



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**“MARCO FANNO”**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA*

**Tesi di Laurea**

**L'Innovazione Organizzativa come Strumento per il**  
**Miglioramento delle *Performance* Aziendali:**  
**il caso BRF Italia**

*Organizational Innovation as a Tool to Improve Business Performances:*  
*the BRF Italia Case Study*

Relatore:

Prof.ssa Gambarotto Francesca

Laureando:

Parma Michela

Anno Accademico 2015/2016

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

## Sommario

Introduzione .....	7
CAPITOLO 1. ....	9
IMPRESE, GLOBALIZZAZIONE E CONOSCENZA .....	9
Premessa .....	9
1.1 Il confronto con il mercato globale .....	11
1.2 Le forme organizzative esistenti.....	14
La strategia multinazionale .....	15
La strategia globale .....	16
La strategia transnazionale .....	17
1.3 Economia della conoscenza.....	19
Le comunità di pratica come fonte di apprendimento organizzativo .....	21
Il Knowledge Management .....	23
La conoscenza come capitale intellettuale.....	25
1.4 Il contributo della tecnologia .....	27
CAPITOLO 2: .....	31
L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE .....	31
Premessa .....	31
2.1 Innovazione: considerazioni introduttive .....	32
Il ruolo dell'internazionalizzazione per l'innovazione .....	34
2.2 L'innovazione organizzativa .....	37
Il modello del <i>Total Quality Management</i> .....	41
2.3 Le risorse umane come fattore per l'innovazione organizzativa.....	42
Competenze organizzative e meta-competenze .....	45
2.4 Le routine: strumento per il cambiamento organizzativo .....	48
CAPITOLO 3 .....	53
IL CASO BRF ITALIA S.P.A .....	53
Premessa .....	53
3.1 Analisi del mercato del surgelato .....	54
Il mercato della carne in Italia .....	57
3.2 Il gruppo BRF .....	58
BRF Italia S.p.a .....	60
I prodotti BRF Italia.....	63
Canali distributivi.....	66
I principali <i>competitors</i> di BRF Italia .....	69

Il posizionamento di BRF .....	71
Target .....	72
Il ruolo dell'innovazione in BRF Italia .....	73
3.3 L'innovazione organizzativa in BRF Italia – Fase diagnostica.....	75
3.4 L'innovazione organizzativa in BRF Italia – Fase di intervento .....	78
“Viva BRF” .....	78
Valutazione delle <i>performance</i> dei manager .....	81
La comunicazione fra filiali .....	82
Il software aziendale .....	83
Global Outsourcing.....	84
Sistema di Total Quality Management .....	84
3.5 Il legame fra innovazioni organizzative e <i>performance</i> – Fase di valutazione.....	85
Effetti delle innovazioni organizzative sulle <i>performance</i> in BRF Italia .....	86
Conclusioni .....	93
Bibliografia .....	97

### **Abstract**

Nowadays many enterprises find themselves facing a dynamic and uncertain environment, as a consequence of phenomenon such as globalization or economic crisis, that can increase competition and push organizations to rethink their strategies and the value of their assets.

The aim of this thesis is to study how organizational innovation can play an important role in increasing business performances, particularly for the case of BRF Italia.

In order to do this, the first chapter focuses on the concepts of knowledge and technology, showing how the latter can help organizations in managing and sharing information and knowledge.

Going in depth with the case study, the second part of this work examines organizational innovation and how business *routine* and human resources can affect performances, with the aim to introduce the empirical analysis of BRF Italia. It will be showed that this company has implemented organizational innovation in order to increase business performances and commitment of workers.



## Introduzione

La globalizzazione dei mercati ha avuto diverse conseguenze sulla realtà delle imprese, le quali in modo molto repentino si sono trovate a dover fronteggiare un ambiente mutevole, dinamico e turbolento, rendendo necessari alcuni cambiamenti nel modo di concepire l'organizzazione aziendale e gli *asset* capaci di generare valore per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Il risultato è che competenze, conoscenza e tecnologia si sono trovate a giocare un ruolo molto importante, poiché sono *asset* difficilmente trasferibili e che si valorizzano al meglio se opportunamente sfruttati, potendo generare innovazione all'interno dell'impresa. L'innovazione può essere declinata in diverse tipologie, ma sarà maggiormente efficace se accompagnata da un cambiamento intra-organizzativo ben strutturato.

Questa premessa permette di introdurre il caso oggetto di studio nel presente elaborato: il caso di BRF Italia. L'azienda, che opera nel settore alimentare da oltre venti anni, nel corso degli ultimi tempi si è trovata a far parte di un grande gruppo brasiliano, con 65 stabilimenti produttivi, 24 sedi commerciali estere ed un organico di oltre 110 mila dipendenti. Ciò ha comportato profondi cambiamenti nell'azienda, e scopo di questo lavoro è di andare a valutare le innovazioni organizzative che sono state recentemente implementate.

Per avvicinarci al tema, il primo capitolo tratterà i concetti di globalizzazione e di strategie organizzative per l'internazionalizzazione, ed il ruolo della conoscenza come *asset* intangibile che crea valore all'interno delle imprese che operano nell'incertezza e nella turbolenza derivanti dalla globalizzazione. Imparare a gestire, organizzare e condividere conoscenza è diventato, infatti, di fondamentale rilevanza per molte imprese, che per riuscire in tale intento e per rendere più efficienti le procedure organizzative si servono dei mezzi offerti dalle tecnologie informatiche (ICT).

Nel secondo capitolo, invece, verrà analizzato il più centrale tema dell'elaborato: l'innovazione. In particolare, il focus è sull'innovazione organizzativa, poiché BRF Italia divenendo filiale del gruppo brasiliano BRF S.A. ha avuto la necessità di ripensare la sua organizzazione interna per divenire più snella e di mettere in discussione ciò che negli anni era stato costruito, divenendo una solida consuetudine. Per questo motivo, verrà trattato anche il concetto di *routine* organizzativa nella sua duplice funzione: da un lato conferisce stabilità e sicurezza, mentre dall'altro aiuta nel cambiamento dei comportamenti aziendali. Infine, condizione necessaria affinché vi sia innovazione è la presenza di risorse umane orientate al cambiamento. Questo capitolo sarà dunque utile per capire come le decisioni manageriali in tema di innovazione organizzativa possano avere effetti sulla produttività del lavoro, sulla qualità, sul clima aziendale o sulla soddisfazione dei lavoratori.

A questo punto ha inizio la seconda anima dell'elaborato, quella più tangibile: lo studio del caso BRF Italia. Nel terzo capitolo, infatti, ci occuperemo di tracciare un'analisi del settore in cui opera l'azienda, delineandone le difficoltà ed i punti di forza, le modalità di distribuzione ed i competitors, ed infine il rapporto con l'innovazione. L'innovazione organizzativa verrà analizzata seguendo tre distinte fasi: una fase diagnostica, una fase di intervento e una di valutazione. La fase diagnostica mostra le motivazioni che hanno spinto l'azienda a ricercare innovazioni di tipo organizzativo, sulla base dei propri bisogni e tenendo in considerazione la propria identità e struttura. Nella seconda fase, la fase di intervento, vengono descritte le innovazioni che sono state effettivamente implementate dall'azienda per cercare di soddisfare i propri bisogni, e ne verranno descritte le caratteristiche principali ed il loro funzionamento. La terza ed ultima fase, la fase di valutazione, mostra gli effetti derivanti dalle innovazioni organizzative implementate in termini di efficienza, efficacia ed ambiente. Andremo quindi a vedere se c'è stata riduzione di sprechi, velocizzazione di procedure, miglioramento della soddisfazione dei lavoratori o acquisto di *asset* intangibili.

Ciò che mi ha spinto ad approfondire le tematiche sopra descritte ed il caso studio dell'azienda BRF Italia risiede nella convinzione che, nonostante il cambiamento non sia sempre positivo o semplice da attuare dati i numerosi fattori in gioco, esso rappresenti una concreta possibilità per le imprese per sopravvivere in situazioni di incertezza e forte mutevolezza, trovando nelle criticità le opportunità di crescita, così come è successo per BRF Italia.



## **CAPITOLO 1.**

### **IMPRESE, GLOBALIZZAZIONE E CONOSCENZA**

#### **Premessa**

Il presente elaborato tratta il caso studio di BRF Italia, azienda con sede a Verona ed operante nella distribuzione di prodotti di pollo, a partire dalla sua nascita nel 1995 come Plusfood Italia e piccola realtà fino ad oggi, filiale italiana della multinazionale brasiliana BRF S.A e parte integrante di una compagnia che conta 24 sedi commerciali estere ed oltre 110 mila dipendenti in tutto il mondo.

L'obiettivo di questo primo capitolo è di delineare i concetti principali che saranno utili alla comprensione delle questioni che emergeranno trattando il caso studio.

Fra questi, definiremo il concetto di mercato globalizzato e con esso il cambiamento di ciò che oggi viene considerato un *asset* aziendale su cui vale la pena puntare. Infatti, ciò che crea valore per un'impresa non rimane immutato nel tempo, e può verificarsi un ripensamento del valore dato alle proprie risorse. In aggiunta a ciò, l'accelerazione del fenomeno della globalizzazione economica ha comportato un'accresciuta pressione competitiva sulle imprese, rendendo necessaria, per le imprese intenzionate ad internazionalizzarsi, la scelta e l'adozione di un'adatta strategia organizzativa, e verranno descritte le principali forme organizzative individuate da Grant (2005).

All'interno di un mercato dinamico e che premia l'innovazione, molta importanza hanno acquisito gli *asset* immateriali, fra i quali troviamo la creatività, le idee, la cultura, la conoscenza, poiché una delle principali fonti di vantaggio nella competizione economica è la velocità con cui le nuove conoscenze si traducono in prodotti e servizi vendibili sul mercato.

Anche il progresso scientifico ha comportato un aumento dell'importanza dei fattori immateriali, in particolare del patrimonio delle conoscenze impiegato nella produzione di beni e servizi, ma per un'impresa, il passaggio da un'economia materiale ad una immateriale non è spontaneo ed indolore. Esso implica l'introduzione di cambiamenti nel modo in cui l'impresa gestisce le proprie risorse e le persone, le quali sono portatrici di conoscenze di cui l'organizzazione non è proprietaria, ma che sono per essa vitali, non solo per le attività operative quotidiane, ma anche per il potenziale di innovazione in esse racchiuso.

BRF Italia si è inserita all'interno di un gruppo che opera su un panorama molto più ampio e con un vasto intreccio di relazioni interpersonali, potendo apprendere come organizzare al meglio le proprie attività e come gestire il sapere aziendale, avendo a disposizione trasferimenti di tecnologia e conoscenza dalla casa madre che hanno aiutato l'azienda ad adattarsi ad un ambiente molto più movimentato di quello in cui operava in precedenza e a

migliorare le proprie prestazioni lavorative. Un valido supporto lo ha trovato nella tecnologia, che permette di condividere esperienze e conoscenza in modo rapido, potendo aggirare il limite dato dalle diverse localizzazioni geografiche, cosa che per un gruppo con sedi dislocate su vari continenti si rivela fondamentale.

Per questo motivo, verrà trattato infine il tema del ruolo che assumono le tecnologie nella condivisione e nel trasferimento di sapere e di informazioni e nel rendere più efficienti le procedure di lavoro.

## 1.1 Il confronto con il mercato globale

Definiamo ora il concetto di mercato globale economico, mettendo in luce le principali sfide che un ambiente turbolento porta alla luce.

La discussione sugli effetti benefici o dannosi della globalizzazione è complessa e resta tuttora insoluta e fonte di controversie, ma senza dubbio questo fenomeno ha mutato il modo in cui le diverse economie mondiali si relazionano. Parlando di globalizzazione economica è difficile darne una definizione univoca, ma la si può descrivere come un processo crescente di integrazione e di interdipendenza fra le diverse economie, persone, governi ed imprese, superando il limite dei confini nazionali (Rothenberg, 2003).

Ciò che ne deriva è la presa di coscienza dell'esistenza di un mercato globalizzato, un mercato che deriva dalla "fusione di mercati nazionali storicamente distinti e separati in un unico grande mercato globale" (Hill, 2009). Conseguenza del fenomeno è il confronto degli attori locali con nuovi *competitors* localizzati geograficamente anche in aree molto lontane, favorendo così le nuove opportunità derivanti dalla circolazione delle conoscenze. Proprio nella direzione della circolazione delle conoscenze si sono mossi gli studi di Buckley e Casson (1985), i quali sostengono che la circolazione delle conoscenze oltre i confini nazionali sia la motivazione principale della crescita globale delle imprese, poiché essendo le conoscenze facilmente trasferibili fra paesi è facile realizzare il loro sfruttamento su scala internazionale (Buckley & Casson, 1985).

Un ruolo essenziale, perciò, è giocato proprio dalle imprese, le quali, come affermato da Lafay "creano e realizzano le relazioni economiche tra paesi, internazionalizzando le loro attività. [] Le imprese di ogni settore, divenute le principali protagoniste della globalizzazione, favoriscono così i trasferimenti di tecnologia e diffusione del sapere." (Lafay, 1998). Il concetto di internazionalizzazione non si esaurisce con l'apertura delle vendite verso l'estero, ma è un processo che implica un cambiamento in tutti i settori aziendali, poiché non solo le grandi, ma anche le medie e piccole imprese, devono elaborare le loro strategie di mercato in funzione di una concorrenza che si estende su scala globale, in modo da renderla profittevole. Risulta evidente, quindi, che nel vasto scenario del mercato globale perde di rilevanza il ruolo dell'attore Stato/Nazione in favore delle imprese, le quali, nell'era della *new economy*, sono le promotrici dei processi di cambiamento e mobilità internazionale andando ad incidere profondamente sui modelli culturali classici (Piccaluga, 1997).

Secondo quanto riportato dall'autore, molteplici sono i fattori che hanno portato alla formazione e accelerazione di un mercato globale, e i principali sono: (Piccaluga, 1997)

1. Crescita costante del numero di Paesi che partecipano al commercio internazionale.

2. Presenza di gruppi industriali e finanziari che danno luogo a movimentazione globale di strutture produttive, capitali e risorse umane, implicando una continua riorganizzazione delle attività oltre i confini nazionali.
3. La globalizzazione tecnologica, che permette il trasferimento di prodotti, persone ed informazioni su scala mondiale.

Un altro autore, Robert Grant, individua ulteriori fattori, aggiuntivi rispetto a quelli individuati da Piccaluga, e capaci di trainare il processo di internazionalizzazione e con esso la creazione di un mercato globale. Questi fattori sono le opportunità di trovare vantaggi dai mercati esteri e la possibilità di sfruttare i vantaggi produttivi derivanti dalla localizzazione più efficiente di attività (Grant, 2005).

Ciò che ne consegue è un passaggio da economie nazionali a economie integrate su scala globale: la globalizzazione non è più una scelta ma è divenuta una necessità per molte imprese.

Analizzando più da vicino il fenomeno, si possono rilevare vantaggi e costi della globalizzazione. Parlando di vantaggi, l'effetto più immediato è l'aumento del grado di concorrenza nei vari mercati, che produce effetti positivi in termini di benessere derivanti dalla specializzazione e dall'uso più efficiente delle risorse. Non meno importante, poi, è la possibilità per consumatori e produttori di poter soddisfare meglio le proprie esigenze, avendo maggiore possibilità di scelta. L'altro lato della medaglia sono però i rischi a ciò connessi, infatti per rendersi più competitivi i paesi di nuova industrializzazione mancano di adeguate tutele per i lavoratori, oltre che generalizzate diseguaglianze nella distribuzione della ricchezza (Grant, 2005).

Possiamo quindi affermare che il fenomeno descritto risulti sempre più diffuso grazie ai progressi tecnologici, ai diminuiti costi di trasporto e di trasferimento delle informazioni, che allargano il campo di azione delle imprese. Ma come possono le imprese rapportarsi con il nuovo ed allargato mercato di riferimento? Sono state individuate tre differenti forme di internazionalizzazione: (Lafay, 1998)

1. Il commercio internazionale: è la forma più antica di internazionalizzazione, in cui gli attori sono un paese esportatore e uno importatore.
2. L'investimento diretto produttivo all'estero (IDE): imprese di un dato paese divengono multinazionali creando o acquisendo filiali in un paese estero. Gli IDE possono essere orizzontali (servire un mercato direttamente attraverso una società controllata) o verticali (localizzare parti del processo in un paese estero). Gli IDE provengono principalmente da paesi avanzati, e si possono tradurre in *greenfield investments* (quando la costituzione della società controllata estera è frutto di un

investimento *ex novo*) o, come più frequentemente accade, in fusioni e acquisizioni di imprese già esistenti (c.d. *M&A: Mergers and Acquisitions*). I settori che maggiormente attraggono investimenti esteri sono quelli ad alta intensità di lavoro qualificato ed alta tecnologia, settori in cui è maggiormente rilevante il ruolo della Ricerca e Sviluppo. (Navaretti & Venables, 2006)

3. La rete d'impresa: rappresenta la forma più moderna di globalizzazione e consiste in un sistema di *partnership* all'interno dei paesi di insediamento. Questo modello consente di instaurare relazioni più flessibili, come possono essere le *joint ventures*.

Sono dunque questi i principali strumenti che hanno portato l'integrazione e l'interdipendenza fra le economie nel panorama mondiale, allargando anche l'orizzonte d'interesse delle imprese. Infatti, l'internazionalizzazione e l'inserimento dell'impresa nell'economia globale fanno sì che le multinazionali si trovino a competere in un ambiente sempre più articolato, caratterizzato da una competizione più serrata che rende necessaria la prospettiva di una concorrenza per l'innovazione. I sistemi produttivi, infatti, hanno iniziato a seguire rotte complesse, in conseguenza all'entrata in gioco di nuovi fattori: innovazioni tecnologiche fondamentali (ICT); la globalizzazione dei mercati e delle filiere produttive; la crescita dei consumatori intelligenti ed attivi in sostituzione ai consumatori di massa (Rullani, 2014).

La capacità delle imprese di trarre vantaggio dalle opportunità internazionali è diventata un fattore determinante per il loro stesso successo complessivo, grazie alla possibilità di scegliere ed adottare la più adatta strategia aziendale. Infatti, sempre più spesso si assiste alla delocalizzazione di attività produttive, con l'obiettivo di ottenere un generalizzato contenimento dei costi e per la possibilità di avere un uso intensivo dell'innovazione tecnologica, comportando una rielaborazione da parte delle imprese dell'organizzazione, della produzione e della vendita (Grant, 2005).

Si può concludere affermando che la transizione verso l'ottica globale è un passaggio complesso che implica risvolti sugli equilibri e le abitudini già consolidate nelle organizzazioni, imponendo inevitabilmente processi di innovazione, in particolar modo di cultura di impresa e gestionale, oltre che di ammodernamento strutturale e dei processi di innovazione, che però sono spesso difficili da pianificare e da gestire.

In sintesi, gli imprenditori italiani devono prendere atto di come la globalizzazione dei mercati sia un processo che attualmente non è possibile controllare o contrastare. Ci saranno, naturalmente, imprese non interessate ad operare su un mercato che si estende al di fuori dei confini nazionali, ma anche per esse il confronto con il contesto globale o con *competitors* stranieri sarà, presto o tardi, molto probabile.

Plusfood Italia, a seguito dell'acquisizione da parte del gruppo BRF, ha riscontrato la necessità di adeguare la sua strategia per fronteggiare le sfide e rimanere competitiva nel presente, costruendo le basi per il futuro.

## **1.2 Le forme organizzative esistenti**

Per un'azienda, il passaggio da un gruppo aziendale nazionale a uno internazionale comporta un aumento notevole delle difficoltà. Le imprese hanno la possibilità di raggiungere i loro obiettivi di espansione e raggiungimento di nuovi mercati attraverso la scelta e l'adozione di una propria strategia che viene posta in essere per assicurarne la sopravvivenza in un contesto di mercato globale complesso e che, come abbiamo anticipato, ha la capacità di modificare l'ambiente competitivo.

Plusfood Italia ha saputo cogliere le opportunità derivanti dall'internazionalizzazione, mettendosi in gioco per un progetto più vasto ed abbandonando la sua forma di azienda "quasi familiare", come viene descritta dall'Amministratore Delegato dell'azienda e suo fondatore, Giuseppe Grigolini.

La capacità di trarre un vantaggio dalle opportunità internazionali è diventata fattore decisivo per il successo complessivo di molte imprese. Infatti, le imprese che operano a livello internazionale differiscono da quelle nazionali nelle fonti del vantaggio competitivo: se le imprese sono localizzate in paesi diversi le potenzialità in termini di vantaggio non dipendono solo dalle risorse e competenze interne, ma anche dalle condizioni dell'ambiente nazionale e dalla disponibilità delle risorse del paese in cui operano le imprese. A queste ultime, poi, spetta il compito di decidere come affrontare il mercato globale, assumendo una forma organizzativa che consenta di coordinare le attività in modo organico e coerente con i propri obiettivi.

L'autore Robert Grant (2005) individua tre possibili strategie relative alle modalità di entrata delle imprese in un mercato estero: la *strategia multinazionale*, la *strategia globale*, la *strategia transnazionale*.

Attraverso la tripartizione realizzata da Grant (2005) sarà possibile analizzare un ulteriore aspetto dell'internazionalizzazione delle imprese e scopriremo dove collocare il gruppo BRF alla luce delle analisi effettuate per capire meglio la struttura di una compagnia grande e con sedi in tutto il mondo.

## La strategia multinazionale

Le Imprese Multinazionali (IMN) sono tra i principali attori nelle economie globalizzate e protagoniste della prima globalizzazione. Le IMN sono imprese che detengono una significativa partecipazione azionaria in un'altra impresa operante in un paese estero (*host country*) e si espandono attraverso gli Investimenti Diretti Esteri (IDE), che provengono prevalentemente da paesi avanzati (*home country*).

Le imprese multinazionali danno vita ad *outsourcing* internazionale, che consiste nella produzione di componenti di un prodotto o nell'approvvigionamento in un luogo diverso da quello in cui poi vengono assemblati e distribuiti.

Nell'impresa multinazionale classica la società madre ha un ruolo preponderante nel processo decisionale e strategico, e le filiali estere assumono il ruolo di esecutrici di ordini impartiti "dall'alto" (Navaretti & Venables, 2006). Essa non esporta un solo prodotto, ma anche un sistema culturale e di gestione organizzativa, che viene rigidamente imposto. Il coordinamento viene realizzato mediante rapporti fra l'alta direzione della casa madre e le varie strutture consociate, e ciascuna unità nazionale viene gestita come un'entità dipendente, con l'obiettivo di massimizzare la propria posizione dell'ambiente locale.

Le motivazioni che spingono ad adottare tale strategia sono: (Grant, 2005)

- La volontà di accedere a risorse che sono scarsamente disponibili in patria (investimenti *resource seeking*);
- Servire il paese ospite o quelli immediatamente limitrofi, aumentando il volume delle vendite sul mercato estero (investimenti *market seeking*);
- Tentativo di razionalizzare la struttura produttiva (investimenti *efficiency seeking*). Prevede una divisione del lavoro a livello internazionale, ed ogni affiliata si specializza in una fase del processo produttivo o in un particolare bene, in modo da poter sfruttare i vantaggi comparati di ogni località;
- Accedere a competenze e/o risorse identificate come cruciali al fine di arricchire l'impresa (investimenti *strategic asset seeking*);
- Superare le barriere commerciali o abbattere i costi di esportazione quando sono eccessivamente alti;
- Ripartire i rischi attraverso una diversificazione del rischio Paese.

In base al tipo di struttura prescelta per la produzione, le imprese multinazionali possono essere classificate come multinazionali orizzontali, verticali o diversificate. In particolare, le multinazionali orizzontali gestiscono stabilimenti produttivi in paesi diversi al fine di produrre merci simili o uguali; le imprese multinazionali verticali, invece, gestiscono stabilimenti

produttivi localizzati negli altri paesi per produrre materie prime da utilizzare in altri stabilimenti; infine, le imprese multinazionali diversificate gestiscono stabilimenti produttivi che non sono tra loro collegati (Navaretti & Venables, 2006).

### **La strategia globale**

Secondo Grant (2005), una strategia alternativa per le imprese è la scelta di una *strategia globale*, la quale implica una visione del mondo come un unico, seppur segmentato, mercato, nel quale si sta assistendo ad una omogeneizzazione delle preferenze dei consumatori. Questa strategia si basa su due ipotesi: da un lato la globalizzazione delle preferenze dei consumatori, e dall'altro la possibilità di realizzare economie di scala nello sviluppo di prodotti, nella produzione e nel marketing (Grant, 2005). Il riferimento è quindi ad aziende che producono globalmente i loro prodotti standardizzati da esportare su scala mondiale.

Per mezzo della scelta e dell'utilizzo di questa strategia le imprese intendono sfruttare le interdipendenze esistenti fra i vari paesi, coordinando le attività che in essi vengono decentrate. Le principali caratteristiche sono qui riassunte: (Grant, 2005)

- Produzione di base standardizzata
- Partecipazione significativa nei vari mercati nazionali
- Concentrazione di attività in alcuni paesi al fine di massimizzare le economie di scala e sfruttare i vantaggi comparati di determinati paesi
- Perseguimento di una coerente strategia organizzativa

Vale la pena sottolineare che questa strategia non si fonda sull'assunto che viviamo in un mondo in cui tutti sono uguali, ma significa adattarsi ai diversi contesti nazionali in modo compatibile con la cultura di riferimento, trovando un equilibrio fra i benefici della globalizzazione e quelli dell'adattamento ai mercati nazionali. Questa forma organizzativa prevede una configurazione basata sulla centralizzazione delle attività, delle risorse e delle responsabilità, e le filiali estere vengono utilizzate dalla casa madre per rimanere in prossimità dei mercati di sbocco finali. Il ruolo delle unità estere si limita alla promozione e vendita dei prodotti, mettendo in pratica i piani della sede centrale (Grant, 2005).

Problematica della strategia globale "pura" è che oggi, in modo particolare in alcuni settori, la differenziazione nazionale è divenuta tutt'altro che costosa, permettendo la creazione di prodotti personalizzati che incontrano la soddisfazione del consumatore. L'efficacia di questa strategia risulta quindi compromessa, in favore della *strategia transnazionale*.



## **La strategia transnazionale**

La terza strategia individuata da Grant (2005) è la strategia transnazionale.

Questa strategia si contraddistingue per la realizzazione di una rete integrata di risorse e competenze, diffuse ma interdipendenti, unendo l'efficienza con le peculiarità nazionali. Infatti, l'organizzazione transnazionale persegue una strategia di adattamento nel contesto ospitante. Il risultato sarà un accumulo di esperienza da parte delle filiali volto alla promozione e allo scambio di conoscenze, materiali, prodotti e servizi. L'obiettivo principale delle aziende transnazionali è di raggiungere efficienza globale, reattività nazionale e capacità di sfruttare il sapere su base mondiale (Bartlett, 1987). Nelle due forme organizzative fin qui descritte non è possibile conciliare questi tre elementi, mentre nella soluzione transnazionale il limite viene superato.

Tra le sue caratteristiche si rilevano le seguenti: (Grant, 2005)

- Ogni nazione è fonte di idee, abilità e competenze che possono essere messe a disposizione dell'intera organizzazione.
- Le unità nazionali realizzano economie di scala a livello globale producendo per l'intera organizzazione particolari prodotti, componenti o attività.
- Il centro dell'organizzazione assume il ruolo di coordinamento delle relazioni tra le varie unità nazionali.
- Le filiali estere si specializzano e sono integrate globalmente in una rete di attività.

Per trovare un bilanciamento fra integrazione globale e diversificazione locale le imprese che adottano la strategia transnazionale devono adattarsi alle richieste di prodotti e funzionalità dei vari paesi. Si può affermare, perciò, che questa strategia rappresenti più una direzione di sviluppo che un'organica forma organizzativa. Inoltre, il modello non implica la scelta di una configurazione univoca ed irrevocabile, centralizzando o decentralizzando, ma seleziona la configurazione in base alle decisioni da prendere (Bartlett, 1987).

Il modello transnazionale implica lo sviluppo di competenze organizzative e di un adatto sistema tecnologico per operare da un lato sui mercati nazionali, e dall'altro all'interno di un insieme globale. Secondo Christopher Bartlett, questo modello richiede "un tipo di processo gestionale interno molto diverso da quello che è esistito nelle organizzazioni multinazionali semplici o nelle prime organizzazioni globali. È ciò che si definisce l'organizzazione transnazionale". (Bartlett, 1987). In questo modello organizzativo l'azienda viene vista come un'entità economica unica in cui ricavi e costi vanno gestiti contemporaneamente e l'innovazione può emergere da ogni tassello dell'organizzazione (Bartlett, 1987).

Il modello transnazionale, dunque, altro non è che *un network globale*, all'interno del quale, grazie alle nuove possibilità derivanti dall' *Information and Communication Technology* (ICT), verrà a crearsi una nuova importante funzione: la gestione della conoscenza.

Questo modello ci ha permesso inoltre di introdurre i concetti su cui si focalizzerà la nostra analisi nei seguenti paragrafi: tecnologia, conoscenza, organizzazione, fattori che ruotano attorno al più ampio fenomeno dell'innovazione.

Il modello transnazionale, inoltre, è la tipologia organizzativa adottata dall'azienda oggetto di studio nel presente elaborato: il gruppo BRF.

### 1.3 Economia della conoscenza

Introduciamo ora il ruolo della conoscenza e degli *intangibles*, concetti che sono preliminari allo studio del caso BRF Italia e ai cambiamenti organizzativi che sono stati introdotti con il passaggio al gruppo brasiliano.

Questo capitolo è stato aperto partendo dal concetto di globalizzazione e di un mercato globale interconnesso ed iperturbolento, in virtù del fatto che il diffondersi di questo fenomeno è dovuto in buona parte al diffondersi di un processo di internazionalizzazione delle conoscenze, che oggi risultano essere facilmente trasferibili. Secondo Enzo Rullani, nella società della conoscenza in cui siamo immersi esistono delle “reti” che fanno parte del vissuto quotidiano degli individui e che costituiscono il sistema attraverso cui la conoscenza fluisce e si propaga, dando nuova linfa ai processi produttivi e di consumo (Rullani, 2008). Per “rete” Rullani intende la “trama che nasce dall’auto-organizzazione di soggetti che, insieme o singolarmente, investono per creare, rafforzare, estendere il reciproco legame”. Secondo Borys e Jemison (1989), inoltre, le reti sono forme organizzative che danno vita a relazioni di potere e di fiducia all’interno delle quali le organizzazioni possono scambiarsi influenza e risorse o possono ottenere dei vantaggi di efficienza economica. Partendo da questo assunto di base si può dire che la conoscenza è una risorsa che non si lascia chiudere in un singolo luogo o in un preciso momento; essa è una risorsa che genera valore grazie alla propagazione, e necessita di reti che ne estendano l’uso (Rullani, 2008).

La globalizzazione dell’economia dunque, è uno dei principali fattori che ha portato all’aumento dell’importanza della conoscenza all’interno dell’attuale ambiente competitivo molto flessibile ed incerto (Rullani, 2008) e l’incertezza rende necessarie riconsiderazioni sulle proprie risorse e sul loro utilizzo, scoprendo che le risorse immateriali a disposizione ricoprono un ruolo chiave.

In questo contesto incerto diviene centrale ciò che ruota attorno alla “conoscenza”, considerata *asset* in grado di creare valore per le organizzazioni, poiché elemento per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile (non replicabile da altre imprese), focalizzando l’attenzione sulla sua creazione e diffusione all’interno delle imprese e fra imprese diverse, connessa alla capacità di incorporarla in attività che siano in grado di produrre valore per l’impresa (Montironi & Parmeggiani, 1999). Questo *asset*, però, è molto diverso dagli altri *asset* che possono essere posseduti da un’impresa, in quanto il semplice possesso non le assicura l’ottenimento dei potenziali vantaggi, poiché essa deve essere opportunamente sfruttata dagli individui.

Ruta e Turati (2002) hanno individuato tre motivazioni che hanno spinto a considerare la conoscenza come risorsa fondamentale: in primo luogo, il mutamento accelerato degli scenari competitivi ha reso costosa la reinvenzione di soluzioni e modelli decisionali, provocando un accresciuto interesse verso il ruolo della memoria organizzativa e dei processi di accumulazione della conoscenza organizzativa; in secondo luogo, il venir meno di risultati positivi e duraturi da parte delle altre fonti di vantaggio competitivo ha portato alla ricerca di una nuova fonte di valore stabile; infine, la dispersione spaziale della conoscenza ha reso necessaria l'individuazione di metodi adeguati per la sua gestione (Ruta Cataldo & Turati, 2002).

Secondo quanto riportato nel Manuale di Oslo, un'economia basata sulla conoscenza si traduce in un'economia avanzata in cui vi è una grande dipendenza da conoscenza, informazioni e alte *skills*, e in cui vi è un bisogno crescente di potervi accedere facilmente (OECD, 2005).

Un'economia fondata sulla conoscenza si basa sul fatto che “conoscere” non serve soltanto a fare business, ma anche a restare sul mercato, poiché la competizione si sposta dal prodotto al servizio, trasformando la conoscenza aziendale in valore: in una società che si basa sulla conoscenza la crescita avviene proprio per mezzo della conoscenza.

Guardando alla letteratura, Nonaka e Takeuchi (1997), due consulenti giapponesi, dividono la conoscenza in esplicita e tacita. La prima è quella conoscenza che è possibile esprimere in linguaggio formale (frasi, manuali, ma anche espressioni matematiche o definizioni tecnologiche) ed è una conoscenza facilmente trasmissibile. La seconda invece, la conoscenza tacita, non è facilmente trasmissibile, ed è costituita dalla conoscenza personale, dalle esperienze, dall'interazione con gli oggetti del mondo, dall'azione, ed include anche valori ed elementi informali. (Nonaka & Takeuchi, 1997). Le due tipologie di conoscenza, possedute da ogni individuo, interagiscono reciprocamente e sono la chiave per la creazione di conoscenza organizzativa, che può avvenire a tre livelli: individuo, gruppo, organizzazione. Per conoscenza organizzativa i due autori intendono “la capacità dell'intera organizzazione di generare nuova conoscenza, di diffonderla all'interno di tutta l'organizzazione e di incorporarla in prodotti e servizi oppure nel sistema delle attività aziendali”. (Nonaka & Takeuchi, 1997). Risulta facilmente comprensibile come la conoscenza sia più di semplici dati ed informazioni, ma che derivi dalla relazione di più informazioni confrontate con conoscenze già acquisite, cosa che però implica l'intervento del fattore umano, poiché mentre dati ed informazioni possono essere elaborati anche da una macchina, la conoscenza scaturisce dall'uomo quando assimila ed elabora tali informazioni (Daft, 2001).

Questi studi teorici sono utili, per il fine del presente elaborato, per capire come in un ambiente dinamico le organizzazioni si trovino a fronteggiare diverse problematiche, per comprendere poi come le organizzazioni stesse siano il luogo in cui si creano e si scambiano la maggior parte delle informazioni e conoscenze, che poi inevitabilmente inizieranno a diffondersi e a dare vita a nuova conoscenza ed a innovazione. Infatti, non è sufficiente che i singoli individui apprendano perché l'organizzazione nel suo complesso apprenda, ma è necessario che queste conoscenze vengano gestite e trasferite al suo interno, da un individuo all'altro, fino a diventare parte integrante dell'organizzazione stessa, in modo da creare valore e vantaggio sostenibile. Il cambiamento dei contesti competitivi in cui le imprese operano ha causato crescente incertezza, ed è per questo che la gestione consapevole della conoscenza prodotta e utilizzata in un'organizzazione diventa lo strumento per creare certezza.

Quest'ultimo aspetto ha assunto nuova rilevanza anche per BRF Italia, che negli ultimi anni ha messo a punto sistemi per sfruttare al meglio la conoscenza dei propri membri, in modo che essa non rimanesse "chiusa" all'interno della persona che la utilizza, ma ponendo le fondamenta per la creazione di un sistema di condivisione che permette a chiunque abbia bisogno di informazioni o soluzioni di potervi accedere agilmente. Il sistema che è stato implementato e che verrà analizzato nell'ultimo capitolo sulle innovazioni introdotte in azienda prende il nome di "Viva BRF", ed è uno strumento che racchiude in sé caratteristiche del social network e delle comunità di pratica che verranno ora analizzate.

### **Le comunità di pratica come fonte di apprendimento organizzativo**

"Tutti apparteniamo a delle comunità di pratiche. A casa, al lavoro, a scuola, nel nostro tempo libero apparteniamo a numerose comunità di pratiche in ogni momento. E le comunità di pratiche a cui apparteniamo cambiano nel corso delle nostre vite. Infatti, le comunità di pratica sono ovunque" (Wenger, 2006).

Il concetto di comunità di pratica (CdP) ha una storia ventennale, nato nei primi anni Novanta del secolo scorso dagli studi di Etienne Wenger e Jean Lave. I due autori partono dall'ipotesi che l'apprendimento graduale di una competenza si basa su un processo sociale di partecipazione ad una "pratica" che prevede la creazione di una serie di relazioni che fino a quel momento non erano state considerate: fra il novizio ed il gruppo, tra il novizio e la pratica, tra il novizio e la cultura del gruppo (Lipari, 2009). Brown e Duguid (1991), inoltre, arricchiscono il concetto sottolineando il loro ruolo determinante non solo per favorire l'apprendimento, ma anche per l'innovazione all'interno delle organizzazioni (Brown & Duguid, 1991).

Le comunità di pratica in ambito aziendale sono costituite da gruppi di persone che condividono interessi e codici comuni e che si costituiscono per trovare risposte comuni a problemi inerenti all'esercizio del proprio lavoro. L'utilizzo del termine "comunità" deriva proprio dalla presenza di gruppi di persone, all'interno dei quali si generano intrecci relazionali, di reciprocità e di prossimità comunicativa. Le comunità di pratica esistono nelle organizzazioni poiché le persone si dedicano collettivamente ad insiemi di problemi ricorrenti.

Caratteristiche principali delle comunità di pratica sono l'essere spontanee, generare apprendimento organizzativo, favorire i processi di identificazione e basarsi su problematiche autentiche e radicate nel mondo reale e non su simulazioni di situazioni reali (Wenger, 2006). I membri appartenenti a una comunità di pratica condividono modalità di azione e di interpretazione della realtà e costituiscono un'organizzazione informale all'interno di organizzazioni formali più ampie e complesse. L'apporto dei partecipanti alle comunità di pratica permette di generare un accrescimento del senso di identità professionale e di creare una rete che può indurre processi di innovazione, poiché queste comunità sono una risorsa efficace di aggiornamento delle competenze professionali dei partecipanti.

Scopo delle comunità di pratica è quindi la creazione di nuova conoscenza organizzativa di qualità alla quale ogni membro può avere libero accesso. All'interno delle comunità di pratica non esiste una gerarchia rigida e preformata, ma ognuno assume un ruolo diverso a seconda delle proprie competenze e dei bisogni degli altri partecipanti, per raggiungere un miglioramento collettivo (Wenger, 2006).

Si comprende che questo strumento (che in un'organizzazione deve essere ben strutturato per non generare caos, anziché benefici), può essere una fonte di apprendimento per gli individui che lo utilizzano, poiché l'apprendimento si genera per mezzo della partecipazione sociale alla pratica. Come affermato dal sociologo Lipari (2009), "la pratica è un punto di snodo fondamentale per una descrizione dei processi di apprendimento: in quanto prodotta socialmente attraverso l'azione, la pratica rende possibile l'apprendimento e istituisce lo spazio della partecipazione degli attori in essa implicati".

Lo scenario in cui vengono inserite le comunità di pratica è quello dell'apprendimento organizzativo e della valorizzazione del sapere aziendale, le quali hanno dato anche spinta a strategie manageriali come il *knowledge management*. La coltivazione di comunità di pratica trova perciò la sua sintesi nella realizzazione di pratiche aziendali che valorizzino la conoscenza umana.

Infatti, come sostenuto da Nonaka e Takeuchi in “The Knowledge Creating Company” (1995) il compito del *knowledge management* è quello di assicurare processi di conversione e trasformazione della conoscenza in prodotti e processi produttivi.

Proseguiamo dunque l’analisi approfondendo questo aspetto che sarà utile a comprendere come BRF Italia si comporti in materia di gestione e valorizzazione del sapere in essa racchiuso.

## **Il Knowledge Management**

Partendo dall’assunto, condiviso da vari autori della letteratura economica, che la conoscenza è una risorsa fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile, non è però altrettanto condiviso e chiaro come ottimizzare la sua gestione all’interno delle organizzazioni, ed in particolare delle imprese che operano nel mercato.

Il *knowledge management* si basa sul fatto che così come gli esseri umani non sono in grado di capire totalmente il loro pieno potenziale, anche le organizzazioni generalmente non sono in grado di utilizzare al meglio la conoscenza che possiedono.

Per *Knowledge Management* si intendono tutti quei processi ed attività che consentono di catturare, codificare, archiviare, gestire, distribuire, condividere la conoscenza, con il fine di migliorare la competitività dell’impresa, modellandola sulle proprie esigenze (Sorge, 2000). Esso, dunque, si propone di massimizzare i ritorni del patrimonio conoscitivo dell’azienda, incrementando la capacità di azione delle persone che compongono l’organizzazione.

Gli obiettivi primari che la disciplina si prefigge di raggiungere sono: (Nonaka & Takeuchi, 1997)

1. Rendere visibile la conoscenza esistente all’interno dell’impresa mediante un processo ininterrotto di estrazione di sapere tacito ed esplicito.
2. Organizzare i contenuti della conoscenza in modo organico per renderli disponibili al momento giusto nell’impresa.
3. Favorire la creazione di nuova conoscenza nell’organizzazione.

Una volta che la conoscenza è stata creata, trasferita, condivisa con altri essa può essere utilizzata ed elaborata da individui, e diviene utile nel facilitare l’innovazione, l’apprendimento collettivo ed individuale e la risoluzione di problemi, ed essa può anche essere incorporata nelle pratiche e nelle relazioni dell’organizzazione attraverso la creazione organizzazioni “*knowledge-intensive*” (Levitt & March, 1988).

Il Knowledge Management, come evidenziato da Carlo Sorge, “è una disciplina manageriale che studia la conoscenza aziendale e che si occupa di individuare le metodologie e gli

strumenti atti alla sua gestione attraverso un approccio basato sull'innovazione culturale, organizzativa e tecnologica; tale approccio è finalizzato allo sviluppo di capacità e competenze in grado di aumentare la competitività dell'impresa, ottimizzandone i processi e orientandone la struttura nel modo più funzionale, favorendo le sinergie tra individui, tecnologia e l'organizzazione stessa.” (Sorge, 2000).

Secondo Sorge, quindi, le organizzazioni che vogliono iniziare il processo di gestione della conoscenza si devono basare su un triplice approccio:

- **Approccio culturale:** per far emergere la conoscenza di impresa e massimizzare l'efficacia dei processi aziendali, è necessario che venga avviato da parte dell'alta dirigenza un processo di maturazione culturale dei dipendenti verso lo scambio e la diffusione della conoscenza, con l'obiettivo di creare una visione condivisa. Gli strumenti maggiormente utilizzati per l'approccio culturale sono la comunicazione interna, i sistemi premianti e la gestione delle risorse umane. Questo tipo di approccio punta alla creazione di un ambiente ottimale in cui ognuno possa valorizzarsi in modo da aumentare la competitività. Una cultura orientata alla centralità della conoscenza e alla sua condivisione è necessaria per introdurre un sistema di Knowledge Management.
- **Approccio organizzativo:** secondo tale approccio nelle organizzazioni basate sulla conoscenza è fondamentale la leadership delle massime cariche aziendali, che devono operare per il raggiungimento di un duplice obiettivo: innanzitutto, sradicare gli ostacoli al cambiamento, considerato rischioso ed incerto, e in secondo luogo promuovere una cultura innovativa di condivisione delle conoscenze.
- **Approccio tecnologico:** all'interno di un ambiente dinamico il supporto della tecnologia funge da mezzo per la promozione della gestione della conoscenza all'interno dell'organizzazione. Bisogna ricordare però, che non è sufficiente aumentare gli investimenti in ICT perché si possano avere dei buoni risultati, serve una struttura ben idonea a supporto (Sorge, 2000).

Quest'ultimo aspetto è stato rilevato anche da King (2008), che afferma che nonostante i processi di *knowledge management* siano “*people-intensive*”, le organizzazioni moderne si servono di appropriate tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) per supportare i processi, e tali tecnologie e la loro rilevanza saranno affrontate in seguito nel capitolo.

I tre approcci non si escludono a vicenda, ma anzi una loro integrazione favorisce il processo di gestione della conoscenza, con benefici per l'organizzazione su più fronti: migliore *customer relationship*, accrescimento del tasso innovativo, miglioramento dei processi



decisionali, diminuzione del tempo necessario per acquisire competitività e aumento della produttività.

Questo triplice approccio è stato seguito anche dal gruppo BRF all'interno del processo di ristrutturazione organizzativa. Per puntare sulle conoscenze dei propri membri e dar loro la possibilità di valorizzarsi sono state introdotte nuove modalità di comunicazione interna per creare un ambiente adatto alla diffusione del sapere. Arrivare a ciò non è stato immediato, poiché si è reso necessario un intervento della direzione che ha promosso la cultura di condivisione, implementando l'utilizzo di tecnologie *ad hoc*.

Bisogna ricordare, inoltre, che non è possibile parlare di Knowledge Management se non vengono messi in discussione i modelli tradizionali di management, serve una trasformazione radicale dell'impresa verso i tre approcci sopra descritti, in cui però non mancheranno le resistenze al cambiamento e fattori di attrito. I più comuni in ambito aziendale sono fattori legati alla cultura che sono responsabili per l'inibizione del trasferimento della conoscenza, e fra questi ci sono la mancanza di fiducia reciproca, mancanza di tempo e spazi per la discussione o atteggiamento ostile e di rigidità nei confronti di chi è in difficoltà (Sorge, 2000).

Per concludere, si può affermare che la trasformazione dell'ambiente competitivo ha comportato una maggior complessità di azione per le imprese che operano al suo interno, ed il fenomeno della globalizzazione dei mercati ha creato nuove sfide.

Fra queste, come è già stato sottolineato, spicca il mutamento del valore delle classiche fonti di vantaggio competitivo, in favore della conoscenza che invece può garantire un vantaggio sostenibile, stabile e non replicabile da altre imprese. Questo non significa che prima dell'avvento dei processi di globalizzazione le organizzazioni non possedessero conoscenza, ma significa che oggi le viene riconosciuto un ruolo maggiore nella creazione di valore dovuto proprio all'instabilità ambientale e all'incertezza. Da qui la nascita di sistemi di Knowledge Management, per creare e diffondere le conoscenze organizzative all'interno dell'organizzazione stessa e verso l'esterno.

### **La conoscenza come capitale intellettuale**

“E' il capitale intellettuale la forza dominante, l'elemento più ambito della nuova era. Nella *new economy* sono le idee, i concetti, le immagini, non le cose, i componenti fondanti del valore.” (Rifkin, 1995).

Apriamo il paragrafo con una citazione molto rappresentativa del fenomeno che stiamo delineando e di come gli *asset* immateriali abbiano acquisito nuovo valore per le organizzazioni.

Come abbiamo detto, il patrimonio di un'impresa non è costituito semplicemente da risorse ed *asset* tangibili, ma a esso contribuisce in larga misura anche il patrimonio cosiddetto intangibile, chiamato altrimenti *capitale intellettuale*, che per sua natura però mostra difficoltà nella sua individuazione e nella sua gestione a causa della sua intangibilità.

Come abbiamo anticipato, un'impresa per essere competitiva deve essere in grado di scoprire ed ottimizzare le nuove opportunità offerte dal mercato, e questa capacità viene definita da Valenza e Tepedino (2008) come *Business Intelligence*, che mette insieme l'acquisizione di conoscenza sullo stato del mercato con lo studio delle capacità e della conoscenza delle risorse umane, mettendone in evidenza il loro ruolo, poiché qualunque cambiamento deve essere gestito dagli uomini che costituiscono l'organizzazione (Valenza & Tepedino, 2008).

La nozione di capitale intellettuale venne coniata attorno agli anni '60 nell'ambito dell'economia della conoscenza, che si occupa di misurare il valore delle attività educative e creative nell'ambito delle attività produttive. Durante gli anni '80, però, il termine ha cambiato significato, riferendosi alla comprensione delle imprese che basano la realizzazioni dei propri prodotti e servizi su fattori intangibili, come appunto la conoscenza (Bonani, 2002).

Il capitale intellettuale viene descritto da Thomas Stewart (1999) come la somma di brevetti, procedimenti, competenze di dipendenti, tecnologie, informazioni su clienti e fornitori e del *know-how* di un'azienda (Stewart, 1999). Stewart, inoltre, aggiunge che l'intelligenza diventa un capitale quando capacità intellettuali libere prendono forme coerenti e vengono incapsulate in modo da poterle descrivere e comunicare. Un'ulteriore definizione proviene da (Edvinsson & Malone, 1997) che definisce il capitale intellettuale come conoscenza che può essere convertita in valore. Il capitale intellettuale è caratterizzato da aspetti che lo distinguono dagli *asset* tangibili: si rivaluta nel tempo anziché deprezzarsi, poiché il *know-how* delle persone è in continua evoluzione e genera nuovo sapere, non si "consuma" e non diminuisce con l'uso, mentre è più probabile che aumenti, ed appartiene alle persone e non all'organizzazione (Bonani, 2002).

Il capitale intellettuale può essere suddiviso nel capitale umano che partecipa all'organizzazione (considerato la fonte innovativa e che ha come epicentro i concetti di capacità e competenza), il capitale organizzativo (la struttura che lo incorpora e che favorisce il corretto funzionamento organizzativo in ogni sua parte e la continuità di fondo, ma anche tecnologia e cultura aziendale) e il capitale cliente (rappresenta il valore del suo rapporto instaurato con le persone che interagiscono con l'organizzazione) (Stewart, 1999).

Le organizzazioni hanno bisogno di tenere in considerazione in maniera più formale del capitale intellettuale e di alimentarlo con decisioni mirate per il suo sviluppo, investendo con saggezza. Per generare capitale intellettuale, infatti, servono investimenti: in risorse umane,

tecnologia, software, know-how etc, poiché la generazione non è spontanea (Klein & Prusak, 1994).

Stewart, infine, individua alcuni principi cardine nella gestione del capitale intellettuale: in primo luogo, le aziende non sono proprietarie di capitale umano e cliente, ma le condividono con dipendenti, fornitori o clienti; in secondo luogo, l'azienda deve incoraggiare il lavoro di squadra e altre forme di apprendimento (*learning by doing*, comunità di pratica o altre forme di apprendimento); in più, l'azienda deve essere in grado di focalizzare i maggiori investimenti ed energie verso quelle competenze che ritiene esclusive e strategiche, sapendo che il lavoro sulla conoscenza è lavoro "su misura" e le soluzioni prodotte in massa possono non essere adatte e non dare i risultati sperati; infine, deve concentrarsi sul flusso dell'informazione più che su quello dei materiali (Stewart, 1999).

#### **1.4 Il contributo della tecnologia**

Dopo aver sottolineato l'importanza della condivisione del sapere e delle esperienze fra i membri dell'organizzazione per generare apprendimento, arriviamo ora ad occuparci del ruolo che la tecnologia assume nel trasferimento di questo sapere e della conoscenza, e nel rendere più efficienti le procedure organizzative. Come infatti sostiene Candiello (2006) "la sensibilità al mercato e l'elevata qualificazione necessaria per operare scelte nello spazio fra mercato e produzione, richiedono la capacità di mobilitare competenze diversificate che siano in grado di comprendere e manipolare la tecnologia, finalizzandone l'azione ad una concreta convenienza di utilizzo" (Candiello, 2006).

La tecnologia è l'insieme delle competenze, conoscenze, capacità tecniche, materiali, macchinari, computer ed altri strumenti che le organizzazioni utilizzano per trasformare gli input in output e per eseguire tutte le attività da esse svolte (Jones, 2007).

Come è già stato anticipato, anche BRF Italia ha introdotto nuove tecnologie nella sua linea operativa, poiché un adeguato sistema informatico risulta indispensabile e permette di automatizzare alcune pratiche, di rendere la comunicazione più agevole e di scambiare informazioni in tempi brevissimi. Secondo quanto sostenuto da Pezzi (2007) "La costruzione di sistemi aziendali di codifica delle informazioni e delle conoscenze aziendali permette di migliorare la comunicazione aziendale e i processi decisionali, promuovendo l'economia della virtualità, caratterizzata dall'assenza di vincoli di tempo e di spazio per il coordinamento tra soggetti e il trasferimento delle conoscenze".

Le organizzazioni oggi sono strutture complesse, e come abbiamo visto ciò ha reso la conoscenza e la possibilità di riutilizzarla e condividerla un fattore importante per le imprese

per il raggiungimento di un vantaggio competitivo, attraverso l'uso delle tecnologie ICT per la condivisione della conoscenza tacita e per il trasferimento di quella codificata (Pezzi, 2007). Il concetto di ICT riguarda il trasferimento e l'utilizzo di ogni tipo di informazione, infatti le principali funzioni riguardano la raccolta, la memorizzazione, la catalogazione, la distribuzione di dati ed informazioni, e, in ambito organizzativo, svolgono un ruolo importante nella misurazione del valore che viene associato alle informazioni stesse.

Da sempre, la scena sociale ed economica si è fondata sull'evoluzione scientifica e sulla tecnologia, protagonista dei miglioramenti delle condizioni di vita di intere società. Il collegamento fra scienza, tecnologia e vantaggio socio-economico è stringente ed è alla base di ciò per cui le imprese competono maggiormente al giorno d'oggi: l'innovazione.

L'innovazione è generalmente connessa alla tecnologia, ma in realtà essa è un processo più ampio e che riguarda campi anche molto diversi fra loro che verranno analizzati in seguito in questo elaborato.

Ci riferiremo ora alla tecnologia all'interno dei contesti organizzativi, poiché essa costituisce un elemento da un lato di stimolo per l'imprenditore, dall'altro un ostacolo se richiede una rottura col passato o non è accompagnata dalla cultura aziendale adatta, che permetta cioè il suo più efficace ed efficiente utilizzo. Non è sufficiente infatti dotarsi di nuovi mezzi tecnologici per ottenere un potenziamento delle *performance*, è necessario che questi mezzi siano conosciuti ed utilizzabili dall'utente finale (Ferrini, 1990). Inoltre, come sostiene Pezzi (2007) l'organizzazione deve essere in grado di comprendere da dove possa giungere il bisogno di cambiamento e quale impatto esso possa avere per le infrastrutture tecnologiche, cioè deve essere in grado di allineare gli investimenti in ICT con le strategie aziendali. Infatti, attuare una gestione della conoscenza per mezzo di strumentazione tecnologica significa anche far emergere l'importanza del fabbisogno conoscitivo dell'azienda, cioè ciò di cui una azienda sa o non sa di avere bisogno per migliorare le proprie attività. Questo sottolinea l'importanza della consapevolezza e della volontà di costruire un sistema orientato alla conoscenza (Daft, 2001).

A partire dagli anni Novanta comincia a farsi strada l'economia digitale, a seguito di una crescita esponenziale dell'utilizzo di software. Si viene così a delineare una nuova era, in cui la contrapposizione è tra economia digitale (*new economy*) che è altamente smaterializzata, e l'economia della produzione dei beni materiali. Negli ultimi 30 anni è, come abbiamo detto, cambiata la prospettiva, il valore non si ricava dai beni materiali ma dalle produzioni immateriali, dalla conoscenza e dalle idee.

Con l'avvento del XXI secolo poi, la tendenza non accenna a diminuire, anzi, l'economia digitale penetra sempre di più nella realtà organizzativa *iper-connessa* e citando Rullani

(2014) “accadde qualcosa che non ci si aspettava. Le nuove tecnologie della comunicazione (ICT, Internet) e la globalizzazione dei mercati hanno reso facilmente trasferibili le conoscenze codificate, elaborate sotto forma di sapere scientifico incorporato nelle macchine”.

Nell'economia digitale si producono e vendono le idee, siano esse idee volte a produrre in modo diverso, o idee per consumare in modo diverso. Le tecnologie hanno portato ad una smaterializzazione dell'economia, la maggior parte del lavoro è svolto per produrre, usare o trasferire idee ed informazioni. La produzione stessa diventa immateriale, perché incorpora al suo interno un valore diverso, a seconda dell'idea che la guida.

Ed è così che nuove idee tecnologiche “possono essere impiegate dagli utilizzatori per agire sui processi di produzione e di consumo, migliorandone efficienza, prestazioni, qualità” (Rullani, 2006).

Organizzazione, tecnologia e conoscenza sono interconnesse profondamente, in quella che viene chiamata società dell'informazione.

Nella società dell'informazione le tecnologie interattive stanno cambiando il modo di lavorare, di apprendere e di comunicare e livello globale, e ciò ha un impatto non solo sociale, ma anche sull'economia. I principi che fondano la cosiddetta “*old economy*” sopravvivono ma sono in crisi, soppiantati da quella che viene chiamata la “*new economy*”, descritta come passaggio dalla società industriale e dei mass media a quella post-industriale della conoscenza interattiva (Rullani, 2006).

Le trasformazioni che si sono succedute negli scorsi decenni hanno posato le basi per l'odierna liberalizzazione delle telecomunicazioni e, parallelamente, per la diffusione di Internet, con la conseguente creazione della *società dell'informazione*. Le origini e le cause di questa nuova visione della società si possono trovare nello sviluppo correlato di due fattori: lo sviluppo economico di lungo periodo e il cambiamento tecnologico (in particolare ICT). Si può definire la società dell'informazione come quella società moderna, di epoca post-industriale, che dopo aver raggiunto il vertice delle possibilità di industrializzazione, può continuare a crescere solo attraverso la produzione immateriale attraverso l'uso intensivo delle informazioni, considerate come aspetti essenziali della vita economica, sociale, culturale e politica. Nella società dell'informazione gli individui hanno la possibilità di accedere alla tecnologia e all'educazione per valorizzare meglio le loro potenzialità e sviluppare conoscenza incrementale (Pezzi, 2007). Gli stessi individui ne fanno ampio uso anche nelle loro attività di consumatori: per fare scelte fra prodotti, per esplorare l'offerta di nuovi servizi etc.

Ciò che risulta maggiormente in evidenza è che il prendere forma di questa tendenza della società sia avvenuto contemporaneamente al processo di globalizzazione delle economie, e questo perché i sistemi informatici non conoscono frontiere nazionali e le telecomunicazioni hanno messo in contatto individui su ogni continente (Pezzi, 2007).

Per concludere, possiamo affermare che la tecnologia in ambito organizzativo è sicuramente un elemento indispensabile, ma non basta aumentare gli investimenti in ICT per ottenere risultati apprezzabili all'interno dell'organizzazione. Tramite la tecnologia l'organizzazione acquisisce maggiore rapidità di risposta e maggior competitività in un ambiente dinamico come quello attuale, ma è importante investire anche in un'architettura idonea a supportare, promuovere e gestire la conoscenza aziendale.

Si può quindi affermare che l'adozione di tecnologie ICT non sia sufficiente a riorientare l'organizzazione della conoscenza, in quanto non implica automaticamente un cambiamento nella cultura né un allontanamento dalla gestione tradizionale dell'impresa, ma che esse siano un fattore chiave e di partenza per una cultura organizzativa in cui si riconosce il valore della conoscenza come risorsa aziendale.

Questo primo capitolo ha posto le basi per comprendere i concetti che ci serviranno per l'analisi del caso BRF Italia, capendo come l'incertezza possa imporre flessibilità ed adattamento ad un'azienda. Ciò, inoltre, ha permesso all'azienda di crescere anche sul piano della consapevolezza delle proprie risorse intangibili, riponendo fiducia nel capitale intellettuale che ha a disposizione ed imparando a sfruttarlo al meglio, utilizzando nuovi mezzi tecnologici a supporto delle procedure operative e per condividere il sapere dei propri membri e sfruttarne tutto il potenziale innovativo.

Riassumendo, abbiamo potuto notare come il cambiamento nelle organizzazioni si sia reso necessario per competere sul mercato, perché le imprese devono rispondere adeguatamente alle richieste che provengono dall'esterno, e per fare ciò hanno bisogno di gestire la conoscenza aziendale mediante l'uso delle tecnologie più adatte allo scopo.

Nel seguente capitolo analizzeremo più dettagliatamente il cambiamento organizzativo cui abbiamo fatto riferimento, parlando del tema dell'innovazione organizzativa ed introducendo i cambiamenti avvenuti in BRF Italia.

## **CAPITOLO 2: L'ORGANIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE**

### **Premessa**

Nel capitolo precedente abbiamo parlato di mercato globale (che si mostra come un mercato dinamico ed altamente competitivo), di conoscenza come *asset* intangibile da cui le imprese traggono valore aggiunto per fronteggiare questo mercato turbolento, ed infine della tecnologia, come strumento utile a gestire la conoscenza aziendale per generare apprendimento, condivisione e creazione di nuovo sapere.

BRF Italia, divenendo filiale del gruppo brasiliano BRF S.A. operante nel settore alimentare, ha dovuto ripensare alla sua organizzazione interna, mettendo in discussione ciò che negli anni era stato assimilato e costruito, per creare un'organizzazione più agile e moderna e porre le basi per un futuro solido all'interno del gruppo internazionale.

Per questo motivo, ci soffermeremo sul rapporto fra internazionalizzazione ed innovazione, delineando il rapporto fra i due fenomeni sulla base della letteratura economica, per comprendere le motivazioni che spingono un'impresa ad internazionalizzarsi, le modalità che può utilizzare e la relazione con l'innovazione.

In questo capitolo ci occuperemo principalmente di innovazione organizzativa, cercando di definire il concetto, la sua estensione, la sua rilevanza e le criticità all'interno dei contesti aziendali. Cercheremo di fissare i punti fondamentali per comprendere come le decisioni manageriali in tema di innovazione e cambiamento organizzativo possano avere effetti sulla produttività del lavoro, per analizzare nel seguente capitolo il caso BRF Italia e fare un'analisi di cosa è avvenuto nella realtà aziendale oggetto dell'elaborato. Inoltre, approfondiremo brevemente il concetto del Total Quality Management, modello organizzativo sul quale BRF Italia fonda il proprio operato, seguendone i principi di qualità.

Il tema dell'innovazione organizzativa si lega poi alle risorse umane di cui dispone un'azienda. Analizzeremo perciò il loro ruolo, poiché esse stesse possono essere fonte innovativa in grado di apportare benefici all'organizzazione. Le risorse umane presenti in azienda, inoltre, sono portatrici di competenze difficilmente trasferibili, e per questo faremo una breve analisi del concetto di competenza e meta-competenza per capire l'importanza che assumono quando è in atto un processo di cambiamento.

Il cambiamento, infine, si traduce in nuove metodologie per lo svolgimento delle mansioni e in nuove procedure, vale a dire in nuove *routine*. L'ultima parte del capitolo sarà quindi riservata alla trattazione delle *routine* organizzative, esplorando il ruolo che ricoprono nel dare, da un lato, stabilità alle procedure operative, e dall'altro possibilità di cambiamento.

## 2.1 Innovazione: considerazioni introduttive

Dall'analisi del precedente capitolo abbiamo compreso che la generazione, lo sfruttamento e la diffusione della conoscenza sono fondamentali per il successo aziendale, e vedremo ora che tale successo ha un legame particolare con l'innovazione. Secondo Lundvall e Nielsen esistono infatti due motivazioni particolari per cui ci si focalizza sull'innovazione dopo che si è compreso il processo di generazione della conoscenza. La prima è che l'innovazione, per sua natura, rappresenta qualcosa di nuovo che si va ad aggiungere alla conoscenza già esistente, la seconda è che l'innovazione è un processo che prevede operazioni in contesto di incertezza e perciò prevede il confronto con problemi imprevedibili (Lundvall & Nielsen, *Innovation, Learning Organization, and Industrial Relations*, 2003).

L'innovazione viene generalmente considerata un'espressione della funzione di ricerca e sviluppo (R&S), ma è in realtà un fenomeno molto più ampio, di cui la R&S fa parte, ma non è l'unica componente. Infatti, nella consapevolezza che un'azienda può innovare sia a livello tecnologico-produttivo, sia a livello amministrativo-gestionale, si arriva ad un concetto di innovazione articolato che richiede la considerazione di tutta l'attività aziendale (Varaldo, 2014).

Innovare significa aderire all'ambiente in mutamento, alle scoperte della scienza, significa non perdere di vista il mercato, trovare risposte concrete ai nuovi bisogni. Volendo dare una descrizione organica di innovazione, indichiamo la definizione così come viene indicata dall'OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) e dalla Commissione Europea nel Manuale di Oslo nel 2005, contenente le linee guida per la raccolta e l'interpretazione dei dati sull'innovazione: "un'innovazione è l'implementazione di un prodotto (sia esso un bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne." (OECD, 2005). Da questa definizione si comprende che il requisito minimo richiesto ad un'innovazione è che il prodotto, il processo, metodo di marketing o organizzativo sia nuovo, o considerevolmente migliorato, per l'impresa. Non tutto ciò che è nuovo, quindi, è una innovazione. Quello che conta è che la novità deve essere *implementata*, cioè deve approdare sul mercato o essere effettivamente utilizzata nelle imprese, in caso di processo innovativo. Infatti, le attività innovative possono essere molto diverse da azienda ad azienda: alcune imprese si impegnano in attività di innovazione precise, come lo sviluppo di un nuovo prodotto, mentre altre agiscono attraverso il continuo miglioramento dei loro prodotti o



processi, ma in entrambi i casi l'innovazione è effettiva e l'azienda è innovatrice perché la novità viene implementata.

Inoltre, la novità deve incorporare un miglioramento, poiché non può essere considerata innovazione quella novità che non apporti benefici e non soddisfi bisogni dell'utilizzatore.

Dalla definizione data si evince, poi, che innovazione ed invenzione non sono la stessa cosa: nuovi prodotti o processi che rimangono a livello di prototipo e non giungono nel mercato sono da considerare invenzioni. In verità, nella maggior parte dei casi, alla base di una innovazione non vi è un'invenzione, ma un diverso utilizzo di ciò che è già conosciuto, mostrando di nuovo il legame fra conoscenza ed innovazione, come sostengono da Lundvall e Nielsen (2003).

Per capire meglio il concetto di innovazione si può specificare che per attività innovative si intendono tutte quelle attività scientifiche, tecnologiche, organizzative, finanziarie e commerciali che sono messe in atto con l'intenzione di apportare miglioramenti all'impresa (OECD, 2005), dunque nuovamente comprendiamo che non tutte le attività devono essere necessariamente incluse nella Ricerca e Sviluppo per essere considerate innovative. Più nello specifico, le attività R&S includono quelle attività svolte dall'impresa in ricerca di base e applicata con il fine di acquisire nuova conoscenza e ricerca diretta per arrivare a sviluppare specifiche invenzioni o modificazioni di tecniche esistenti; mentre le attività che non includono R&S, invece, sono molte ed includono attività che possono consolidare le competenze necessarie allo sviluppo di innovazioni o le abilità ad adottare efficacemente innovazioni sviluppate da altre organizzazioni, quindi ad esempio cambiamenti organizzativi, nuovi metodi di marketing, sviluppo e formazione delle risorse umane, investimenti in equipaggiamenti e tecnologia, riorganizzazione del modo di gestione dell'organizzazione etc (OECD, 2005).

Le motivazioni che spingono le imprese ad impegnarsi in attività innovative sono molte, e i loro obiettivi i più svariati: sviluppo di nuovi prodotti, raggiungimento di nuovi mercati, maggior efficienza, sviluppo di nuovi processi produttivi, migliore qualità, nuovi *design* e metodi di marketing etc. (OECD, 2005), ma bisogna considerare che non tutte le innovazioni sono necessariamente dei successi per le imprese: molte sono destinate a fallire. La decisione di innovare, infatti, spesso viene presa in condizioni di grande incertezza o senza un'adeguata pianificazione alle spalle, concorrendo ad alimentare quel fenomeno che è stato definito "l'imbuto dell'innovazione" per il quale solo una minima frazione delle idee innovative (in particolare di prodotto) superano le diverse fasi (valutazione, progettazione, prototipazione, introduzione sul mercato) che sono in grado di decretarne il successo (Schilling, 2009).

La strategia innovativa per un'azienda si fonda, secondo Lucarelli (2007), su tre pilastri che creano la base per la sua efficacia:

1. Continuità: non esiste un unico momento “giusto” per innovare, ma ogni occasione è buona, il miglioramento deve essere continuo. Agganciarsi ad un successo consolidato e non mettere nuovamente in discussione i progressi fatti è sinonimo di staticità, nemica dell'innovazione.
2. Globalità: l'innovazione deve essere considerata in ogni sua forma, come cambiamento migliorativo di ogni aspetto organizzativo, dal prodotto alle metodologie di gestione, considerando l'azienda nella sua globalità.
3. Diffusione: il processo innovativo deve essere condiviso da tutta l'impresa, ad ogni livello gerarchico, perciò anche chi è chiamato a svolgere compiti esecutivi deve essere coinvolto nel migliorare la propria operatività (Lucarelli, 2007).

Per concludere l'analisi introduttiva, il fenomeno dell'innovazione ha un legame particolare con quello dell'internazionalizzazione, che come vedremo ora, si estende su due direzioni. Approfondiremo nel seguente paragrafo come i due fenomeni sono intrecciati, poiché ciò aiuterà a capire le motivazioni che hanno spinto il gruppo BRF ad investire in Europa, e ci permetterà inoltre di trovare la fonte delle innovazioni organizzative che sono state implementate in BRF Italia a seguito dell'internazionalizzazione della capogruppo.

### **Il ruolo dell'internazionalizzazione per l'innovazione**

“L'internazionalizzazione ha luogo nel momento nel quale un'impresa amplia le sue politiche di approvvigionamento, di vendita o di trasformazione al di là dei confini dello stato nel quale ha la sua sede di partenza” (Demattè, Marafioti, & Perretti, 2008).

Lo studio del fenomeno dell'internazionalizzazione, ai fini dell'analisi del presente elaborato, serve a delineare il processo, le motivazioni e le implicazioni che esso porta ad un'impresa che intende investire sul mercato estero, proprio come è avvenuto per il gruppo brasiliano BRF decidendo di acquisire la multinazionale Plusfood B.V. e diventando a tutti gli effetti la prima azienda alimentare brasiliana ad aver acquisito un'importante attività industriale europea.

L'internazionalizzazione è un fenomeno composito, che non si riduce alla sfera di scambi e transazioni economiche internazionali, ma che comprende diversi ambiti, dalla politica alla società, dall'economia alla cultura, e che può avvenire attraverso forme come *export*, *licensing*, *joint venture* o investimenti diretti esteri. La modalità da adottare per affrontare i mercati internazionali è il risultato di un complesso processo decisionale che ha come estremi una strategia “multilocale” (in cui il confronto è con una serie di mercati domestici fra loro

separati e indipendenti) e una strategia globale (dove l'impresa si confronta con un mercato omogeneo su base mondiale, che viene servito con un'offerta standardizzata) (Bartlett, 1987). Venendo alle motivazioni che spingono un'impresa ad investire all'estero, è possibile individuare due principali categorie: la maggior vicinanza ai mercati di sbocco (connessa ad una riduzione del rischio data dalla diversificazione degli sbocchi e/o degli approvvigionamenti) e la ricerca di fattori produttivi a basso costo o non disponibili nel paese d'origine (Castellani, 2007). Secondo Caroli (2012), un'impresa cerca un'espansione internazionale per effetto di spinte interne e/o esterne, ed inoltre l'autore riprende l'approccio di Hymer che sottolinea come l'obiettivo di un'impresa che va all'estero sia quello di impiegare le proprie risorse, competenze e conoscenze in aree geografiche differenti, poiché possono rivelarsi più proficue in contesti diversi rispetto ai mercati nazionali (Caroli, 2012). Per quanto riguarda il gruppo BRF, la motivazione che rileviamo è la prima, poiché l'intenzione della compagnia era proprio quella di posizionarsi sul mercato europeo con diverse filiali vicine ai mercati di sbocco, possedendo già un vantaggio competitivo che poteva essere sfruttato a livello internazionale. In questo caso, l'investimento si configura come orizzontale, poiché l'impresa duplica nel paese ospite attività che vengono mantenute anche nel paese d'origine, ma consente di risparmiare sui costi di trasporto e permette di superare eventuali barriere commerciali.

Ma perché non tutte le imprese si internazionalizzano? Nel processo che porta un'impresa a decidere se internazionalizzarsi, opera un meccanismo di autoselezione tale per cui solo le imprese più produttive sono incentivate a sopportare i costi necessari che derivano dall'operare all'estero. Infatti, l'internazionalizzazione comporta costi affondati, legati ad esempio all'acquisizione di informazioni sui mercati esteri, all'apertura di stabilimenti di produzione o alla ricerca di partner commerciali e canali distributivi, che fanno sì che a parità di condizioni nel settore, le imprese *ex ante* meno produttive non trovino conveniente la scelta di internazionalizzarsi, mentre le imprese più produttive si aspettano profitti sufficienti a coprire i costi necessari a sostenere l'intero processo, rendendolo conveniente (Castellani, 2007).

Quale è il rapporto che l'internazionalizzazione ha con l'innovazione? La letteratura economica ha messo in luce forti interconnessioni fra internazionalizzazione e attività innovative. Vernon (1966) ha individuato nell'innovazione un fattore dinamico basilare per i processi di espansione internazionale, Teece (1977) e Narula (2003) hanno focalizzato l'attenzione sul ruolo che le imprese che internazionalizzano hanno nella diffusione di conoscenza ed innovazione all'esterno dei confini nazionali, mentre dalla teoria di Dunning (1988) emerge la presenza della relazione in quanto un'impresa che ha successo all'estero è

dotata di vantaggi specifici che sono individuabili in conoscenze tecnologiche che porteranno ad innovazione per l'azienda o il settore.

Il legame esistente fra innovazione ed internazionalizzazione è bidirezionale: da un lato, l'internazionalizzazione crea opportunità di innovazione, mentre dall'altro l'innovazione è il motore fondamentale dell'internazionalizzazione, poiché contribuisce a rendere profittevole la presenza e la competizione sui mercati esteri (Zanfei, 2006). Quindi, le operazioni internazionali possono essere uno strumento di interazione con fonti estere di conoscenza, che aiutano ad incrementare la competitività dell'impresa che internazionalizza (Narula & Zanfei, 2005).

Questa considerazione trova fondamento nel fatto che i contesti locali esteri vengono ritenuti fonti di competenze ed opportunità tecnologiche, infatti "l'idea di fondo è che le fondamenta del vantaggio competitivo non risiedono più in un solo paese, ma in molti. Nuove idee e nuovi prodotti possono nascere in molti paesi diversi e poi essere sfruttati su scala globale" (Hedlund, 1986).

Quando un'impresa aumenta la sua presenza all'estero, le complessità aumentano sensibilmente e non è detto che la disponibilità di risorse implichi automaticamente che l'azienda sia in grado di sfruttarle a suo vantaggio anche all'estero, e perciò l'innovazione (intesa in ogni sua forma descritta nel paragrafo precedente) permette di imparare a gestire la complessità. Per un'impresa che intende attuare un processo di internazionalizzazione, aprendosi per lo sbocco in nuovi mercati, gestire questa complessità prevede anche la ricerca ed utilizzo di nuove idee e conoscenze complementari. Una soluzione che implica una forma di innovazione organizzativa per il cambiamento nelle relazioni esterne è data dalle alleanze strategiche, che rappresentano una forma organizzativa attraente per un ambiente caratterizzato da rapida innovazione e dispersione geografica delle fonti di *know-how* (Teece, 1992).

A partire dal precedente capitolo abbiamo appreso che la crescente globalizzazione e la rapida evoluzione tecnologica hanno spinto molte aziende ad affrontare nuovi contesti socio-economici, affrontando le sfide derivanti dall'internazionalizzazione. Per fronteggiare le dinamiche competitive, una soluzione è stata trovata nella spinta all'innovazione, che porta benefici sul piano della competitività e delle prestazioni aziendali, poiché l'apertura a nuovi mercati rende possibile il trasferimento di persone (con le loro competenze e conoscenze) e tecnologia. Nel caso del gruppo BRF, l'apertura verso il mercato italiano e la creazione della filiale BRF Italia sono rappresentative di questo fenomeno, poiché, come vedremo nel seguente capitolo, si è potuto assistere ad innovazioni organizzative derivanti dalla

condivisione di sapere e mezzi tecnologici da parte della casa madre. Per questo motivo, entriamo ora nello specifico delle innovazioni organizzative.

## **2.2 L'innovazione organizzativa**

Nel presente capitolo il focus dell'analisi verterà sull'innovazione organizzativa, poiché notevoli sono stati i cambiamenti a livello di organizzazione in BRF Italia, che nel giro di pochi anni è diventata filiale di un gruppo brasiliano che si estende a livello globale e che ha portato nella filiale veronese trasferimenti di conoscenza e tecnologia che ne hanno modificato la struttura organizzativa e le procedure di lavoro, portando miglioramenti sensibili nelle prestazioni dei dipendenti e nella velocizzazione del lavoro.

La letteratura economica e manageriale pone molta enfasi sulla relazione fra modelli di gestione innovativi e strumenti tecnologici innovativi per il miglioramento delle prestazioni aziendali (Addison & Siebert, 2000) (Fernie & Metcalf, 1995), mentre parallelamente evidenzia che la mera introduzione di tecnologie se non è supportata da innovazione organizzativa e nuove pratiche di gestione delle risorse umane non è connessa a tali migliori prestazioni (Arnal, Ok, & Torres, 2001).

Nell'attuale scenario economico, turbolento e competitivo, le imprese sono chiamate ad innovarsi continuamente in diversi modi: migliorando strategie, strutture, meccanismi operativi, strumenti gestionali, offerta sul mercato etc. L'innovazione risulta un fattore critico di successo, che se utilizzata nel modo più adatto alle esigenze dell'impresa e del mercato può determinarne la sua sopravvivenza e sviluppo. Spesso, però, la realtà mostra come un limite delle imprese (specie se medio-piccole), sia quello di non essere in grado di innovare il proprio modello di business, riponendo fiducia nei successi del passato e facendo venire meno la motivazione e la cultura per mettere in discussione la propria struttura ed i meccanismi che le guidano.

Recentemente, si sta registrando una accresciuta consapevolezza dell'importanza del ruolo dei cambiamenti organizzativi come fattore cruciale per la competitività nei mercati nazionali ed internazionali. Questi cambiamenti vengono sempre più associati ad una transizione da un'impresa basata su gerarchie complesse e rigide, verso imprese che possono essere descritte come "*learning organizations*", caratterizzate da strutture orizzontali e decentralizzate, in modo da consentire interazioni maggiori fra funzioni, direzione, lavoratori (Lundvall & Nielses, 2006).

Volendo darne una definizione univoca, per innovazione organizzativa si intende l'implementazione di un nuovo metodo organizzativo nelle pratiche commerciali di

un'impresa, di una nuova organizzazione del posto di lavoro o di nuovi metodi per relazionarsi con l'esterno (OECD, 2005).

Le innovazioni organizzative possono essere volte all'incremento delle *performance* aziendali attraverso una riduzione dei costi (ad esempio amministrativi, di fornitura, o di operazioni commerciali), al miglioramento della soddisfazione e dell'umore all'interno del posto di lavoro, all'incremento della qualità del servizio clienti, all'adattamento ad ambienti turbolenti, allo sviluppo di nuovi prodotti o servizi, al miglioramento degli strumenti contabili, al rinnovamento delle modalità di conduzione aziendale, alla cooperazione e coordinamento all'interno dell'organizzazione, o all'ottenimento dell'accesso ad *asset* difficilmente commerciabili, come nuova conoscenza. (Lundvall & Nielsen, Innovation, Learning Organization, and Industrial Relations, 2003). Le innovazioni organizzative inoltre, per loro natura, influenzano le modalità di circolazione delle informazioni, le procedure di consultazione e le modalità di negoziazione fra *management* e lavoratori (Appelbaum & Hunter, 2003).

Naturalmente, affinché si possa parlare di innovazione è necessario che l'implementazione di un nuovo elemento organizzativo non sia già stato utilizzato in passato e sia frutto di una decisione strategica presa dal *management* dell'impresa.

Portando alcuni esempi, le innovazioni organizzative includono le implementazioni di nuove procedure e *routine* all'interno dell'azienda per condurre più efficientemente il lavoro, miglioramenti nelle modalità di apprendimento e di condivisione del sapere aziendale, nuovi sistemi di gestione delle catene di produzione o fornitura, nuova gestione della qualità, differenti distribuzioni della responsabilità, nuove collaborazioni con enti esterni all'impresa etc. (OECD, 2005).

L'importanza delle innovazioni organizzative per la competitività è stata provata da numerosi studi che hanno analizzato l'impatto di questa tipologia di innovazione su diverse categorie di *performance* lavorative. Gli studi di Black e Lynch (2001) hanno mostrato che introdurre cambiamenti organizzativi includendo la partecipazione del lavoratore porta a far funzionare meglio le nuove tecnologie all'interno degli *asset* organizzativi. Infatti le nuove procedure sono generalmente introdotte dai manager, ma appaiono più efficaci se durante la loro implementazione sono stati coinvolti i lavoratori (Black & Lynch, 2001).

Ulteriori risultati ottenuti evidenziano come le innovazioni organizzative siano necessarie in vista dell'introduzione e dell'uso efficiente di tecnologia e processi innovativi, in quanto il loro utilizzo con successo dipende molto da come l'organizzazione ha appreso a rapportarsi con queste nuove tecnologie. Inoltre, un altro risultato è che le innovazioni organizzative rappresentano una fonte immediata di vantaggio competitivo poiché esse stesse risultano

avere un impatto sulle *performance* relativamente alla produttività, alla qualità o alla flessibilità (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008). Emerge quindi una duplice visione dello stesso fenomeno, mostrando come esso sia più complesso di quanto possa apparire a prima vista: da un lato, viene visto come un condizione predeterminante il successo di innovazioni di prodotto o processo che vogliono essere implementate, mentre dall'altro è considerato come un tassello necessario per l'adattamento a seguito dell'introduzione di nuova tecnologia. A tal proposito, autori come Cristini, Gaj e Leoni hanno posto enfasi sull'esistenza di un fenomeno di co-evoluzione fra cambiamenti tecnologici e organizzativi, mostrando che l'introduzione parallela di nuove tecnologie e un nuovo *assetto* organizzativo si traduce in risultati positivi per l'azienda (Cristini, Gaj, & Leoni, 2003).

Le innovazioni organizzative possono essere differenziate in varie categorie. Le prime due sottocategorie sono: (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008)

- Innovazioni organizzative strutturali: riguardano cambiamenti nelle responsabilità, nella linea di comando, nei livelli e nella struttura gerarchica, nella suddivisione in funzioni.
- Innovazioni organizzative procedurali: include le *routine* e le procedure di una compagnia e influenzano la velocità, la flessibilità e la qualità delle operazioni coinvolte e sottoposte a cambiamento.

Le innovazioni organizzative possono essere poi suddivise nelle dimensioni *intra* ed *extra* organizzative. Mentre le prime riguardano le innovazioni all'interno di un'impresa (come ad esempio l'implementazione di gruppi di lavoro, di comunità di pratica, certificazioni di qualità), le seconde includono componenti che escono dai confini aziendali, e possono tradursi in cooperazioni con clienti o fornitori (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008).

I suddetti cambiamenti, in alcuni casi costituiscono innovazioni fondamentali in riferimento alla singola impresa, ma non lo sono in termini assoluti, poiché spesso accade che vengano adoperate soluzioni già adottate in altri contesti o suggerite da consulenti esperti. Queste soluzioni, comunque, devono essere adattate alla singola situazione di riferimento, per evitare errori comuni come l'utilizzo di un medesimo approccio in contesti diversi, che può avere conseguenze negative se l'ambiente non è sufficientemente preparato al cambiamento in corso.

Sulla base di quanto detto, si può affermare, quindi, che il cambiamento organizzativo sia un processo complesso ed articolato, che si realizza per aggiustamenti progressivi e che non raramente trova delle difficoltà nel suo percorso di implementazione in azienda, come ad esempio resistenze delle risorse umane che se non adeguatamente seguite possono avere

difficoltà di adattamento, rendendo necessarie specifiche operazioni di gestione del cambiamento.

Rullani (2002) individua i maggiori requisiti che un'impresa deve possedere e considerare in vista di innovazioni organizzative e gestionali sono:

- Le conoscenze: le imprese devono affrontare nuovi problemi imposti dalla società globale e dalla complessità in generale degli ambienti economici, e ciò impone un approccio di tipo *esplorativo* verso il nuovo, come cultura alla base delle scelte quotidiane. Secondo Rullani, le innovazioni richiedono conoscenze pre-costituite (le conoscenze già in possesso spingono alla ricerca di nuove soluzioni), conoscenze originali ed esclusive (autoprodotte), capacità di interagire con gli altri mettendo a frutto l'apprendimento ottenuto (Rullani, 2002).
- Le capacità di apprendimento e relazionali: affinché si possa avere innovazione organizzativa è necessario che chi opera all'interno dell'impresa sappia apprendere e che oltre all'apprendimento individuale ci sia anche quello collettivo, il quale implica un sistema di interazioni sociali che favoriscano il meccanismo di "apprendere ad apprendere" (Nonaka & Takeuchi, 1997).
- L'integrazione di saperi locali e saperi globali: i saperi locali risultano non più sufficienti a garantire il successo delle imprese, ma la globalizzazione economica offre la possibilità di accedere a saperi globali per mezzo delle tecnologie dell'informazione (Becattini & Rullani, 1993). Il vantaggio competitivo difficilmente riesce a fare leva unicamente sulle risorse locali, si rende necessaria la partecipazione ad un ampio sistema di divisione del lavoro che travalica i confini locali.
- L'orientamento al cambiamento e la motivazione delle figure di vertice: indica la necessità di un sistema di valori interno che induca la messa in discussione delle pratiche correnti e stimoli il confronto e il cambiamento. Ciò significa che interrogarsi sull'innovazione aziendale non porta a risultati se non si considerano anche i principi e i valori, i ritmi e le *routine* interne, che sono notoriamente difficili da modificare senza una forte motivazione dell'imprenditore o del top management.
- L'impostazione strategica: le decisioni che portano come frutto un'innovazione non devono essere legate ad episodi contingenti, ma devono costituire un passo di un percorso strategico studiato e consapevole, con una pianificazione mirata e obiettivi chiari, altrimenti si rischia il fallimento dell'attività innovativa intrapresa.

Un'impresa che punta a soddisfare questi requisiti è quell'impresa che viene anche chiamata *learning organisation*: reattiva ai cambiamenti dell'ambiente esterno, capace di anticipare ed influenzare il mercato in cui opera, intenzionata a sviluppare le competenze delle proprie



risorse umane (Mazzanti & Pini, 2006). Anche Lundvall e Johnson (1994) affermano che i cambiamenti nell'ambiente economico possono essere meglio catturati dal concetto di "learning economy", evidenziando come l'impatto delle nuove forme ed innovazioni organizzative accresca sia positivo sulle prestazioni economiche (Lundvall & Johnson, The learning economy, 1994).

Il caso di BRF Italia sintetizza al suo interno gli elementi del cambiamento dell'ambiente economico con quelli dell'innovazione organizzativa, trovandosi in poco tempo a fare parte di un gruppo operante su scala internazionale. Fra questi cambiamenti organizzativi troviamo l'adozione dei principi del *Total Quality Management*, modello organizzativo che verrà ora descritto.

### **Il modello del *Total Quality Management***

Il *Total Quality Management* (TQM) è un modello gestionale che deriva dalla cultura giapponese del controllo e del coinvolgimento, ed è un approccio che è diventato pervasivo nel pensiero di gestione aziendale grazie agli studi dell'americano Joseph Juran. Recentemente, anche BRF Italia ha iniziato a fondare la propria qualità sui principi del TQM, i quali vengono applicati in tutte le fasi della filiera.

Il *Total Quality Management* rappresenta una filosofia gestionale ed organizzativa che stabilisce procedure volte a sottolineare il miglioramento continuo, la soddisfazione dei bisogni del consumatore, la riduzione degli sprechi, il pensiero di lungo termine, il coinvolgimento degli impiegati, il lavoro di gruppo per la risoluzione dei problemi, la misurazione costante dei risultati e relazioni più strette con i fornitori (Ross, 1993).

Inoltre, secondo Walton (1986) l'implementazione di questo approccio alla qualità è in grado di generare miglioramenti nei prodotti e nei servizi, riduzione di costi e miglioramento nelle performance finanziarie di un'azienda.

La cultura che sta alla base di questo modello organizzativo è che la qualità rappresenta un investimento strategico per l'azienda, capace di generare profitti.

Secondo Juran (1992), i principi su cui si fonda un approccio basato sulla gestione totale della qualità sono:

1. Pianificazione della qualità: si basa sulla pianificazione degli obiettivi, l'identificazione dei bisogni dei clienti e lo sviluppo di prodotti e processi adeguati.
2. Controllo della qualità: si basa sulla valutazione delle prestazioni lavorative e sull'allineamento dei comportamenti per l'ottenimento degli obiettivi prefissati.

3. Miglioramento della qualità: si basa sulla costruzione di una struttura adeguata e sull'identificazione di *teams* e progetti, fornendo risorse e formazione e stabilendo dei principi di controllo.

BRF Italia ha perciò messo in atto un modello in cui l'intera organizzazione, guidata da una *leadership* motivata e coinvolta, è orientata al miglioramento continuo con l'obiettivo di soddisfare le richieste dei clienti, nella convinzione che l'azienda è il risultato delle azioni individuali di tutti, e che solo attraverso lo sforzo di tutti e il miglioramento continuo essa può crescere e cambiare. Si nota dunque una forte propensione alla valorizzazione delle risorse umane, che sono considerate fondamentali per l'organizzazione e che verranno trattate nel seguente paragrafo.

### **2.3 Le risorse umane come fattore per l'innovazione organizzativa**

Il focus dell'analisi verterà ora sulle risorse umane e sul loro ruolo all'interno di un'organizzazione che apprende, sintetizzando negli individui che vivono e operano in un'organizzazione il concetto di conoscenza e quello di innovazione e cambiamento organizzativo, poiché l'innovazione organizzativa (anche se imposta dai vertici) passa attraverso la partecipazione e il lavoro dei membri dell'organizzazione.

Molta della conoscenza posseduta dalle organizzazioni è incorporata nelle persone e nei loro *skills*, le quali sono necessarie per utilizzare al meglio le risorse provenienti dall'esterno o per sfruttare le conoscenze codificate. Il capitale umano, infatti, rappresenta la somma di componenti che sono connessi ai dipendenti di un'organizzazione, e fra queste componenti troviamo la conoscenza, le abilità e le capacità, l'impegno e la motivazione, la creatività e l'attitudine etc. Una caratteristica importante del capitale umano è che esso non è posseduto dalle organizzazioni, e anzi viene disperso qualora l'individuo lasci l'organizzazione. Però, secondo Foss (2000), un'organizzazione caratterizzata da una struttura orizzontale favorisce la decentralizzazione delle decisioni, per cui singoli lavoratori o gruppi di lavoro possono partecipare al processo decisionale, almeno al livello operativo ma senza escludere quello organizzativo, e ciò favorisce la diffusione del sapere incorporato nelle persone per renderlo maggiormente disponibile all'interno dell'organizzazione. Questa tipologia di partecipazione può essere vantaggiosa sia per l'azienda che per il lavoratore, infatti la prima potrà utilizzare le competenze del lavoratore che ha sviluppato sul posto del lavoro per mezzo del potenziamento e arricchimento delle sue mansioni, mentre per il secondo il beneficio è una maggior partecipazione e coinvolgimento all'ambiente lavorativo (Foss & Laursen, 2000).

Il ruolo delle persone e del loro capitale intellettuale è fondamentale in un'azienda, in quanto individui con alti *skills* e conoscenza sono la fonte principale per la creazione di nuove

procedure o idee che possono venire incorporate nei processi o utilizzate per implementare gli equipaggiamenti. Importante è la cultura dell'azienda, che deve essere costruita, diffusa e che deve permeare fra le persone, basandosi sull'assunto che l'innovazione deve essere vista come responsabilità di tutti, ed i possibili errori sono esperienze.

Parlando di innovazione, il ruolo delle risorse umane è importante a livello di singola impresa, poiché le strategie di innovazione organizzativa di maggior successo sono quelle che coinvolgono le persone e il capitale umano che compongono la realtà aziendale. Queste strategie includono gli impegni di cooperazione con clienti, fornitori ed altri partner; la ricerca e l'incentivazione dei talenti più creativi avendo come fine l'innovazione; la creazione di una cultura comune basata sul miglioramento; la promozione del mettersi in gioco, anche correndo dei rischi; lo sviluppo di *skills* specifici per impiegati, e vedremo in seguito quali di queste pratiche vengono applicate in BRF Italia.

Il concetto di capitale umano racchiude al suo interno le conoscenze, le abilità e capacità in possesso di un individuo con un fine produttivo, implicando che gli investimenti in formazione permettano alle persone di incrementare le proprie possibilità di innovare.

Questo perché le persone, e non i prodotti o gli equipaggiamenti, sono il maggior *asset* di cui una azienda innovativa possa disporre, e per questo è necessario imparare come gestirle, motivarle e premiarle per accrescere creatività ed innovatività. Secondo Gupta e Singhal (1993) questo è possibile attraverso:

- Gestione risorse umane: include quelle attività volte ad analizzare i bisogni dei dipendenti e a selezionare ed assumere persone qualificate al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali di breve e lungo periodo. Per incrementare l'innovazione organizzativa, una adatta gestione delle risorse umane può creare *team* per lavori comuni su progetti, stimolando la creatività poiché il gruppo non rappresenta la semplice somma di più parti ma racchiude valore aggiunto, dovuto alle differenti competenze, conoscenze ed esperienze di ogni singolo individuo.
- Valutazione delle *performance*: una valutazione efficace delle *performance* lavorative è uno strumento che può incoraggiare determinati comportamenti volti al raggiungimento di obiettivi. Bisogna considerare, però, che maggiore è l'aspettativa di innovazione, maggiore sarà la possibilità di fallimento, poiché l'innovazione incorpora anche rischio ed incertezza che devono essere considerate e che necessitano di investimenti in denaro e tempo.

Un'altra considerazione riguarda il fatto che l'innovazione non si generi da sola, ma deve essere esplicitamente messa al centro dalla cultura aziendale, richiesta nelle attività lavorative quotidiane e adeguatamente valutata. Così, generare e adottare

nuove idee diviene importante, lasciando autonomia all'individuo di ricercare la soluzione migliore.

Lo scopo della valutazione delle *performance* nelle aziende innovative non deve essere semplicemente finalizzato a premiare il "bravo" dipendente e punire chi non lo è, ma deve innescare un processo di miglioramento collettivo nel quale ognuno può dare di più.

- Sistema di premio: un sistema per premiare i dipendenti ha il fine di motivarli al raggiungimento di obiettivi di innovazione, produttività, profittabilità. Nelle aziende più innovative questo può essere utile per stimolare i dipendenti a prendere rischi e generare idee. I sistemi premianti possono avere diversa natura, come ad esempio fornire spazi per la libertà in favore della creatività (ad esempio libertà di condurre una ricerca, di fare presentazioni, coordinare un gruppo), premi in denaro, promozioni, riconoscimenti, corsi di formazione etc (Gupta & Singhal, 1993). Anche secondo Foss e Laursen (2002) i sistemi di incentivazione rappresentano un elemento in grado di interagire con l'innovazione organizzativa, come modalità per incrementare la motivazione dei dipendenti.

Dunque, possiamo affermare che, in un'impresa che apprende, l'innovazione organizzativa con il passaggio da una gerarchia rigida ad una più flessibile, favorisce l'interazione fra i membri che vi sono al suo interno e al tempo stesso incrementa le possibilità di valorizzare ogni risorsa umana in modo da renderla valore e non un semplice esecutore di compiti. Naturalmente, quello che più spesso accade è che il coinvolgimento dei lavoratori riguardi i processi di *decision-making* per compiti operativi (e siano esclusi dalla gestione strategica), ma ciò riveste particolare importanza se si pensa a quanto l'ottimizzazione di procedure, la ricerca di nuove soluzioni o diverse metodologie per svolgere funzioni possano ridurre costi o comportare la riduzione di sprechi.

Alla luce di quanto già enunciato nei precedenti paragrafi, è possibile ora unire gli elementi presi in esame ed affermare che le tecnologie dell'informazione, l'innovazione organizzativa ed il capitale umano sono fattori complementari: il grande contributo delle ICT sulle *performance* risulta realizzarsi quando gli investimenti in tecnologia sono combinati con nuove procedure organizzative e un alto livello di capitale umano. In questo modo, la codificazione della conoscenza e la sua trasmissione veloce e poco costosa resa possibile dalle ICT, rende possibile la condivisione di informazioni, la produzione *just-in-time*, il *Total Quality Management* o la decentralizzazione a diversi livelli gerarchici (Adel, 2013).

Nella letteratura empirica, molti studi hanno sottolineato l'esistenza di sinergie fra i tre elementi sopracitati: ICT, innovazione organizzativa e capitale umano. Questi studi mostrano

come le ICT possono avere un grande effetto sulle attività economiche aziendali se gli investimenti effettuati in tecnologia sono combinati con una forte cultura di impresa, alte *skills*, metodi lavorativi moderni, delega di decisioni, gestione delle risorse umane etc., per cui deriva che l'uso intensivo di ICT è maggiormente benefico per le imprese che investono fortemente sul loro capitale umano.

Nell'ultimo capitolo applicheremo gli studi della letteratura al caso empirico di BRF Italia, vedendo come il capitale intellettuale, la tecnologia e l'implementazione di innovazioni possano portare a benefici per le prestazioni aziendali.

Approfondiamo ora un aspetto particolare delle risorse umane, cioè quello delle competenze, poiché la loro rilevazione risulta importante per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

### **Competenze organizzative e meta-competenze**

Come abbiamo sottolineato, le imprese del nostro secolo, e fra queste anche BRF Italia, si sono trovate catapultate in un ambiente altamente dinamico e competitivo, trovandosi a dover fondare il proprio vantaggio competitivo su elementi diversi dal passato. Il valore aggiunto da offrire ai clienti e che rende un'impresa differente dai *competitors* va ricercato capitalizzando su fonti sicure di vantaggio competitivo sostenibile, non replicabile: sulle competenze.

Come abbiamo già avuto modo di anticipare nei capitoli precedenti, un'impresa per avere successo deve riuscire a creare costantemente nuove conoscenze e competenze all'interno dell'organizzazione, e ad abbinarle all'implementazione al momento giusto di nuove tecnologie per creare un potenziale di innovazione e miglioramento.

La caratteristica principale delle competenze che le rende così preziose in un contesto organizzativo sta nel fatto che esse sono legate al contesto nel quale vengono prodotte e sviluppate, e soffrono di difficoltà di trasferimento, legandosi all'individuo che le possiede e all'impresa che ne ha permesso la realizzazione.

Come affermano Lundvall e Nielsen (2003), il processo innovativo di un'organizzazione può essere descritto come un processo di apprendimento interattivo nel quale coloro che sono coinvolti registrano un aumento delle loro competenze mentre si impegnano nel processo produttivo, e da questa affermazione dei due autori è possibile comprendere come la gestione e la generazione di competenze siano legate strettamente all'innovazione e al cambiamento organizzativo-gestionale che stiamo esaminando.

Occorre precisare, però, che le competenze non sono tutte uguali e non tutte sono direttamente connesse a vantaggio competitivo per l'azienda. Quelle che assolvono a questo tipo di

funzione sono le competenze strategiche per l'impresa, le cosiddette *core competence*. Esse si distinguono dalle altre perché sono legate al “saper fare qualcosa in modo particolare, percepito valido dal cliente e distintivo rispetto i concorrenti” (Hamel & Prahalad, 1990).

Parlando di risorse e capitale umano di grande rilevanza è il tema delle competenze possedute dagli individui, di come riconoscerle, classificarle e svilupparle.

Nelle realtà organizzative, nel corso degli ultimi decenni, si è assistito ad uno spostamento del focus: dalle caratteristiche del lavoro e delle mansioni, al soggetto che lavora. Questo spostamento di attenzione era, dopotutto, inevitabile. In un contesto instabile ed incerto, è la persona che lavora la risorsa strategica per l'organizzazione.

Il mondo del lavoro ha subito un cambiamento nelle sue modalità di rappresentazione. Le tradizionali categorie di mansione, ruolo lavorativo e figure professionali hanno lasciato spazio alle competenze, ponendo in una posizione centrale il soggetto che occupa una determinata posizione nell'azienda.

Il concetto di competenza racchiude in sé questioni di ampia portata, poiché è legato non solo all'ambito di interesse dell'organizzazione, ma anche a quello di ogni esperienza familiare e quotidiana del soggetto, essendo il risultato di un processo di apprendimento continuamente mutevole.

Per quanto riguarda il concetto di competenza in letteratura, è possibile trovare moltissime definizioni di autorevoli studiosi. Il termine venne usato per la prima volta nel 1973 da McClelland, autore di riferimento per gli studi sulle competenze in psicologia. Successivamente, Boyatzis la definisce come “una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente collegata ad una *performance* efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito [] e si compone di motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze e abilità” (Boyatzis, 1982).

Ciò che ne consegue è la consapevolezza da parte delle aziende del fatto che le competenze siano una risorsa, e per questo devono essere manipolate e gestite in modo da accrescerle, attraverso sistemi che le studino accuratamente (mappa di competenze, competenze presenti, competenze necessarie etc.).

Le competenze possono essere inoltre classificate. Si possono individuare:

- Competenze di base: non specifiche, necessarie per l'ingresso nel mondo del lavoro.
- Competenze tecnico professionali: legate a specifiche operazioni di lavoro, abilità operative.
- Competenze trasversali: insieme di abilità generalizzabili di ampio spessore che sono implicate in numerosi compiti, semplici e complessi. Al suo interno vi si possono trovare tre tipi di operazioni che il soggetto compie, che sono: diagnosticare le

*Concettuali* caratteristiche dell'ambiente e del compito; relazionarsi con l'ambiente e le persone per soddisfare le richieste (abilità interpersonali e sociali); affrontare l'ambiente ed il compito, intervenendo sul problema (raggiungimento di scopi); (ISFOL, 1998).

*Operazionali* la migliore classificazione delle competenze prevede una distinzione della combinazione di conoscenza, *skills* e competenze sociali necessarie per svolgere un lavoro o come individuo. Infatti, competenze concettuali (cognitive, di comprensione) ed operative (funzionali e abilità applicate). vanno ad associarsi sia con le competenze richieste sul piano occupazione, sia con quelle del piano individuale, ottenendo il seguente schema: (Delamare Le Deist & Winterton, 2005)

Competenze Cognitive	Meta- Competenze
Competenze Funzionali	Competenze Sociali

Figura 1: Tipologie di competenze

Le prime tre dimensioni che si ottengono sono quelle cognitive, funzionali e sociali e si riferiscono al sapere, al saper fare e al saper essere. Non è altrettanto facile, invece, definire le meta-competenze: esse introducono un concetto diverso, che è relazionato al rendere più facile l'acquisizione di altre considerevoli competenze attraverso comprensione, apprendimento, adattamento (Delamare Le Deist & Winterton, 2005).

Le competenze diventano meta-competenze quando sono caratterizzate da un mix di *skills* che interagendo provocano un ulteriore vantaggio percepito. Le meta-competenze sono quelle competenze che consentono di utilizzare le altre: sono "sapere" per il trasferimento di "sapere". Il concetto, quindi, fa riferimento alla capacità degli individui di adattarsi e alle dinamiche evolutive del sistema ambientale e relazionale di riferimento, e si può concretizzare nella capacità di adeguarsi all'ambiente di lavoro, decifrarne le caratteristiche essenziali, delinearne le strategie, fronteggiare problemi, coinvolgersi nel contesto etc.

Il concetto di meta-competenza si avvicina a quello di competenza strategica enunciato da Aureliana Alberici, la quale definisce la meta-competenza dell' "apprendere ad apprendere" permanente (*lifelong*) quale strumento fondamentale, perché estremamente flessibile ed

adattivo, per poter vivere e per essere attori nella *knowledge society*. La competenza strategica evoca svariate dimensioni (emotive, cognitive, sociali) e riguarda le capacità individuali e relazionali, affettive e di responsabilità, di orientamento e progettazione (Alberici, 1999).

Le meta-competenze, quindi, riguardano le capacità degli individui di fronteggiare l'incertezza, l'ambiente circostante, apprendendo continuamente ed adattandosi. Queste capacità non sono banali, e sono anzi fondamentali se accompagnano il concetto di innovazione. Infatti individui curiosi e dinamici, che utilizzano la conoscenza in loro possesso per ottenere soluzioni migliori di quelle esistenti e che sono consapevoli del valore dell'apprendimento continuativo nel corso degli anni come strategia per il successo, sono anche portati a trovare risposte innovative ai problemi e alle incertezze tipiche dei contesti mutevoli.

Ottenere soluzioni migliori di quelle esistenti apre un ulteriore argomento, cioè quello delle *routine* organizzative e del loro funzionamento per lo svolgimento delle pratiche lavorative.

## **2.4 Le routine: strumento per il cambiamento organizzativo**

La mutevolezza degli ambienti economici fa sì che per le imprese l'incertezza sia l'unica certezza, e ciò rischia di comprometterne l'efficacia delle *performance*. L'aumento del grado di incertezza che caratterizza gli ambienti organizzativi nel periodo di globalizzazione economica e delle alte pressioni competitive pone forte pressione sulle imprese, le quali per arginare il fenomeno appiattiscono le proprie strutture gerarchiche e decentralizzano il potere decisionale (Foss & Laursen, 2000).

Per contrastare l'incertezza di comportamento ed ottenere *performance* superiori molta attenzione è stata posta sulle *routines* organizzative.

Il concetto di *routine* non è di semplice definizione, poiché essendo stato analizzato da diversi autori non esiste una visione univoca su cosa sia e sugli effetti che comporti all'interno delle organizzazioni. Generalmente, esse indicano come una struttura aziendale svolge normalmente i suoi *tasks*.

Winter, nel 1964, definisce le *routine* come “percorso di comportamento che viene seguito ripetutamente, ma è soggetto a cambiamenti se le condizioni cambiano” (Nelson & Winter, 1982), mentre per Teece e Pisano esse costituiscono “percorsi di interazione che rappresentano soluzioni soddisfacenti a particolari problemi” (Teece & Pisano, 1994) ed inoltre secondo Grant la loro “caratteristica più interessante è la loro abilità nel supportare complessi percorsi di interazione fra individui in assenza di regole, direttive o perfino di una significativa comunicazione verbale” (Grant, 2005). Per quanto riguarda, invece, Nonaka e Takeuchi, essi ritengono che le *routines* siano generalmente stabilite da impiegati altamente



formati e motivati, e che perciò il capitale umano diventa elemento centrale, creando grande stimolo per ottenere nuova conoscenza ed innovazione organizzativa riadattando il sapere e le tecnologie (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Le *routine* organizzative hanno particolare importanza nello spiegare il comportamento dell'organizzazione, il modo in cui i processi vengono implementati e conseguentemente come attuare i cambiamenti organizzativi. Esse rappresentano una sorta di "memoria organizzativa", permettono di ricordare agli individui come comportarsi in caso si verifichino determinate situazioni.

Così come le competenze, anche le *routine* hanno particolari proprietà. Esse infatti sono tacite, inserite in un contesto e consentono alle imprese di ottenere vantaggio competitivo.

Inoltre, esse possono essere associate a due concetti che fra loro possono apparire in antitesi: la stabilità e il cambiamento dell'organizzazione.

Per quanto riguarda la stabilità, esse permettono che si costituiscano delle aspettative rispetto ai comportamenti altrui, facilitano il coordinamento all'interno dei gruppi e rappresentano la base per l'apprendimento organizzativo. Risultano favorevoli, quindi, in presenza di una situazione di incertezza, poiché permettono di prendere decisioni sulla base di comportamenti ricorrenti e già sperimentati in passato (*path-dependency*), superando le difficoltà legate ai processi decisionali.

Vale la pena specificare che *routine* non è sinonimo di efficacia. Non raramente accade che si utilizzino delle procedure che in passato hanno dato esiti positivi ma che possono non essere più adatte in un diverso momento o una diversa situazione in cui si trova l'azienda: può succedere che la *routine* utilizzata non sia più adatta. Oppure, può accadere che un soggetto decida di lasciare l'azienda, più o meno improvvisamente, causando la perdita di memoria organizzativa e intaccando la continuità dei consueti processi. Due semplici esempi fanno capire come vi sia la necessità di formare un sistema di controllo delle *routine* per garantirne la continuità e l'efficacia.

Per quanto riguarda il cambiamento, invece, parlare di *routine* organizzative assume un significato ancor più rilevante se esse vengono associate ai già affrontati concetti di apprendimento, competenze ed innovazione. Nelson e Winter (1982) sostengono che il processo di innovazione organizzativa sia guidato dalla ricerca sia di nuove soluzioni ma anche di nuove procedure atte alla risoluzione dei problemi. Quindi, è possibile che l'innovazione organizzativa trovi una sua manifestazione nella creazione di nuove e più efficaci *routines* che prendono la forma di nuove regole, procedure operative, strategie che strutturano le attività organizzative e orientano il comportamento individuale e collettivo (Nelson & Winter, 1982). Dunque, la *routine* rappresenta le modalità con cui si svolgono i

compiti nell'organizzazione ed esse vengono utilizzate come unità di analisi per misurare il cambiamento organizzativo a livello di impresa, poiché agendo sui cambiamenti di *routine* è possibile cambiare quello che fanno i soggetti all'interno dell'azienda e il modo in cui lo fanno.

Naturalmente, tali cambiamenti possono avere diversa origine: essi possono essere dovuti a cambiamenti provenienti dall'ambiente circostante, per una scelta strategica del management o su sollecitazione dei soggetti direttamente coinvolti.

Il fenomeno del cambiamento legato al concetto di *routine* nell'organizzazione contrasta nettamente con l'idea che esse siano legate all'inerzia dell'azienda. Infatti, le *routine*, nonostante puntino anche alla stabilità dell'organizzazione, non sono inerti e possono incorporare un alto potenziale di cambiamento.

Sotto il piano della consapevolezza riguardo gli individui che fanno parte dell'organizzazione questa è un'importante conquista. Infatti, essi non sono più intesi come "parti di meccanismi quasi automatici che comprimono gli spazi di discrezionalità, ma come soggetti pensanti, capaci di iniziativa, che non si limitano ad eseguire compiti definiti a priori ma possono avere un ruolo attivo nel costruire nuove *routines*" (Maggiore, 2010).

Dunque, sulla base di quanto enunciato, si può ipotizzare come il concetto di routine sia utile per capire il comportamento organizzativo e interpretare al meglio i possibili cambiamenti che possono avvenire all'interno.

Per concludere, questo capitolo è stato utile per approfondire l'innovazione organizzativa, poiché stiamo vivendo in un periodo di trasformazioni (sociali, culturali, tecnologiche, economiche) e queste trasformazioni riguardano anche le imprese, che si trovano nella posizione di doversi adeguare rapidamente al contesto in mutamento. Ma esse non soltanto si adeguano: ricoprono anche un ruolo di guida all'interno del processo di trasformazione, e rinnovando se stesse contribuiscono al rinnovamento sociale complessivo, introducendo nuovi modi di produrre, scambiare, gestire, vendere ed organizzarsi. Le imprese inoltre sono flessibili ed informatizzate, e grazie alla tecnologia superano i vincoli di tempo e spazio (come vedremo anche nel caso di BRF Italia nel seguente capitolo); sono inoltre "appiattite" nella struttura gerarchica interna, e le interazioni con l'esterno prendono la forma di *network* di condivisione partecipativi. Questo non deve però confondere: innovazione non è sinonimo di successo, e il cambiamento non sempre è positivo. Nell'analisi dell'innovazione vale la pena ricordare che essa non soltanto crea valore, ma lo può anche distruggere, comportando anche un cambiamento nel sistema di valori e nella struttura sociale.

Il fenomeno innovativo, quindi, porta con sé rischi nella sua implementazione, e non è sufficiente investire in innovazione, per esempio innovazioni tecnologiche, per ottenere risultati positivi ed incremento di produttività.



## **CAPITOLO 3**

### **IL CASO BRF ITALIA S.P.A**

#### **Premessa**

In questo capitolo ci serviremo dei concetti analizzati finora in questo elaborato per studiare il caso di BRF Italia.

L'azienda in questione è rappresentativa ai fini dello studio oggetto di tesi poiché è nata dall'idea di un imprenditore veronese, Giuseppe Grigolini, il quale, intenzionato ad operare nel settore delle carni avicole, è riuscito a convincere una multinazionale straniera della bontà del suo progetto e ad entrare con la sua azienda a far parte di un gruppo con filiali in tutto il mondo. Quello che ne è conseguito è stato il trasferimento di risorse, tecnologia e conoscenza dalla casa madre a BRF Italia, cosa che ha contribuito ad alimentare il processo di trasformazione dell'azienda che inizialmente Grigolini descriveva come "quasi familiare".

Si può affermare, dunque, che nel corso degli ultimi anni, l'azienda è stata protagonista dell'implementazione di notevoli innovazioni di tipo organizzativo a seguito dell'internazionalizzazione e acquisizione da parte del gruppo di riferimento: il gruppo brasiliano BRF. Ciò ha comportato un miglioramento delle prestazioni lavorative e della soddisfazioni dei lavoratori, la riduzione di alcuni sprechi e ridondanze, il cambiamento di alcune routine e della consapevolezza riguardo le risorse umane che partecipano alla vita quotidiana dell'organizzazione e la aiutano a crescere. Inoltre l'utilizzo di nuova tecnologia rende più semplice all'azienda catturare e gestire la conoscenza posseduta al suo interno, in modo da poter costruire dei sistemi per renderne la condivisione efficiente fra i dipendenti.

Nel presente capitolo il caso studio verrà esposto a partire dall'analisi del mercato di riferimento: il mercato dei prodotti surgelati ed il mercato della carne.

Successivamente il focus si sposterà sull'azienda, introducendone la struttura, l'offerta di prodotti, le modalità ed i canali distributivi, i principali competitors.

Infine, l'attenzione sarà sulla relazione fra l'azienda BRF Italia e l'innovazione e sulle innovazioni organizzative che sono state introdotte, descrivendole e osservando gli effetti che hanno prodotto sulle *performance* aziendali.

### 3.1 Analisi del mercato del surgelato

Il mercato dei prodotti surgelati rappresenta un settore molto vasto, soggetto a costanti innovazioni e che, soprattutto negli ultimi anni, si sta affermando come una delle categorie più rilevanti nell'industria alimentare. L'alto contenuto di innovazione permette ai prodotti surgelati di fare parte del cosiddetto "tradizionale evoluto", che rappresenta il 24% del fatturato del settore alimentare, valore che ha visto un aumento del 50% rispetto agli anni '90 del secolo scorso. A livello globale si può affermare che il mercato dei surgelati, nonostante un rallentamento dovuto alla crisi economica e al rallentamento nei consumi, confermi un trend positivo di crescita, trend che ha alla base la grande varietà dei prodotti disponibili sul mercato (fra cui figurano prodotti ittici, piatti pronti, carne, pane, pizza, vegetali) e trova giustificazione in diversi fattori, come ad esempio la ricerca di alimenti che mantengono nel tempo le proprie caratteristiche organolettiche e nutritive, l'impegno crescente della donna nel mercato del lavoro, il taglio degli sprechi o più in generale il miglioramento delle condizioni di vita della popolazione italiana.

Partendo, perciò dal presupposto che le abitudini alimentari delle famiglie del nostro paese sono state oggetto di un profondo ripensamento rispetto alle consuetudini passate, l'Istituto Italiano Alimenti Surgelati (IIAS) per mezzo di Astarea ha effettuato una ricerca sul ruolo della categoria degli alimenti surgelati nelle scelte alimentari degli italiani. Filo conduttore della ricerca è la nuova consapevolezza del consumatore, indotta inizialmente dalle difficoltà economiche che hanno obbligato comportamenti di adattamento alla congiuntura avversa che poi si sono però radicati nell'esperienza quotidiana, ed i nuovi stili di vita. La società odierna è infatti caratterizzata da una acuitizzazione della mobilità, da cui consegue l'attuale circostanza in cui non è il consumatore alla ricerca del cibo, ma il cibo stesso che sempre più insegue il consumatore, il quale incontra prodotti surgelati in mense, bar, luoghi di ristorazione e perfino mezzi di trasporto. Il valore aggiunto del prodotto sottozero si trova infatti nella possibilità di garantire un approvvigionamento veloce, sicuro, di rapida preparazione e conforme alle norme igienico-sanitarie in vigore. (IIAS, 2013)

Dalla ricerca condotta per l'Istituto Italiano Alimenti Surgelati <sup>1</sup> è emerso che il 92% del campione ha dichiarato di consumare prodotti surgelati a livello domestico, e di questi il 70% ne fa uso settimanalmente. Bisogna tuttavia sottolineare che il consumatore italiano è legato alla preparazione del pasto come evento rituale, cosa che influisce sulla differenziazione qualitativa del consumo a seconda del tipo di nucleo familiare e di caratteristiche

---

<sup>1</sup> Ricerca condotta da Astarea. Metodologia Ricerca: Intervista CAWI (via Internet). Campione: 1000 casi rappresentativi della popolazione italiana adulta (18-65 anni) per sesso, area geografica e centro demografico, margine di errore 2%. Tipo questionario: strutturato. Luglio 2011.

anagrafiche. Proprio in questa direzione si sono mosse le aziende produttrici di surgelati, che negli ultimi anni hanno dimostrato un impegno sempre più alto nell'innovazione di prodotto, realizzando da un lato elaborate ricette di piatti pronti riprese direttamente della tradizione gastronomica italiana, e dall'altro offrendo un ampio ventaglio di prodotti che si adattano a diverse modalità di consumo e preparazione. Quindi accanto alle verdure semplicemente pulite e pronte per la cottura, pionieri dei surgelati, l'offerta si è largamente ampliata ai vegetali panati o grigliati a fette o in cubetti, alle molteplici miscele di verdure e legumi per minestrone e zuppe, ai contorni elaborati, per spaziare verso piatti pronti veri e propri, come cotolette impanate ed hamburger.

Dallo studio emerge poi una forte curiosità verso le novità, che si traduce nella propensione all'acquisto di referenze innovative non ancora molto diffuse, cosa che mette in luce la familiarità dei consumatori con la categoria di prodotto e la fiducia che essi ripongono nella loro qualità.

Uno degli aspetti più rilevanti della ricerca in esame è dato dalla valutazione del consumatore (su una scala da 1 a 4) riguardo alle caratteristiche dei prodotti surgelati: quelle ritenute più importanti risultano essere la praticità del prodotto già pulito o precotto (3,43 punti su 4), la sicurezza (3,28 su 4), l'economicità (3,18 su 4), la trasparenza, la gustosità e la varietà (3,17 su 4). Emerge un riconoscimento generalmente positivo, e gli elementi più valutati riguardano ambiti sensibili in tema di alimentazione, e che esprimono una cultura in materia evoluta, ragionata e consapevole. A conferma di questa visione vi è anche la quotazione dell'elemento dell'economicità, giacché al prodotto surgelato viene riconosciuto l'ulteriore vantaggio della riduzione degli sprechi, che si concreta in una duplice forma: prodotti che si possono conservare più a lungo e possibilità di porzionare più facilmente in base alle esigenze. Medesimi risultati positivi (sopra i 3 punti di media) si possono trovare anche in riferimento alla componente qualitativa: coltivazione e raccolta accurate, mantenimento delle caratteristiche nutrizionali, rapporto qualità/prezzo e grado di innovazione dell'item.

In Italia il consumo pro capite annuo di prodotti surgelati ammonta a 13,06 Kg, dato che risulta essere più basso rispetto agli altri paesi europei e che perciò lascia intravedere spazi per una ulteriore avanzata dei consumi. Le potenzialità di crescita sono ancora elevate, sebbene nel nostro paese l'offerta globale del fresco sia più forte di quella registrata in Europa.

Infine, secondo un altro studio svolto per l'IIAS<sup>2</sup> nel dicembre 2014, la percentuale di persone che hanno aumentato il proprio consumo di alimenti surgelati è del 22,5%, dato importante

---

<sup>2</sup> Ricerca effettuata da AstraRicerche. Metodologia Ricerca: Intervista per via telefonica ed online. Campione: 1206 persone di età compresa fra i 18 e 70 anni. Periodo di rilevazione: dicembre 2014.

perché è largamente superiore alla percentuale di coloro che invece lo hanno diminuito, l'8%, facendo così ben sperare per la crescita nei prossimi anni.

La sfida delle aziende operanti nel settore si basa sull'innovazione e sulle opportunità da essa derivanti. La conquista della fiducia del consumatore si fonda sul grado di innovatività del prodotto che meglio può garantire la conservazione delle proprie caratteristiche nutrizionali ed organolettiche, che meglio si adatta alla preparazione di diversi piatti e che allo stesso tempo consenta una riduzione di sprechi e scarti, ponendo una particolare attenzione non solo alle tasche del consumatore, ma anche all'ambiente, grazie ad innovazioni tecnologiche che permettono il risparmio di energia.

Proseguendo nell'analisi del settore possiamo affermare che i consumi, per loro natura, sono soggetti a variazioni nel corso del tempo, riconducibili alle più svariate cause: nuova consapevolezza degli utenti, nuova cultura dell'alimentazione, cambio di gusto, cicli economici, benessere generale della popolazione etc.

I consumatori moderni hanno richieste ben precise, e BRF Italia si impegna per soddisfarle al meglio. Dai colloqui avuti con l'Amministratore Delegato dell'azienda, Giuseppe Grigolini, sono emersi nuovi e recenti trend di consumo della popolazione, che verranno ora esposti.

Innanzitutto, esiste un 10% di consumatori che abitualmente ricerca la novità e i prodotti innovativi, non solo sul piano dei sapori nuovi e ricercati, ma anche sul piano del formato e delle diverse possibilità di cottura. BRF Italia risponde a questa esigenza con una vasta gamma di nuovi prodotti ogni anno, per soddisfare i bisogni dei consumatori più curiosi ed aperti al nuovo.

Altro trend attuale è la ricerca da parte dei consumatori di prodotti che diano la possibilità di ridurre gli sprechi alimentari, quindi o puntando su prodotti che possono essere divisi in più porzioni per non eliminare l'eccesso o prodotti che si conservino a lungo, come appunto i prodotti surgelati, o prodotti confezionati con materiali adatti al riciclo, per un uso ulteriore nel futuro.

Molta attenzione è data agli ingredienti utilizzati, che devono essere di qualità e privi di ormoni, OGM ed altre sostanze potenzialmente nocive. Il consumatore ricerca aziende di cui si possa fidare e che garantiscano sulla qualità di quello che offrono sul mercato, chiedendo quindi trasparenza e il maggior numero di informazioni possibili.

Connesso a ciò, un trend attuale è la ricerca di salute e di prodotti naturali e trattati il meno possibile durante il processo industriale.

BRF, come vedremo a breve, si propone come pioniere per quest'ultimo trend di consumo attraverso la sua linea *Premium* basata su prodotti realizzati senza carne separata meccanicamente (CSM), siglando un cambio di rotta epocale nel mercato della carne di pollo.



In sintesi, come abbiamo visto, possiamo dire che BRF Italia opera in un settore variegato e che possiede una propria cultura dell'alimentazione che impone standard elevati di qualità.

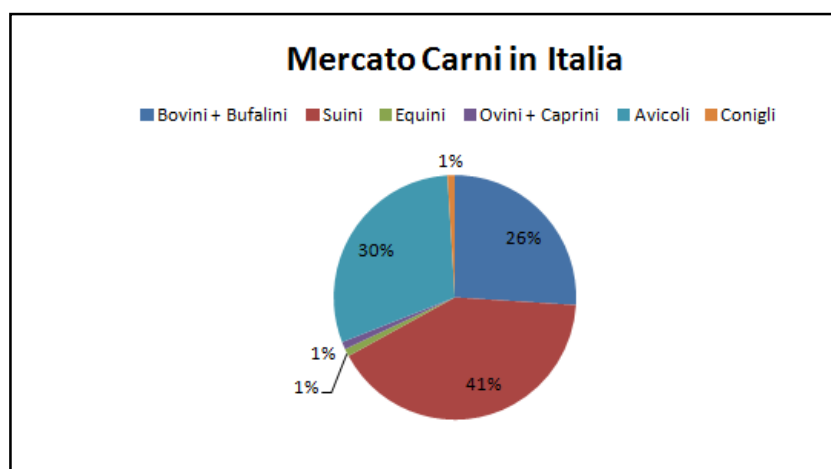
### Il mercato della carne in Italia

In Italia il consumo annuo pro capite di carne è di 78 Kg<sup>3</sup>, valore che è triplicato negli ultimi quarant'anni, a seguito del boom economico e del raggiungimento di un generale benessere all'interno della società, che hanno portato ad un aumento della produzione e del consumo di carne, in particolar modo di quella di carne bovina. Dagli anni '80 però si è registrata un'ulteriore inversione di tendenza, sotto la spinta della necessità di contenere i consumi: i consumi di carne suina (più conveniente) superano quelli di carne bovina.

Dal 2008 infine, quando la morsa della crisi economica si è fatta sentire maggiormente, l'attenzione si è spostata verso le fonti proteiche più economiche, e dunque le carni avicole, facendo uscire la carne di pollo vincente dalla crisi. Infatti, dall'inizio della crisi ad oggi i consumi di carne di pollo hanno registrato un incremento del 9%<sup>4</sup>, e del 2,1% nell'ultimo anno. La tendenza al consumo maggiore di carne avicola trova ulteriore fondamento nelle raccomandazioni OMS del 2015 per la salute, suggerendo una limitazione della carne rossa a favore di quella bianca per evitare l'insorgenza di alcune patologie.

L'avicolo conferma così di essere la seconda fonte proteica di carne consumata in Italia, dopo il suino e prima del bovino, dimostrando di avere doti anticicliche grazie al buon trend della domanda e alla caratteristica dei prodotti di pollo di avere un elevato contenuto di servizio, peculiarità che guida le scelte dell'industria della trasformazione.

L'avicolo rappresenta il 30% della carne consumata in Italia, con una ripartizione fra fresco a congelato rispettivamente del 98,4% e del 1,6%, valore che è rimasto stabile negli ultimi anni.



<sup>3</sup> Fonte: Coldiretti, 2015.

<sup>4</sup> Fonte: Unalitalia, Report contenente i dati (produzione, importazione, esportazione, consumo) del settore avicolo per l'anno 2014.

### 3.2 Il gruppo BRF

L'azienda nasce in Brasile nel 1940 da un gruppo di famiglie di imprenditori di origine italiana. Le prime linee di lavorazione erano dedicate al pollo ed al tacchino a naturale, mentre dal 1993 iniziano le prime lavorazioni nel comparto dei piatti pronti a matrice avicola e successivamente nel 1998 iniziano le produzioni di pizze surgelate. Dal 2010 vengono lanciate nuove linee di prodotti "Ready To Eat" come lasagne o snacks che iniziano a conquistare importanti quote di leadership interne e molti mercati esteri.

In seguito alla fusione dei colossi brasiliani Perdigão e Sadia nel 2009, fusione completata poi nel 2012, BRF conferma di essere uno dei giganti nel mercato globale del settore alimentare. BRF oggi è la settima società alimentare più grande al mondo per capitalizzazione (fatturato netto nel 2013 di circa 9,9 miliardi di euro) e uno dei più grandi produttori di alimenti proteici surgelati, contribuendo al 20% del commercio mondiale di pollame, essendo primo produttore di carni di pollo surgelate. BRF, perciò, opera nel settore alimentare come leader globale, presente con la distribuzione in 140 paesi con 65 stabilimenti industriali produttivi (tra cui gli stabilimenti europei nel Regno Unito e in Olanda) e 24 sedi commerciali estere, un organico di oltre 110 mila dipendenti ed un giro d'affari di 15 miliardi di dollari.

Il portafoglio di prodotti di BRF conta più di 3000 *items* appartenenti a diverse categorie: carne di pollo, maiale, manzo, carni fresche e surgelate, latte, prodotti lattiero-caseari, margarina, pasta, piatti pronti surgelati vegetali etc.

BRF – Brasil Foods è una *public company* attualmente quotata nelle borse di San Paolo e New York.

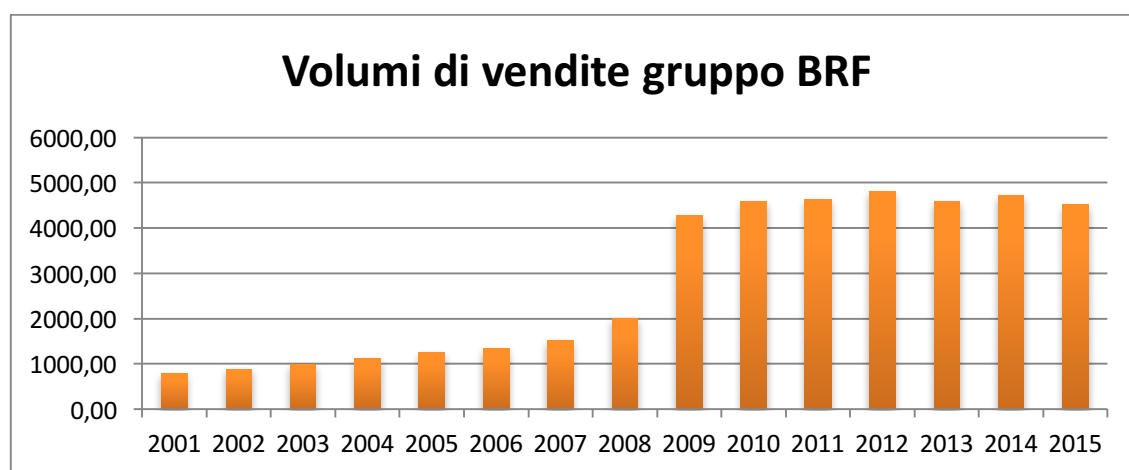


Figura 3: Rielaborazione volumi vendite BRF Global (2015) – fusione Fonte: Report annuale gruppo BRF, anno 2015.

Nel grafico sono rappresentati i volumi di vendite del Gruppo BRF<sup>5</sup> prima e a seguito della fusione tra Perdigão e Sadia. Si evince in modo chiaro come l'operazione di fusione abbia portato un incremento più che significativo nei volumi delle vendite, passando dai 3163 mila tonnellate del 2008 alle 5667 mila tonnellate del 2010.

Il notevole incremento delle vendite di BRF ha portato l'impresa al raggiungimento di risultati economici di grande rilievo sia nel mercato interno, sia in quello estero. BRF, potendo contare su una solida struttura produttiva e commerciale, è l'unica impresa nel mercato brasiliano ad essere dotata di una rete distributiva di prodotti freschi e surgelati che copre l'intera nazione.

Il 2013 è stato un anno contrassegnato da molti cambiamenti per la compagnia, sia a livello di organizzazione che di valori e di *vision*: “essere una delle più grandi società alimentari del mondo, ammirata per i suoi *brands*, per l'innovazione e i risultati, e per contribuire a un mondo migliore e sostenibile”. Questo si traduce in marchi forti ed offerta di nuovi prodotti grazie alle ultime tecnologie con l'obiettivo di lungo periodo di rafforzare il profilo internazionale e di stabilire solide relazioni commerciali con i *partners*, i produttori, i consumatori e gli investitori. Il focus sull'innovazione ha permesso inoltre alla società di entrare nella classifica di Forbes come una delle 100 compagnie più innovative al mondo e venire largamente riconosciuta come un leader globale in *Research&Development* del settore alimentare.

Per quanto riguarda la cultura aziendale, BRF si prefigge di costruire una filosofia che metta sullo stesso piano tutti gli impiegati di tutte le *units* situate nei vari continenti, sottolineando la portata della compagnia nello scenario globale.

La *mission* di BRF consiste nell'entrare a fare parte della vita delle persone offrendo alimenti gradevoli, caratterizzati da elevata qualità ed innovazione, ad un prezzo accessibile in ogni parte del mondo. I valori che guidano il business di BRF sono:

- Integrità alla base delle relazioni;
- Focus sul consumatore;
- Rispetto per ogni interlocutore;
- Formazione e costante aggiornamento del personale;
- Raggiungimento di *performance* elevate;
- Qualità dei prodotti ed eccellenza nei processi produttivi e distributivi;
- Costante spirito di innovazione;
- Crescita sostenibile;

---

<sup>5</sup> Fonte: Report Annuale gruppo BRF, anno 2015. <https://www.brf-global.com/brasil/en/>

- *Global vision, Local agility;*
- Accettare le differenze e impegnarsi a rispettarle.

Il Brasile è il primo produttore al mondo di carne avicola sana e di qualità. Il suo successo deriva da una serie di caratteristiche legate al territorio, come la possibilità di avere ampi spazi che permettono di tenere distanti fra loro le fattorie e gli impianti produttivi in modo da evitare la trasmissione di eventuali malattie ed epidemie fra gli animali, o la grande disponibilità di acqua per la crescita dei polli e la loro lavorazione, e la disponibilità di granaglie in loco.

Il Gruppo BRF opera con un portfolio di 40 *brands*, posizionati per soddisfare differenti target di consumatori: fra questi troviamo Sadia, leader per la carne, e *brand* che ritroviamo sugli scaffali italiani dei prodotti BRF Italia S.p.a.

### **BRF Italia S.p.a**

Giuseppe Grigolini, Amministratore Delegato e fondatore di BRF Italia, aveva fatto parte del top management di Arena per dieci anni, fino a quando nel 1994 decise di lasciare l'azienda per aprire un'azienda per conto proprio nel settore dell'avicolo, effettuando una serie di valutazioni economiche circa la fattibilità del suo progetto. L'analisi, però, rivelò condizioni poco favorevoli alla nascita di una nuova azienda a causa dei forti competitors che controllavano il mercato (AIA ed Arena). Resosi conto dell'impossibilità di fronteggiare autonomamente i concorrenti sul mercato ed escludendo di allearsi con essi, ampliò il raggio geografico e dopo aver individuato la multinazionale olandese Plusfood B.V, convinse il management riguardo la bontà del suo progetto e le possibilità di entrare nel mercato italiano, mantenendo però propria autonomia rispetto al gruppo, ed un conseguente "quasi isolamento". Le condizioni per Plusfood B.V. si rivelarono favorevoli, e le consentivano di entrare nel mercato italiano, anche attraverso le Private Label (che contavano una minima quota dello 0,2% per la carne surgelata, con ampi margini di crescita data la media del 6% per gli altri alimenti surgelati).

Plusfood Italia S.p.a, dunque, opera nel mercato nazionale dei prodotti surgelati con specialità di pollo da 20 anni, come filiale italiana inizialmente di un produttore olandese, e successivamente, dal 2012, incorporato nella multinazionale brasiliana BRF, che ne fa derivare la nuova denominazione sociale BRF Italia S.p.a. L'azienda rappresenta un modello di successo grazie a prodotti di pollo e piatti pronti conosciuti a livello internazionale, o con il marchio Sadia o con le *private label* dei propri clienti. La categoria degli FPP (Further Processed Poultry – elaborati di pollo panati) nacque 30 anni fa, fino ad allora era possibile

reperire solo cotolette di suino. Giuseppe Grigolini si trovò personalmente coinvolto nel lancio di questa nuova categoria, trovando un buon riscontro da parte dei clienti italiani. Oggi le specialità di pollo di BRF Italia si trovano in tutti i canali distributivi, dalla vendita retail alla ristorazione, proponendosi sul mercato come prodotto di qualità, escludendo la presenza di carne separata meccanicamente (CSM) grazie all'utilizzo della nuova tecnologia REVO disponibile presso lo stabilimento di Oosterwolde (Olanda).

In Europa la compagnia BRF rappresenta un modello di business strategico, replicando le sinergie di BRF Global tra società, organizzazione di vendita e impianti produttivi locali per la fornitura dei propri clienti europei. Le sedi di produzione sono localizzate nei Paesi Bassi e nel Regno Unito e sono attrezzate per produrre una gamma di diversi prodotti. L'azienda ha inoltre investito in un nuovo stabilimento, sempre nei Paesi Bassi, che consentirà la produzione di prodotti avicoli surgelati a costi competitivi, consentendo di aumentare il volume attuale di produzione, ed utilizzando macchine ad elevate risparmio energetico per un uso sostenibile dell'energia.

Dopo Friki e Perdix, attualmente il marchio di riferimento è Sadia. Brand della capogruppo BRF noto a livello mondiale per i rigorosi controlli e gli elevati standard di qualità dei prodotti finali, Sadia applica la politica del “*Total Quality Management*” (approccio descritto nel precedente capitolo), garantendo un prodotto sano e con tutte le caratteristiche nutrizionali richieste dal consumatore grazie ad allevamenti a terra in ampi spazi e all'attenzione alla qualità degli alimenti e del benessere degli animali, oltre alla tutela e alla conservazione delle risorse naturali: il 95% dell'energia attinge da fonti rinnovabili, il 30% dell'acqua consumata proviene dal recupero.

L'azienda riesce a offrire al consumatore italiano un prodotto a prezzi competitivi, operando su due distinti canali di vendita: Retail e Food Service.

BRF Italia S.p.a è presente nelle principali catene distributive italiane anche con i marchi Pronto Crock (canale discount), 1€ e Vai! e Speedy Pollo, (che ha inaugurato la cosiddetta “*Speedy Line*”), oltre che con le *private label* di importanti retailer come Eurospin, Crai, Selex o Eismann per rispondere alle necessità del target di consumatori, maggiormente orientato ai giovani e alle famiglie.

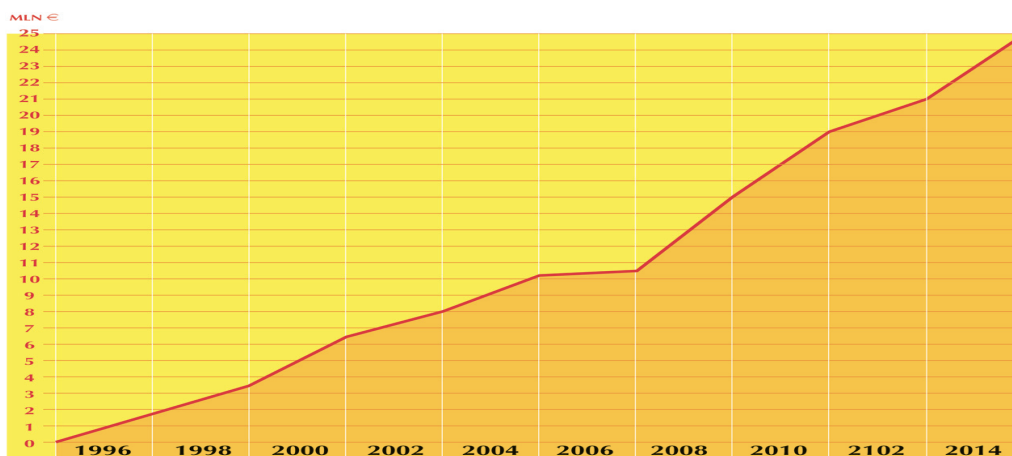
La *mission* aziendale “Vivi la vita con più appetito!” è focalizzata sull'ambizioso obiettivo di offrire l'occasione di far vivere e condividere un'esperienza felice a tavola.

L'innovazione gioca un ruolo centrale in BRF, in termini di prodotto, di contenuti di servizio, di destinazione d'uso, di comunicazione e promozione, come viene dimostrato dalle nuove linee di prodotti “Viva la Griglia”, “Giga” e “Sadia Premium”, quest'ultimo caratterizzato dal

fatto di essere prodotto con filetto di pollo a fibra intera avvolto in panatura e totalmente privo di carne separata meccanicamente.

Le principali leve del successo di BRF Italia sono identificabili in un mix sinergico di differenti fattori, fra cui il focus sulle specialità di pollo surgelate che permettono un posizionamento chiaro e un certo grado di differenziazione dai *competitors*; la continua innovazione di *concepts* e prodotti promossi attraverso una intensa attività di marketing (anche attraverso spot televisivi), ed infine il carattere fortemente italiano grazie a uno staff locale, poiché la strategia aziendale pone al centro il consumo locale.

Nel grafico seguente è rappresentato il trend del fatturato di BRF Italia nel periodo 1996-2014, dal quale si evince la costante crescita aziendale.



# Portfolio BRF Food

## I prodotti BRF Italia

BRF Italia S.p.A. offre al mercato italiano una vasta gamma di prodotti di carne di pollo.

Il business dell'azienda si concentra su due canali di vendita differenti: il canale "Ho.Re.Ca" (Hotellerie-Restaurant-Catering) altresì detto Food Service, ed il canale Retail.

### Linea

Con il primo si indica l'insieme delle attività relazionate con la creazione, il trasporto e la vendita di prodotti alimentari pronti a ristorazione commerciale e collettiva come ad esempio:

### C'Rock Music

snack Bar, ristoranti, pizzerie, fast food, pub e mense, poiché è in questo settore che i ristoratori sono disposti a riconoscere il maggior costo di prodotti e *concept* innovativi.

### Premium Gourmet

Nel canale Food Service i prodotti di BRF Italia sono caratterizzati da un packaging che li contraddistingue, basato su un "Cubox", una scatola cubica che permette di comunicare

### Grill Gourmet

marchio, prodotto, immagine e tutte le informazioni necessarie su ognuno dei suoi 6 lati, in modo da costruire familiarità col prodotto e fedeltà fra i consumatori.

### Giga Gourmet

Giga Cutlet, Giga Burger Crock, Giga Burger Grill

### Professional

Grilled Strips, Grilled Slices, Grilled Medallions

### I Classici

Cordon Bleu Classico, Bocconcini Classici, Cotoletta Classica, Speedy Cordon Bleu, Pollo Burger, Cotoletta Anatomica, Filetto Perfetto

Gli operatori professionali apprezzano sempre più il surgelato, per alcuni indiscutibili vantaggi: minore deperibilità, maggiore certezza sulla qualità intrinseca del prodotto, costi più contenuti e - non ultime - le garanzie certificate che i principali player offrono in termini di tracciabilità e di controllo della filiera.

Il secondo canale nel quale BRF Italia ha segnato maggiormente il suo successo con gli stick di pollo *Speedy Pollo* è invece il Retail, con il quale si indica la vendita di prodotti alla grande distribuzione (supermercati, ipermercati e discount) con l'obiettivo di arrivare sulle tavole del consumatore finale. Purtroppo nella distribuzione moderna è più serrata la competizione con il banco del fresco, che ha consolidato e tuttora mantiene una posizione dominante nei principali

## Portfolio BRF Retail

Linea	Items
Speedy Pollo	Speedy Pollo – The Original, Speedy Pollo – Con Formaggio Filante
Premium	Cordon Bleu, Cotolette, Nuggets, Cotolette agli Spinaci
Giga XXL	Cotoletta Giga XXL
Vivalla Griglia	Hamburger di Pollo, Alette di Pollo, Tagliata di Pollo
Kids	Disney 6 Mini Cars, Bastoncini – Senza Glutine
Altre Specialità	Cotolette Offerta Famiglia, Cordon Bleu Offerta Famiglia, Nuggets Family Pack

settori alimentari.

Aspetti comuni all'intera gamma di prodotti offerti dall'azienda sono:

- Aspetto nutrizionale: la carne di pollo è notoriamente alla base di una dieta sana ed equilibrata;
- Aspetto qualitativo: applicazione del *Total Quality Management* con accurata selezione delle materie prime;
- Aspetto ambientale: l'azienda punta alla sostenibilità sottoscrivendo programmi finalizzati al recupero di acqua ed energia elettrica.



Il prodotto storico di BRF Italia è lo stick a base di pollo *Speedy Pollo*, il vero bastione dell'azienda nella distribuzione italiana, che si presenta come finger food surgelato. Il prodotto, lanciato nel 1998 ha da subito riscontrato un forte apprezzamento da parte dei consumatori per le sue caratteristiche principali: facilità e velocità di preparazione, croccantezza ed un packaging vivace e giovanile. E' di conseguenza semplice comprendere come tale prodotto abbia trovato il suo target ideale nelle fasce di giovani e giovanissimi. Per questa ragione BRF Italia ha deciso di lanciare sul mercato Speedy Pollo non solo attraverso il canale Retail ma anche nel Food Service.

## Canali distributivi

I luoghi di consumo dei prodotti avicoli panati sono a casa e fuori casa. Per questo motivo BRF opera all'interno del mercato attraverso due diversi canali distributivi: Retail (grande distribuzione al dettaglio) e Food Service (servizio intermedio per la ristorazione e il catering).

Per quanto riguarda il canale Retail il mercato italiano è molto competitivo e le vendite di surgelati a base di carne di pollo nei supermercati e ipermercati sono in aumento e questo mostra un canale in espansione nonostante la crisi economica che ha colpito, seppur in modo marginale, anche il mercato dei consumi alimentari.

Negli ultimi anni, al passo con la crescita delle vendite del leader di segmento AIA permesso da abbassamento dei prezzi e forti promozioni, BRF è riuscita a incrementare il peso della distribuzione del 6% grazie alla fornitura del canale in due diverse modalità, prodotti a marca propria in supermercati e ipermercati (Iper, Selex) e discount (Prix e Di Più) e fornitura di *private label* nelle forme super e iper (Selex e Crai) e discount (Eurospin). Il market share è cresciuto del 19,6% nella distribuzione supermercati e ipermercati e si è consolidato al 50% in quella discount. L'azienda è stata in grado di ampliare il numero di clienti raggiungendo tutte le compagnie leader di supermercati e di incidere direttamente sulle vendite attraverso una campagna pubblicitaria televisiva e una forte promozione per rafforzare l'immagine dei consumatori in relazione al prodotto e all'azienda.

Nella tabella seguente si possono esaminare i volumi di vendita (in tonnellate) per il canale Retail, potendo valutare l'incremento percentuale negli ultimi due anni:

<b>CANALE RETAIL</b>			
<b>Positioning</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Δ %</b>
<b>Raw Filet</b>	380	554	+45%
<b>Coooked Filet</b>	91	140	+53,8%
<b>Kids</b>	83	101	+21,6%
<b>TOTALE</b>	<b>554</b>	<b>795</b>	<b>+42,2%</b>

Figura 5: volumi di vendita espressi in tonnellate per il canale Retail. Fonte: dati forniti dall'azienda.

All'interno del canale Retail la compagnia a livello globale è leader per la produzione e distribuzione di surgelati a base di carne di pollo grazie a un eccellente rapporto con i *buyers*, dei buoni margini di vendita, e prodotti pensati ad hoc per i gusti locali di ogni paese. Il gruppo ha inoltre la possibilità di espandere il business attraverso l'incremento del canale discount e il lancio di nuovi prodotti esclusivi.

Dal punto di vista specifico della distribuzione in Italia sorgono dei problemi legati alla logica del “Buy Italian” molto forte nel nostro paese e che tende a svantaggiare le compagnie straniere influenzando da una parte i buyer della grande distribuzione e dall’altra i consumatori. È necessario però osservare che il mercato sta cambiando, anche in funzione di una trasformazione degli stili di vita e del modo di cucinare, aprendo grande spazio alla categoria dei surgelati.

L’altro canale distributivo è il canale Food Service che riguarda la fornitura della ristorazione, il catering e gli eventi. Tra i clienti di questo canale ci sono ristoranti, bar, fast food, Autogrill, grandi catene di catering e eventi importanti che richiedono attività di sponsor da parte dell’azienda. In questo segmento l’azienda è presente con prodotti propri e con la fornitura di alcune private label come METRO e MARR. Si tratta di un mercato molto competitivo con volumi di vendita di 8500 tonnellate, l’80% del fatturato è legato ai prodotti classici (cordon bleu, cotoletta e bocconcini).

Al momento il segmento della ristorazione è in crescita e BRF si presenta come un partner professionale e solido. Il volume del mercato del “*catering del surgelato*” si divide in un 75% di prodotti a marchio Sadia e un 25% di fornitura di *private label*.

Nella tabella sottostante è possibile vedere l’incremento percentuale nel volume di vendite per il settore Food Service negli anni 2014-2015:

<b>CANALE FOOD SERVICE</b>			
<b>Positioning</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Δ %</b>
<b>Classic</b>	2095	2135	+2,4%
<b>C’rock Music</b>	1540	1573	+2,8%
<b>Gourmet</b>	922	1002	+9,7%
<b>TOTALE</b>	<b>4557</b>	<b>4710</b>	<b>3,36%</b>

Figura 5: volumi di vendite (espressi in tonnellate). Fonte: dati forniti dall’azienda.

I punti di forza della compagnia in questo canale sono il posizionamento chiaro che risponde a bisogni specifici con prodotti diversi dagli altri presenti sul mercato e supportati da specifica attività di marketing. Ci sono inoltre margini per ampliare il mercato “*low price*” con nuovi prodotti e per lavorare con nuovi grossi clienti nella ristorazione e nel catering. Inoltre nella ristorazione si aprono crescenti spazi; gli operatori professionali apprezzano sempre più il surgelato, per alcuni indiscutibili vantaggi: minore deperibilità, maggiore certezza sulla qualità intrinseca del prodotto, costi più contenuti garanzie certificate che i principali player offrono in termini di tracciabilità e di controllo della filiera.

<b>CANALI AGGREGATI – RETAIL + FOOD SERVICE</b>			
<b>Positioning</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Δ %</b>
<b>Retail</b>	554	795	+43,5%
<b>Food Service</b>	4557	4710	+3,3%
<b>TOTALE</b>	<b>5111</b>	<b>5500</b>	<b>+7,6%</b>

Figura 6: dati aggregati volumi di vendite (espressi in tonnellate). Fonte: elaborazione su dati forniti dall'azienda

Considerando l'intero mercato, ovvero aggregando i dati delle vendite nel canale Retail e Food Service, vediamo come i volumi di vendita di BRF siano cresciuti e come stiano continuando ad aumentare trovando uno spazio sempre più significativo nel mercato del Food Service in generale e della ristorazione in particolare.

## I principali *competitors* di BRF Italia

L'allevamento e la lavorazione di carni bianche (pollame e tacchino) ha da sempre rivestito un ruolo fondamentale nel panorama economico italiano, non deve perciò stupire il fatto che già dalla seconda metà del secolo scorso aziende estere ma soprattutto italiane abbiano deciso di concentrare i loro sforzi con l'obiettivo di conquistare una fetta di tale mercato. Il settore del surgelato ha avuto una crescita che continua ancora oggi, facilitata dai cambiamenti negli stili di vita e dalle abitudini dei consumatori moderni. La comprensione del mercato in cui opera un'azienda non può prescindere dall'esistenza e dallo studio dei suoi *competitors*, con il fine di individuare i prodotti che potrebbero risultare essere una minaccia per BRF.

Nel grafico seguente è possibile constatare come, nonostante il ruolo di leader di mercato sia rivestito dal Gruppo AIA, Sadia rappresenti una fetta importante soprattutto per quanto riguarda il canale Retail.

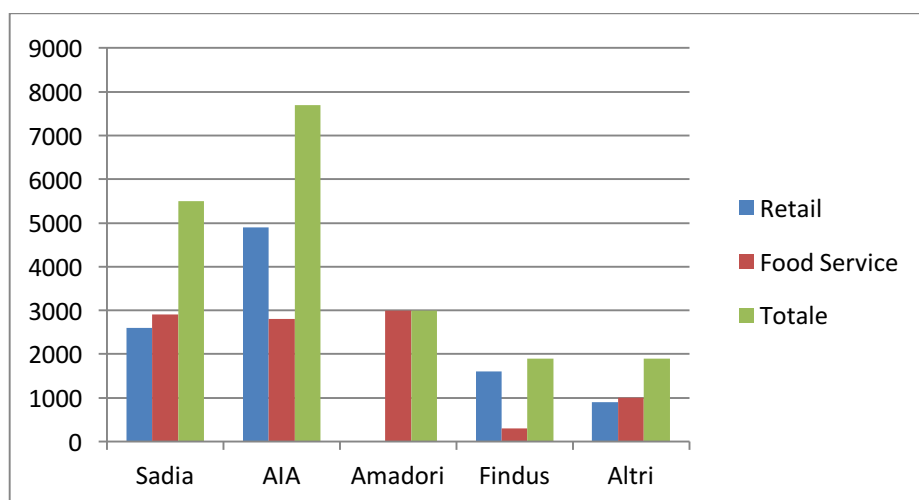


Figura 7: Elaborazione dati Frozen Chicken Market e suddivisione per canali e *competitors*. Fonte: elaborazione su dati forniti dall'azienda

I dati qui rappresentati graficamente si rifanno all'analisi di mercato con oggetto "Frozen Chicken Market" compiuta da BRF Italia nel 2014, i cui risultati sono riassunti nella seguente tabella (incluso il valore delle Private Label).

Frozen Chicken Market <sup>6</sup>			
	Retail	Food Service	Total
<b>AIA</b>	4900	2800	7700
<b>Sadia</b>	2600 (1)	2900 (2)	5500
<b>Amadori</b>	----	3000	3000
<b>Findus</b>	1600	300	1900
<b>Others</b>	900	1000	1900
<b>Total</b>	10000	10000	20000

(1) 1380 Brand e 1420 PL di cui 100 “door to door” (2) 1300 Brand e 500 PL

I dati fornitici dall’azienda permettono quindi di creare un grafico che mostri chiaramente la share delle singole aziende nel mercato.

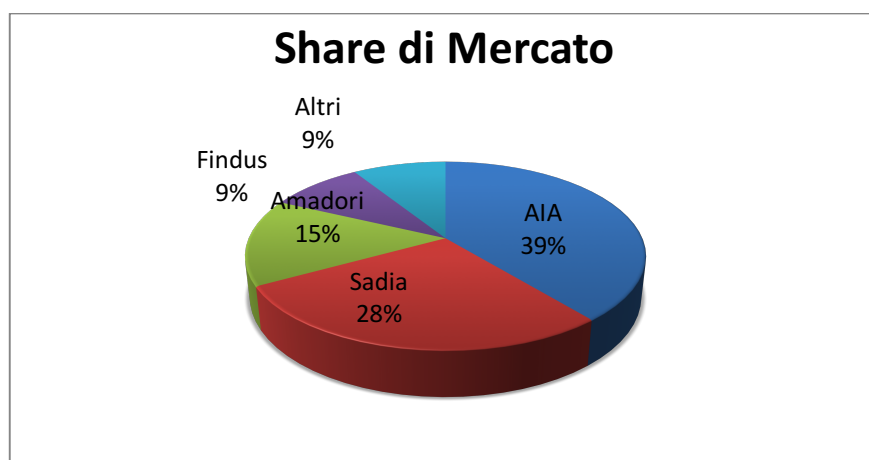


Figura 8: elaborazione personale della rappresentazione dello share di mercato fra i principali attori italiani.

Si evince quindi che il mercato dell’avicolo congelato è dominato da AIA che detiene il 49% del canale Retail e il 28% del Food Service. BRF detiene la seconda posizione con il 26% nel Retail 29% nel Food Service.

Avendo chiara questa generale panoramica è possibile andare ad analizzare i 2 principali *competitors* di BRF Italia: AIA S.p.A e Amadori.

## AIA

AIA, Agricola Italiana Alimentare, società del **Gruppo Veronesi**, è una delle più importanti realtà europee nel settore delle carni fresche e surgelate di pollo, tacchino, suino, coniglio e uova.

Gli stabilimenti dell’azienda sono situati in gran parte nel nord est Italia. L’approccio innovativo applicato dal gruppo Veronesi ha portato al raggiungimento di un fatturato pari a 2,8 milioni di euro nel 2014.

<sup>6</sup> Fonte: elaborazione dati forniti dall’azienda.

AIA è riconosciuto come leader nel settore della vendita di surgelati e presenta di conseguenza svariati prodotti assimilabili all'offerta di BRF Italia: spinacine di pollo, bocconcini di pollo, cotolette, cordon bleu, alette di pollo.

### **Amadori**

Amadori è stato fondato nel 1968 a San Vittore di Cesena e si annovera oggi tra i leader nel settore agroalimentare italiano per l'allevamento e la lavorazione di carni bianche. Il suo fatturato nel 2013 è stato pari a 1,320 miliardi di euro.

I prodotti offerti dall'azienda riconosciuti come in competizione con l'azienda BRF Italia sono il Cordon Bleu, la cotoletta, l'Ortaiola con spinaci, i bocconcini di pollo, le cotolette aperitivo con panatura piccante ed infine le alette di pollo classiche, piccanti o impanate. Amadori nel canale Food Service serve principalmente catene Fast Food come MC Donald's.

### **Il posizionamento di BRF**

Per quanto riguarda il posizionamento della società oggetto di analisi, BRF Italia S.p.a., a livello nazionale si può affermare che i surgelati hanno sostanzialmente tenuto, penalizzando però alcune categorie a più alto valore, come gli ittici e i piatti pronti, dove BRF ha dovuto inoltre affrontare la maggiore concorrenza dovuta ai *competitors* molto forti, come è stato descritto nel paragrafo precedente. Infatti, il mercato reale del congelato è "bloccato" dal leader AIA che ha interesse che lo stesso rimanga "contratto" al fine di sviluppare maggiormente il settore del fresco dove AIA ha una posizione di forte leadership e dove le barriere all'ingresso per player globali sono superiori.

Ciò nonostante, per quanto concerne l'andamento dell'azienda nel breve periodo, sulla base del piano di sviluppo messo a punto nel 2014, le previsioni sono decisamente positive, dovuto anche dal fatto che i principali indicatori macroeconomici indicano che dovrebbe verificarsi un'ulteriore spinta alla domanda nel settore, portando ad un aumento del volume di vendite di prodotti a maggior valore aggiunto che hanno segnato l'evoluzione del gusto dei consumatori negli ultimi venti anni: piatti pronti, snacks, specialità salutistiche ed etniche e, naturalmente, surgelati.

BRF pone in essere comportamenti volti a soddisfare le aspettative dei consumatori, garantendo un buon rapporto qualità-prezzo ed interpretando in maniera coerente quelle che sono le richieste di una nuova tipologia di consumatore sempre più attenta alla propria alimentazione, superando il *trade-off* imposto da desiderio di cibi unici e appaganti e il poco tempo dedicato ai pasti, che diventano sempre più frenetici nella nostra contemporaneità.

Per concludere questo breve studio di mercato, si fornisce di seguito la *SWOT analysis* riguardo prodotti surgelati permettendoci di comprendere meglio quale sia la sua situazione attuale:

## SWOT ANALYSIS<sup>7</sup>

<i>Strenght</i>	<i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ottima penetrazione distributiva e reperibilità territoriale</li> <li>■ ampia scelta di tipi e ricette</li> <li>■ rapidità di preparazione in relazione a tecnologie complesse</li> <li>■ garanzia qualità dell'offerta</li> <li>■ forti investimenti in comunicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ persistenza pregiudizi sulla qualità dei surgelati</li> <li>■ prezzi poco competitivi (l'industria scarica l'aumento dei costi sui listini per mantenere alto il livello di profittabilità)</li> <li>■ ricerca di convenienza da parte consumatore con lo spostamento verso le marche commerciali rispetto che i competitors minori</li> <li>■ competizione con il fresco</li> </ul>
<i>Opportunities</i>	<i>Threat</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ surgelati considerati come interpreti della modernità alimentare e dell'innovazione tecnologica</li> <li>■ stile di vita frenetico: ricerca di praticità</li> <li>■ maggior consumo di alimenti fuori casa e verso opzione di cibi pronti e in monodose</li> <li>■ mercato italiano in forte crescita</li> <li>■ riduzione degli sprechi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ recessione economica e riduzione potere d'acquisto</li> <li>■ sensibilità al prezzo</li> <li>■ aumento costi di produzione</li> <li>■ crescita private label: forte leva promozionale e ottima reputazione</li> </ul>

### Target

BRF Italia S.p.a. si rivolge ad un target di consumatori dinamici e moderni, giovani single o con figli piccoli e lavoratori, con una sviluppata consapevolezza per i *brand* e con predilezione di un buon rapporto qualità-prezzo, ricercando prodotti pronti all'uso e gusti nuovi senza andare però a discapito della salute.

Sono consumatori che inoltre risultano inclini alla componente ludica della gastronomia.

<sup>7</sup> Fonte: Nostra Elaborazione



## Il ruolo dell'innovazione in BRF Italia

Il gruppo BRF attraverso le proprie filiali serve diversi mercati esteri, ognuno dei quali ha specifiche peculiarità che richiedono investimenti e Ricerca e Sviluppo. In particolare, l'Europa e alcuni paesi asiatici sono all'avanguardia nel settore alimentare e richiedono evoluzione tecnologica e condizioni adeguate per fronteggiare la concorrenza. Il focus viene posto sulla profonda comprensione delle esigenze locali, combinato con soluzioni tecnologiche che siano globalmente applicabili.

Come abbiamo già avuto modo di anticipare nei paragrafi precedenti, circa un quarto del fatturato dell'industria alimentare deriva dalla vendita di prodotti che incorporano un alto contenuto di innovazione, e questi prodotti formano parte del cosiddetto "tradizionale evoluto", fra i quali figurano anche i prodotti surgelati.

Nel corso dell'ultimo decennio l'interesse del consumatore è stato stimolato maggiormente grazie alla varietà dei prodotti disponibili e alla capacità del prodotto surgelato di adattarsi agli attuali trend alimentari e sociali, come ad esempio la ricerca di servizi, il bisogno di informazione e rassicurazione su qualità e controlli, la facilità d'uso.

Si capisce perciò come questo settore sia terreno particolarmente fertile per una continua innovazione, al fine di rispondere al meglio alla domanda del consumatore moderno.

In particolare, i maggiori progressi tecnici riguardano l'area del processo, del marketing, dei prodotti, organizzative e di risparmio energetico e tutela dell'ambiente:

- innovazioni di processo: sono numerose e volte alla soddisfazione dei bisogni del consumatore. Possono consistere in miglioramenti per garantire l'alta qualità del prodotto, ad esempio attraverso l'affinamento delle tecniche di surgelazione IQF (Individually Quick Frozen).

Dal lato invece del trattamento termico dei prodotti sono sempre più utilizzate le tecniche di cottura a vapore o sottovuoto parziale, particolarmente apprezzate poiché consentono di mantenere il prodotto finale più integro e consentono il mantenimento dei nutrienti originali.

BRF Italia si propone sul mercato come *brand* che punta alla qualità, in particolare con la nuova linea *Premium*. L'innovazione di processo che sta dietro a questa linea consente di avere tranci di filetto di pollo a fibra intera, senza carne separata meccanicamente, segnando un chiaro distacco dai *competitors* e posizionandosi su un livello di qualità maggiore.

- Innovazioni di marketing: Di notevole rilevanza sono anche le implementazioni di nuove metodologie di promozione e *design* dei prodotti. Per quanto riguarda il

marketing, i *packaging* dei prodotti finali sono importanti in quanto sono il primo mezzo di comunicazione dell'azienda con il consumatore. Gli imballi svolgono duplice funzioni: da una parte di carattere informativo, dall'altra di strumenti che aiutano la preparazione del prodotto. È possibile infatti trovare in commercio prodotti surgelati dentro a imballi pronti da mettere nel forno.

BRF Italia ha ideato e proposto al gruppo il Cubox, scatole con una loro identità innovativa destinate al canale Food Service che hanno la caratteristica di comunicare con il cliente in ogni loro lato (6 facce) e che è stata adottata anche in Spagna, Francia, Grecia e Portogallo.

- Innovazioni di prodotto: sono molteplici i nuovi prodotti che ogni anno riempiono il banco del sottozero, e sono le innovazioni che maggiormente vengono percepite dai consumatori, sempre più esigenti e con gusti in continua evoluzione. Quello che maggiormente viene ricercato sono prodotti ricettati che richiamino la tradizione gastronomica, prodotti senza glutine per chi soffre di intolleranze alimentari o prodotti di forme accattivanti per i più piccoli. Esiste infatti un 10% di consumatori sempre alla ricerca di nuovi prodotti da poter provare.

Fra le ultime proposte di BRF Italia, oltre alla linea *Premium*, troviamo la linea “*Barbecue*”, che rappresenta un progetto innovativo in quanto introduce una premessa di gusto inedita: un prodotto di pollo già grigliato, da scaldare a casa. Da non sottovalutare anche la leggerezza del prodotto, in quanto non è legato all'utilizzo di grassi in cottura.

Altra innovazione di prodotto si trova nei bastoncini *Gluten Free*, proposti per i bambini ma ideali anche per chi soffre di intolleranze o preferisce prodotti più leggeri.

- Innovazioni volte al risparmio energetico e all'ambiente: le innovazioni in questo campo riguardano sia l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili per un minor impatto ambientale, quali l'energia eolica o solare, sia l'utilizzo degli scarti di produzione per ottenere biogas. Sono numerose le aziende sensibili al tema della tutela ambientale, e fra queste anche il gruppo BRF, poiché non può esistere leadership innovativa se questa non è sostenibile e supportata da iniziative di lungo termine. Fra i primari obiettivi da perseguire occupano posizione privilegiata l'ottimizzazione attraverso la riduzione degli sprechi, favorendo l'utilizzo di materiali derivanti da riciclo, e la riduzione dell'uso di acqua nella produzione di pollame.

Le innovazioni organizzative in BRF Italia saranno illustrate più dettagliatamente a partire dal prossimo paragrafo.

### **3.3 L'innovazione organizzativa in BRF Italia – Fase diagnostica**

Nei capitoli precedenti di questo elaborato ci siamo occupati di comprendere il fenomeno della globalizzazione e i suoi effetti sulla realtà delle imprese, le quali si sono trovate ad operare in un contesto molto più dinamico rispetto al passato, che ha comportato la necessità di alcuni cambiamenti nel modo di concepire l'organizzazione aziendale e gli *asset* capaci di generare valore e conseguentemente vantaggio competitivo sostenibile. È così risultato che conoscenza, competenze e tecnologie giocano un ruolo molto importante, poiché sono *asset* che si valorizzano al meglio se sfruttati dal capitale umano nel migliore dei modi, e hanno la caratteristica di essere difficilmente trasferibili e finalizzati alla generazione di innovazione all'interno dell'impresa. Si è visto, inoltre, che l'innovazione può essere declinata in diverse categorie, ma le innovazioni possono essere meno efficaci se non sono accompagnate da un ben progettato cambiamento intra-organizzativo, che permetta di trarre ogni vantaggio dall'innovazione. Analizzeremo, in questa sezione, le innovazioni organizzative che sono state implementate in BRF Italia nel corso degli ultimi anni, a partire dal 2012.

Nella letteratura economica del diciannovesimo secolo molto si è detto riguardo all'evoluzione tecnologica nel settore secondario, e cioè sull'innovazione e sul miglioramento dei processi produttivi industriali. Invece, per quanto riguarda il ventesimo secolo, fino poi ai giorni nostri, la situazione è diversa e l'attenzione si è spostata sulle innovazioni di prodotto ed organizzativo-gestionali. Questo perché l'evoluzione tecnologica aveva dato come risultato che ogni innovazione tecnologica fosse slegata da quelle in altri settori, comportando un processo innovativo non sinergico. Nacque, così, la necessità di analisi dei cambiamenti organizzativi necessari in vista (o a seguito) dell'introduzione dell'innovazione tecnologica, poiché quest'ultima ha viaggiato a ritmi più elevati rispetto alla risposta di adeguamento dell'organizzazione, comportando fallimenti o evitabili sprechi ed errori. Questo perché la tecnologia si progetta e si utilizza immediatamente, mentre i comportamenti organizzativi non si possono imporre e necessitano di più tempo per essere messi in pratica, soprattutto nell'ambito del settore dei servizi.

Come è già stato anticipato, prerequisiti per un'effettiva innovazione organizzativa che possa portare un allineamento con la tecnologia utilizzata, sono la creazione di una cultura di base solida all'interno dell'azienda e la predisposizione al cambiamento.

Le opportunità derivanti dall'innovazione organizzativa sono molteplici, dalla riduzione di costi e sprechi, all'ottimizzazione di alcune procedure e velocizzazione di tempistiche. Vediamo cosa significa innovazione organizzativa in BRF Italia, la quale come abbiamo

anticipato nei paragrafi precedenti, ha visto negli ultimi anni il susseguirsi di molti cambiamenti.

Innanzitutto, si può parlare di BRF Italia solo da pochi anni, poiché prima l'azienda di riferimento di questo elaborato era Plusfood Italia, filiale italiana della multinazionale olandese Plusfood B.V., acquisita poi dalla *public company*<sup>8</sup> brasiliana denominata BRF e nata dalla fusione tra Perdigão S.A. e Sadia.

Come anticipato nel paragrafo precedente, Plusfood Italia S.p.a nacque nell'Aprile del 1995 come filiale italiana della Holding Plusfood B.V. ed è una filiale che per sua natura non è totalmente controllata dall'*Head Quarter*, in quanto le quote azionarie si dividono tra Plusfood B.V. (67%) e Giuseppe Grigolini (33%), l'imprenditore da cui nasce e prende avvio il progetto di fondazione di Plusfood Italia, nonché Amministratore Delegato della stessa, e questa parziale autonomia viene mantenuta anche a seguito dell'acquisizione di Plusfood da parte dei brasiliani del gruppo BRF.

Dopo i primi anni in cui si sono registrati miglioramenti nelle *performance*, aumentando la gamma dei prodotti offerti, le quantità vendute e il numero dei clienti, dai primi anni del 2000 Plusfood B.V. comincia a risentire della concorrenza derivante dai paesi emergenti, dove il costo del lavoro, delle infrastrutture e delle materie prime era inferiore. Così, per sopravvivere, Plusfood B.V. aveva bisogno di essere acquisita, e l'operazione fu conclusa dal colosso brasiliano BRF, con un processo che ebbe inizio nel 2008<sup>9</sup>.

L'acquisizione di Plusfood B.V. da parte del gruppo BRF ha portato a notevoli miglioramenti a livello competitivo, non soltanto per la possibilità di applicare prezzi inferiori a prodotti di qualità superiore, ma per le svariate nuove dotazioni che sono state fornite. L'acquisizione da parte del gruppo BRF ha comportato trasferimento di tecnologia e conoscenza a BRF Italia, che hanno reso necessario un ripensamento della struttura organizzativa e delle procedure di *routine* che erano state assimilate, comportando quella che per BRF Italia è innovazione organizzativa.

Per individuare l'intervento più adatto da compiere in un'organizzazione è necessario prima di tutto capirne i bisogni. Attraverso un questionario all'Amministratore Delegato dell'azienda, Giuseppe Grigolini sono state rilevate le motivazioni alla base del processo di

---

<sup>8</sup> Una *public company* è un'azienda priva di un vero e proprio azionista di maggioranza di riferimento.

Le principali caratteristiche sono: A) il top management detiene la direzione dell'impresa con l'obiettivo di creare valore economico e finanziario mediante stock option; B) le *public companies* sono quotate in borsa al fine di agevolare il trasferimento di azioni sia privato che istituzionale (la quotazione comporta la garanzia di un'elevata trasparenza); C) le *public companies* sono dotate di notevole capacità finanziaria, poiché possono contare sugli aumenti di capitale degli azionisti.

<sup>9</sup> Il 2 gennaio 2008 la società brasiliana BRF firmò un contratto di acquisto per il totale delle azioni emesse da Plusfood, per un importo di 31 milioni di euro.

innovazione organizzativa. Il questionario si riferisce al periodo di osservazione a seguito dell'acquisizione da parte del gruppo brasiliano BRF.

---

Motivazioni di BRF Italia per l'introduzione di innovazioni organizzative

<b>Migliorare la qualità dei prodotti</b>	si
<b>Migliorare la qualità del servizio offerto</b>	si
<b>Ridurre i costi del lavoro</b>	no
<b>Ridurre tempi di risposta ai bisogni dei clienti</b>	si
<b>Ridurre il consumo di energia e materiali</b>	si
<b>Ridurre costi di design dei prodotti</b>	si
<b>Incrementare la velocità di messa in produzione</b>	no
<b>Incrementare la dotazione di ICT</b>	si
<b>Migliorare la comunicazione e l'interazione fra funzioni</b>	si
<b>Migliorare la condivisione di conoscenza all'interno dell'organizzazione</b>	si
<b>Sviluppare relazioni più forti con i clienti</b>	si
<b>Migliorare le condizioni dell'ambiente di lavoro</b>	si
<b>Rafforzare la cultura organizzativa</b>	si
<b>Creare un sistema di valutazione delle prestazioni dei lavoratori</b>	no
<b>Rinnovare la struttura organizzativa per facilitare il lavoro di squadra</b>	Si
<b>Rinnovare il sistema di gestione della qualità</b>	si
<b>Rinnovare le routine e le procedure</b>	si
<b>Rinnovare il sistema di gestione delle risorse umane</b>	no

---

Questa fase del processo di innovazione organizzativa può essere definita come una fase diagnostica, nella quale vengono individuati i bisogni dell'azienda e le persone coinvolte nel processo al fine di poter adottare gli strumenti migliori tenendo conto del clima organizzativo

all'interno dell'azienda e della sua struttura, ed in coerenza con la *mission* e la strategia generale dell'azienda.

Una volta individuate le motivazioni per innovare per BRF Italia possiamo procedere con l'analisi del cambiamento organizzativo dell'azienda. Come abbiamo anticipato, si legge nel Manuale di Oslo sulle linee guida per interpretare i dati sulle attività innovative che per innovazione organizzativa si intende l'implementazione di un nuovo metodo organizzativo nelle procedure di impresa, di una nuova organizzazione del posto di lavoro o nuove relazioni esterne.

Partendo da questa definizione andremo ad esplorare le innovazioni organizzative che sono state introdotte in BRF Italia a seguito dell'acquisizione da parte del gruppo brasiliano, e cercheremo in seguito di misurarne l'impatto sull'azienda per quanto riguarda il miglioramento delle *performances*.

### **3.4 L'innovazione organizzativa in BRF Italia – Fase di intervento**

Nella fase di intervento l'azienda implementa le innovazioni organizzative necessarie per soddisfare i bisogni che ha individuato, per raggiungere un più alto livello di efficienza. La fase diagnostica mette in luce una determinata situazione organizzativa, la quale, opportunamente interpretata, porta all'individuazione degli strumenti da adottare per intervenire in modo efficace e perseguire i propri obiettivi. In questa fase andremo a descrivere le azioni e gli strumenti che sono stati adottati perché ritenute necessarie per il miglioramento e l'innovazione delle procedure aziendali.

#### **“Viva BRF”**

“Organizational innovations in business practices involve the implementation of new methods for organizing routines and procedures for the conduct of work. These include, for example, the implementation of new practices to improve learning and knowledge sharing within the firm.” (OECD, 2005). Così recita il manuale di Oslo riguardo le innovazioni organizzative, ed è proprio dell'implementazione di nuove metodologie che migliorino l'apprendimento e la condivisione di conoscenza che ci occuperemo ora, poiché il trasferimento di *know-how* all'interno dell'impresa è un elemento importante per il gruppo BRF.

Per la filiale veronese, il passaggio da un gruppo che opera nella dimensione europea (Plusfood B.V) a un gruppo che si estende su scala mondiale, non è stato certo privo di sfide e di difficoltà. Essere un tassello di un'organizzazione che pensa, ragiona ed opera in direzione

globale, per una piccola realtà italiana, come poteva essere Plusfood Italia, comporta cambiamenti anche a livello di cultura aziendale, di modo di vivere l'ambiente di lavoro.

Per un gruppo di grandi dimensioni e con filiali dislocate in tutto il mondo una prima difficoltà proviene dalla comunicazione fra le varie sedi e funzioni, comunicazione che deve essere quanto più veloce ed efficace per poter soddisfare al meglio le esigenze del personale.

BRF Italia si trova così a dover comunicare con persone localizzate geograficamente nei punti più diversi, e con l'acquisizione e partecipazione al gruppo brasiliano si ritrova dentro la comunità denominata "Viva BRF", che rappresenta un'innovazione nel meccanismo di coinvolgimento del personale nelle dinamiche aziendali e nella condivisione del sapere.

Grazie alle tecnologie che permettono la comunicazione a distanza è possibile creare comunità virtuali di utenti appartenenti a una stessa rete mettendosi in condizione di condividere un'esperienza ed i suoi contenuti, ampliando le possibilità di relazione fra individui.



"Viva BRF" è una comunità, predisposta su un portale online, composta dai membri del gruppo BRF e trova fondamento sui seguenti valori:

- "Building Together": la cooperazione è una peculiarità dell'essere umano, e attraverso la cooperazione è possibile raggiungere maggiori risultati, ed è naturale per l'uomo che da sempre vive in comunità. "To Build Together", costruire insieme, significa collaborare con gli altri in modo da aiutarsi a vicenda a raggiungere i propri obiettivi. "Viva BRF" dà la possibilità di creare uno spazio per il dibattito costruttivo attraverso la comunicazione aperta, e permettendo inoltre di condividere, prendersi responsabilità, supportare e agire per sviluppare questa caratteristica.
- "Eager for Performance": alte *performances* rendono una compagnia più competitiva e alzano gli standard dell'industria intera. Per ottenere *performance* più alte è necessario agire con passione, invogliare gli altri a dare il massimo dando il buon esempio. Essere solleciti nel perseguimento di alte *performance* è utile a sviluppare un approccio al lavoro e agilità di strategia in modo da incentivare il miglioramento in se stessi e negli altri.
- "Healthy Life": in una vita sana sia mente che corpo sono in equilibrio. "Viva BRF" permette di costruire una *routine* armoniosa per aumentare la qualità della vita e del lavoro. Un atteggiamento positivo è utile nella ricerca di equilibrio e nell'ottenimento di un ambiente amichevole.

- “Inspired by the Consumer”: il gruppo BRF crede che la differenza fra una “buona” azienda e una “grande” azienda si trovi nel desiderio di servire il consumatore nel modo migliore possibile. L’ossessione (sana) di fornire la maggior qualità ai propri consumatori è un elemento guida per il gruppo. Per questo motivo, “Viva BRF” costruisce un approccio orientato ai bisogni del cliente a 360 gradi, in modo da consentire all’azienda di anticipare i bisogni dei clienti e portarsi in testa nella concorrenza con i *competitors*.
- “Never settle for less”: per il gruppo BRF, le cose fatte nella media non sono abbastanza. Non accontentarsi di qualcosa che non è ottimo conferisce una notevole determinazione per il raggiungimento dei propri obiettivi. “Viva BRF” aiuta le persone a meglio adattarsi per fare la differenza all’interno del proprio ambiente di riferimento.
- “Right away”: in un ambiente veloce e ricco di sfide, l’abilità di prendere decisioni rapidamente è un’abilità chiave, che comporta anche che occasionalmente vengano presi dei rischi. Avere una mentalità razionale con questa impronta fa sì che vengano prese decisioni in modo efficiente, e BRF crede nel lavoro di gruppo per prendere decisioni più velocemente rendendo le responsabilità un carico minore.
- “Owner’s passion”: un ulteriore valore in cui crede BRF e che sta alla base del progetto “Viva BRF” è la passione, considerato l’ingrediente segreto del successo, poiché è ciò che rende persistenti ed entusiasti anche nei periodi più duri. Il valore della passione permette di connettersi con i propri doveri, di prendersi cura della qualità del lavoro ed impegnarsi attivamente prendendo responsabilità e affrontando sfide.

La piattaforma “Viva BRF” unisce in un unico strumento elementi delle comunità di pratica ed elementi dei social network. Come è stato anticipato nel primo capitolo, le comunità di pratica sono comunità di apprendimento autogestite in cui la crescita professionale si basa sulla condivisione di esperienze, sull’individuazione delle migliori procedure e sull’aiuto reciproco nell’affrontare i problemi quotidiani. A ciò si unisce l’elemento più ludico del social network, che consente di condividere anche fotografie dei membri delle diverse filiali, facendosi conoscere e creando il sentimento del gruppo in un contesto che lavora a distanze notevoli.

In “Viva BRF” al momento partecipano quasi 9000 persone dislocate geograficamente in tutto il mondo. La piattaforma nasce con l’idea di essere uno spazio che si pone l’obiettivo di consolidare una cultura che ispiri e guidi la costruzione di una compagnia “unica e più forte”. E questo spazio, come si legge nella descrizione data dal gruppo, “it’s yours!”, cioè appartiene



ai partecipanti che lo possono utilizzare per scambiare informazioni, porre domande, rispondere alle domande poste circa un determinato ambito di conoscenza, proporre nuove idee innovative su prodotti o procedure, condividere esperienze e i successi ottenuti, postare foto di partecipazioni ad eventi di rilevanza per l'azienda, condividere documenti e file di vario genere, segnalare eventi o ultime notizie in materia di sicurezza alimentare etc.

L'utilizzo di "Viva BRF" è stato accolto con grande entusiasmo dai membri di BRF Italia, che dichiarano di sentirsi davvero parte attiva di un gruppo, di contare per l'azienda e di non essere una pedina facilmente sostituibile.

La piattaforma ha permesso di migliorare l'umore sul posto di lavoro (anche attraverso l'invio di foto a tema per far conoscere cibi e tradizioni del proprio paese ai colleghi stranieri), rendere più semplice la ricerca di soluzioni a problemi procedurali, poter comunicare agilmente con colleghi della stessa funzione di altre sedi europee o con la direzione brasiliana, sensibilizzare le persone a creare un gruppo e a sentirsi parte di una grande famiglia, essere sempre aggiornati sul mondo BRF e sui successi ottenuti.

Il risultato positivo dello spazio "Viva BRF" non era scontato. Infatti, alcuni dipendenti di BRF Italia, soprattutto quelli con maggiore anzianità all'interno dell'azienda, hanno faticato ad adattarsi a questa nuova tipologia di cultura basata sulla condivisione, legati ad una visione tradizionale del lavoro e più ostili al cambiamento delle procedure.

### **Valutazione delle *performance* dei manager**

Con l'acquisizione di Plusfood Italia da parte della multinazionale brasiliana le relazioni esterne dei membri della filiale veronese sono cambiate, non solo fra i membri dell'organizzazione e i loro colleghi stranieri, ma anche per il top management dell'azienda.

BRF Italia, a seguito dei risultati positivi degli ultimi anni, viene considerata un "laboratorio creativo" per BRF, dotato di maggior autonomia rispetto altre sedi europee. Per BRF la ricerca delle alte *performance* e il raggiungimento dei risultati prefissati è la base per potersi considerare una solida compagnia.

Il raggiungimento degli obiettivi nei termini previsti, però, risulta effettivo se accompagnato da una adeguata valutazione delle *performance*, che spinge a far fare sempre meglio e ad ambire al miglioramento personale e complessivo.

Il gruppo BRF ha, perciò, predisposto un sistema di valutazione delle *performance* di alcune figure chiave delle varie filiali, sistema che attualmente prevede una valutazione di 4000 persone nel mondo. La valutazione viene fatta per chi può effettivamente contribuire per BRF grazie al loro talento e competenze, e viene fatta da chi ha interagito abbastanza con essi in modo da poterne dare una valutazione secondo i criteri dell'azienda. In generale, tre

valutazioni devono giungere da membri del team della persona valutata, 2 valutazioni sono da parte di manager di pari livello (anche non operanti nello stesso paese), a cui si aggiunge la valutazione obbligatoria del *senior manager*.

Il sistema di valutazione è composto da un questionario di 10-15 domande che si fonda su un ciclo delle alte *performance* (*High Performance Cycle*) basato su due criteri di valutazione: la corrispondenza con i valori di BRF<sup>10</sup> e il raggiungimento degli obiettivi.

Le persone che ricevono una valutazione sono quelle su cui l'azienda vuole puntare e in cui vede un potenziale da sfruttare. Se chi viene valutato ha ricevuto una valutazione positiva e con punteggi alti può ricevere bonus di varia natura, da premi in denaro a corsi di formazione, passando per master spesi in università estere prestigiose.

La valutazione delle performance è un meccanismo nuovo in BRF Italia. Fare parte di una realtà più grande, dinamica e strutturata comporta, da un lato, un monitoraggio maggiore delle prestazioni lavorative e dell'intero gruppo sotto analisi, ma dall'altro premia la dedizione, la volontà di raggiungere gli obiettivi fissati e l'allineamento ai valori aziendali.

### **La comunicazione fra filiali**

Far parte di un gruppo globale comporta problemi di comunicazione e coordinamento fra le diverse sedi. Lo ha scoperto BRF Italia sulla propria pelle, trovandosi a scontrare le difficoltà derivanti dalla distanza, il fuso orario, le festività nazionali, la cultura e il *background* propri di ciascun membro dell'organizzazione. All'inizio della nuova vita di Plusfood Italia come filiale italiana del gruppo BRF, avendo i mezzi economici e tecnologici di una piccola impresa, questo si è tradotto in elevati costi derivanti da numerosi viaggi predisposti per presentare piani di sviluppo, nuovi prodotti da lanciare, fare corsi di aggiornamento sui sistemi informatici, coordinare le attività delle diverse sedi europee, poter partecipare a corsi di formazione per la semplificazione e velocizzazione delle procedure etc.

Il cambiamento organizzativo che ha portato ad un miglioramento nella comunicazione e nell'apprendimento e nella condivisione di conoscenze è di natura tecnologica e consiste in un sistema all'avanguardia (CISCO) per le teleconferenze, sistema basato sulla presenza di due monitor e una telecamera sensibile a voci e movimenti che consente di mettere in comunicazione nello stesso momento persone situate ovunque nel mondo, condividendo documenti, report, statistiche, *power point* in modo che siano visibili a tutti, con tutti i benefici delle riunioni *face to face*, rimanendo però all'interno della propria sede.

---

<sup>10</sup> Sul sito Web del gruppo BRF si legge che i principali valori in cui il gruppo crede sono: le persone, la meritocrazia, la sostenibilità, attenzione ai consumatori, innovazione.

Questo investimento tecnologico ha portato il vantaggio di poter comunicare in una maniera differente rispetto al passato, senza doversi spostare fra le varie filiali, con notevole risparmio di denaro e di tempo.

### **Il software aziendale**

“Organizational innovations in business practices involve the implementation of new methods for organizing routines and procedures for the conduct of work. These include, for example, [] the first introduction of management systems for general production or supply operations, such as supply chain management systems, business reengineering, lean production, and quality-management systems” (OECD, 2005).

Quanto riportato dal manuale di Oslo del 2005 sull’interpretazione dei dati per l’innovazione mette in evidenza l’ulteriore cambiamento che è stato introdotto in BRF Italia a seguito dell’acquisizione della multinazionale brasiliana.

Le grandi aziende, infatti, si servono di software all’avanguardia ed articolati per gestire le loro attività, e quanto più saranno complesse le attività da svolgere tanto più l’azienda avrà bisogno di un software potente, e i maggiori software utilizzati sono gli ERP<sup>11</sup>.

In particolare, in BRF Italia il software ERP che è stato implementato è SAP<sup>12</sup>, software gestionale utilizzato da medie e grandi imprese basato su moduli e finalizzato alla gestione di tutti gli aspetti *back-office* di una azienda, come ad esempio la contabilità, finanza, gestione magazzino e logistica, risorse umane, vendite etc. SAP, pur essendo molto complesso da implementare, è il leader di mercato tra gli ERP.

L’introduzione dell’ERP in BRF Italia ha permesso di implementare un sistema informativo che permette di ottimizzare la gestione integrata di tutte le attività del business ed intervenendo in particolare nel risparmio dei costi, nel miglioramento delle prestazioni per l’incremento dei profitti, nell’ottimizzazione dei tempi procedurali aziendali e negli investimenti. Un ERP di questo tipo si rivela decisivo per aiutare ad ottenere una maggiore efficienza operativa, ponendo le basi per una solida crescita futura.

---

<sup>11</sup> ERP: acronimo di Enterprise Resource Planning (pianificazione delle risorse aziendali). Esso è un software che pianifica e gestisce le attività ottimizzando i tempi e costi per l’impresa. Caratteristiche di un ERP sono: presenza di database unico e comune a tutte le applicazioni, struttura modulare e integrata, scalabilità del sistema.

<sup>12</sup> SAP: software house tedesca, acronimo di “Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung”, traducibile come “Sistemi, Applicazioni e Prodotti nell’elaborazione dati”. Particolarità di questo software è di essere altamente personalizzabile (“*customizzabile*”) a seconda delle esigenze del settore di riferimento e del cliente. Gli ERP di SAP sono i più diffusi nelle grandi aziende.

Le potenzialità di SAP risultano quindi evidenti, offrendo soluzioni per le richieste del cliente e corsi di formazione ed assistenza tecnica. Questi ultimi si sono rivelati necessari, poiché l'utilizzo di SAP è molto complesso e richiede competenze specifiche.

In particolare, il nuovo sistema gestionale adottato da BRF Italia permette un miglior monitoraggio dei costi, l'acquisizione di dati sui clienti per comprenderne bisogni e attuare le più adatte strategie per la fidelizzazione, il controllo del flusso di cassa.

Il passaggio a questo nuovo sistema software gestionale ha comportato per il personale di BRF Italia il fronteggiare nuove sfide e il cambiamento di alcune *routine* che erano state fortemente interiorizzate nel corso degli anni. La resistenza al cambiamento da parte di alcuni dipendenti, però, ha trovato presto soluzione grazie allo slancio motivazione che permea la cultura aziendale e grazie alle possibilità di automatizzazione di alcune procedure che il software SAP consente, con notevoli vantaggi sul piano operativo dei processi aziendali.

### **Global Outsourcing**

Rappresenta un'innovazione nella struttura a livello inter-organizzativo. L'esternalizzazione di processi o fasi può rispondere a diverse esigenze: BRF Italia collabora con l'esterno per le attività di produzione dei propri prodotti.

Nel periodo precedente all'acquisizione da parte del gruppo BRF, Plusfood si trovava in una condizione di semi-isolamento, soffrendo gli alti costi di materie prime e prodotti.

L'ingresso all'interno del gruppo, invece, ha permesso all'azienda di far parte di un sistema integrato, avendo accesso a materie prime a prezzi più bassi rispetto al passato, ma di qualità superiore.

### **Sistema di Total Quality Management**

BRF Italia fonda la politica dei suoi prodotti a marchio Sadia sulla qualità, seguendo i principi del Total Quality Management. Questo modello organizzativo, di cui sono stati descritti i caratteri principali nel capitolo precedente, prevede fra i suoi elementi un forte orientamento al cliente, il coinvolgimento del personale e un approccio basato sul miglioramento continuo in ogni aspetto possibile. Per il gruppo BRF l'applicazione dei principi del Total Quality Management avviene in tutte le fasi della filiera: dai centri di allevamento alla nutrizione degli animali, dagli stabilimenti di lavorazione alle sedi distributive. All'interno del gruppo brasiliano i controlli sono aumentati notevolmente in ogni ambito, poiché primo obiettivo del gruppo è fondamento di un Sistema Qualità Sadia, a garanzia di un prodotto sano e che mantiene inalterate le proprie caratteristiche nutrizionali ed organolettiche, così come viene richiesto dal consumatore.

Per riuscire in questo intento, il gruppo BRF è costantemente sottoposto a severi controlli e si impegna al rispetto di rigorosi standard di produzione, nell'ideazione e preparazione delle ricette e nell'accurata selezione degli ingredienti, garantendo una totale tracciabilità dall'origine sino al punto vendita.

A riprova di quanto descritto, sono state introdotti controlli con cadenza annuale da parte di enti terzi che rilasciano certificazioni sulla base delle normative in vigore: ISO 9001, ISO 14001, IF e BRC.

### **3.5 Il legame fra innovazioni organizzative e *performance* – Fase di valutazione**

Le attività innovative possono essere definite come investimenti in grado di generare ritorni nel futuro per l'azienda che innova.

Il legame esistente fra innovazione e *performance* ha una duplice valenza: da un lato, l'innovazione può essere intesa come condizione per il mantenimento del vantaggio competitivo e la creazione di valore, dall'altro il legame innovazione-*performance* può essere volto all'analisi della relazione fra processi aziendali e risultati. La gestione dell'innovazione, perciò, richiede che venga attivato un sistema per la misurazione delle *performance*, in modo da poter valutare l'impatto dell'innovazione sulle prestazioni aziendali (Cariola, 2004). Si evince come sempre più spesso le *performance* aziendali sono influenzate dalla capacità delle imprese di innovare le proprie combinazioni di risorse, alla ricerca di vantaggi competitivi.

Per quanto riguarda il ruolo ricoperto dai processi di innovazione organizzativa per il miglioramento delle *performance* aziendali, il focus è posto su quei cambiamenti interni alle imprese che, attraverso l'adozione di particolari pratiche di lavoro (come quelle analizzate nel precedente paragrafo ed introdotte da BRF Italia) mirano ad aumentare il grado di *commitment* (impegno, fiducia, riconoscimento) dei lavoratori nei confronti dell'impresa e ad incrementare le prestazioni lavorative. Infatti, le innovazioni organizzative sono fortemente relazionate con i tentativi di rinnovare le *routine* organizzative, le procedure ed i meccanismi, promuovendo il lavoro di squadra, la condivisione di informazioni, la coordinazione, la collaborazione, l'apprendimento e l'innovatività (OECD, 2005).

Affinché si verifichi in un'impresa un investimento nel miglioramento del sistema organizzativo, un ruolo centrale è ricoperto dalla cultura organizzativa e dall'identità dell'impresa, che spingono le imprese a voler fare del cambiamento un proprio valore caratterizzante.

Il cambiamento organizzativo si qualifica come un processo complesso, che si compie per aggiustamenti progressivi. Il cambiamento, dunque, da un lato rappresenta la condizione necessaria per giungere a performance superiori, mentre dall'altro lato si caratterizza come processo complesso che necessita di continui interventi di aggiustamento. Vedremo anche dove la complementarità fra innovazioni ha un peso maggiore, poiché il cambiamento organizzativo se accompagnato dall'uso di tecnologie comporta effetti sulle *performance* dell'impresa maggiori, mentre innovazioni organizzative cui corrispondono bassi livelli tecnologici possono avere effetti più deboli o anche controproducenti, poiché le innovazioni si influenzano l'un l'altra e hanno bisogno di essere implementate congiuntamente (Walker, 2004).

### **Effetti delle innovazioni organizzative sulle *performance* in BRF Italia**

L'innovazione organizzativa può essere una componente chiave nei miglioramenti della produttività. L'esito delle attività innovative, però, non è di semplice individuazione e misurazione. Gli *output* delle innovazioni organizzative introdotte possono essere misurati in base a risultati in termini di efficienza (ad esempio effetti positivi o negativi sui costi o sulla produttività), efficacia (qualità del lavoro, delle procedure, del prodotto) ed ambiente di lavoro (clima aziendale, soddisfazione dei lavoratori, coinvolgimento). Gli effetti dell'innovazione organizzativa in BRF Italia sono stati elaborati in questa sezione a partire da colloqui, interviste e questionari all'Amministratore Delegato dell'azienda, Giuseppe Grigolini. Questi colloqui sull'innovazione organizzativa introdotta dall'azienda hanno permesso di collezionare dati qualitativi e quantitativi: i primi, sono ricavati da domande sull'impegno dell'azienda in determinate attività innovative e sul loro esito, mentre i secondi derivano da domande sugli effetti sulla produttività e i costi.

#### ***Risultati in termini di efficienza:***

- Effetti sui costi:

Far parte di un sistema integrato ha comportato per l'azienda effetti diversificati sui costi. Da un lato, sono aumentati i costi fissi a seguito dell'aumento del personale e del sistema burocratico e di controlli dovuti alla presenza in borsa; dall'altro, sono diminuiti i costi variabili di prodotto grazie *all'outsourcing* globale, ma complessivamente il risultato finale è favorevole all'azienda.

Nel grafico seguente viene mostrata la diminuzione del costo sostenuto dall'azienda per le materie prime, prendendo come riferimento gli ultimi sei anni di attività.

Si nota come con l'ingresso nel sistema integrato del gruppo BRF l'azienda ha avuto accesso a materie prime meno costose, registrando un risparmio di spesa (in migliaia di Euro):

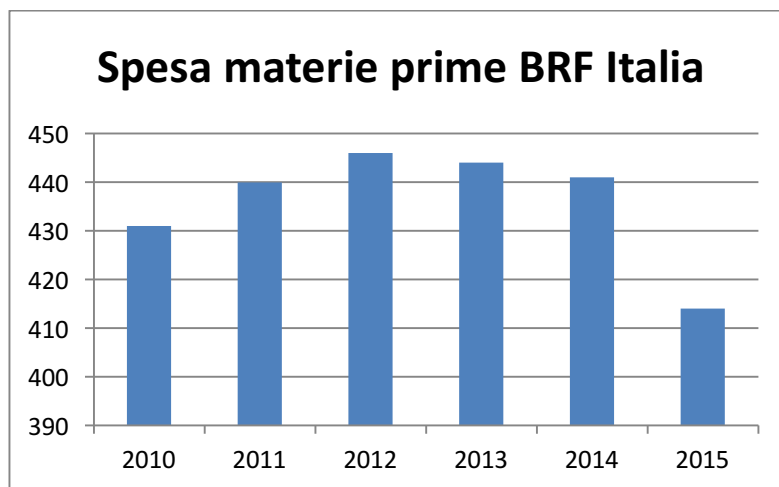


Figura 9: Rielaborazione sulla diminuzione della spesa per materie prime BRF Italia (valori espressi in migliaia di Euro).  
Fonte: dati forniti dall'azienda

L'interpretazione che viene fatta a partire da questi dati è che l'*outsourcing* globale permesso dalla partecipazione al gruppo BRF ha consentito all'azienda di avere minori spese per le materie prime, e facendo registrare inizialmente (anni 2013-2014) una situazione di stabilità, mentre per il 2015 il risparmio è di circa il 6%.

- Effetti sulla produttività:

L'ingresso nel mondo BRF ha comportato agevolazioni in termini di costo-prodotto. L'*outsourcing* globale che è stato implementato permette di avere prodotti di qualità superiore (rispetto al passato e rispetto ai prodotti dei *competitors*) prezzi inferiori, e ciò ha permesso all'azienda di crescere.

Il grafico seguente riporta i valori dell'EBIT negli ultimi sei anni, ed è possibile notare il cambiamento di rotta a partire dal 2012, anno in cui si è completato l'ingresso nel gruppo brasiliano.

L'EBIT è un indicatore che esprime il risultato dell'azienda prima delle imposte e degli oneri finanziari (*Earnings Before Interests and Taxes*), cioè esprime il reddito che l'azienda è in grado di generare prima della remunerazione del capitale (sia capitale di terzi da indebitamento che il proprio) ed all'interno dell'azienda viene utilizzato per verificare il miglioramento dell'andamento complessivo e delle prestazioni.

Il grafico seguente mostra l'EBIT, valori espressi in migliaia di Euro:

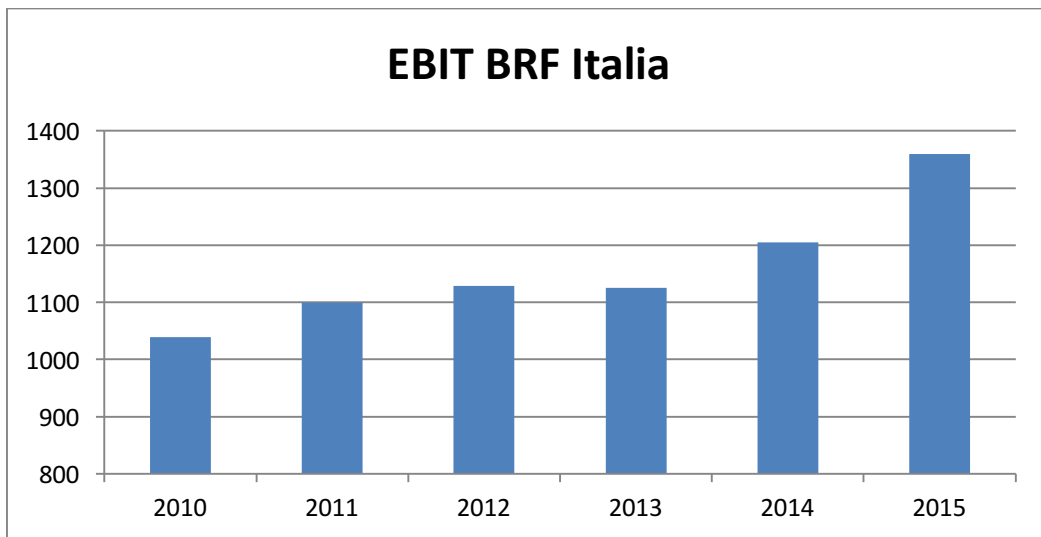


Figura 10: Rielaborazione EBIT BRF Italia (valori espressi in migliaia di Euro). Fonte: dati forniti dall'azienda.

Negli ultimi quattro anni, dopo l'incorporazione nel gruppo BRF si nota come l'EBIT sia migliorato del 6%, valore decisamente positivo per il settore alimentare.

- **Riduzione degli sprechi:**

Un effetto importante in termini di riduzione degli sprechi si è registrato grazie all'introduzione nel 2014 del sistema CISCO di comunicazione fra le varie filiali. Il risultato ottenuto è una diminuzione del 35% dei costi di viaggio sostenuti dal Top Management, senza però incidere negativamente sulla possibilità di comunicare con i colleghi stranieri, in quanto gli incontri sono aumentati.

Il grafico sottostante mostra chiaramente la diminuzione delle spese sostenute dall'azienda per i viaggi fra le diverse sedi (valori espressi in migliaia di Euro).

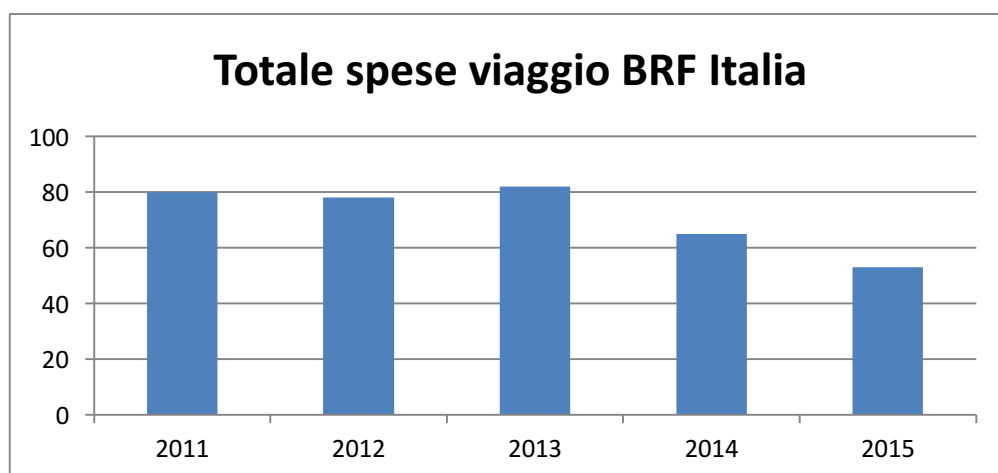


Figura 11: Rielaborazione su diminuzione spese di viaggio in BRF Italia (valori espressi in migliaia di Euro). Fonte: dati forniti dall'azienda

Ciò che però risulta particolarmente positivo è che a fronte del risparmio netto registrato (corrispondente a circa 30 viaggi per incontri fisici), il numero totale dei



meeting è aumentato di circa 60 unità, potendo organizzare riunioni in teleconferenza due o tre volte ogni settimana.

L'evidenza che si registra è che l'investimento e l'introduzione di nuova tecnologia, accompagnata dall'innovazione organizzativa nel gestire i rapporti con l'esterno dell'azienda e un cambiamento delle abitudinali pratiche, ha portato a benefici in termini di riduzione di costi (di viaggio) ed aumento nel numero degli incontri mensili con colleghi e dirigenti localizzati all'estero.

***Risultati in termini di efficacia:***

- Tempistiche di messa in produzione e qualità:

Il Total Quality Management prevede vengano seguiti rigorosamente i principi di qualità ed applicati ad ogni fase della filiera, dalla nutrizione degli animali alla distribuzione dei prodotti finali. Questa innovazione nel modello organizzativo adottato ha comportato effetti negativi sulla velocità della messa in produzione: ciò che si è registrato è una diminuzione nella velocità della messa in produzione dei prodotti, ma tutto a beneficio della qualità del prodotto finale e del servizio offerto.

BRF Italia, proponendosi sul mercato italiano come produttore di qualità, ha scelto di adottare i principi del Total Quality Management e rinunciare a qualcosa in termini di velocità di messa in produzione, in favore però di più severi controlli per garantire ai propri consumatori prodotti ad alta qualità nutrizionale, di gusto e conformi a tutte le norme igieniche e di sicurezza alimentare.

- Cambiamento delle routine ed autonomia:

L'implementazione del software gestionale SAP ha modificato in tutto il modo di lavorare. Sono state create diverse postazioni di lavoro gestite da una o più persone, con procedure diverse rispetto al passato. I cambiamenti nelle routine lavorative hanno portato benefici in termini di maggior autonomia del personale nello svolgimento delle proprie mansioni, grazie all'automazione di alcune procedure, permettendo una velocizzazione nello svolgimento delle operazioni. Ancora una volta, dunque, è possibile riscontrare una complementarità fra le innovazioni organizzative e l'utilizzo della tecnologia, in quanto il loro utilizzo congiunto ha un impatto maggiore sulla *performance* rispetto ad una singola innovazione, ed anzi l'utilizzo di una rende più conveniente il ricorso anche dell'altra, come era stato registrato per l'implementazione del sistema di comunicazione-riunione CISCO.

- Guadagno di *asset* non commerciabili:

La piattaforma “Viva BRF” ed il sistema di comunicazione-riunione CISCO permettono un ritorno notevole in termini di guadagno di *asset* intangibili non commerciabili o difficilmente commerciabili. Essi, infatti, facilitando la comunicazione rendono possibile e veloce lo scambio e la condivisione di conoscenza organizzativa non codificata.

L’azienda, inoltre, ha avuto un ritorno anche in termini di motivazione dei dipendenti, venutasi a creare a seguito della costruzione di una propria identità e cultura organizzativa, facendo sentire i membri come tassello fondamentale per la buona riuscita delle *performance* dell’intero gruppo.

### ***Risultati in termini di ambiente:***

- Miglioramento del clima aziendale:

L’acquisizione di Plusfood Italia da parte della compagnia BRF ha comportato l’ingresso in un mondo nuovo per i dipendenti dell’azienda, un mondo più grande, caotico, dispersivo e con molte più persone e relazione da intrattenere.

L’introduzione della piattaforma “Viva BRF” ha permesso al personale dell’azienda di sentirsi parte di questo nuovo mondo, come fosse una grande famiglia. Ha inoltre portato ordine nelle comunicazioni e nelle relazioni interpersonali, ha sensibilizzato i dipendenti all’idea del gruppo e del tenersi in contatto, puntando ad avvicinare persone che geograficamente sono distanti.

Il clima aziendale ne ha tratto benefici, poiché si è creata una cultura di gruppo basata sulla condivisione: sia con chi è distante, sia con chi è più vicino.

- Soddisfazione dei lavoratori:

Le innovazioni in ambito organizzativo hanno incrementato la soddisfazione dei lavoratori rispetto alle proprie mansioni e al posto di lavoro, il *commitment* nei confronti dell’organizzazione ed il senso di partecipazione alla stessa. Far parte di un gruppo globalmente integrato, inoltre, ha portato benefici anche in termini di retribuzione, ed i successi del gruppo vengono condivisi con ogni filiale, anche in termini economici di aumento di budget o di premi retributivi.

Ciò ha comportato l’incremento della soddisfazione del personale, che acquisendo maggior autonomia e responsabilità sulla propria postazione assegnata si sente maggiormente valorizzato come risorsa dell’organizzazione.

Inoltre, i cambiamenti apportati hanno comportato un appiattimento della struttura gerarchica, caratterizzato da maggiori e più forti interazioni fra dipendenti e Top Management.



## Conclusioni

Il cambiamento è un fattore con il quale, prima o dopo, ogni cosa arriva a scontrarsi, e così come gli individui, anche le organizzazioni nel corso della loro esistenza arrivano ad un punto in cui esso si rivela necessario non soltanto per crescere, ma anche per sopravvivere ad un ambiente ostile o altamente mutevole.

Con questo elaborato ho avuto la possibilità di approfondire la letteratura economica sul tema dell'innovazione organizzativa ed applicarla ad un caso aziendale reale: il caso dell'azienda veronese BRF Italia.

L'azienda si è rivelata particolarmente adatta allo studio delle innovazioni organizzative, poiché a partire dalla sua fondazione più di venti anni fa sono state fatte molte scelte che hanno determinato forti cambiamenti al suo interno, grazie alle idee di un imprenditore che non si è precluso nessuna strada ed ha guardato con ottimismo al futuro mettendosi in discussione e ricercando costantemente il miglioramento.

Ciò che è stato possibile apprendere da questo studio grazie all'analisi teorica effettuata è che l'innovazione non è di per sé sinonimo di successo né di risultati positivi, ma necessita di una cultura e una mentalità volte al cambiamento, considerando l'eventualità che esso non dia gli esiti sperati. Le *human resources* ricoprono un ruolo fondamentale in questo processo, perché è tramite il loro impegno e il loro lavoro che l'azienda può crescere. Infatti, conferire ai dipendenti maggiori responsabilità e creare un ambiente in grado di valorizzare il potenziale di ognuno aiuta nel loro coinvolgimento e motivazione, premesse fondamentali per *performance* superiori, così come appreso dalla lettura di Foss & Laursen (2000). BRF Italia ha permesso di applicare questi studi teorici ad un caso empirico, poiché da piccola realtà isolata l'azienda è diventata parte di un gruppo che opera su scala mondiale, riponendo fiducia nelle persone che la compongono e mettendole in condizione di esprimere non solo le loro capacità, ma anche le loro idee. Questo si è potuto realizzare grazie all'introduzione di "Viva BRF", una comunità di pratica online che ha facilitato la comunicazione di soluzioni ed idee fra i membri della compagnia e contribuito a migliorare la condivisione di conoscenza, cosa che lo stesso Wenger (2006) ritiene alla base dell'apprendimento organizzativo.

Un altro risultato che è stato verificato dallo studio teorico eseguito è che l'innovazione organizzativa può portare benefici all'intera organizzazione, se la sua introduzione viene opportunamente strutturata sulla base delle effettive esigenze dell'organizzazione e nella consapevolezza della cultura ed identità aziendale, come evidenziato da Rullani (2002). Infatti, il processo che è stato seguito da BRF Italia per capire la tipologia di strategia da adottare aveva come punto di partenza l'analisi dei bisogni da soddisfare e della nuova cultura

che si voleva far permeare, diagnosticando le proprie necessità per circoscrivere l'area di intervento.

Un elemento aggiuntivo che è emerso dallo studio empirico è, però, la difficoltà nella misurazione degli effetti prodotti da alcune innovazioni, poiché non è sempre immediato e semplice ottenere l'effetto desiderato o valutare gli effetti che le innovazioni, direttamente o indirettamente, producono. È infatti molto comune scontrarsi con alcune criticità: le innovazioni che vengono adottate potrebbero non essere adatte a soddisfare il bisogno per cui vengono introdotte, oppure potrebbero produrre effetti collaterali che non erano stati considerati in fase preliminare.

Nel caso di BRF Italia sono stati analizzati gli strumenti introdotti a partire dal 2012, anno in cui l'azienda è entrata a far parte del gruppo brasiliano BRF. Questi strumenti, come l'adozione del *Total Quality Management* come modello organizzativo o di nuova tecnologia, hanno portato non soltanto effetti attesi, ma anche effetti indesiderati ed inevitabili. Fra questi, ad esempio, per quanto riguarda il caso del *Total Quality Management*, l'ottenimento di migliori risultati in termini di qualità del prodotto finale ha comportato come effetto collaterale una perdita di velocità nella messa in produzione in seguito all'introduzione di maggiori e più severi controlli sulle materie prime, le lavorazioni ed il prodotto finito. Oppure, il fatto di entrare a far parte di un gruppo quotato in borsa ha comportato un aggravamento dei costi fissi dell'azienda, anche a seguito dell'innalzamento del numero di dipendenti.

Un'ulteriore evidenza rilevata dall'analisi dell'azienda e che trova fondamento nella letteratura esaminata (Walker, 2004) è la complementarità fra innovazioni, poiché è risultato che investire in tecnologia, come ad esempio nell'acquisizione di nuovi software o macchine, non è sufficiente ad ottenere risultati positivi, ma questi investimenti devono essere accompagnati da un'adeguata formazione delle persone che li andranno ad utilizzare, o da cambiamenti nelle abituali routine per ottimizzare le potenzialità derivanti dai nuovi strumenti, o da nuove modalità nello svolgimento delle mansioni, quindi in sintesi da un'adeguata innovazione organizzativa.

Infine, la descrizione degli interventi effettuati in azienda ha permesso di analizzare i risultati in termini di miglioramento delle *performance* aziendali, sulla base di criteri di efficienza, efficacia e di ambiente organizzativo. È stato perciò possibile verificare come le innovazioni organizzative pianificate ed introdotte abbiano concorso alla riduzione di costi di materie prime e di viaggi e spostamenti, al miglioramento della qualità del prodotto e del servizio, all'aumento della soddisfazione e motivazione dei lavoratori e di conseguenza all'innalzamento della marginalità e dell'andamento complessivo dell'azienda.

In sintesi, in questo elaborato partendo dagli studi teorici e applicandoli ad un caso aziendale reale è stato possibile comprendere come i fattori di rischio siano connessi per loro natura al processo innovativo e che la complementarità fra innovazioni ha un peso importante nell'introduzione di innovazioni in un'organizzazione, ma allo stesso tempo che la valutazione degli *output* da essa derivanti non è sempre di immediata realizzazione. Inoltre, è stato possibile notare come le risorse umane ricoprano un ruolo molto importante all'interno dell'azienda grazie alle conoscenze e competenze in loro possesso, le quali se opportunamente sfruttate e condivise concorrono al successo delle innovazioni organizzative ed all'incremento delle *performance* aziendali.





## Bibliografia

- Addison, J., & Siebert, W. (2000). Worker Participation and Firm *Performance*: Evidence from Germany and Britain. *British Journal of Industrial Relations* , 7-48.
- Adel, B. K. (2013). ICT, Organizational Innovations, Human Capital and *Performance* of Tunisian Firms of Eeha Sector. *ARPN Journal of Science and Technology* , 319-331.
- Alberici, A. (1999). *Imparare sempre nella società conoscitiva*. Torino: Paravia.
- Appelbaum, E., & Hunter, L. (2003). Union Participation in Strategic Decisions of Corporations. *National Bureau of Economic Research* .
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation* , 644-657.
- Arnal, E., Ok, W., & Torres, R. (2001). Knowledge, Work Organization and Economic Growth. *Labour Market and Social Policy* .
- Bartlett, C. (1987). *Competizione globale*. Torino: ISEDI.
- Becattini, G., & Rullani, E. (1993). Sistema locale e mercato globale . *Economia e politica industriale* .
- Black, S., & Lynch, L. (2001). How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity. *Review of Economics and Statistics* , 434-445.
- Bonani, G. (2002). *la sfida del capitale intellettuale*. Milano: Franco Angeli.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, J., & Duguid, P. (1991). *Organizational learning and communities of practice. Toward a unified view of working, learning and innovation*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Buckley, P., & Casson, M. (1985). *The economic theory of the multinational enterprise*. Chicago: Palgrave Macmillan.
- Candiello, A. (2006). *Qualità e tecnologie informatiche per l'innovazione nelle PMI*. Milano: Franco Angeli.
- Cariola, A. (2004). *La misurazione sistemica delle performance di impresa*. Padova: Cedam.
- Caroli, M. (2012). *Gestione delle imprese internazionali*. Milano: McGraw-Hill.
- Castellani, D. (2007). L'internazionalizzazione della produzione in Italia: caratteristiche delle imprese ed effetti sul sistema economico. *L'industria* , 467-493.
- Cristini, A., Gaj, A., & Leoni, R. (2003). The Gains from Investing in Workplace Organization. *Conference of the International Working Party on Labour Market Segmentation*. Roma: Mimeo.
- Daft, R. (2001). *Organizational Behaviour*. New York: Harcourt Publisher.

- Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is Competence? *Human Resource Development International* , 27-46.
- Demattè, C., Marafioti, E., & Perretti, F. (2008). *Strategie di internazionalizzazione*. Milano: Egea.
- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York: Harper Publisher.
- Fernie, S., & Metclaf, D. (1995). Participation, Contingent, Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain. *Journal of Industrial Relations* , 379-415.
- Ferrini, G. (1990). *Informatica e Organizzazione*. Milano: Franco Angeli.
- Foss, N., & Laursen, K. (2000). New HRM Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance. *Copenhagen Business School* .
- Grant, R. M. (2005). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Bologna: Il Mulino.
- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and creativity. *Research - Technology Management* , 41-48.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). Core Competencies. *Harvard Business Review* , 79-92.
- Hedlund, G. (1986). *The hypermodern MNC—A heterarchy?* New York: John Wiley & Sons.
- Hill, C. W. (2009). *International business*. (A. Grandi, A cura di) Milano: Hoepli.
- IIAS. (2013). *Ruolo ed immagine degli alimenti surgelati nelle scelte alimentari degli italiani*. Milano: IIAS - Istituto Italiano Alimenti Surgelati.
- ISFOL. (1998). Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro e i repertori sperimentali . In G. D. Francesco (A cura di). Milano: Franco Angeli.
- Jones, G. R. (2007). *Organizzazione - Teoria, progettazione, cambiamento*. . Milano: EGEA.
- Klein, D. A., & Prusak, L. (1994). *Characterizing Intellectual Capital*. Boston: Ernst & Young Center for Business.
- Lafay, G. (1998). *Capire la globalizzazione*. Bologna: Il Mulino.
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology* , 319-340.
- Lipari, D. (2009). La "comunità di pratica" come contesto di apprendimento. *Personale e Lavoro* , 24-31.
- Lucarelli, G. (2007). Creatività e innovazione nelle organizzazioni: realizzare l'incredibile. *Ticonzero* .
- Lundvall, B., & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies* , 23-42.
- Lundvall, B., & Nielsen, P. (2003). Innovation, Learning Organization, and Industrial Relations. *DRUID - Danish Research Unit for Industrial Dynamics* .
- Maggiore, G. (2010). ICT e innovazione: la sfida del cambiamento organizzativo. *Rivista elettronica di Diritto, Economia e Management* , 181-191.

- Mazzanti, M., & Pini, P. (2006). Organizational Innovations, Human Resources and Firm *Performance*. *The Journal of Socio-Economics* .
- Montironi, M., & Parmeggiani, B. (1999). Società della conoscenza e comunità di sapere. *Sviluppo e organizzazione* , 45-59.
- Narula, R., & Zanfei, A. (2005). Globalisation of Innovation: The Role of Multinational Enterprises. In J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press.
- Navaretti, G. B., & Venables, A. J. (2006). *Le multinazionali nell'economia mondiale*. Bologna: Il Mulino.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. President and Fellows od Harvard College.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *The Knowledge creating Company - Creare le dinamiche dell'innovazione*. (U. Frigelli, & K. Inumaru, A cura di) Milano: Guerini e Associati.
- OECD. (2005). *Oslo Manual - Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD Publishing.
- Pezzi, A. (2007). *Contributo della tecnologia al trasferimento della conoscenza*. Roma: Aracne.
- Piccaluga, A. (1997). *Mercato e competizione globale* . Milano: Guerini e Associati.
- Rifkin, J. (1995). *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento del post-mercato*. Milano: Baldini 6 Calstoldi.
- Ross, J. (1993). Total Quality Management: Text, Cases and Readings. *St. Lucie Press* .
- Rothenberg, L. E. (2003). Globalization 101: The three Tensions of Globalization. *The American Forum of Global Education* .
- Rullani, E. (2002). Società del rischio e reti di conoscenza: il capitale sociale della neo-modernità. *Convegno AIS*. Cagliari.
- Ruta Cataldo, D., & Turati, C. (2002). *Organizzare il Knowledge Management*. Milano: EGEA.
- Schilling, M. (2009). *Gestione dell'innovazione*. Milano: McGraw-Hill.
- Sorge, C. (2000). *Gestire la Conoscenza*. Trento: Sperling & Kupfer Editori.
- Stewart, T. A. (1999). *Il Capitale Intellettuale: la nuova ricchezza*. Milano: Ponte alle Grazie.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). Dynamic capabilities of firm: an introduction. *Industrial and Corporate Change* , 537-556.
- Valenza, A., & Tepedino, G. (2008). *Economia e gestione dell'innovazione nelle PMI*. Milano: Franco Angeli.
- Varaldo, R. (2014). *La nuova partita dell'innovazione - il futura dell'industria in Italia*. Bologna: Il Mulino.

Walker, R. (2004). Innovation and organizational *performance*: Evidence and a research agenda. *Advanced Institute of Management Research* .

Wenger, E. (2006). *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*. . Milano: Raffaello Cortina Editore.

Zanfei, A. (2006). I legami fra produzione internazionale e innovazione. In S. Mariotti, & L. Piscitello, *Multinazionali, innovazione e strategie per la competitività* (p. 23-59). Bologna: Il Mulino.