



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)**

**DYNAMIC CAPABILITIES E VALORE
DELL'ORGANIZZAZIONE.
IL RUOLO DELL'IDENTIFICAZIONE**

FRANCESCA CABIDDU

Università degli Studi di Cagliari

fcabiddu@unica.it

DANIELA PETTINAO

Università degli Studi di Cagliari

pettinao@unica.it

1. Introduzione¹

Sulla base di numerosi studi teorici ed empirici emerge una convergenza sul ruolo delle relazioni intraorganizzative per l'accrescimento del valore dell'impresa e delle sue performance (Granovetter, 1985; Burt, 1992; Sparrowee et al., 2001). Nonostante tali contributi abbiano esaminato, in modo approfondito, il rapporto tra tipologia di relazioni esistenti tra gli attori organizzativi e performance d'impresa (Cicchetti, Lomi, 2000), così come la relazione tra credenze manageriali e inibizione (Holbrook, Cohen, Hounshel, Klepper, 2000) o implementazione delle *dynamic capabilities*, modesto interesse è stato riservato al ruolo esercitato, per il successo delle stesse, dalla presenza di specifici attori organizzativi che presentano un livello di identificazione con l'impresa superiore a quella di altri.

L'esistenza di un nucleo di perpetuazione e sviluppo (Usai, 2002) capace di consentire all'impresa il perseguimento di maggiori livelli di integrazione interna e di rendere più agevole il suo adattamento attivo all'ambiente, non è mai stato messo in relazione con le *dynamic capabilities*. Nessun riferimento è stato fatto alla circostanza che questa maggiore capacità identificativa possa influire positivamente sulle *dynamic capabilities* (Teece, Pisano, Shuen, 1997, 2000; Winter, 2003; Eisenhardt, Martin, 2000; Helfat, Peteraf 2003) che consentono all'impresa di adeguarsi attivamente ai repentini cambiamenti ambientali e di acquisire un vantaggio competitivo difficilmente imitabile dalle altre. In altri termini, modesto risalto è

¹ Pur essendo il presente contributo frutto del lavoro congiunto dei due autori, è possibile attribuire i §§ 2, 4, 6, 6.2. a Francesca Cabiddu, mentre i §§ 3, 5, 6.1. sono da attribuire a Daniela Pettinao. L'introduzione e le conclusioni sono, invece, attribuibili ad entrambi gli Autori.

stato dato alla relazione esistente tra identificazione organizzativa, *dynamic capabilities* e valore dell'organizzazione.

L'obiettivo del presente lavoro è duplice:

- proporre una breve review della letteratura in tema di identificazione e *dynamic capabilities* che consenta di evidenziare i potenziali legami tra le due prospettive d'analisi;
- dimostrare che il concetto di identificazione deve essere associato al termine *dynamic*, cioè alla capacità delle imprese di rinnovare le competenze in modo da essere in sintonia con i mutamenti del contesto ambientale (Teece, Pisano, Shuen (1997)).

Il contributo che si cerca di dare si articola su due diversi piani d'analisi: un impegno volto alla considerazione della principale letteratura in tema di identificazione e di *dynamic capabilities* ed una successiva indagine sull'impatto che l'identificazione può avere sulle *dynamic capabilities* e sulla capacità dell'impresa di adattarsi attivamente all'ambiente.

Con riferimento al primo aspetto la ricerca punta a dimostrare che la considerazione congiunta di identificazione e *dynamic capabilities* consente di bilanciare la crescente esigenza di apertura dell'impresa nei confronti dell'ambiente circostante con la sua necessità di conservare la propria identità.

Queste considerazioni portano la ricerca verso il secondo gruppo di riflessioni inerenti l'esigenza dell'impresa di adattarsi attivamente all'ambiente attraverso l'attivazione di competenze dinamiche in grado di integrare, costruire e riconfigurare competenze, interne ed esterne. Il punto di partenza è costituito dal presupposto che, in uno scenario caratterizzato da un crescente livello di complessità e dall'esigenza di far fronte ad un sempre maggiore grado di incertezza (D'Aveni, 1994; Eisenhardt, 1989), le imprese sono costantemente chiamate ad affrontare nuove sfide che presuppon-

gono un'elevata attenzione sia alle caratteristiche interne che a quelle dell'ambiente nel quale operano. La capacità dell'impresa di affrontare con successo queste sfide è strettamente legata alla possibilità di porre in essere un congruo sistema di relazioni che le consenta di metabolizzare gli elementi positivi e compatibili con la propria identità organizzativa e di ostacolare l'ingresso di quelli negativi.

2. La metodologia d'indagine

Per il conseguimento degli obiettivi indicati si è scelto di ricorrere alla metodologia della costruzione del case study, sulla base delle raccomandazioni di Yin (1994) e Eisenhardt (1989) e ad una ricerca empirica che ha portato alla somministrazione di un questionario telefonico ad un campione di 170 agenti di assicurazione, pari al 42.5% dell'universo.

La costruzione del caso è caratterizzata da quattro fasi principali: la scelta della realtà da analizzare; il suo sviluppo attraverso la tecnica dell'intervista, l'analisi degli elementi peculiari, le conclusioni finali.

Il caso che si è scelto di esaminare è relativo al Lloyd Adriatico S.P.A, una compagnia di assicurazione che appare emblematica per la comprensione della rilevanza dell'identificazione interna come elemento propulsore delle *dynamic capabilities*.

Tale impresa nasce nel 1936 come piccola impresa familiare ma a partire dal 1998 si afferma quale outperformer a livello dell'intero panorama assicurativo europeo. Il suo successo può essere attribuito alle capacità del management di adattare l'impresa ai nuovi contesti ambientali e di mercato facendo leva sulle competenze dinamiche e sul rafforzamento delle stesse attraverso la forte identificazione della rete agenziale con la compagnia.

La somministrazione del questionario è avvenuta con la tecnica dell'intervista telefonica con l'obiettivo di ottenere dagli agenti Lloyd Adriatico informazioni di sintesi sulle percezioni e le aspettative legate ai cambiamenti posti in atto dalla Compagnia in seguito ai rapidi mutamenti che hanno investito il mercato assicurativo negli ultimi anni.

3. L'identificazione, l'integrazione interna e l'adattamento attivo dell'impresa

La nozione di identificazione, nata nell'ambito della teoria dell'identità sociale (Tajfel, 1978, 1981; Tajfel, Turner, 1985) e del suo ampliamento nella teoria dell'autocategorizzazione sociale (Turner, 1985), è stata successivamente traslata e approfondita in ambito organizzativo (Ashforth, Mael, 1989) in virtù del riconoscimento del fatto che la collettività organizzativa rappresenta uno dei principali gruppi di riferimento di ciascun individuo (Bergami, Bagozzi, 2000; Hogg, Terry, 2000).

Il concetto di identificazione è stato spesso legato ad una varietà di attitudini, comportamenti e performance che sono state esaminate sia dal punto di vista teorico che dal quello empirico (Cheney, 1983; Van Dick et al., 2004; Van Dick, Wagner, 2002) tanto che è ormai consolidata la convinzione per cui individui fortemente identificati con l'impresa sono in grado di contribuire al raggiungimento delle mete organizzative in maniera superiore rispetto agli altri (McGregor's, 1967; Ashforth, Mael, 1989) e prendono più facilmente decisioni in armonia con il perseguimento degli obiettivi organizzativi (March, Simon, 1958).

L'analisi della letteratura evidenzia l'esistenza di una molteplicità di definizioni di identificazione organizzativa. Simon (1957) la definisce come quel processo per cui un individuo, nel prendere una

decisione, valuta le diverse alternative di scelta a seconda delle conseguenze che esse possono avere per il gruppo con cui egli si identifica. Per Dutton, Dukerich, e Harquail (1994) l'identificazione si sostanzia nel legame cognitivo che si evidenzia nel momento in cui un individuo ravvisa, nella propria immagine di sé, alcuni degli stessi attributi che egli riferisce all'organizzazione. Pratt (1998) la descrive come quel processo che si verifica quando una persona va ad integrare, nella propria identità, i principi relativi all'organizzazione. Bergami (1996), infine, definisce l'identificazione come il processo che permette ad un individuo di inserire un sentimento di affiliazione organizzativa nel proprio concetto di sé, consentendo una parziale sovrapposizione tra l'identità individuale e l'identità organizzativa. In quest'ottica, l'identificazione può essere ulteriormente specificata come quel processo che porta ad accertare l'identità di una entità, sia che ad esso si attribuisca il significato di riconoscimento di validità degli interessi dell'organizzazione rispetto agli interessi dei singoli partecipanti, sia che gli si conferisca il significato di riconoscibilità dell'organizzazione nell'ambiente (Tagliagambe, Usai, 1999).

Un elemento di interesse delle definizioni analizzate è il riferimento agli aspetti cognitivi ed affettivi che il legame di identificativo comporta. Il richiamo di questi aspetti consente di mostrare meglio le conseguenze attitudinali e comportamentali dell'identificazione e di esplorare con maggiore compiutezza il legame esistente tra identificazione, integrazione interna e adattamento attivo dell'impresa. Quest'esplorazione costituisce un passaggio preliminare al fine di mostrare come l'identificazione possa essere considerata un fattore che favorisce l'implementazione delle *dynamic capabilities* che consentono la realizzazione di nuove soluzioni strategiche e organizzative, attraverso lo sviluppo di competenze

necessarie per la ricerca e l'utilizzazione di nuove opportunità per l'azione delle imprese (Eisenhardt, Martin, 2000; Helfat et al., 2007; Lavie, 2006; Teece et al., 1997; Teece, 2006, Valdani, 2000).

A questo proposito, la letteratura mette in luce come individui intensamente identificati con un gruppo sociale tendano ad assumere comportamenti caratteristici di quel gruppo (Ashforth, Mael, 1989), descrivibili in termini di cooperazione tra gli appartenenti al gruppo stesso e di discriminazione nei confronti di gruppi esterni (Bergami, Corrado, Lomi, 1997). Tali considerazioni non fanno che confermare la teoria simoniana sul rapporto tra identificazione e obiettivi individuali: «più forte è l'identificazione dell'individuo con il gruppo, più è probabile che i suoi obiettivi si conformino alla sua percezione delle norme del gruppo» (March, Simon, 1958:87).

Il riferimento al rapporto tra identificazione con un gruppo e obiettivi individuali consente di mostrare la rilevanza che l'esistenza di un nucleo di perpetuazione e sviluppo ha per l'adattamento attivo dell'impresa. Il nucleo di perpetuazione e sviluppo è costituito da quei soggetti che hanno un rapporto di appartenenza all'impresa più stabile, intenso e sistematico rispetto agli altri e che, di conseguenza, ne garantiscono l'integrazione interna (Usai, 2002). A sua volta, quest'ultima sottintende una forte volontà e impegno dei singoli per operare insieme, dando forma alla collettività che costituisce l'organizzazione. Allo stesso tempo, poiché ciascuna impresa è costantemente in contatto con una pluralità di soggettività esterne, la forte integrazione interna garantita dall'esistenza di un nucleo di perpetuazione e sviluppo si configura come lo "strumento" che consente alla stessa di rapportarsi al suo ambiente senza perdere la propria identità.

4. L'emergere delle *dynamic capabilities*

La letteratura sulle *dynamic capabilities* ha approfondito la capacità delle imprese di mantenere e sostenere il proprio vantaggio competitivo adattandosi attivamente ai veloci cambiamenti ambientali. Al cuore di tali studi c'è l'idea che quando l'ambiente evolve rapidamente e in modo non prevedibile, le imprese possano raggiungere e mantenere il proprio vantaggio competitivo attraverso un costante sviluppo di risorse (Teece et al., 1997) e routines (Eisenhardt, Martin, 2000; Winter, 2003) in grado di garantire un loro continuo adeguamento. Teece, Pisano e Shuen (1997) precisano che il concetto di *Dynamic Capability* sintetizza in un'unica espressione i due elementi chiave per la realizzazione di nuove forme di vantaggio competitivo. In tale prospettiva, il termine *dynamic* si riferisce alla capacità dell'impresa di rinnovare le competenze in modo da essere in sintonia con i mutamenti ambientali; il termine *capabilities* enfatizza l'abilità del management strategico di ridefinire ed integrare risorse, conoscenze e competenze interne all'impresa con quelle detenute da altre organizzazioni al fine di "assorbire" le conoscenze da queste originate e incrementare il proprio patrimonio di competenze (Vicari, 1995; Vicari, Verona, 2000).

Essi precisano che le capacità dinamiche non possono essere considerate semplici valori contabili da inserire nelle voci di bilancio tradizionali ma debbono venire intese in termini di processi organizzativi e manageriali che sottendono l'attività caratteristica d'impresa.

Nonostante l'ampio dibattito teorico in tema di capacità dinamica delle imprese, diversi sono i significati e il valore che vengono attribuiti in letteratura a tale concetto (Eisenhardt, Martin, 2000; Zollo, Winter 2002; Zott 2003; Adner, Helfat, 2003; Helfat *et al.*, 2007).

Mentre alcuni Autori manifestano delle perplessità sull'effettivo valore da attribuire al concetto di *dynamic capabilities*, altri vedono in tale nozione la chiave del vantaggio competitivo (Teece, Pisano, Shuen, 1997). Per Winter (2003) giudizi così contrastanti sono riconducibili all'assenza di una terminologia in grado di fare chiarezza sui vari significati con cui i due termini vengono utilizzati. Egli si pone l'obiettivo di elaborare una definizione di *organizational capability* che possa costituire un'ipotesi costruttiva da cui partire per eliminare le principali ambiguità interpretative. A tal proposito, Winter propone una definizione di *organizational capability* che si basa sul più generale concetto di *organizational routine*: «*An organizational capability is a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization's management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type*» (Winter, 2003:991). Una *organizational capability* rappresenta, quindi, un insieme di routine di elevato livello che consente all'impresa di produrre nuove competenze distintive o modi innovativi di utilizzare le risorse e le competenze a sua disposizione per ottenere specifici risultati facendo ricorso ad opzioni decisionali alternative. L'Autore precisa che in tale definizione l'attenzione deve essere concentrata sul termine routine, intesa come comportamento appreso e in parte fondato sulla conoscenza tacita e sull'obiettivo specifico.

Su questa premessa Winter afferma che se le *ordinary capabilities* possono essere definite come quelle che permettono a un'impresa di sopravvivere nel breve termine, le *dynamic capabilities* sono quelle che agiscono per estendere, modificare o creare le capacità ordinarie.

Winter precisa con Collis (1994) che le *dynamic capabilities* possono essere ordinate in una scala gerarchica, poiché esistono

dynamic capabilities di diverso livello: primo, secondo, terzo, quarto e così fino all'infinito. Per spiegare la differenza tra i diversi livelli Winter fa l'esempio di un'ipotetica impresa che cerca di sopravvivere producendo e vendendo lo stesso prodotto, nella stessa quantità, agli stessi consumatori, per un lungo periodo di tempo. Il tipo di *capabilities* impiegate in questa situazione sono le *zero-level capabilities*, quelle che consentono all'impresa di guadagnare nell'immediato. Per contro, le *capabilities* che consentono di apportare modifiche al prodotto, al processo di produzione, al mercato servito sono un tipico esempio di *dynamic capability* di prim'ordine.

Dalla teoria delle capacità dinamiche si evince come i processi organizzativi e manageriali che prendono forma entro l'impresa possano venire concepiti quali molteplici flussi di attività svolti all'interno dell'impresa.

In altri termini, è possibile affermare che l'importanza da attribuire alle competenze dinamiche è tanto maggiore quanto più rilevanti sono l'instabilità e la temporaneità delle condizioni in cui si manifestano i fattori di vantaggio competitivo. L'impresa dotata di competenze dinamiche può affrontare con successo le nuove situazioni modificando continuamente le basi del proprio vantaggio competitivo, anticipando le direzioni del cambiamento.

5. Il legame tra *dynamic capabilities* e identificazione

Dall'analisi della letteratura in tema di capacità dinamiche dell'impresa e di identificazione appare evidente che tra i due concetti esiste una relazione circolare nel senso che le prime influenzano la seconda e viceversa. In particolare, l'identificazione appare funzionale rispetto alle capacità dinamiche nel senso che consente a queste ultime di assolvere appieno la loro funzione di rinnovamento

assicurando l'adattamento dell'impresa al contesto senza farle perdere la propria identità.

In altri termini, la considerazione del legame esistente tra identificazione e *dynamic capabilities* richiede il bilanciamento di due spinte apparentemente contrapposte, una rivolta all'apertura del sistema e l'altra diretta alla conservazione delle sue caratteristiche intrinseche. La possibilità di bilanciare queste spinte risiede nella capacità dei soggetti componenti l'impresa di valutare ciò che proviene dall'esterno consentendo l'ingresso soltanto agli elementi positivi e impedendo l'accesso ai fattori giudicati potenzialmente in grado di nuocere al sistema.

L'abilità di distinguere le minacce dalle opportunità, di cogliere nei vincoli e nei condizionamenti aspetti positivi che possano essere sfruttati dall'impresa e di interiorizzarli collegando tra loro i vari elementi selezionati, costituiscono una premessa indispensabile per l'adattamento attivo (Usai, 2002) dell'impresa all'ambiente. In questo quadro l'identificazione costituisce una delle premesse indispensabili per il conseguimento di un congruo livello di integrazione interna il quale, a sua volta, rappresenta uno dei fattori che favoriscono la possibilità dell'impresa di adattarsi attivamente all'ambiente e di potenziare le *dynamic capabilities*.

6. Il caso di studio: il Lloyd Adriatico

L'analisi teorica presentata ha consentito di mostrare come in contesti ambientali turbolenti e complessi occorra porre in essere azioni che consentano di attivare capacità dinamiche che investano in profondità l'intero modello di business, attraverso scelte e comportamenti diretti ad adattare attivamente le componenti strutturali dell'impresa ed il suo schema organizzativo pur mantenendo la propria identità aziendale.

La scelta del caso Lloyd Adriatico si basa sulla possibilità di analizzare una realtà che presenti gli elementi teorici richiamati. Questa Compagnia, infatti, è riuscita, nonostante i rapidi e sostanziali cambiamenti indotti sia dall'intensa attività normativa, sia dal crescente livello di competitività e di crescita dimensionale delle reti distributive, a migliorare il suo vantaggio competitivo.

Le performance raggiunte dalla Compagnia nell'ultimo decennio sono attribuibili, oltre alle abilità professionali del top management, alla forte identificazione della rete agenziale che ha concorso ad implementare le competenze dinamiche del Lloyd Adriatico e a favorire il suo adattamento al mutato contesto competitivo.

6.1. La storia: dall'avvio dell'impresa alla sua affermazione quale outperformer europeo

Il Lloyd Adriatico viene fondato a Trieste da Ugo Irneri il 28 marzo 1936. La società prende il nome di *La Sabaudia Assicurazioni* ed è autorizzata ad esercitare l'assicurazione contro i danni derivanti dalla rottura di vetri e cristalli nel territorio del Comune di Trieste.

Nel 1946 l'assemblea sancisce il cambio di denominazione della Sabauda in *Lloyd Adriatico di Assicurazioni e Riassicurazioni* ed estende l'oggetto sociale all'esercizio, sul territorio nazionale, di altri rami assicurativi.

Il cambio del nome e l'estensione dell'oggetto sociale costituiscono il primo passo per una serie di salti dimensionali e nel 1953 il Lloyd Adriatico di Assicurazioni e Riassicurazioni viene trasformato in Società per Azioni con un capitale sociale di 100 milioni di lire.

Tra le principali innovazioni della gestione della famiglia Irneri vi è l'introduzione e il lancio sul mercato di una polizza particolarmente innovativa: la 4R.

L'analisi del percorso storico intrapreso dal Lloyd Adriatico consente di rilevare alcuni degli aspetti che hanno contribuito allo sviluppo e all'affermazione della società nel mercato assicurativo. Tra questi, uno è costituito dalla propensione e dalla capacità del suo board a far sì che la rete di vendita venga considerata un'importante alleato nella penetrazione del mercato e nella gestione dei rapporti con la clientela. Tale convinzione ha portato i manager della Compagnia ad investire nella rete agenziale incrementando il senso di autostima degli agenti e favorendo la loro identificazione con il Lloyd Adriatico. La capacità dei manager di riconoscere il valore della rete di vendita è diventata nel tempo una *dynamic capabilities* della Compagnia che è stata incorporata nelle sue pratiche e nelle routine.

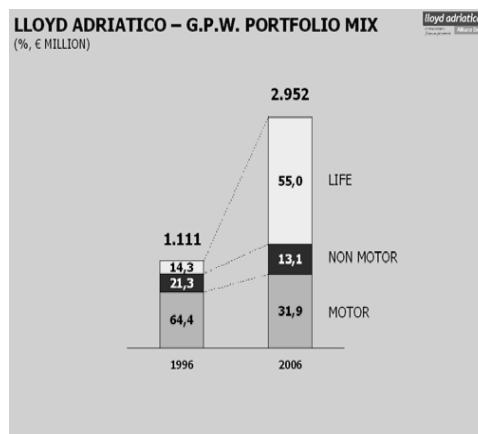
Nel 1988 il Lloyd Adriatico viene venduto alla Swisse Re che nel settembre 1994, in sintonia con la tendenza mondiale alla specializzazione che caratterizza il settore assicurativo, annuncia la decisione di cedere le sue compagnie di assicurazione alla tedesca Allianz.

Con l'ingresso nel gruppo Allianz si apre, per il Lloyd Adriatico, un nuovo periodo di intenso cambiamento e ampie riorganizzazioni. Nel 1996 la direzione generale del Lloyd Adriatico viene affidata a Enrico Tommaso Cucchiani che ricopre la carica di Amministratore delegato dal 1998, segnando il turnaround del Lloyd Adriatico e la sua affermazione quale outperformer europeo. La sua gestione permette di raggiungere performance di grande rilievo in termini di efficienza e di redditività.

L'ingresso di Cucchiani porta un nuovo stile nella guida della Compagnia, fondato su una cultura manageriale moderna e su termini quali partnership, meritocrazia, rete e lavoro di squadra. La sua presenza rende subito concreto un nuovo approccio alla conduzione e alla gestione della Società, approccio che recupera i valori caratteristici della gestione Irneri: riconoscimento del diritto di pari appartenenza di tutti gli attori organizzativi e, segnatamente, della rete di vendita giudicata una risorsa preziosa per il raggiungimento delle performance della Compagnia.

Il richiamo agli aspetti valoriali del vecchio approccio manageriale consente alla rete agenziale di percepire una certa continuità nel concetto di sé nel corso del tempo e nelle diverse situazioni (Shamir, 1991), rafforzandone l'identificazione. La rete agenziale, sentendosi sempre più identificata con la Compagnia ha legato il proprio senso di sopravvivenza alla sopravvivenza dell'impresa, assumendo comportamenti che hanno rinforzato e favorito la capacità del Lloyd Adriatico di adeguarsi ai cambiamenti ambientali.

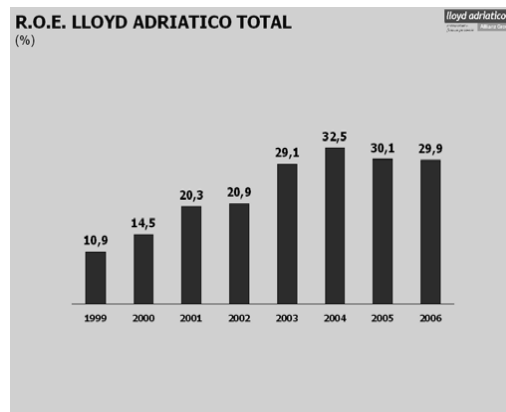
Lo stile direzionale di Cucchiani, supportato dalla rete agenziale, ha consentito alla Compagnia di farsi strada all'interno del Gruppo Allianz passando da una posizione di "provincia periferica dell'impero" ad una che oggi può essere definita di "una certa rilevanza". Inizialmente, il Lloyd Adriatico esibisce risultati positivi in termini di crescita dimensionale ma necessita di alcuni interventi di tipo strategico: deve recuperare redditività e adottare una selettiva politica di portafoglio. Se tra i punti di forza può vantare due milioni e mezzo di clienti, eccellenti professionalità attuariali, buon radi-



camento sul territorio italiano, forte cultura aziendale ed efficienza (il ROE nel '97 si attesta al 10%), il Lloyd Adriatico presenta anche punti di debolezza: basso livello di *cross-selling*, riserve da adeguare, troppi business che non consentono una chiara focalizzazione dell'attività, eccessiva esposizione nel settore della Responsabilità Civile Auto.

Le riflessioni su questa situazione e le difficoltà dell'assicurazione obbligatoria spingono il Lloyd Adriatico ad accelerare un processo di diversificazione del portafoglio a favore del ramo Vita che passa da un peso del 14,3% nel 1996 al 55% nel 2006 contro un decremento del peso Auto che passa, negli stessi anni, dal 64,4% al 31,9%.

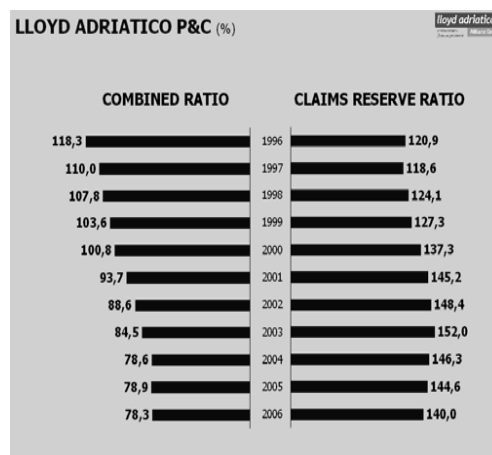
Il nuovo approccio manageriale, il riconoscimento del valore della rete agenziale, la ridefinizione del portafoglio e la ristrutturazione organizzativa consentono al Lloyd Adriatico di divenire il punto di riferimento e di eccellenza per Allianz e il mercato assicurativo europeo. Gli indicatori di redditività si attestano ai vertici del settore assicurativo.



zione organizzativa consentono al Lloyd Adriatico di divenire il punto di riferimento e di eccellenza per Allianz e il mercato assicurativo europeo. Gli indicatori di redditività si attestano ai vertici del settore assicurativo.

Il ROE si conferma per sei anni consecutivi (2001/2006) ai livelli migliori del mercato.

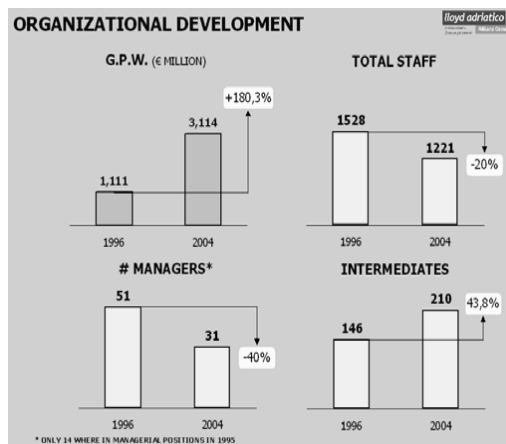
Il *combined ratio* nel ramo danni si colloca al vertice delle classifiche italiane e del gruppo Allianz. Il



claims reserve ratio viene progressivamente aumentato e su tutto il portafoglio viene applicata una rigorosa politica di assunzione dei rischi.

I risultati ottenuti vengono riconosciuti quali punte di eccellenza sul mercato assicurativo e finanziario e il Lloyd Adriatico ottiene le migliori valutazioni di mercato nelle analisi delle principali agenzie di rating internazionali: AA da Standard & Poor's, A1 e AM Best A+ di Moody's.

Il miglioramento dell'efficienza non è disgiunto da obiettivi di crescita sia in termini economici che organizzativi. Per il primo aspetto, dal 1996 al 2004 la raccolta complessiva del gruppo sale da 1,1 mld di euro a 3,1 mld con un incremento del 180,3%. Nello stesso periodo l'organico del gruppo diminuisce del 20% scendendo



da 1.528 a 1.211 dipendenti, con una riduzione più accentuata nel top management (-40%) a fronte di una crescita del management intermedio (+44%).

La struttura organizzativa della compagnia adotta un modello snello e razionale, focalizzato sul core business e sulla definizione di chiari obiettivi manageriali. In questo modo il Lloyd Adriatico si allinea con la strategia del gruppo Allianz basata sul "3+One" ovvero su rafforzamento della base patrimoniale, miglioramento della redditività, riduzione della complessità organizzativa e sviluppo della competitività nel medio e lungo termine.

6. 2. L'identificazione degli agenti del Lloyd in una fase di cambiamento. Una verifica empirica

Per verificare con maggiore precisione la relazione esistente tra l'identificazione della rete agenziale con il Lloyd Adriatico e la capacità dell'impresa di adeguarsi con maggiore facilità ai cambiamenti ambientali, si è deciso di sottoporre a verifica empirica l'ipotesi di ricerca attraverso un'indagine sul campo realizzata mediante la somministrazione di un questionario telefonico composto da 5 domande (4 chiuse ed una aperta) alla rete agenziale del Lloyd Adriatico.

Le domande del questionario sono tese a verificare sia il grado di identificazione della rete agenziale con il Lloyd Adriatico, sia la forza dell'identificazione in momenti di forte cambiamento e incertezza. La misurazione di tali concetti viene effettuata attraverso il ricorso allo strumento di misura dell'identificazione indiretta rielaborando e adattando ai fini della ricerca il questionario di Mael (1988) già testato empiricamente in altre ricerche sull'identificazione (Mael 1989; Ashforth, 1990; Mael, Ashforth, 1992; Dukerich, Golden, Shortell, 1995; Bhattacharya, Rao, Glyn, 1995, Bergami, 1996). In particolare, la forza dell'identificazione in momenti di cambiamento e incertezza viene misurata introducendo dei quesiti sulla legge n.40/2007 che ha abolito l'esclusiva agenziale anche nei rami danni trasformando, dal 1.1.2008, tutti gli agenti in plurimandatari. L'entrata in vigore di tale normativa incide profondamente sui rapporti tra rete agenziale e compagnia poiché accresce la loro indipendenza ed il potere contrattuale degli agenti verso le imprese proponenti. Ciò consente, per la sua portata innovativa, di testare la forza dell'identificazione (Cabiddu, Di Guardo, 2007).

Il numero dei questionari compilati è 170 rispetto ad universo di 400. Non sono stati posti vincoli di tempo e la somministrazione è durata in media 10 minuti.

Tabella 1. Misura indiretta dell'identificazione della rete agenziale con il Lloyd Adriatico

N. del quesito	Domanda	Risultato
1	Quando qualcuno apprezza il Lloyd Adriatico lo vive come un complimento personale?	70% Si 20% No 10% Non sa
2	Una notizia sui giornali o in televisione che critichi il Lloyd Adriatico la fa sentire in imbarazzo?	80% Si 10% No 10% Non sa
3	Ritiene che l'adesione al plurimandato possa avere effetto negativo sui rapporti con la compagnia?	58% Si 26% No 16% Non sa
4	Ritiene che restare monomandatari possa avere effetto positivo sui rapporti con la compagnia?	58% Si 26% No 16% Non sa
5	Ritiene che una contrattazione collettiva con la compagnia sia più efficace di una individuale?	90% Si 7% No 3% Non sa

Le risposte alle prime due domande consentono di evidenziare la forte identificazione degli agenti con la compagnia di appartenenza. Dai risultati emersi (rispettivamente 70 e 80% di risposte affermati-

ve) appare evidente che essi considerano i successi e gli insuccessi della Compagnia come risultati personali.

Le risposte alle ultime tre domande consentono, invece, di sottolineare come la forte identificazione degli agenti permanga nei momenti di rapido cambiamento. L'analisi sulle percezioni e aspettative degli agenti Lloyd Adriatico si è concentrata sui possibili cambiamenti nelle relazioni con la compagnia in seguito all'entrata in vigore del plurimandato. Per tale ragione è stato chiesto loro se ritenessero che l'adesione al plurimandato potesse avere un effetto negativo sui rapporti con la mandante. Con riferimento a questa domanda le posizioni appaiono omogenee poiché il 58% degli intervistati ritiene sia probabile ipotizzare un effetto negativo sulla relazione. Il forte senso di identificazione con la compagnia emerge anche dalle motivazioni fornite a corredo della risposta. Alcuni hanno segnalato un probabile sentimento di "tradimento" in capo alla mandante e il rischio percepito dalla compagnia di perdere parzialmente un'ottima rete di vendita. Dai contenuti della risposta appare evidente il disagio psichico che l'idea di "tradire" la Compagnia suscita negli agenti. Disagio che si manifesta solo in caso di forte identificazione (Ashforth, Mael, 1989; Levinson, 1970).

Nel tentativo di approfondire il livello di identificazione degli agenti nei confronti della mandante, si è chiesto agli intervistati se ritenessero che il restare monomandatari potesse avere un effetto positivo sui rapporti con la Compagnia.

L'analisi dei dati evidenzia, coerentemente rispetto alla domanda precedente, come le posizioni siano invariate: per il 58% degli intervistati il restare monomandatari avrà un effetto positivo sulla relazione. Un tale miglioramento nella relazione è imputato dagli agenti a un rafforzamento del rapporto fiduciario.

Infine, si è chiesto agli agenti se ritenessero che la contrattazione collettiva con la compagnia fosse più efficace di una contrattazione individuale. Il campione, confermando l'importanza dell'esistenza di un nucleo di perpetuazione e sviluppo per una maggiore integrazione interna ed un successivo adattamento ambientale, ha dimostrato una forte identificazione anche con il proprio organo rappresentativo, il Gruppo Agenti Lloyd Adriatico, dando risposta positiva nel 90% dei casi. Gli intervistati, pur riscontrando in alcune circostanze una certa difficoltà a “fare sistema” di fronte ad alcuni vincoli e ambiguità legate alle caratteristiche peculiari di ogni agente e ogni agenzia, ha dichiarato che affrontare e risolvere problematiche complesse come quelle relative al plurimandato attraverso il Gruppo Agenti Lloyd Adriatico potrebbe accelerare il processo di valutazione e permettere di ottenere importanti risultati attesi sul fronte dell'aumento della competitività delle agenzie Lloyd Adriatico.

7. Conclusioni

Il lavoro ha focalizzato l'attenzione sulla possibilità di associare il concetto di identificazione allo sviluppo delle capacità dinamiche dell'impresa. Più esattamente, a partire da una breve review della letteratura sia in tema di identificazione che di *dynamic capabilities*, si è cercato di evidenziare i potenziali legami tra le due prospettive d'analisi al fine di approfondire i processi di adattamento attivo dell'impresa all'ambiente.

Dalla speculazione teorica è emersa l'opportunità di collegare il concetto di identificazione al termine *dynamic*, cioè alla capacità delle imprese di rinnovare le competenze in modo da essere in sintonia con i mutamenti che si verificano nel contesto ambientale. In questa prospettiva si è proceduto all'analisi del caso Lloyd Adriatico, una delle maggiori compagnie assicurative italiane.

L'analisi ha consentito di mettere in luce come per operare con successo in contesti ambientali e di mercato sempre più complessi occorrono cambiamenti importanti che vanno al di là del miglioramento incrementale delle performance aziendali. Ha consentito, in altri termini, di porre l'accento sulle azioni che investono in profondità nelle *dynamic capabilities* di primo livello dell'impresa, cioè in quelle *capabilities* favorite dalla forte identificazione dei soggetti organizzativi, in grado di modificare in profondità il valore dell'organizzazione e di adattarlo ai continui mutamenti ambientali.

Bibliografia

- Adner R., Helfat C.E (2003), *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*, Strategic Management Journal, 24:1011-1026
- Ashforth B.E. (1990), *Petty Tyranny in Organizations: A preliminary Examination of Antecedents, Consequences*, Working Paper, Concordia University, Montreal
- Ashforth B.E., Mael F. (1989), *Social identity theory and the organization*, Academy of Management Review, 14 (1):20-39
- Bergami M., Bagozzi R.P. (2000), *Self-categorization and Commitment as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization: Conceptualization, Measurement, and Relation to Antecedents and Consequences*, British Journal of Social Psychology, 39(4):555-577
- Bergami (1996), *L'identificazione con l'impresa. Comportamenti individuali e processi organizzativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- Bergami M., Corrado C., Lomi A. (1997), *La base relazionale dell'identificazione degli individui con l'organizzazione*, in Lo-

- mi A. (a cura di), *L'analisi relazionale delle organizzazioni. Riflessioni teoriche ed esperienze empiriche*, Il Mulino, Bologna
- Bhattacharya C.B., Rao H., Glynn M.A. (1995), *Understanding the Bond of Identification: an Investigation of Its Correlates among Art Museum Members*, *Journal of Marketing*, 59:46-57
- Burt (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard Business Press, Cambridge
- Cabiddu F., Di Guardo M.C. (2007), *I nuovi scenari strategici per gli agenti di assicurazione. La sfida del plurimandato*, Franco Angeli, Milano
- Cheney G. (1983), *On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification*, *Communication Monographs*, 50:343-362
- Cicchetti A., Lomi A. (2000), *Strutturazione organizzativa e performance nel settore ospedaliero*, *Sviluppo & Organizzazione*, 180:33-49
- Collis D.J. (1994), *Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?*, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15:143-152
- D'Aveni R.A. (1994), *HyperCompetition. Managing the dynamics of strategic manoeuvring*, New York, The Free Press
- Dukerich J.M., Golden B.R., Shortell S.M. (1995), *The Antecedents, Consequences of Organizational Adaptation*, *Academy of Management Journal*, 34(3):517-554
- Dutton J.E., Dukerich J.M., Harquail C.V. (1994), *Organizational images and member identification*, *Administrative Science Quarterly* 39(2):239-263
- Eisenhardt K.M., Martin J. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?*, *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10-11):1105-1121

- Eisenhardt K. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, Academy of Management Review, 14(4)
- Eisenhardt K.M., Martin J. (2000), *Dynamic Capabilities: What are They?*, Strategic Management Journal, Special Issue, 21(10-11):1105-1121
- Granovetter M. (1985), Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness, American Journal of Sociology, 3:481-510
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Malden (MA), Blackwell Publishing
- Helfat C.E., Peteraf M. (2003), *The dynamic resource-based view: capability lifecycles*, Strategic Management Journal, 24:997-1010
- Hogg M.A., Terry D.J., (2000), *Social identity processes in organizational contexts*, Academy of Management Review, 25(1):121-140
- Yin R.(1994), *Case Study Research*, Beverly Hills, CA: Sage Publications
- Lavie M. (2006), *Capability Reconfiguration: An Analysis of incumbent responses to Technological Change*, Academy of Management Review, 31(1):153-174
- Mael F. (1988), *Organization Identification: Construct Redefinition, A Field Application with Organizational Alumni*, Unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit
- Mael F. (1989), *Leadership Team Cohesion: Impact On Soldier Motivation, Attitudes*, Paper presented at the Annual Meeting of the Military Testing Association, San Antonio, Texas

- Mael F., Ashforth B.E. (1992), *Alumni, Their Alma Mater: A Par-tita Test of the Reformulated Model Organizational Identification*, *Journal of Organizational Behavior*, 13:103-23
- March J. G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, John Wiley & Son, New York
- McGregor's D. (1967), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York
- Meyer J.P., Allen N.E. (1991), *A Three-component conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, 1(1):61-89
- Meyer J.P., Herscovitch L. (2001), *Comitment in the workplace. Toward a general model*, *Human Resource Management Review*, 11(3):299-326
- Pratt M.G. (1998), *To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational identification*, in Whetten, D. A., Godfret P. C., *Identities in organizations: Building theory through conversations*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Simon H.A. (1957), *Administrative Behavior*, Macmillan, New York
- Shamir B., (1991), *Meaning, Self, Motivation in Organizations*, *Organization Studies*, 12(3):405-424
- Sparrowe R.T., Liden R.C., Wayne S.J., Kraimer M.L. (2001), *Social networks and the performance of individuals and groups*, *Academy of Management Journal*, 44(2):316-325
- Tagliagambe S., Usai G., (1999), *Organizzazioni. Soggetti umani e sviluppo socio-economico*, Giuffrè Editore, Milano
- Tajfel H. (1978), *Interndividual Behaviour ans Intergroup Behaviour* in Tajfel, H. (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press, 27-60

- Tajfel H. (1981), *Human groups and social categories. Studies in Social Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge, 1981
- Tajfel H., Turner J.C. (1985), *The Social Identity Theory of Intergroup behavior*, in Worchel, S., Austin, W. G., (eds), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall
- Teece D.J. (2006), *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance*, Haas School of Business Working Paper, 22
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533
- Usai G. (2002), *Le organizzazioni nella complessità. Lineamenti di Teoria dell'organizzazione*, Cedam, Padova
- Valdani E. (2000), Nuovi contesti competitive e nuove strategie relazionali: l'impresa nel prossimo millennio, *Sinergie*, 52
- Van Dick R. Wagner U., Stellmacher, J. & Christ, O. (2004), *The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77:171-191
- Van Dick R., Wagner U. (2002), *Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11:129-149
- Vicari S., Verona G. (2000), *La generazione del vantaggio competitivo. Recenti sviluppi e nuove implicazioni per il resource-based management*, *Finanza, Marketing e Produzione*, 2:7-38
- Vicari S., *Verso il resource-based management*, in Vicari S. (a cura di), *Brand equità. Il potenziale generativo della fiducia*, EGEA, Milano, 1995

Winter S. (2003), *Understanding dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, 24:991-995

Zollo M., Winter S. (2002), *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, Organization Science, 13(3):339-351

Zott C. (2003), *Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study*, Strategic Management Journal, 24(11):97-125