



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA E
DIREZIONE AZIENDALE**

TESI DI LAUREA

**"IL CICLO DI VITA DELLE ORGANIZZAZIONI.
MODELLI E STRUMENTI PER AFFRONTARE I PROBLEMI DELLE
ORGANIZZAZIONI E FAVORIRE IL CAMBIAMENTO
ORGANIZZATIVO."**

RELATORE:

CH.MO PROF. LUCA MARCOLIN

LAUREANDA: SILVIA MONARCA

MATRICOLA N. 1058103

ANNO ACCADEMICO 2014 – 2015

Indice

Introduzione.....	3
Il cambiamento organizzativo	5
Il pensiero sistemico	11
Learning Organizations	11
La Teoria U	16
Evolutionary-Teal Organizations	19
Spiral Dynamics	22
Il ciclo di vita delle organizzazioni.....	26
Corporate lifecycle model.....	26
Courtship	28
Infancy	29
Go-Go.....	31
Adolescence.....	34
Prime	35
Aristocracy	39
Salem City	41
Burocracy	41
Death.....	41
Strumenti per l'analisi del ciclo di vita delle organizzazioni.....	42
Optimal path – Il percorso ottimale.....	48
Applicazione del Corporate lifecycle model	50
VEASYT Srl.....	51
Unicomm Srl	58
Società Alpha.....	69
Aspiag Service S.r.l.....	73
Despar Nordest	73
Conclusioni.....	86
Riferimenti bibliografici.....	89

Introduzione

La realtà in cui viviamo è sempre più dinamica e pone l'individuo e le organizzazioni di fronte alla sfida del cambiamento.

Con questa tesi si intende approfondire il tema del cambiamento organizzativo in chiave sistemica. In particolare vengono richiamati i concetti di Learning Organizations (The fifth discipline: The Art & Practice of the Learning Organization, 1990) di Peter Senge, la Teoria U (2009) di Otto Scharmer, le Evolutionary-Teal Organizations (Reinventing organization, 2014) di Frederic Laloux e le Spiral Dynamics (1996) di Beck e Cowan.

Tali modelli propongono una visione sistemica del mondo fino a teorizzare una dimensione olistica. Secondo tale impostazione l'individuo dovrebbe allargare i propri orizzonti, aprirsi alle possibilità che emergono dal futuro, acquisendo una maggiore consapevolezza e coscienza di sé stesso e del mondo; tuttavia la realtà evidenzia la difficoltà ad evolversi delle organizzazioni odierne, le quali sono ancora legate ai paradigmi tradizionali e ai modelli del passato, che le hanno condotte al successo.

Il Prof. Adizes, sempre in un'ottica sistemica, individua un percorso alternativo con il Corporate lifecycle model, teorizzando l'esistenza di un vero e proprio ciclo di vita delle organizzazioni suddiviso in stadi. Ogni fase del ciclo di vita comporta per l'organizzazione delle scelte; l'organizzazione si trova ad affrontare sfide sempre più complesse e per superarle deve essere in grado di sviluppare determinate capacità e competenze. In quest'ottica le difficoltà incontrate in uno stadio, sono propedeutiche al percorso di crescita dell'organizzazione, rendendola più consapevole del proprio potenziale e preparandola alle sfide future.

Questo approccio al cambiamento consente all'organizzazione di analizzare sé stessa in modo autonomo; una volta appresa la metodologia, l'organizzazione è in grado di valutare i propri punti di forza e le proprie mancanze o come direbbe Adizes i cosiddetti "PIPs" (potential improvement points); tali punti di miglioramento potenziale rappresentano la base per individuare le difficoltà connaturate ad ogni fase del ciclo, nonché gli strumenti più appropriati per superarle.

Secondo il percorso delineato dal ciclo di vita, alla fase iniziale di progettazione e costituzione dell'organizzazione segue una fase più operativa, in cui si passa dal progetto alla sua realizzazione. In questo stadio le organizzazioni sono molto flessibili e attente a recepire gli stimoli che provengono dal mercato, manca invece l'apparato amministrativo, che in questa fase rischierebbero di ingessare la gestione. In seguito, la maggiore complessità aziendale rende necessaria l'introduzione di regole e procedure e ciò consente di professionalizzare

l'organizzazione, favorendo una gestione più efficiente. L'organizzazione nella fase successiva raggiunge l'apice del successo, coniugando così efficienza ed efficacia nel breve e nel lungo periodo; dunque la nuova sfida dell'organizzazione è mantenere e rinnovare il successo conseguito e per farlo è necessario stimolare la creatività, lo spirito imprenditoriale, ritrovando l'energia e la motivazione della fase iniziale. In caso contrario un approccio conservativo favorirebbe la progressiva burocratizzazione della gestione aziendale, nonché il declino.

Nel quarto capitolo viene proposta un'applicazione del modello di Adizes, analizzando il percorso di quattro aziende, che si trovano in stadi diversi del ciclo di vita; l'obiettivo è dare una visione d'insieme del modello evidenziando le interconnessioni tra le varie fasi del ciclo di vita.

Le aziende coinvolte nel progetto sono:

- VEASYT Srl, uno spin off dell'Università di Venezia, che si trova ad affrontare le sfide tipiche di una start-up
- Unicomm Srl, azienda familiare della grande distribuzione organizzata, che si avvia a professionalizzare la gestione aziendale introducendo regole e procedure
- Società Alpha, esempio di azienda familiare capace di gestire in modo virtuoso il passaggio generazionale
- Aspiag Srl, azienda manageriale del settore GDO, leader nella trading area di competenza, il cui obiettivo è mantenere e rinnovare il successo finora conseguito.

Lo studio è stato realizzato mediante interviste in azienda con i responsabili delle funzioni risorse umane e formazione, nonché attraverso la testimonianza diretta di uno dei fondatori di VEASYT Srl e della figlia del fondatore di Società Alpha.

Infine nell'ultimo capitolo vengono presentate alcune riflessioni finali sulla tematica del comportamento organizzativo, alla luce dello studio effettuato in collaborazione con le aziende citate.

Il cambiamento organizzativo

A partire dalla costituzione l'organizzazione segue un percorso di continua evoluzione; il cambiamento organizzativo è fonte di opportunità e di problemi e rappresenta l'elemento essenziale per la sopravvivenza dell'organizzazione in un ambiente dinamico.

Secondo l'impostazione classica, l'organizzazione è vista come un sistema chiuso volto a massimizzare efficienza ed efficacia, pertanto il cambiamento rappresenta il risultato di un processo razionale, in cui l'organizzazione stessa percepisce l'esigenza di cambiare e programma un insieme di azioni orientate ad un obiettivo.¹

In seguito le teorie moderniste tra la fine degli anni cinquanta e l'inizio degli anni settanta criticano il modello classico razionale introducendo il concetto di organizzazione come sistema aperto; l'organizzazione interagisce con l'ambiente circostante e ne viene influenzata, dunque il cambiamento diviene un processo razionale adattivo.²

I fattori che guidano l'organizzazione al cambiamento sono rappresentati da spinte esterne, interne e individuali. Con spinte esterne si intendono le caratteristiche demografiche della forza lavoro e della clientela, i processi tecnologici come il telelavoro e l'informatizzazione aziendale, i cambiamenti del mercato intesi come fusioni, concorrenza internazionale e riorganizzazione delle filiere, e pressioni socio-politiche con riferimento a norme, valori e reputazione sociale. Le spinte interne riguardano invece le problematiche legate alle risorse umane, come assenteismo e mancanza di motivazione, e le decisioni manageriali, ossia lo stile di leadership, i conflitti tra management e collaboratori o il cambiamento del management. Infine le spinte individuali sono legate al tema della mobilità sociale e della carriera, in quanto l'arrivo di un collaboratore proveniente da un'altra realtà aziendale arricchisce l'organizzazione di conoscenze e competenze, favorendo la trasformazione dell'organizzazione.

Nel corso degli anni numerosi sono stati i contributi teorici alla tematica del cambiamento organizzativo proposti dagli studiosi; una delle definizioni più significative è quella del Prof. Quaglino (1987), secondo cui "il cambiamento è il passaggio da uno stato presente A collocato al tempo t1 ad uno stato futuro B collocato nel tempo t2, a fronte della rilevazione di una discrepanza, di un malfunzionamento, di una situazione critica che si intende affrontare per ristabilire una prestazione soddisfacente e questo intervento può riguardare aspetti tecnici e/o sociali". Secondo tale impostazione si può definire cambiamento organizzativo solo il

¹ Ambrosini, M. (2010, settembre). Il cambiamento organizzativo: Un inquadramento teorico. *Coachmag*.

² Ambrosini, M. (2010, settembre). Il cambiamento organizzativo: Un inquadramento teorico. *Coachmag*.

cambiamento che è stato pianificato, programmato per raggiungere un obiettivo e ciò implica la presenza di un agente del cambiamento con capacità tecnica in grado di valutare la situazione, promuovere e sostenere il processo di cambiamento.³

Nel 1951 Kurt Lewin affronta il tema del cambiamento richiamando il concetto di omeostasi, in cui il cambiamento rappresenta lo stato di temporanea instabilità di un sistema, il quale tenderà a tornare al suo equilibrio. Cambiare significa quindi abbandonare le pratiche in uso, la propria zona di comfort per apprendere nuove procedure e acquisire nuove competenze e ciò è possibile solo in presenza di motivazione all'interno dell'organizzazione, poiché le persone sono il fulcro di ogni forma di cambiamento. Le spinte esterne non sono sufficienti in assenza di volontà da parte dei collaboratori, i quali sono i veri artefici del cambiamento, impegnandosi a disimparare e imparare nuovamente al fine di raggiungere l'obiettivo comune, ossia un nuovo equilibrio.

Il modello si suddivide in tre fasi; la fase di scongelamento, di trasformazione e di ricongelamento. Nella fase di scongelamento si crea la motivazione al cambiamento ed essa è frutto di spinte interne, ossia dell'insoddisfazione delle persone rispetto a routine, pratiche in uso, del confronto con i concorrenti (benchmarking) e della comunicazione di informazioni finanziarie. La fase di trasformazione implica l'abbandono della zona di comfort, delle pratiche in uso a favore dell'apprendimento di nuovi modelli comportamentali, nonché l'acquisizione di nuove informazioni e nuove prospettive. Nella fase di ricongelamento i collaboratori attuano i nuovi comportamenti e per questa ragione vengono premiati; il sistema premiale viene quindi introdotto nell'ottica di rinforzare i comportamenti, che determinano il nuovo equilibrio.

Successivamente nel 1972 Greiner suggerisce un approccio evolutivo al cambiamento organizzativo, superando la concezione di Lewin, che focalizza l'attenzione sull'aspetto descrittivo, senza indicare una direzione per affrontare il cambiamento.

Secondo il modello evolutivo le imprese seguono un percorso di crescita predeterminato, proprio come accade agli individui; tale percorso si sviluppa in cinque fasi, nelle quali si alternano momenti di evoluzione, di cambiamento incrementale graduale e momenti di rivoluzione, di rottura, di cambio radicale. Lo svolgimento delle fasi di sviluppo è inoltre influenzato da alcuni fattori, quali l'età dell'organizzazione, la dimensione dell'organizzazione e il ritmo di sviluppo nel settore di appartenenza. I problemi legati all'età riguardano sia le organizzazioni giovani sia quelle più mature; le prime, pur in presenza di una maggiore flessibilità, hanno difficoltà ad affermarsi nel mercato a causa della mancanza di reputazione e delle scarse relazioni, mentre le seconde sono caratterizzate da una struttura più burocratica,

³ Ambrosini, M. (2010, settembre). Il cambiamento organizzativo: Un inquadramento teorico. *Coachmag*.

ancorata al passato anziché orientata al futuro e ciò le rende poco flessibili e quindi incapaci di adattarsi rapidamente all'ambiente in continua evoluzione.

Riguardo all'aspetto dimensionale, un'organizzazione piccola, come ad esempio un'azienda familiare, può contare su una gestione informale, che garantisce una maggiore flessibilità e rapidità nel rispondere al mercato, ma ciò può limitare le economie di scala, nonché il raggiungimento di una maggiore redditività; la crescita dimensionale introduce invece il coordinamento e una comunicazione più formale e ciò implica inevitabilmente una riduzione della flessibilità. Infine lo sviluppo dell'organizzazione dipende anche dal settore di appartenenza; il settore tecnologico ad esempio offre numerose opportunità e costringe le organizzazioni a crescere molto rapidamente, mentre in settori più stabili organizzazioni in attività da oltre trent'anni spesso sono considerate ancora giovani.

Nella prima fase, quella della creatività, l'attenzione è posta sulla creazione di un nuovo prodotto e sulla ricerca di un mercato di sbocco; il fondatore porta le competenze tecniche e commerciali necessarie per avviare l'attività, adottando un approccio informale alla gestione del business, in modo da favorire una relazione diretta con il mercato e i clienti. In seguito la crescita dell'organizzazione comporta un aumento della complessità organizzativa, che il solo fondatore non è in grado di gestire; si creano pertanto le condizioni per la crisi di comando. Secondo Greiner la soluzione a tale crisi è rappresentata dall'inserimento di un manager accettato da imprenditore e impresa, il cui compito è consolidare l'azienda, definendo i ruoli e introducendo una struttura funzionale, nonché sistemi operativi di controllo e di comunicazione. La fase di autorità è quindi caratterizzata dalla presenza di una comunicazione formale e di una struttura più gerarchica, nella quale i manager a livello più basso richiedono maggiore autonomia decisionale; la delega appare dunque lo strumento più adatto per affrontare la crisi di autonomia. In precedenza il processo di delega era tenuto sotto controllo dall'imprenditore, mentre ora si ha il passaggio da una struttura funzionale ad una struttura divisionale, sia essa per prodotto, mercato o area geografica. La decentralizzazione organizzativa implica responsabilità e incentivi per i manager locali, che si trovano a gestire le singole divisioni come veri e propri centri di profitto con budget da rispettare e obiettivi da raggiungere; il top management invece è concentrato sulle operazioni finanziarie e societarie e interviene solo nelle eccezioni.

Dalla fase di delega si passa alla crisi di controllo, poiché al crescere dell'autonomia dei manager aumenta il rischio per il vertice di perdere il controllo sulle divisioni e ciò fa emergere la necessità di un maggiore coordinamento, garantito grazie all'uso di sistemi operativi di coordinamento.

In questa fase le divisioni vengono raggruppate per gruppi di prodotto, allocando le risorse finanziarie tra divisioni e vengono introdotte procedure di pianificazione e controllo, nonché l'uso di strumenti di incentivazione come stock option e profit sharing. Il potere decisionale viene accentrato al vertice con un allargamento dello staff headquarter e ciò determina il conflitto tra il centro direzionale e la periferia; l'introduzione di nuove norme porta progressivamente alla burocratizzazione delle procedure, riducendo la capacità dell'organizzazione di agire a livello locale.

Per superare le difficoltà legate alla crisi di burocrazia è necessario focalizzare l'attenzione sulle procedure di problem solving, incentivando la collaborazione interpersonale attraverso l'adozione di una struttura a matrice e la creazione di gruppi interfunzionali. Staff e headquarter vengono ridotti, il manager svolge la funzione di indirizzo strategico e cresce l'importanza della comunicazione e dei valori. Ovviamente gestire un sistema così complesso non è semplice; i team di lavoro si trovano ad affrontare una situazione di interdipendenza reciproca, devono riuscire a coordinare le diverse esigenze dell'organizzazione a livello locale e centrale e lo sforzo è notevole, tanto da condurre l'organizzazione alla crisi di saturazione psicologica.

Il modello di Greiner, pur rappresentando un'evoluzione rispetto al tema del cambiamento organizzativo, mostra anche dei limiti; in primo luogo, non tiene in considerazione le persone, le loro esigenze e i loro comportamenti e in secondo luogo, considera la crescita dimensionale come un passaggio obbligato, anche se in realtà le imprese non sono sempre in grado di sostenere la crescita dimensionale, soprattutto in mercati altamente competitivi, in cui gli investimenti per la crescita sono ingenti e ciò aumenta il rischio di fallimento.

In modi diversi sia il modello di Lewin, sia quello di Greiner offrono una prospettiva descrittiva, Kotter invece in "Leading Change" (1996) adotta un approccio normativo, non si limita a descrivere il cambiamento organizzativo, bensì suggerisce come affrontarlo seguendo un percorso suddiviso in otto fasi. Tipicamente i modelli di cambiamento si basano su un processo di carattere logico e il cambiamento è visto come il risultato di un piano strategico, mentre in realtà le organizzazioni cambiano quando le persone sentono l'esigenza di cambiare; non basta cambiare la struttura e i processi per cambiare l'organizzazione, alla base deve esserci la motivazione delle persone.

Secondo Kotter per attivare la motivazione è necessario creare un senso d'urgenza, mostrando alle persone l'esigenza di cambiare attraverso fatti concreti, indiscutibili, che li colpiscano sul piano emotivo, non solo su quello razionale, senza sottovalutare le loro resistenze e paure.

Una volta attivata la motivazione è importante costruire il team che guiderà il cambiamento, ossia un gruppo interfunzionale costituito da persone con competenze diverse, credibilità,

visione esterna e autorità formale, la cui composizione può cambiare nel corso del tempo con l'inserimento di persone con entusiasmo e commitment al fine di stimolare la fiducia. L'efficacia del team deriva inoltre dalla presenza di una sponsorship forte, in grado di sostenere e promuovere il lavoro del team; di conseguenza escludere il capo dal progetto di cambiamento può rivelarsi un errore, che compromette la credibilità e la legittimazione del team e del progetto stesso. In ogni caso comporre il team non è cosa semplice e in caso di mancata aggregazione l'organizzazione torna alla fase precedente, poiché non è possibile guidare da soli il cambiamento. Nel passaggio successivo il senso d'urgenza si trasforma in visione motivante e il team deve essere in grado di comunicare alle persone obiettivi chiari, indicando in modo semplice il percorso per raggiungerli; una visione troppo analitica e un'eccessiva enfasi sui dati finanziari e sulla riduzione prospettica dei costi finirebbero per sortire l'effetto contrario, creando stress, tensione e quindi resistenza. Il team deve invece entrare in sintonia con i sentimenti delle persone, siano essi ansia, confusione, ira o sfiducia, per poi neutralizzarli e la comunicazione deve essere chiara, semplice e spontanea per agire sulla parte più emotiva delle persone, eliminando ogni informazione inutile; tuttavia, affinché il messaggio risulti credibile, la sola comunicazione non è sufficiente, bisogna far seguire i fatti alle parole.

Una volta ottenuto il consenso è necessario consentire l'azione favorendo l'empowerment, ossia l'attribuzione del potere alle persone, affinché diventino attori attivi del cambiamento. Per stimolare la collaborazione attiva, il team ha a disposizione diverse soluzioni; può sfruttare l'esperienza delle persone che hanno già sperimentato il cambiamento, introdurre incentivi che ispirano ottimismo e stimolano l'autostima, rimuovere le barriere attraverso il feedback e riconvertire i riluttanti tramite il cambiamento di ruolo.

Altro elemento da non sottovalutare è la creazione di piccoli successi, che fungono da stimolo per le persone, aumentando la loro motivazione; il cambiamento è un processo lungo, perciò comunicare e celebrare i primi risultati ottenuti rinforza la volontà delle persone coinvolte nel processo di cambiamento e la consapevolezza di essere sulla strada giusta per raggiungere l'obiettivo finale.

In seguito, superato il momento di entusiasmo le persone tornano a svolgere i propri compiti, a gestire i problemi legati alla quotidianità e l'attenzione al cambiamento diminuisce; proprio in questa fase non bisogna mollare la presa, è necessario rinnovare la sfida al cambiamento, tenere alta la tensione e il senso di urgenza, dando priorità ai compiti più rilevanti e delegando gli altri. Infine nell'ultima fase Kotter sottolinea la necessità di far attecchire il cambiamento, ossia renderlo parte della cultura aziendale e questo significa citare i casi positivi, introdurre un

sistema volto a premiare chi si allinea alla nuova visione e trasmettere la visione e le conoscenze ai nuovi membri dell'organizzazione, affinché ci sia continuità nel comportamento.

Kotter pone le persone e la loro motivazione al centro delle riflessioni sul tema del cambiamento organizzativo, in quanto rappresentano il motore dell'organizzazione, che non è semplicemente un insieme di strutture e gerarchie. Tale visione dell'organizzazione richiama il pensiero sistemico, che offre una prospettiva di osservazione più ampia, considerando congiuntamente struttura, percorsi ed eventi e ciò semplifica l'identificazione delle cause reali dei problemi, per poi capire come affrontarli e risolverli.

Il pensiero sistemico

Learning Organizations

La teoria dei sistemi è legata alla concezione organicistica, secondo cui l'organizzazione è un organismo composto da parti interdipendenti, ciascuna con le proprie funzioni specifiche e responsabilità. L'organizzazione, in quanto sistema aperto, interagisce con l'ambiente esterno che influenza e dal quale è influenzata, in un percorso di continuo adattamento al cambiamento. Secondo tale impostazione tutte le parti del sistema sono interconnesse e interdipendenti, se una parte viene influenzata sarà l'intero sistema ad esserlo, dunque il sistema viene considerato nella sua totalità, non come semplice somma delle parti che lo costituiscono.

Nel corso degli anni numerosi studiosi hanno sviluppato il tema del pensiero sistemico in prospettiva olistica e uno dei contributi fondamentali è quello di Peter Senge, che nel 1990 pubblica "The fifth discipline: The Art & Practice of the Learning Organization". In questo saggio l'autore introduce per la prima volta il concetto di "Learning Organization", ossia un'organizzazione concepita come un sistema che apprende ed espande continuamente la capacità di creare il proprio futuro.

Secondo Senge, per realizzare una learning organization è necessario che le persone si aprano ad una visione del mondo più ampia, abbandonando la tendenza a frammentare la realtà e a scomporre i problemi per renderli più gestibili; scomporre non significa semplificare, bensì avere una visione parziale della realtà. Le organizzazioni che apprendono stimolano invece le persone a sviluppare la capacità di perseguire le proprie aspirazioni personali e collettive e ad elaborare nuovi modi di pensare orientati alla crescita; l'obiettivo è creare un circolo virtuoso in cui le persone continuano ad imparare ad apprendere insieme.⁴

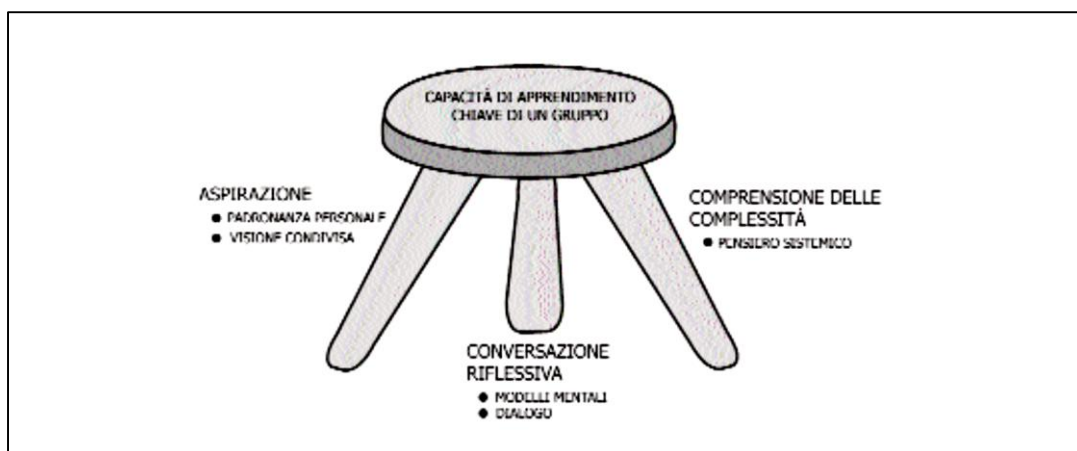
E' chiaro il richiamo dell'autore ai tre processi di apprendimento individuati da Argyris e Schön (1978).

Nell'apprendimento a ciclo semplice (single loop learning), il soggetto apprende mediante la correzione della propria azione rispetto agli obiettivi, ma senza apportare modifiche agli obiettivi stessi, al sistema valoriale di fondo o alle teorie che guidano l'azione. L'apprendimento a ciclo doppio (double loop learning) prevede invece che il soggetto metta in discussione i propri obiettivi e le proprie convinzioni, modificando il proprio modo di agire. Infine con

⁴ Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (trad. it. La quinta disciplina: L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo, Sperling & Kupfer, 06/2006), p. 3.

l'apprendimento a triplo ciclo, il soggetto è in grado di modificare e sviluppare il proprio modo di apprendere, facendo tesoro degli insegnamenti che vengono dall'esperienza.⁵

La learning organization per sua natura sviluppa in modo intenzionale pratiche e processi volti a semplificare la costruzione di conoscenza, trasferendo le nuove competenze in un'ottica di adattamento continuo all'ambiente e riprogettando sé stessa. Di conseguenza l'organizzazione deve focalizzare l'attenzione sui processi a ciclo doppio e triplo, mettendo in discussione gli assunti di base, i modelli interpretativi consolidati e il punto di vista dominante, con lo scopo di stimolare il pensiero innovativo e quindi il cambiamento;⁶ infatti secondo l'autore "in futuro le organizzazioni che riusciranno effettivamente ad eccellere saranno quelle che avranno scoperto come utilizzare l'impegno dei singoli e la capacità di apprendere a tutti i loro livelli".⁷ Il modello proposto considera i gruppi di lavoro come le unità di apprendimento fondamentali e le cinque discipline rappresentano gli approcci (teorie e metodi) finalizzati allo sviluppo di tre capacità di apprendimento fondamentali: incoraggiare l'aspirazione, sviluppare la conversazione riflessiva e comprendere le complessità. Esse rappresentano le "capacità di apprendimento chiave di un gruppo" e sono state rappresentate simbolicamente con uno sgabello a tre gambe, proprio per enfatizzare l'importanza di ciascuna; infatti in assenza di una delle tre gambe, verrebbe meno la stabilità dello sgabello.⁸



1. Rappresentazione grafica delle capacità di apprendimento chiave di gruppo, *The fifth discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*

Analizzando singolarmente le cinque discipline si scopre che ognuna di esse indica una dimensione fondamentale per l'apprendimento dell'organizzazione e quindi il raggiungimento delle sue aspirazioni.

⁵ Le Boterf, G. (2008). *Costruire le competenze individuali e collettive. Agire e riuscire con competenza. Le risposte a 100 domande*. Guida.

⁶ Ambrosini, M. (2010, settembre). Il cambiamento organizzativo: Un inquadramento teorico. *Coachmag*.

⁷ Senge, P. (1990). Op. cit., p. 4.

⁸ Senge, P. (1990). Op. cit., Introduzione alla nuova edizione / XV.

Lo strumento per raggiungere la comprensione della complessità è il pensiero sistemico, ossia la concezione della realtà come un sistema in cui gli eventi sono tutti collegati; ognuno influenza gli altri anche se in modo latente, dunque per comprendere il sistema è necessario osservare l'insieme nel suo complesso, non le singole parti.⁹

“La padronanza personale è la disciplina che consiste nel chiarire ed approfondire continuamente la nostra visione personale, nel concentrare le nostre energie, nello sviluppare la pazienza e nel vedere la realtà in modo obiettivo. Come tale, essa è una pietra angolare essenziale nelle organizzazioni che apprendono – il loro fondamento spirituale.”¹⁰

“I modelli mentali sono ipotesi profondamente radicate, generalizzazioni, o anche figure o immagini che influenzano il modo in cui comprendiamo il mondo e il modo in cui agiamo. Spessissimo, noi non siamo consciamente consapevoli dei nostri modelli mentali o degli effetti che essi hanno sul nostro comportamento.”¹¹ Il soggetto deve riuscire a far emergere in superficie le proprie rappresentazioni interne del mondo, aprendosi all'influenza degli altri e comunicando le proprie idee, il proprio modo di pensare.

“La pratica della visione condivisa implica la capacità di fare venire in superficie le immagini del futuro condivise, che promuovono un impegno genuino e volontario, non l'acquiescenza.” Spesso nelle organizzazioni la visione condivisa è determinata dal carisma del leader o da una crisi, ma la sua efficacia è solo temporanea; se invece la scelta è libera, la maggioranza delle persone decide di perseguire un obiettivo elevato, anche dopo aver superato le crisi. C'è quindi bisogno di tradurre la visione dei singoli in visione condivisa, affinché indichi principi e procedure di orientamento; in questo modo gli individui eccellono ed apprendono, non perché si dice loro di farlo, ma perché vogliono farlo e sentono come proprie quelle istanze.¹²

Nelle organizzazioni l'azione coordinata e la capacità di apprendimento di gruppo consentono di raggiungere risultati straordinari, che superano la performance dei singoli individui e rendono la loro crescita professionale più rapida. La disciplina dell'apprendimento di gruppo riguarda dunque il dialogo, ossia la capacità dei membri di mettere da parte ipotesi precedenti per passare ad un pensare in comune, facendo emergere intuizioni che individualmente non sarebbe stato possibile ottenere.¹³

La quinta disciplina è costituita dal pensiero sistemico, ossia la capacità di fondere e integrare le altre discipline e ciò permette di osservare le interrelazioni tra le discipline.

⁹ Senge, P. (1990). Op. cit., p. 6.

¹⁰ Senge, P. (1990). Cit., p. 7.

¹¹ Senge, P. (1990). Cit., p. 8.

¹² Senge, P. (1990). Cit., p. 9.

¹³ Senge, P. (1990). Op. cit., p. 10.

“Senza il pensiero sistemico, i semi della visione cadono su un suolo improduttivo. Se predomina un pensiero non sistemico, non viene soddisfatta la prima condizione per creare una visione: l’essere sinceramente convinti che possiamo realizzare la nostra visione in futuro.”¹⁴

“Ma, per realizzare il suo potenziale, il pensiero sistemico necessita anche delle discipline utili a creare una visione condivisa, cioè dei modelli mentali, dell’apprendimento di gruppo e della padronanza personale. Costruire una visione condivisa stimola l’impegno a lungo termine. I modelli mentali si concentrano sull’apertura necessaria a scoprire scorciatoie nel nostro modo attuale di vedere il mondo. L’apprendimento di gruppo sviluppa le capacità dei nuclei di persone di guardare all’immagine più grande al di là delle prospettive dei singoli. E la padronanza personale promuove la motivazione personale a continuare ad apprendere come le nostre azioni influiscano sul nostro mondo.”¹⁵

“Il pensiero sistemico rende comprensibile l’aspetto più sottile dell’organizzazione – il modo nuovo in cui i singoli percepiscono se stessi e il loro mondo. Al cuore delle organizzazioni che apprendono vi è un cambiamento di opinione – dal vederci come separati dal mondo al vederci connessi al mondo, dal guardare ai problemi come se fossero causati da qualcuno o qualcosa là fuori al renderci conto del fatto che sono le nostre azioni a creare i problemi che sperimentiamo. Un’organizzazione che apprende è un posto nel quale le persone stanno continuamente scoprendo come esse creano la loro realtà e come la cambiano.”¹⁶

Secondo l’autore è possibile raggiungere una migliore comprensione della realtà mettendo in relazione problemi odierni e soluzioni del passato, poiché spesso certe soluzioni spostano i problemi da una parte all’altra del sistema, coinvolgendo persone diverse; dunque il dialogo e il confronto diretto diventano lo strumento per affrontare tali questioni e produrre un cambiamento che possa dare luogo a miglioramenti duraturi.¹⁷

“Causa ed effetto non sono strettamente connessi nel tempo e nello spazio”,¹⁸ dunque i problemi devono essere valutati in un’ottica sistemica considerando il processo di cambiamento nel corso del tempo, poiché una scelta che oggi può apparire rigida, potrebbe non esserlo in futuro.

Non si parla più di catene lineari causa-effetto e immagini “istantanee”, bensì di interrelazioni e processi di cambiamento. Secondo la visione sistemica la realtà non è costituita da linee rette, bensì da circoli di influenza e l’individuo è parte del processo, per cui è influenzato e influenza continuamente la realtà.¹⁹

¹⁴ Senge, P. (1990). Op. cit., p. 12.

¹⁵ Senge, P. (1990). Cit., p. 12.

¹⁶ Senge, P. (1990). Cit., p. 12.

¹⁷ Senge, P. (1990). Op. cit., pp. 57-58.

¹⁸ Senge, P. (1990). Op. cit., p. 63.

¹⁹ Senge, P. (1990). Op. cit., pp. 71, 73, 75.

Altro tema fondamentale è il ruolo del leader all'interno delle organizzazioni che apprendono, il quale deve essere allo stesso tempo progettista, maestro e steward.

Per essere un progettista di strutture che apprendono è necessario riconoscere il bisogno non soddisfatto di comunicare e apprendere dell'organizzazione, occorre aprire i propri orizzonti e analizzare i traguardi già raggiunti in modo critico; “nel ruolo di progettista, un leader deve essere disposto a permettere agli altri di continuare a sviluppare le infrastrutture in base alle proprie realtà e non deve sentire la necessità di controllare il processo”.²⁰ Il leader deve quindi favorire la comunicazione e la condivisione delle informazioni all'interno dell'organizzazione, allo scopo di creare e ampliare le reti di conoscenze attraverso i confini aziendali.

Il leader come “un grande maestro è qualcuno da cui gli altri apprendono. I grandi maestri creano lo spazio per l'apprendimento e invitano le persone in questo spazio”.²¹ Il loro compito è aiutare le persone a vedere la realtà come un mezzo per creare le proprie visioni anziché come una fonte di limiti. Se ciò non accade, è probabile che si sviluppi una dinamica di “transfert” in cui la pressione a risolvere i problemi porta l'organizzazione a consultare gruppi di esperti con l'obiettivo di analizzare la situazione e individuare la soluzione più adatta. L'intervento di soggetti esterni produce benefici evidenti nel breve periodo, ma a lungo termine tende ad indebolire la motivazione delle persone a sviluppare le proprie abilità.

Inoltre secondo l'autore per essere un maestro non basta sostenere l'apprendimento altrui è necessario essere prima un discente, poiché “la passione propria dei maestri per l'apprendimento ispira gli studenti tanto quanto la loro esperienza”.²²

Infine il leader steward è un leader la cui azione è ispirata per primo dal desiderio di servire, non dal desiderio di potere o di possesso; egli mette a disposizione la propria visione per condividerla con i membri dell'organizzazione e in questo modo la visione smette di essere di proprietà del leader e diventa parte integrante dell'organizzazione stessa. Secondo l'autore un leader è efficace solo in presenza di tensione creativa, ossia la capacità di avere una visione e allo stesso tempo di ricercare profondamente la realtà attuale.²³

Il tema dell'apprendimento collettivo è stato sviluppato anche da altri studiosi e uno degli spunti più innovativi viene dal modello proposto da Otto Scharmer in “Theory U” (2009).

Secondo Senge tale modello rappresenta la base per capire come le cinque discipline vengono utilizzate nel tempo, in quanto teorizza una forma più elevata di apprendimento non più basato sulle esperienze passate, bensì un apprendimento generato a partire dal futuro.

²⁰ Senge, P. (1990). Op. cit., pp. 324-325.

²¹ Senge, P. (1990). Op. cit., pp. 326, 329.

²² Senge, P. (1990). Op. cit., pp. 331, 332, 333.

²³ Senge, P. (1990). Op. cit., pp. 338, 340.

La Teoria U

Tradizionalmente l'apprendimento è considerato il risultato di cicli di azione e riflessione basati su esperienze passate; la Teoria U (2009) di Otto Scharmer rappresenta invece un'evoluzione di tale concezione, teorizzando un nuovo approccio all'apprendimento, che permette alle organizzazioni di "imparare dal futuro che emerge".

Per fare questo è necessario indagare in profondità, individuando "la struttura della nostra attenzione", una sfera intermedia che mette in relazione la dimensione visibile di noi stessi con "il punto cieco" dell'uomo, ossia la dimensione più profonda e invisibile, in cui risiede la fonte della nostra attenzione, delle nostre intenzioni e azioni.²⁴

Secondo l'autore l'individuo è abituato a percepire la realtà secondo schemi passati, consolidati, in un processo di mero download; per imparare dal futuro bisogna invece cambiare prospettiva, agendo su tre dimensioni, "mente aperta", "cuore aperto" e "volontà aperta".

Il primo passo è sospendere il giudizio, osservando la realtà con la "mente aperta", libera da filtri e dai condizionamenti dei modelli passati; in seguito l'individuo entra in empatia, in connessione con l'altro attraverso l'ascolto ("cuore aperto"), sviluppando la cosiddetta intelligenza emotiva, ossia l'abilità di osservare il mondo con gli occhi dell'altro. Infine la dimensione più profonda riguarda la "volontà aperta", intesa come capacità di accedere ad un tipo di intelligenza transpersonale e sistemica, che nelle organizzazioni favorisce il senso di appartenenza, il coinvolgimento e la motivazione verso obiettivi collettivi; dunque l'individuo entra in contatto con ciò che si definisce l'ordine implicito del sistema.²⁵

Il percorso individuato da Scharmer si può sintetizzare in cinque movimenti e viene rappresentato graficamente con la lettera U, poiché l'individuo per apprendere dal futuro deve prima riflettere e approfondire la conoscenza di sé stesso in relazione con gli altri e con la realtà circostante.

Co-iniziare significa fermarsi e ascoltare in modo profondo la vita che chiama a fare, coinvolgendo altri individui nella costruzione di un obiettivo, di un progetto comune; tuttavia le idee e la visione da sole non bastano, è necessario sentire in profondità (Co-sentire), creare un gruppo di persone motivate ad abbandonare i modelli del passato per cambiare prospettiva, esplorando, indagando e lasciandosi stupire dalla realtà che emerge.

Nel passaggio successivo viene introdotto il concetto di Presencing, neologismo nato dalla fusione delle parole "presence" (presenza) e "sensing" (sentire, percepire), che indica un livello

²⁴ Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*, p. 10.

²⁵ Scharmer, C. O. (2009). Op. cit., p. 11.

di attenzione profonda, che porta l'individuo e il gruppo a lasciare andare tutto ciò che non è essenziale per “connettersi con la fonte di ispirazione e volontà collettiva”, aprendosi al futuro e facendo emergere la conoscenza interiore. Il gruppo inizia quindi a “prototipare il nuovo in esempi viventi per esplorare il futuro attraverso il fare”; Co-creare significa osservare, costruire, adattare per approfondire l'osservazione e l'apprendimento in un processo di continua esplorazione e indagine del futuro, che si realizza attraverso il fare. Una volta sviluppati i prototipi, è necessario “incorporare il nuovo in ecosistemi che facilitano il vedere e l'agire partendo dall'insieme”; ciò significa valutare le possibilità e l'impatto dei prototipi sul sistema o sulla situazione, analizzare i punti di forza e le mancanze coinvolgendo anche altri soggetti, quali ad esempio gli stakeholder, i cosiddetti portatori di interessi e infine adattare, modificare e rifinire i prototipi stessi (Co-evolvere).²⁶



2. I cinque movimenti del processo U, www.presencing.com

Secondo l'autore per poter affrontare tale percorso l'individuo e l'organizzazione devono sviluppare una capacità di ascolto più profonda verso sé stessi e verso gli altri; si parla quindi di un ascolto empatico, che favorisce la connessione con l'altro, con il suo stato d'animo e la sua visione del mondo e consente di instaurare una relazione più profonda. Per fare questo l'individuo deve essere in grado di affrontare e superare le proprie resistenze e le proprie paure;

²⁶ Scharmer, C. O. (2009). Op. cit., pp. 377- 425.

deve sospendere il giudizio, abbandonare i vecchi schemi e il confronto con le esperienze passate per compiere un viaggio interiore, che stimoli l'esplorazione e l'indagine della realtà con mente e cuore aperto. Il passo successivo è sviluppare l'ascolto generativo, ossia la capacità di aprirsi allo spazio delle possibilità future; in questo modo l'individuo accede ad una conoscenza più profonda di sé stesso e della realtà circostante, rendendolo consapevole del proprio potenziale e stimolandolo al cambiamento e all'azione.

La dimensione di gruppo risulta centrale nel percorso di Scharmer, il quale indica il principio di incompletezza come uno dei pilastri del suo modello; secondo tale impostazione l'individuo deve essere intenzionalmente incompleto, deve volontariamente lasciare spazio agli altri, affinché possano contribuire all'idea iniziale, modificandola e adattandola secondo il proprio modo di sentire e percepire la realtà. L'innovazione nasce quindi dall'impegno di un gruppo ristretto di persone unite da un obiettivo comune, la loro energia e la loro motivazione diventa lo strumento per coinvolgere altre persone intorno al progetto e attrarre opportunità e risorse.

Tale approccio comporta l'introduzione di una nuova tecnologia sociale, che richiede notevole impegno a livello individuale e di gruppo ed è considerato da molti studiosi un modello quasi rivoluzionario, poiché induce gli individui e le organizzazioni a cambiare prospettiva attraverso un percorso interiore per scoprire la sorgente del proprio io e della propria volontà.

Scharmer con la Teoria U capovolge il paradigma dell'apprendimento, spostando l'attenzione dal passato al futuro, ma anche altri studiosi propongono una visione alternativa dell'organizzazione, indicando uno sviluppo ulteriore dei modelli organizzativi verso il self-management e processi peer.

Evolutionary-Teal Organizations

In “Reinventing organization” (2014) Frederic Laloux presenta un modello organizzativo innovativo, “The Evolutionary Teal-Model”, che lega l’evoluzione delle organizzazioni al percorso evolutivo dell’umanità. L’autore riprende gli studi effettuati da Ken Wilber e Jenny Wade, secondo i quali l’evoluzione dell’umanità avviene attraverso stadi, e ad ogni passaggio corrisponde un cambiamento, un nuovo modo di collaborare e un nuovo modello di organizzazione.²⁷

Lo studio di Laloux si basa sull’analisi di dodici aziende che rappresentano il cosiddetto “Evolutionary-Teal Stage”, ossia lo stadio evolutivo futuro. Per raggiungere tale stadio è necessario avere una visione più ampia della realtà e di sé stessi, prendendo le distanze dal proprio ego e imparando a minimizzare il bisogno di controllo sulle persone e sugli eventi.

L’attenzione si sposta dall’esterno all’interno; l’individuo sviluppa una certa sensibilità verso le situazioni, dunque decide in modo più consapevole e libero da condizionamenti esterni.

In quest’ottica la vita è vista come un viaggio alla ricerca personale e collettiva della propria natura, dell’io interiore e delle proprie intenzioni e gli ostacoli rappresentano degli strumenti per raggiungere una maggiore conoscenza di sé stessi e del mondo.²⁸

Nelle organizzazioni Teal si parla di un approccio alla gestione orientata al self-management, questo significa l’utilizzo di processi di coordinamento peer e la creazione di gruppi ristretti di persone in grado di autogovernarsi, dunque non ci sono leader, né gerarchie; i membri del team decidono la distribuzione dei compiti sulla base degli interessi personali, delle capacità e delle necessità dell’organizzazione, monitorano la performance a livello individuale e di team e propongono e implementano azioni correttive in caso di riduzione della produttività.²⁹ Le decisioni importanti vengono prese in modo collegiale all’interno del team, che in caso di necessità può chiedere l’intervento di un soggetto esterno con il ruolo di facilitatore; il suo compito non è dare consigli, suggerimenti o soluzioni, bensì porre domande, stimolando il team a trovare al suo interno risposte e soluzioni ai problemi.³⁰ Il lavoro in team favorisce la motivazione dei membri e allo stesso tempo li responsabilizza, rendendoli partecipi del progetto aziendale; il rapporto con i colleghi non si basa quindi sul controllo, bensì sulla fiducia reciproca. Il processo decisionale nelle organizzazioni Teal è definito “advice process”; ogni persona all’interno dell’organizzazione può prendere qualsiasi decisione, purché tenga in

²⁷ Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*, pp. 14, 15.

²⁸ Laloux, F. (2014). Op. cit., pp. 43-46.

²⁹ Laloux, F. (2014). Op. cit., p. 65.

³⁰ Laloux, F. (2014). Op. cit., p. 70.

considerazione i suggerimenti dei colleghi con maggiore esperienza in materia e l'opinione dei soggetti che subiranno gli effetti della decisione. Tale processo dovrebbe condurre a prendere decisioni migliori, creando allo stesso tempo un senso di comunità tra i membri dell'organizzazione e stimolando umiltà e desiderio di apprendere.³¹

La gestione aziendale è caratterizzata dalla massima trasparenza grazie alla presenza di un flusso continuo di informazioni che riguarda non solo i dati finanziari, bensì anche i salari e la performance dei singoli team. Per poter prendere le migliori decisioni il team deve poter disporre di tutte le informazioni necessarie, la segretezza genera sospetto e mina la fiducia nel team e nell'organizzazione, favorendo la riemersione di gerarchie informali.³²

In presenza di una struttura gerarchica il disaccordo tra colleghi viene risolto con l'intervento del superiore, mentre nelle organizzazioni Teal sono previsti appositi processi di risoluzione dei conflitti. In una prima fase il conflitto viene gestito privatamente dai soggetti, successivamente può essere richiesto l'intervento di un collega che funge da mediatore e infine, in caso di fallimento delle soluzioni precedenti, la questione viene affrontata attraverso la mediazione di un gruppo di colleghi, al quale talvolta può prendere parte anche il presidente.³³

A livello operativo non si parla di job description, né di promozioni; il singolo membro col passare del tempo acquisisce l'esperienza necessaria per poi assumere maggiori responsabilità e trasmettere le sue conoscenze ai nuovi colleghi, dunque non serve l'approvazione di un superiore, bensì il consenso da parte dei colleghi.³⁴

Il team non ha bisogno di essere stimolato da un leader attraverso la definizione di obiettivi da raggiungere, la motivazione è già presente all'interno del gruppo e deriva dal desiderio di emulare i propri colleghi, nonché dalle richieste provenienti dal mercato. Se viene meno l'entusiasmo anche la produttività ne risente e questo è sintomo della presenza di un problema, ad esempio un problema di comunicazione o di ruoli da riallocare; in tal caso il team interviene per trovare una soluzione adatta in modo da ristabilire l'armonia all'interno dell'ambiente di lavoro.³⁵ Riguardo alla retribuzione, lo stipendio viene definito in modo autonomo dal singolo individuo sentito il parere dei colleghi e non è previsto un sistema di incentivi, in quanto può distrarre l'individuo dalla propria motivazione interiore.³⁶

Altro aspetto caratteristico dell'Evolutionary Teal stage è la tensione e la ricerca della completezza. Secondo Laloux gli individui devono mostrare in ambito lavorativo la loro

³¹ Laloux, F. (2014). Op. cit., pp. 100, 101.

³² Laloux, F. (2014). Op. cit., pp. 110,111.

³³ Laloux, F. (2014). Op. cit., pp. 113, 114.

³⁴ Laloux, F. (2014). Op. cit., p. 117.

³⁵ Laloux, F. (2014). Op. cit., pp. 123, 124.

³⁶ Laloux, F. (2014). Op. cit., p. 129.

professionalità, ma anche la loro essenza, i punti di forza e le mancanze, perché rinunciare alla propria autenticità e vulnerabilità significa rinunciare a gran parte della propria passione, energia e creatività.³⁷

“L’organizzazione è vista come un sistema che vive, un’entità con la propria energia, identità e potenziale creativo”, dunque l’individuo non deve forzare l’organizzazione a seguire un piano prestabilito, bensì adattare i propri piani all’evoluzione dell’organizzazione stessa. Il profitto non può essere il fine ultimo, l’azienda deve avere un proprio obiettivo, una propria ragione d’essere e il singolo individuo deve mettersi in ascolto dell’ambiente in continuo cambiamento per capire le intenzioni profonde dell’organizzazione, nonché il percorso che intende seguire.³⁸

Un ulteriore sviluppo sul tema del cambiamento organizzativo è rappresentato dagli studi dello psicologo Clare W. Graves, il quale individua le fasi evolutive della coscienza attraverso il modello basato sulle dinamiche a spirale, richiamando e approfondendo il lavoro di numerosi studiosi, tra i quali Peter Senge e Ken Wilber.

³⁷ Laloux, F. (2014). Op. cit., pp. 143, 144.

³⁸ Laloux, F. (2014). Op. cit., pp. 197-199.

Spiral Dynamics

Secondo lo psicologo Clare W. Graves, i sistemi bio- socio- psicologici seguono un'evoluzione che può essere descritta attraverso la forma a spirale. In seguito alla sua morte nel 1986 i suoi allievi, Don Edward Beck e Christopher C. Cowan, proseguono la ricerca e nel 1996 pubblicano "Spiral Dynamics - Mastering Values, Leadership, and Change".

Gli elementi di base che costituiscono il modello di Spiral Dynamics sono rappresentati dai "Meme", ossia unità di informazione in grado di autoreplicarsi, come ad esempio un valore, un'idea, un'abitudine, che vengono tramandate di generazione in generazione. Il termine "Meme" dal greco "mimema" significa "ciò che viene imitato" e può essere considerato il corrispettivo in ambito culturale dei geni per il DNA.³⁹

Il modello individua nove gli stadi di sviluppo della coscienza definiti "vMeme", ossia attrattori culturali dai quali si originano gli specifici Meme. Ogni vMeme rappresenta un sistema di valori, una visione del mondo, un modo di pensare e di vivere in grado di strutturare comportamenti e abitudini; dunque l'emersione di un nuovo vMeme genera un cambiamento non solo nell'individuo, ma anche nell'organizzazione e nella società.⁴⁰

Secondo gli autori l'individuo possiede la capacità di far emergere nuovi vMeme in un percorso evolutivo, che prevede l'integrazione della nuova visione della realtà all'interno del sistema di valori esistente; le diverse visioni rappresentano pertanto sottosistemi della mente umana in grado di coesistere contemporaneamente. Inoltre l'interazione con il mondo esterno influenza l'emersione di nuovi vMeme, che possono attivarsi, sollevarsi, ma anche regredire o dissolversi gradualmente.⁴¹

Il percorso a spirale prevede l'alternarsi delle fasi come in presenza di un pendolo, che oscilla tra l'Io auto espressivo, orientato all'interno e il Noi auto sacrificante, orientato all'esterno; si passa dall'individualismo al senso di comunità, dal desiderio di esplorare e controllare il mondo al bisogno di integrarsi con la realtà e con il proprio mondo interiore, al fine di raggiungere l'armonia.⁴²

Ogni stadio presenta una fase iniziale di scoperta ed esplorazione, una fase di sviluppo fino al raggiungimento dell'apice, un intervallo di apparente stabilità, in cui il sistema di valori e l'ambiente esterno appaiono sincronizzati e infine una fase di disintegrazione. L'ultima fase è dominata dal senso di confusione, l'individuo si trova a fronteggiare problemi e questioni

³⁹ Beck, D. E. e Cowan, C. C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*, p. 30.

⁴⁰ Beck, D. E. e Cowan, C. C. (1996). Op. cit., p. 40.

⁴¹ Beck, D. E. e Cowan, C. C. (1996). Op. cit., pp. 50-52.

⁴² Beck, D. E. e Cowan, C. C. (1996). Op. cit., pp. 56-59.

sempre più complesse e il sistema di valori sembra proporre soluzioni inefficaci, favorendo dunque il cambiamento e l'emersione di un nuovo vMeme.⁴³

Ad ogni nuovo stadio corrisponde una maggiore complessità e questo significa un'espansione del contesto psicologico verso una personalità multi sfaccettata, nuove forme di organizzazione e una società più complicata; il cambiamento consente una visione più ampia del mondo e la possibilità di scoprire nuovi modi di affrontare i problemi, nonché nuovi modi di essere, di manifestare le proprie emozioni e gestire le relazioni interpersonali.⁴⁴

Ogni vMeme è il risultato dell'unione tra passato e futuro, rappresenta l'evoluzione del pensiero e della coscienza, ma conserva anche caratteristiche sviluppate nelle fasi precedenti.

Lo sviluppo del primo vMeme Arcaico-Istintuale (beige) risale a 100.000 anni fa, l'individuo lotta per la sopravvivenza, per soddisfare i bisogni di base, quali il cibo, il calore, il sesso e la sicurezza. L'individuo agisce secondo automatismi, le sue azioni sono guidate dall'istinto e la consapevolezza di sé è molto ridotta, in quanto tutte le energie sono rivolte alla sopravvivenza. In seguito circa 50.000 anni fa emerge il vMeme Magico-Istintuale (porpora). Una volta soddisfatti i bisogni primari, l'individuo sente il desiderio e la necessità di vivere in comunità, valorizzando i legami familiari, sociali e tribali; ciò permette di acquisire una maggiore comprensione dell'ambiente circostante e di sviluppare capacità di analisi e pianificazione del futuro. L'individuo inizia ad indagare la realtà che lo circonda, cercando correlazioni tra cause ed effetti, si pone domande sui fenomeni naturali che osserva nella vita quotidiana; miti e leggende nascono proprio in risposta a tali domande evidenziando l'emersione di un senso mistico, in cui la distinzione tra realtà e fantasia è labile.

Il vMeme rosso è definito Impulsivo-Egocentrico, Magico-Mitico e si origina 10.000 anni fa; in questa fase il mondo è visto come una giungla, in cui inizia ad emergere una personalità più forte delle altre, che prende il controllo della situazione e del gruppo. Tale individuo impone la sua volontà sugli altri mediante intimidazioni, carisma e forza fisica. L'io egocentrico viene poi sostituito circa 5.000 anni fa con l'avvento del vMeme Mitico-Autoritario (blu), secondo cui la vita ha un significato, una direzione e un fine ultimo e ciò che accade è parte di un disegno più grande di un "potere superiore", un'entità onnipotente. Vengono introdotte gerarchie sociali, regole e norme da seguire, che permettono all'individuo di distinguere il bene dal male e in caso di trasgressione sono previste punizioni; dunque l'impulsività dell'individuo è controllata dal senso di colpa per non aver adottato comportamenti conformi.

⁴³ Beck, D. E. e Cowan, C. C. (1996). Op. cit., p. 59.

⁴⁴ Beck, D. E. e Cowan, C. C. (1996). Op. cit., pp. 61, 62.

Il vMeme successivo (arancio) è definito stadio Razionale-Scientifico (inizia 300 anni fa), in quanto i progressi tecnologici sovvertono la visione assolutistica della realtà proposta nello stadio Mitico-Autoritario. L'individuo ricerca autonomia, e indipendenza e utilizza scienza e tecnologia come strumenti per elevare il proprio standard di vita. Secondo tale impostazione il mondo è ricco di opportunità, che l'individuo deve saper sfruttare a proprio vantaggio, ricercando le migliori soluzioni e assumendosi dei rischi; l'intraprendenza, l'ottimismo e la fiducia in sé stessi è la base per il successo. Il senso di comunità e la mentalità collettiva passano in secondo piano, l'individuo è concentrato su sé stesso al fine di ottenere risultati materiali.

Il vMeme (verde) Egualitario/Comunitario/Ecologico inizia 150 anni fa ed è caratterizzato dalla ricerca del dialogo, della relazione con l'altro; l'individuo sente forte il senso di appartenenza alla comunità e le relazioni orizzontali sono favorite rispetto alle gerarchie. Gli individui sono esseri uguali e interdipendenti, che devono collaborare per raggiungere l'armonia con sé stessi, con gli altri e con l'ambiente.

Secondo l'autore circa 50 anni fa l'individuo ha fatto un ulteriore salto nel percorso evolutivo, aprendosi ad un livello superiore di coscienza con l'avvento di una visione del mondo Integrativa (vMeme Giallo).

Rispetto alle fasi precedenti il mondo è visto in chiave sistemica come un insieme di gerarchie naturali, in cui le differenze possono essere integrate, raggiungendo in questo modo una comprensione più ampia della realtà e delle sue dinamiche. A livello individuale questa fase è caratterizzata dalla ricerca di flessibilità e spontaneità in un percorso di continuo apprendimento e crescita personale, libero da condizionamenti esterni. L'organizzazione è orientata al minimalismo e alla semplicità, focalizza l'attenzione sulla funzionalità e sulla conoscenza; l'autorità non deriva dallo status sociale, bensì dalle competenze e dalle capacità personali del singolo. Nel vMeme integrativo l'individualismo domina la scena, l'Io viene preferito al Noi, mentre in seguito con l'avvento del vMeme olistico (vMeme turchese) riemerge il senso di comunità, il bisogno dell'individuo di sentirsi integrato e in armonia con la collettività.

In tale stadio la realtà è vista come un sistema cosciente ed equilibrato costituito da forze interconnesse, in cui l'individuo entra in contatto profondo con la totalità dell'esistenza. Conoscenza e spiritualità si uniscono, non si apprende più attraverso l'osservazione o la partecipazione; l'individuo raggiunge una maggiore comprensione del mondo fidandosi del suo istinto e delle sue intuizioni, lasciando emergere il proprio inconscio e utilizzando l'intera spirale evolutiva in modo proattivo.⁴⁵

⁴⁵ Beck, D. E. e Cowan, C. C. (1996). Op. cit., pp. 197-292.



3. La spirale evolutiva della coscienza secondo il modello di Spiral Dynamics, www.scienzeoetiche.it

I modelli finora descritti proiettano l'individuo e le organizzazioni in una dimensione sistemica e olistica, capovolgendo il paradigma dell'apprendimento e abbandonando schemi e logiche organizzative consolidate. Il cambiamento è visto dalle organizzazioni con ansia e preoccupazione, specialmente se parliamo di un cambiamento che coinvolge gli individui in modo così diretto, prospettando un viaggio interiore che favorisca una comprensione maggiore di sé stessi e della realtà.

Il Professor Ichak Adizes affronta invece la tematica proponendo un modello che teorizza l'esistenza di un ciclo di vita delle organizzazioni. Tale approccio parte dall'analisi della realtà aziendale e offre alle organizzazioni una metodologia concreta, che permette di individuare in modo autonomo i problemi organizzativi e quindi elaborare le soluzioni più adatte.

Il ciclo di vita delle organizzazioni

Corporate lifecycle model

Grazie all'attività di consulenza aziendale, il Professor Adizes ha collaborato con numerose organizzazioni nel corso degli anni e ciò gli ha permesso di conoscere diverse realtà aziendali e governative, raccogliendo in questo modo informazioni e dati utili ai suoi studi sulle organizzazioni.

L'approccio adottato nel modello del Corporate Lifecycle fa riferimento al pensiero sistemico, ma rispetto alle teorie più innovative che enfatizzano la visione olistica dell'organizzazione, egli sviluppa il concetto di ciclo di vita delle organizzazioni.

Alla base del modello c'è l'attenta osservazione e analisi del ciclo di vita del prodotto, che secondo l'autore mostra numerose analogie con il percorso seguito dalle organizzazioni.

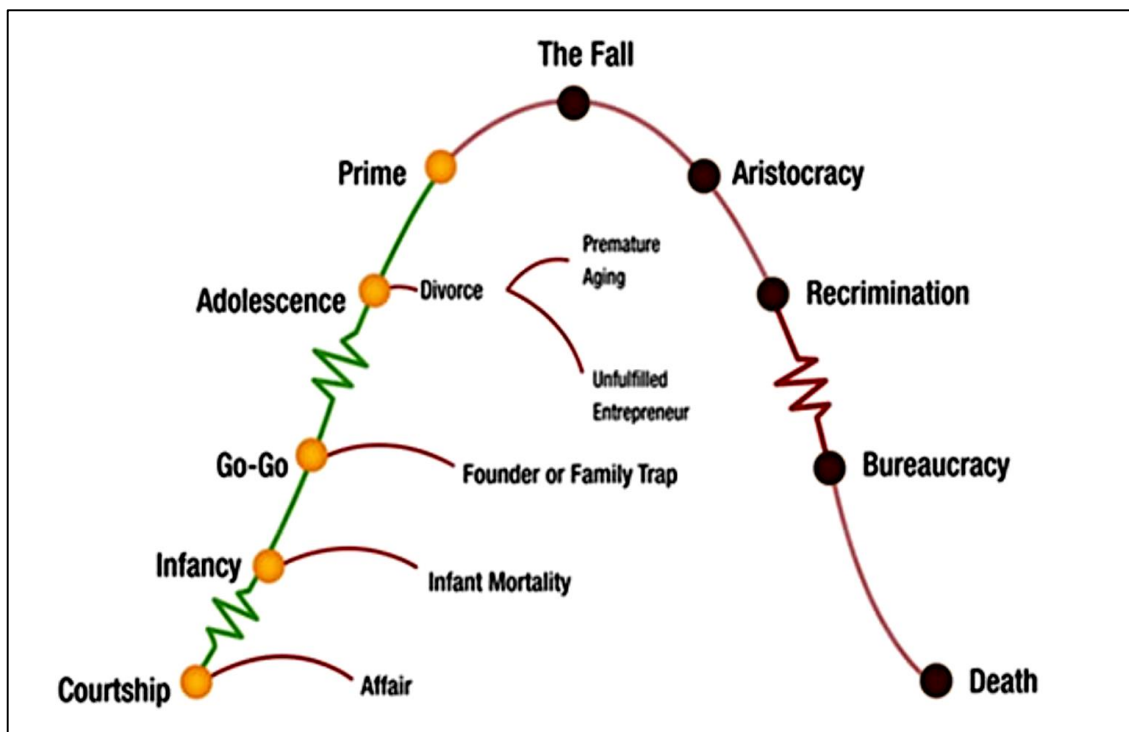
Il ciclo di vita del prodotto è costituito da quattro fasi: l'introduzione, la crescita, la maturità e il declino. Nella fase di introduzione il prodotto viene lanciato nel mercato e le attività di marketing sono volte a definire una chiara identità, favorendo quindi la riconoscibilità del prodotto agli occhi del consumatore. In seguito si registra un aumento delle vendite durante la fase di crescita; il marketing, sempre più sostenuto, incentiva l'acquisto ripetuto da parte dei clienti e le opportunità di profitto attraggono nuovi concorrenti, con la conseguente espansione del mercato. La strategia dell'impresa sarà quindi il miglioramento della qualità del prodotto, l'entrata in nuovi segmenti del mercato, nonché in nuovi canali distributivi con una politica dei prezzi aggressiva volta ad attrarre i clienti più sensibili al prezzo. Nella fase di maturità le vendite del prodotto rallentano, pertanto l'impresa per mantenere tale posizione decide di entrare in nuovi segmenti del mercato, migliorare il prodotto nella qualità e nello stile e conquistare i clienti della concorrenza. L'ultima fase è quella del declino in cui si registra una diminuzione delle vendite dovuta al progresso tecnologico, al cambiamento dei gusti del consumatore e all'aumento della concorrenza; l'impresa abbassa ulteriormente i prezzi nell'estremo tentativo di rivitalizzare le vendite, ma tale strategia ha come risultato l'erosione dei profitti, portando l'impresa all'uscita dal mercato in breve tempo.

Anche nelle organizzazioni la base di partenza comune è l'idea, il progetto, che viene testato sulla realtà per verificarne la bontà; segue poi la fase operativa, in cui si passa dall'idea alla sua realizzazione e la fase di crescita fino a raggiungere l'apice del successo. Successivamente la forza propulsiva della fase espansiva si riduce dando inizio alla fase di maturità; l'obiettivo non

è più innovare e crescere, bensì mantenere lo status quo, i risultati già raggiunti e tale atteggiamento conservativo segna l'inizio dell'invecchiamento e quindi del declino.

Secondo Adizes il successo di un'organizzazione è il risultato della sua integrazione esterna ed interna, ossia la capacità di essere integrata internamente e allineata con il mercato, sapendo cogliere e sfruttare velocemente le opportunità che si presentano.

L'azienda può essere letta come un sistema costituito da input, output, processi interni e confini definiti; all'interno di questo sistema è presente un certo livello finito di energia e in presenza di disintegrazione, tale energia verrà allocata in base all'esigenze verso l'esterno e quindi verso il mercato o verso l'interno, per favorire la coesione. Se l'integrazione interna è maggiore di quella esterna, allora l'organizzazione sta concentrando l'energia all'interno, accelerando l'inizio del declino. Se invece i livelli di integrazione interna ed esterna sono simili, probabilmente l'organizzazione sta affrontando una fase di stagnazione; tale situazione viene valutata comunque negativamente, poiché l'organizzazione è ferma, mentre l'ambiente circostante è in continua evoluzione. Infine quando l'integrazione esterna supera quella interna l'energia dell'organizzazione è focalizzata verso l'esterno, verso un percorso di crescita e espansione.



4. Le 10 fasi del ciclo di vita dell'organizzazione, *Managing corporate lifecycle*

Courtship

La prima fase è rappresentata dall'ideazione del progetto; tale fase precede la costituzione dell'organizzazione e segna per il fondatore o gruppo di fondatori l'inizio di un percorso di indagine volto a definire, sviluppare e testare l'idea iniziale. A prima vista questa fase è priva di operatività, tuttavia la definizione e lo sviluppo dell'idea e del modello di business rappresentano dei momenti di riflessione e analisi critici per il successo del progetto aziendale; un errore di valutazione in questa fase può avere gravi ripercussioni sul futuro dell'intera attività aziendale.

Per poter intraprendere un progetto imprenditoriale il fondatore deve assumersi il rischio d'impresa, tanto maggiore è il rischio d'impresa, tanto maggiore è il coinvolgimento, l'entusiasmo, la passione e l'energia che l'imprenditore dovrà avere. Il fondatore⁴⁶ deve essere totalmente coinvolto dall'idea imprenditoriale, poiché, una volta costituita l'azienda, sarà proprio la motivazione a sostenere il progetto nell'affrontare le difficoltà connesse allo sviluppo del business. Il fondatore deve verificare, testare la fattibilità e la bontà dell'idea imprenditoriale, nonché il necessario livello di commitment⁴⁷ valutando fattori quali la complessità del modello di business, il tempo necessario per ottenere risultati positivi e il grado di innovazione necessario.

Il fondatore solitamente adotta un approccio orientato maggiormente al prodotto o al mercato.⁴⁸

Il primo è focalizzato sui bisogni già identificati ed espressi dal mercato, mentre il secondo cerca di cambiare i comportamenti e gli stili di vita, introducendo innovazioni. In quest'ultimo caso un maggior livello di innovazione comporta maggiori rischi e quindi la necessità di un maggior coinvolgimento; l'energia e la motivazione non devono però diventare perfezionismo maniacale, mettendo a rischio il lancio stesso dei prodotti e servizi sul mercato.

Inoltre il fondatore deve essere in grado di sviluppare capacità relazionali per migliorare e ampliare la rete di clienti e finanziatori, in quanto essi rappresentano fattori critici per il progresso del progetto imprenditoriale.

E' fondamentale avere un'idea, un sogno, una vision da perseguire, ma è altrettanto importante mantenere obiettività e consapevolezza per valutare le possibilità di successo dell'idea, nonché la necessità di adattarla alle esigenze manifestate dal mercato; dunque l'elaborazione del business plan risulta il primo stress test per valutare la validità del progetto. Una volta sviluppato il prodotto, è necessario definire la gestione finanziaria e il piano di lancio del

⁴⁶ Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecycle*, p. 23.

⁴⁷ Adizes, I. (2004). *Op. cit.*, p. 24.

⁴⁸ Adizes, I. (2004). *Op. cit.*, p. 26.

prodotto, tuttavia l'imprenditore molto spesso non dispone dell'esperienza e delle competenze necessarie per sviluppare il progetto. Proprio a partire da questa esigenza si sono diffusi in tutto il mondo incubatori e network di business angels che supportano l'imprenditore affiancandogli un team di consulenti, project manager e marketing manager con competenze complementari; tali figure mettono a disposizione la loro esperienza con l'obiettivo di favorire l'innovazione e lo sviluppo di nuove idee imprenditoriali in un ambiente stimolante.

In ogni caso l'appoggio dell'incubatore o del business angel non assicura il successo del progetto; se in questa fase l'idea, il sogno non riesce a superare le prime difficoltà e il confronto con la realtà, anche il coinvolgimento dell'imprenditore svanirà e il progetto si rivelerà inesorabilmente un Affair, una semplice infatuazione.

Se invece l'imprenditore riesce a superare tali ostacoli, definendo una solida strategia, allora sarà in grado di affrontare le nuove sfide che caratterizzano la fase di Infancy.

Infancy

L'organizzazione nella fase di Infancy è fortemente orientata al prodotto e tutte le energie sono rivolte alla realizzazione del prodotto e all'implementazione dei processi produttivi. Il continuo miglioramento del prodotto non deve però diventare perfezionismo maniacale, poiché tale comportamento può rivelarsi patologico per il futuro dell'impresa; l'organizzazione nonostante il focus sull'execution deve prestare attenzione all'andamento delle vendite, fattore critico per la sopravvivenza dell'impresa.

In questo stadio il fondatore si trova ad operare su più fronti, da una parte lo sviluppo del prodotto e dall'altro la gestione commerciale, finanziaria, la ricerca dei finanziamenti e la soluzione delle crisi. La gestione commerciale ovviamente è molto ridotta sia per mancanza di tempo, sia per mancanza di personale a cui delegare, ma ciò è del tutto fisiologico; l'espansione delle relazioni commerciali avrà luogo successivamente con la fase di Go-Go.

Il fondatore rappresenta il punto di riferimento dell'organizzazione, è l'unico che conosce il prodotto, il progetto e la strategia da seguire; in questa fase però non basta più essere sognatori e visionari, serve costanza, abnegazione ed un forte orientamento ai risultati.

A livello organizzativo la gestione è centralizzata, le riunioni sono ridotte per favorire la risoluzione rapida dei problemi in un'ottica management by crisis e la priorità è soddisfare prontamente le esigenze dei clienti, sacrificando talvolta vacanze e weekend. La gerarchia è molto limitata, il potere decisionale è accentrato nelle mani dell'imprenditore e non sono ancora presenti sistemi e procedure per l'assunzione del personale, né per la valutazione della performance. In questa fase ogni difficoltà può essere fatale per il futuro dell'attività aziendale,

l'organizzazione non può permettersi di imparare dagli errori e, in mancanza di un sistema che tenga traccia degli eventi passati, degli errori commessi e delle soluzioni adottate, è l'imprenditore stesso a custodire la memoria storica dell'azienda; l'organizzazione non può prescindere dal suo fondatore, il quale difficilmente può essere sostituito, poiché rappresenta l'essenza stessa dell'organizzazione.

Uno dei problemi tipici della fase Infancy è sicuramente il tema della sottocapitalizzazione; molto spesso sull'onda dell'entusiasmo iniziale derivante dalla fase di Courtship, i fondatori sottostimano il fabbisogno di liquidità e di working capital necessari per il progresso dell'attività aziendale.⁴⁹ La soluzione è pertanto la predisposizione di un business plan realistico, che evidenzi in modo inequivocabile il fabbisogno finanziario dell'azienda, nonché il monitoraggio su base settimanale del cash flow. La gestione contabile per competenza è importante a fini fiscali e per l'analisi della redditività, ma non dà informazioni immediate relative alla sostenibilità del business; il monitoraggio dell'andamento dei crediti e delle rimanenze in magazzino permette invece di evitare situazioni di illiquidità dell'azienda.

Le start-up⁵⁰ preoccupate dalla sottocapitalizzazione utilizzano diversi strumenti per generare liquidità e senza rendersene conto commettono alcuni errori; ad esempio la richiesta di finanziamenti a breve termine per investimenti, che invece daranno i loro risultati solo nel lungo termine, la diminuzione dei prezzi per aumentare i volumi di vendita, anche se questo spesso significa vendere a prezzi inferiori persino ai costi variabili o la vendita di quote azionarie a venture capitalists, che non condividono la stessa vision e gli stessi interessi. L'entrata di un nuovo investitore nella compagine sociale è un tema particolarmente critico nelle start-up, poiché l'obiettivo dei venture capitalists è quello di guadagnare dai loro investimenti nel minor tempo possibile, perciò il fondatore prima di vendere quote azionarie è bene che valuti accuratamente il cash flow dell'azienda, le fonti di finanziamento e la struttura dei costi, nonché le intenzioni del possibile investitore, affinché il sodalizio duri a lungo.

Rispetto alla fase di Courtship, l'entusiasmo e il coinvolgimento eccessivo del fondatore può diventare patologico se non riesce ad adattare le idee alla realtà e a mettere da parte quelle rivelatesi inconsistenti. Durante la fase di Infancy il duro lavoro del fondatore, il rifiuto a delegare e il focus sui risultati di breve periodo sono elementi cruciali per la sopravvivenza dell'organizzazione; questi stessi tratti diventano però patologici nella fase successiva di Go-Go. Se l'organizzazione si evolve, lo stesso dovrà fare il management e se il fondatore non è in

⁴⁹ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 38.

⁵⁰ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 39.

grado di affrontare questo passaggio, sarà necessario un cambiamento della leadership.⁵¹ Le cause principali di fallimento delle imprese in fase Infancy sono proprio l'alienazione del fondatore, incapace di controllare la sua creazione, e la mancanza di liquidità; tuttavia anche una prolungata Infancy è segno di patologia.

Se invece l'organizzazione riesce a superare la crisi di liquidità, raggiungendo un certo livello di stabilità in termini di cash flow e aumentando la riconoscibilità del brand allora è pronta per affrontare la fase di Go-Go.

Go-Go

Superata con successo la fase Infancy, l'organizzazione e il fondatore dimostrano un rinnovato coinvolgimento nell'attività imprenditoriale, da cui deriva la decisione di espandere il business in molteplici direzioni e spesso anche in ambiti a lui sconosciuti; ogni opportunità è una priorità, ma avere troppe priorità significa non averne alcuna.⁵² In questa fase le vendite crescono velocemente, in modo quasi automatico e il fondatore focalizza l'attenzione sulla continua ricerca di nuove opportunità di mercato, piuttosto che seguire la gestione operativa quotidianamente.

L'organizzazione passa dall'orientamento al prodotto della fase Infancy all'orientamento alle vendite e inizia a sviluppare la funzione marketing, che oltre a definire piani di sviluppo e posizionamento del prodotto, fornisce informazioni sull'efficacia degli stessi e propone i dovuti aggiustamenti. In questo stadio però l'organizzazione non è ancora pronta a sostenere un marketing proattivo, in grado di identificare i nuovi bisogni dei consumatori e sviluppare servizi e prodotti per soddisfarli. Si preferisce capitalizzare sui bisogni già identificati durante la fase di Courtship e sviluppati nell'Infancy; rispondere all'ambiente, piuttosto che pianificare l'ambiente che si desidera.⁵³ Inoltre il fatto di sviluppare il business in più ambiti, anche molto lontani tra loro, mostra come l'organizzazione sia ancora opportunity-driven, piuttosto che opportunity-driving e questo secondo il modello di Adizes rappresenta un problema anormale, ma non patologico; l'organizzazione non ha ancora raggiunto l'adeguata maturità per decidere quali progetti seguire, ma soprattutto quali non intraprendere o abbandonare.

Il fondatore ricopre ancora un ruolo centrale nell'attività aziendale, il potere decisionale è accentrato nelle sue mani e rifiuta qualsiasi consiglio e indicazione proveniente dall'esterno, consapevole di essere l'artefice del successo raggiunto. L'imprenditore partecipa raramente alle

⁵¹ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 46.

⁵² Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 54.

⁵³ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 55.

riunioni e se lo fa domina la scena, trasformando il meeting in uno show personale; l'unica opinione accettata è quella dell'imprenditore e nessun collaboratore può permettersi di esprimere un'idea diversa o contraria. Di conseguenza ai collaboratori non resta che condividere le idee del fondatore con entusiasmo, nonostante siano ancora in uno stadio embrionale o addirittura rischiose per la continuità aziendale e ciò genera preoccupazione e frustrazione all'interno dell'organizzazione.

A livello organizzativo la struttura non è ancora definita, la suddivisione delle funzioni e delle mansioni non è chiara e ciò comporta mancanza di affidabilità; nessuno è responsabile per i risultati, i collaboratori si sentono vittime di decisioni altrui e richiedono invano un'adeguata informazione o autorità. In questa situazione le decisioni finali sono poche e le direttive per implementarle nel modo più efficiente sono sempre troppo vaghe; pertanto in caso di crisi nessuno si prende le proprie responsabilità, si scarica semplicemente la colpa sugli altri.⁵⁴ Il fondatore si sente quindi frustrato e tradito dai propri collaboratori, che secondo la sua opinione non lavorano abbastanza duro e mancano di motivazione verso il progetto imprenditoriale.

Nella fase di Infancy una gestione poco formalizzata garantisce una maggiore flessibilità e rapidità nel rispondere alle esigenze del mercato, nella fase di Go-Go tale orientamento risulta invece anormale e può diventare patologico. L'azienda è organizzata intorno alle persone e non intorno ai compiti, i manager passano da una mansione all'altra cercando di coprire tutte le posizioni simultaneamente e i leader sentono forte la pressione del tempo e la necessità di delegare ai collaboratori; tuttavia l'utilizzo della delega in un'organizzazione con sistemi non pienamente formalizzati aumenta problemi, conflitti e confusione e al fondatore non resta che affidarsi ad un manager esterno in grado di garantire la sopravvivenza e il futuro del progetto imprenditoriale.

Le difficoltà dell'organizzazione derivano dal fondatore stesso, che per mancanza di tempo, attenzione, competenza o addirittura per presunzione, non è in grado di strutturare l'organizzazione dotandola degli strumenti necessari per affrontare le sfide che si presentano; dunque la crisi diventa spesso lo stimolo, il volano per attivare il cambiamento.

La crisi permette all'organizzazione di riflettere sui propri processi, sulla necessità di sviluppare un sistema amministrativo e implementare regole e procedure, che rendano l'attività aziendale più efficiente e performante. Dopo aver sviluppato il sistema amministrativo, istituzionalizzando anche la leadership, l'organizzazione è pronta per affrontare la fase Adolescenza con consapevolezza e maturità, ma se ciò invece non accade il passaggio

⁵⁴ Adizes, I. (2004). Op. cit., p.59.

successivo è la Founder's trap.⁵⁵ Con questo termine si intende l'involuzione del ruolo del fondatore, il quale non riesce più a sostenere una gestione centralizzata del potere e sente la necessità di delegare autorità e responsabilità ai collaboratori; tuttavia delegare in assenza di un sistema di controllo con regole e procedure stabilite equivale a decentralizzare le decisioni e questo per il fondatore significa perdere il controllo sull'attività aziendale.

Adizes definisce altalenante la relazione del fondatore con l'azienda Go-Go, simile ad uno yo-yo. Il successo e la crescita del fatturato rendono il fondatore orgoglioso del progetto imprenditoriale e rinnovano la sua motivazione e il suo entusiasmo, tanto da spingerlo a realizzare altri sogni, altri progetti in ambiti anche molto distanti dall'attività aziendale originaria. Il fondatore da un lato vuole scappare dalla routine quotidiana della gestione operativa, ma dall'altro non vuole perdere il controllo dell'attività aziendale; nasce quindi l'esigenza di delegare, ma nessuno dei collaboratori è in grado di sostituirlo. Essi restano pertanto in attesa del ritorno del leader e vivono uno stato di costante ansia e frustrazione; l'organizzazione è dominata da inquietudine e paralisi e ciò deriva dall'incapacità dell'imprenditore ad articolare le sue intuizioni e trasmetterle ai collaboratori stessi.

Anche in presenza di sostituti capaci il fondatore è comunque preoccupato per il futuro del progetto imprenditoriale, si sente quasi derubato del suo sogno e in questo modo resta intrappolato dalla sua "creatura". Il problema di fondo è che il fondatore e i collaboratori scaricano le responsabilità l'uno sull'altro, mentre invece è l'intera organizzazione che deve cambiare le proprie dinamiche interne, migliorando l'integrazione.

Dalla fase di Courtship fino a quella di Go-Go il fondatore funge da integratore, interpreta il mercato e sincronizza vendite, produzione, finanza e risorse umane, ma l'organizzazione Go-Go necessita di un cambiamento, una transizione da monarchia assoluta a monarchia costituzionale; è quindi fondamentale istituzionalizzare la funzione di integrazione all'interno della governance aziendale, anche se l'atteggiamento del fondatore non facilita tale processo.⁵⁶

Se l'azienda finisce nella Founder's Trap o trappola del fondatore significa che la scomparsa del fondatore determinerà anche la chiusura dell'azienda, mentre se il successore viene scelto sulla base della quota proprietaria e dei legami di sangue a prescindere dalle competenze e dall'esperienza, si parla di Family trap. In quest'ultimo caso la causa deriva dall'incapacità dell'azienda di separare la proprietà dal management e di evolversi, passando da una gestione management-by-intuition ad una gestione più professionale.

⁵⁵ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 64.

⁵⁶ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 71.

Adolescence

Nella fase Adolescence i conflitti sono all'ordine del giorno e sono favoriti dalla presenza di una mentalità Us-versus-them / Old-timers-against-newcomers, nonché dall'inconsistenza degli obiettivi organizzativi e dei sistemi di compensazione e incentivo.

Le maggiori sfide sono la delega dell'autorità, il cambiamento della leadership e la variazione degli obiettivi. Riguardo alla delega dell'autorità, il fondatore, consapevole della complessità aziendale raggiunta e dell'incapacità a sostenerla con le proprie competenze, impara a delegare passando da una crisi all'altra; tuttavia resta la tentazione di ricentralizzare l'autorità al minimo errore dei collaboratori. Tale comportamento risulta essere normale in questo stadio, ma diventa patologico in caso di reiterazione prolungata nel tempo, riportando l'organizzazione alla Founder's trap. La soluzione è quindi assumere un manager esterno, che porti la professionalità di cui l'organizzazione necessita, o in alternativa vendere l'azienda ad un familiare maggiormente specializzato. Il compito del nuovo leader è quello di rendere l'organizzazione più professionale e quindi meno intuitiva nella fase decisionale, con un orientamento opportunity-driver piuttosto che opportunity-driven; pertanto è necessario introdurre sistemi, ridefinire ruoli e responsabilità e istituzionalizzare regole e procedure.⁵⁷

In questa fase del ciclo di vita l'azienda è disorganizzata; il comportamento dell'organizzazione riflette l'impostazione del fondatore, il sistema di compensazione è un insieme di accordi definiti su basi discrezionali ed è assente un sistema documentale, quale memoria organizzativa dell'azienda. La fonte principale dei problemi resta comunque il fondatore, il quale, non riuscendo a guidare l'azienda dalle retrovie, auspica di tornare al comando dell'organizzazione, violando così le regole e procedure introdotte da parte del nuovo amministratore. Il ritorno del fondatore in prima linea non è però ben visto dal board e dai dipendenti, che manifestano il loro dissenso apertamente favorendo l'uscita di scena del fondatore, considerato ormai più un ostacolo alla crescita che una risorsa.

Infine è importante che l'organizzazione comprenda la necessità di spostare la propria prospettiva, passando da more-is-better a better-is-more; ciò significa creare un nuovo sistema di incentivi definendo responsabilità e autorità, nonché un sistema informativo chiaro, che permetta di valutare la performance individuale. Per assicurare una transizione efficace nel lungo periodo, la sola reingegnerizzazione dei processi non è sufficiente, è necessario allineare le strutture organizzative; il fondatore però è ancora legato allo stile Go-Go e preferisce implementare la sola reingegnerizzazione dei processi. Questa soluzione a prima vista può sembrare più veloce, ma in realtà lo è solo nel breve periodo, in quanto i nuovi processi vengono

⁵⁷ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 81.

introdotti sulla base di strutture organizzative obsolete; ciò significa che il cambiamento futuro delle strutture comporterà una nuova reingegnerizzazione dei processi al fine di adattarli alle nuove strutture, con un notevole dispendio di energie e risorse finanziarie.

E' quindi evidente come questa fase turbolenta del ciclo di vita dell'impresa generi numerosi conflitti e l'energia, che in passato l'organizzazione indirizzava all'analisi di mercato e allo sviluppo dei prodotti e servizi, ora è invece convogliata nelle lotte interne.

Nel caso di un'impresa creata da due o più cofondatori, i partner fortemente creativi e propensi al rischio vengono considerati una minaccia al processo di stabilizzazione e i partner più stabili con un profilo più amministrativo combattono per favorirne l'uscita. Quando invece il fondatore conserva ancora il controllo dell'azienda è probabile che lo stesso licenzi il nuovo amministratore, mentre nel caso di un'azienda controllata da un board esterno, l'amministratore si allea con il board al fine di allontanare il fondatore.⁵⁸

Tali conflitti rientrano comunque nella normalità della fase Adolescence, si parla invece di patologia quando chi detiene il potere decisionale formale e informale perde il rispetto e la fiducia dei collaboratori. Il fondatore sente che l'azienda è ormai inflessibile e dominata dalla politica, pertanto decide di lasciare il progetto imprenditoriale per inseguire nuove opportunità.⁵⁹ L'uscita del fondatore rappresenta la perdita della componente imprenditoriale, creativa e visionaria; egli ha conferito all'azienda grande flessibilità e consapevolezza dell'ambiente circostante e il suo allontanamento determina un invecchiamento prematuro dell'organizzazione. Se invece l'organizzazione riesce a creare un sistema amministrativo efficace e istituzionalizza la leadership, la spinta imprenditoriale sarà diffusa all'interno dell'organizzazione, anziché essere prerogativa di un solo decisore.

Prime

La fase Prime rappresenta la condizione ottimale per l'organizzazione, nella quale si raggiunge il bilanciamento tra flessibilità e controllabilità. Una volta raggiunto l'apice del successo, la sfida per l'organizzazione è riuscire a mantenerlo, promuovendo attività che favoriscano la vitalità e ritardino l'invecchiamento. Adizes suddivide tale fase in due momenti, Early Prime e Late Prime; nel primo l'azienda fa registrare ancora un andamento crescente, mentre nel secondo l'azienda si appresta ad entrare nella fase di decadimento.

⁵⁸ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 88.

⁵⁹ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 90.

Early Prime

La caratteristica principale di un'azienda Prime è senza dubbio la presenza di una vision e di valori forti e condivisi, che guidano e indirizzano l'attività aziendale. I collaboratori si sentono parte di un progetto più grande e ognuno con le proprie capacità e il proprio lavoro dà un contributo importante alla sua realizzazione. La vision non è quindi uno slogan vuoto di significato, bensì rappresenta l'obiettivo a tendere dell'intera organizzazione; tiene in considerazione gli interessi degli stakeholder, nonché le esigenze delle comunità in cui opera, al fine di raggiungere una crescita sostenibile.

Un altro tema centrale è quello dei processi di governance, che in questa fase vengono istituzionalizzati, rendendo trasparente la gestione del potere decisionale; l'organizzazione predispone pertanto una "costituzione", ossia un documento scritto che definisce gli organi decisionali, il ruolo che ricopre ogni membro e i requisiti che deve avere. Tale documento descrive inoltre le modalità con cui gestire i meeting e definire l'ordine del giorno e talvolta include anche il diritto di veto dell'amministratore delegato, diritto quasi mai esercitato.

In questo modo le strutture di potere individuate definiscono autorità e processi di integrazione, che servono a bilanciare forze opposte all'interno dell'organizzazione, creatività e controllo, innovazione e commercializzazione, mercato e tecnologia.⁶⁰ Il riferimento dell'organizzazione resta il consumatore, ma rispetto alla fase Go-Go e Adolescence l'azienda ha raggiunto una maggiore consapevolezza; sa scegliere quali progetti seguire e quali rifiutare e non si sottomette alle richieste della clientela, se esse vanno contro i valori aziendali e la strategia di crescita o se mettono in difficoltà le risorse umane o il magazzino. La struttura organizzativa per sua natura tende ad essere inflessibile, pertanto se gli obiettivi dell'organizzazione cambiano anche mission, struttura del potere, sistema informativo e di compensazione devono allinearsi; l'obiettivo dell'azienda Prime è crescere e mantenere il successo raggiunto, perciò è essenziale essere in sintonia con l'ambiente circostante. Nella fase Adolescence l'azienda ha implementato sistemi e procedure e ha sviluppato l'orientamento all'efficienza, che insieme all'efficacia permette all'azienda di perseguire contemporaneamente la crescita del fatturato e del margine. L'espansione dell'azienda si riflette anche nella creazione di nuove business units che sviluppano, producono e commercializzano i propri prodotti; tali entità pur essendo indipendenti condividono alcune funzioni, favorendo economie di scala e coordinamento.

Dal punto di vista organizzativo alla base della cultura aziendale c'è una forte integrazione interna, i conflitti vengono risolti attraverso il dialogo e le decisioni prima di essere prese vengono attentamente analizzate e discusse, coinvolgendo anche i soggetti che ne subiranno le

⁶⁰ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 102.

conseguenze. La coesione interna permette quindi di liberare energia da impiegare nella coesione esterna, favorendo l'integrazione con clienti, fornitori, investitori e la comunità in cui opera; l'azienda è riconosciuta e apprezzata per i propri prodotti e servizi, i clienti mostrano un alto grado di fidelizzazione e i dipendenti sono soddisfatti e coinvolti nel progetto aziendale.⁶¹ Rispetto alle fasi precedenti l'azienda non è preoccupata dalla crisi di liquidità, poiché dispone degli strumenti per anticiparla, pianificarla e controllarla e anche i dati di bilancio mostrano un andamento crescente del fatturato e della marginalità, che misurano l'efficacia e l'efficienza nel breve periodo. Le difficoltà dell'azienda Prime riguardano invece l'efficacia e l'efficienza nel lungo periodo; l'azienda nella fase Early Prime sfrutta a pieno le idee nate, testate e sviluppate in precedenza, ma se l'organizzazione non riesce ad alimentare lo spirito imprenditoriale e la creatività, l'azienda crescerà ma ad un tasso decrescente e la logica conseguenza sarà il declino.

Late Prime/Fall

L'organizzazione in Late Prime ha già raggiunto successi importanti, si sente appagata e occupa una posizione stabile nel mercato. La creatività, l'entusiasmo e il senso di urgenza per il cambiamento emergono solo saltuariamente, senza sortire grande effetto; la paura di mettere a repentaglio gli obiettivi già raggiunti fa prevalere l'approccio più conservativo. Sviluppare nuovi progetti innovativi sembra troppo rischioso, si preferisce capitalizzare sui prodotti già sviluppati in passato, migliorando e arricchendo articoli già esistenti.

A livello organizzativo cambiano anche le priorità dei collaboratori; se in precedenza era fondamentale essere in prima linea, vicini al cliente per capire le sue esigenze e avere un feedback immediato, ora invece si trascorre più tempo in ufficio tra pratiche e riunioni, durante le quali ognuno tende a difendere le proprie posizioni, piuttosto che favorire gli interessi aziendali. Si modificano anche i centri di potere e l'area legale e la funzione finanza e controllo assumono maggiore importanza, a scapito di una gestione basata sull'intuizione e il giudizio personale.

Come accade in tutti i cicli di vita anche le organizzazioni sono destinate ad invecchiare ed è fondamentale riconoscere i segni di tale invecchiamento al fine di ritardarlo e ringiovanire l'organizzazione. Nella fase Prime sono già presenti i primi segnali, come ad esempio il cambiamento della cultura aziendale; l'organizzazione passa infatti dalla propensione all'avversione al rischio, si preferisce canalizzare l'energia verso il marketing interno piuttosto che all'esterno, assumendo quindi un atteggiamento conservativo.

⁶¹ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 107.

Riguardo alle aspettative sui risultati, nella fase Infancy l'azienda non ha gli strumenti per prevedere il futuro, mentre nella fase Go-Go lo sviluppo del business genera entusiasmo all'interno dell'organizzazione, tanto da creare aspettative poco attendibili con deviazioni considerevoli rispetto al budget. Durante l'Adolescence l'organizzazione impara a formalizzare il sistema di budget, nonché un sistema che premi il raggiungimento degli obiettivi fissati e punisca il mancato ottenimento; una volta implementato tale sistema, l'obiettivo dell'organizzazione è ridurre le deviazioni negative e massimizzare le ricompense e per fare ciò la soluzione è ridurre le aspettative. Il budget che ne risulta non rispecchia pertanto le reali capacità dell'organizzazione, né le reali opportunità del mercato; i collaboratori fissano obiettivi semplici da raggiungere, mentre i superiori spingono per definire traguardi più ambiziosi.⁶²

Negli ultimi anni si è diffuso inoltre l'utilizzo del benchmarking come criterio nella definizione dei piani di sviluppo, prendendo come riferimento le migliori performance di aziende comparabili; tuttavia questo strumento risulta poco efficace se non è accompagnato da un processo di analisi interna, volto ad individuare e migliorare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione.

L'approccio conservativo delle aziende mature è evidente anche sotto l'aspetto finanziario, poiché i risultati economici eccedono le aspettative e la liquidità ottenuta si accumula, senza essere reinvestita in nuovi progetti di sviluppo del business.

Altro tema centrale è il rapporto tra funzione e forma, nella fase Go-Go prevale il focus sulla funzione, mentre nella fase Adolescence l'organizzazione è orientata alla forma; non si margina più aumentando le vendite, bensì tagliando le spese. Nella fase Prime funzione e forma raggiungono un equilibrio, ma successivamente la forma prevale, nonostante la sua utilità marginale sia decrescente. In pratica regole e controlli mirano a ridurre ed eliminare le deviazioni dalla norma, ma allo stesso tempo moltiplicano le opportunità di nuove deviazioni, in un meccanismo che si autoalimenta. Perseguire la funzione richiede maggiore energia creativa, capacità di adattarsi all'ambiente in continuo mutamento e ciò genera incertezza e inquietudine nei collaboratori; l'implementazione dei controlli invece prevede l'introduzione di regole e routine, che si rinforzano automaticamente con un coinvolgimento minimo dei collaboratori, sia a livello emotivo che psicologico.

Nella fase di crescita l'organizzazione è orientata ai risultati e i collaboratori vengono promossi in base al proprio contributo alla performance aziendale, a prescindere dalla loro personalità; la forma domina invece la fase di invecchiamento, chi asseconda lo status quo viene promosso,

⁶² Adizes, I. (2004). Op. cit., pp. 120-122.

mentre chi sostiene il cambiamento è destinato ad essere escluso dall'organizzazione, poiché riduce la zona di comfort degli altri membri.⁶³ Anche il rapporto tra responsabilità e autorità si evolve nel tempo, nella fase di crescita è chiaro chi detiene l'autorità, ma non la responsabilità; infatti il carico di lavoro è notevole e tutti si prodigano per raggiungere l'obiettivo comune a prescindere dalla responsabilità del singolo. In seguito, con la fase Prime l'organizzazione raggiunge l'equilibrio, destinato però a svanire con l'invecchiamento, che causa una netta separazione tra autorità e responsabilità; l'amministrazione e l'area legale possiedono l'autorità e il potere, ma sono le vendite e il marketing a detenere la responsabilità. In questo modo aumenta il senso di deresponsabilizzazione dei collaboratori e rallenta il processo decisionale, portando l'organizzazione alla paralisi; le energie si concentrano all'interno dell'organizzazione, riducendo la capacità dell'azienda di competere in modo efficace ed efficiente sul mercato.⁶⁴ La questione potrebbe essere risolta attraverso il cambio di leadership, ma esso ha effetto solo nella fase di crescita, quando l'organizzazione è ancora profondamente legata al fondatore; successivamente con la fase Adolescence e Prime, l'organizzazione istituzionalizza regole e procedure, creando una propria identità, pertanto è necessario cambiare il sistema e l'organizzazione per poi cambiare la leadership.

Aristocracy

Dopo aver superato la fase di maturità, la distanza tra l'organizzazione e i clienti aumenta in modo costante e lo spirito imprenditoriale si indebolisce, guidando l'azienda verso la fase Aristocracy.

In questo stadio la flessibilità è ridotta e diminuisce costantemente, poiché l'organizzazione è focalizzata sui successi del passato, piuttosto che sugli obiettivi futuri e la mancanza di vision acuisce l'incapacità di rispondere alle richieste del breve periodo. Le relazioni interpersonali assumono grande importanza e l'obiettivo è conservare lo status quo evitando il cambiamento, che provoca inevitabilmente conflitti; la forma domina la funzione e anche l'arredamento, l'architettura degli spazi rispecchiano il clima aziendale votato all'uniformità.

I collaboratori mostrano un atteggiamento attendista, pensano che la sopravvivenza dell'azienda non dipenda dal loro impegno, bensì da eventi esterni, fuori dal loro controllo e perciò si affidano totalmente al leader. In realtà il potere decisionale del leader è ridimensionato rispetto alla fase Go-Go, ora è necessario considerare gli interessi dei diversi centri di potere,

⁶³ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 130.

⁶⁴ Adizes, I. (2004). Op. cit., pp. 132-133.

creare consenso e trovare una soluzione condivisa; la politica entra quindi nella gestione del potere, rallentando il processo decisionale fino ad arrivare alla crisi.

Singolarmente ogni membro dell'organizzazione sente una profonda inquietudine per la situazione in cui si trova l'azienda, ma a livello di gruppo nessuno ha il coraggio di manifestare il proprio stato d'animo, quasi a voler negare la realtà. L'azienda infatti continua a perdere quote di mercato, non riesce più a competere con i propri prodotti e la strategia di marketing appare inadeguata; ciò nonostante l'organizzazione continua a seguire il percorso tracciato in passato con l'obiettivo di eguagliare i successi ottenuti.

Riguardo al processo di pianificazione, l'organizzazione segue un criterio top-down; il top management decide la quota di profitto destinato agli azionisti, i manager di conseguenza determinano il margine totale e quello per singola business unit, nonché l'obiettivo di fatturato e il livello di costo considerato accettabile. Tale meccanismo non tiene in considerazione le dinamiche di mercato, pertanto gli obiettivi di vendita e di margine risultano troppo ambiziosi e impossibili da raggiungere.⁶⁵ L'azienda in fase Aristocracy preferisce incrementare il profitto attraverso l'aumento delle vendite piuttosto che ridurre i costi, ma la crescita del fatturato è solo fittizia, in quanto deriva dall'aumento dei prezzi di vendita e ciò non fa che aggravare la situazione dell'azienda, che continua a perdere quote di mercato.

Nonostante il progressivo declino le aziende in questo stadio presentano una cospicua liquidità, che spesso utilizzano per acquisire imprese Go-Go, con l'obiettivo di sfruttare le nuove tecnologie in mercati in crescita; tuttavia la dinamicità della gestione Go-Go mal si concilia con il lungo processo decisionale dell'Aristocracy, perciò l'esito di queste operazioni non è sempre positivo.

Talvolta invece sono le stesse aziende Aristocracy ad essere oggetto di acquisizioni; le imprese Go-Go vengono infatti attratte dalla loro liquidità senza rendersi conto dei problemi legati alla mancanza di una prospettiva di lungo periodo. La liquidità fine a sé stessa non produce alcun risultato se non è supportata dalla strategia e soprattutto da un'organizzazione in grado di affrontare il cambiamento e sfruttarlo a proprio vantaggio; tuttavia se il cambiamento è troppo repentino, l'organizzazione Aristocracy si paralizza in un meccanismo di autodifesa, rendendo la fusione ancor più difficile.⁶⁶

La differenza tra le due fasi sta proprio nell'approccio dell'organizzazione; l'azienda Go-Go sente l'esigenza di crescere ed è disposta ad assumersi il rischio del cambiamento, mentre l'azienda Aristocracy, appagata dalla liquidità e dai risultati economici positivi, preferisce

⁶⁵ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 160.

⁶⁶ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 165.

aspettare che l'ambiente torni ad essere favorevole; i problemi futuri non sono ancora pressanti, pertanto affrontarli anticipatamente comporta costi superiori ai benefici.

Salem City

Superata l'Aristocracy l'organizzazione entra nella fase Salem City, durante la quale l'organizzazione preferisce cercare la causa dei problemi, il colpevole, anziché una soluzione; i conflitti interni catalizzano l'attenzione e ciò danneggia la performance e paralizza l'organizzazione.

Nella fase Aristocracy l'elemento dominante è il silenzio, chi prova a riformare l'organizzazione dall'interno lo fa mettendo a rischio la propria carriera, mentre nella fase Salem City di fronte alla performance negativa i membri dell'organizzazione iniziano a combattere l'uno contro l'altro, lottando per la propria sopravvivenza. Tale comportamento abbinato al declino della performance aziendale conduce l'organizzazione al fallimento o alla fase burocratica, dominata da regole e procedure.

Burocracy

L'azienda burocratica è focalizzata più sulla forma, che sulla funzione e alla guida di tale organizzazione c'è un "amministratore", che si limita ad eseguire regole e procedure. Con il termine "amministratore" Adizes fa riferimento a un manager che concentra la propria attenzione sui dettagli amministrativi, cercando di individuare mancanze ed errori presenti nel sistema; l'obiettivo è correggere tali deviazioni assicurando all'organizzazione la massima conformità e la minima incertezza.⁶⁷ La soluzione adottata è rappresentata dall'introduzione di nuove norme e procedure aggiuntive, che però contribuiscono ad appesantire ulteriormente il sistema, limitando la capacità di reagire in modo rapido agli stimoli provenienti dal mercato.

In questo modo l'organizzazione perde il controllo sulle attività e tende ad isolarsi, sfuggendo così al cambiamento e alle incursioni dell'ambiente esterno. Il cliente rappresenta infatti una distrazione rispetto all'obiettivo primario dell'azienda, ossia la sopravvivenza, che non è più garantita dal mercato, bensì da soggetti esterni come esponenti politici.

Death

L'ultimo stadio del ciclo di vita è la morte e nel caso delle organizzazioni l'impossibilità a continuare l'attività aziendale deriva sia dalla mancanza di risorse finanziarie, sia dall'assenza di coinvolgimento da parte dei membri.

⁶⁷ Adizes, I. (2004). *Management/Mismanagement Styles: How to identify a style and what to do about it*, p. 90.

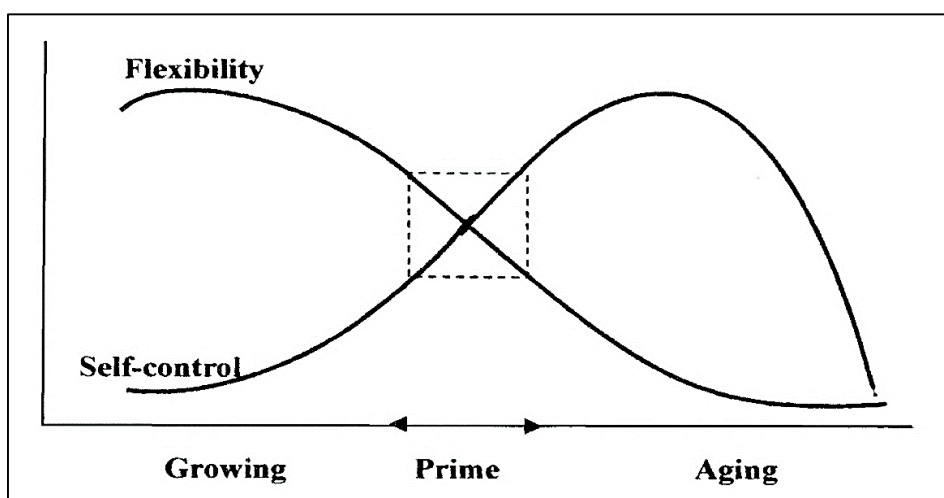
Strumenti per l'analisi del ciclo di vita delle organizzazioni

Analizzando il ciclo di vita dell'organizzazione si riconoscono due dimensioni, la flessibilità e la controllabilità, che rappresentano i fattori critici da sviluppare nel breve e nel lungo periodo per raggiungere efficacia ed efficienza.

La flessibilità rappresenta la capacità dell'azienda di essere agile, veloce nel decidere e nello sviluppare soluzioni nuove e innovative; tale capacità è massima nella fase di Infancy, quando l'azienda è ancora una start-up con un'organizzazione poco strutturata, e tende a diminuire nel corso del tempo con l'espansione aziendale e successivamente con l'invecchiamento dell'organizzazione.

La controllabilità dell'azienda è invece rappresentata dall'insieme di meccanismi e procedure che assicurano una gestione aziendale standardizzata con opportuni sistemi di risoluzione dei problemi. Tali sistemi all'inizio dell'attività aziendale sono assenti o comunque molto limitati, vengono sviluppati solo successivamente seguendo la crescita dell'organizzazione; dopo aver raggiunto l'apice, l'invecchiamento dell'organizzazione determina una progressiva decrescita della controllabilità, nonostante la presenza di sistemi anche molto sofisticati per la verifica e analisi dell'andamento aziendale. Tali sistemi da un lato garantiscono un aggiornamento continuo dei dati e delle informazioni, ma dall'altro appesantiscono la gestione organizzativa, mortificando lo spirito imprenditoriale e la capacità di innovare.

La fase di Prime rappresenta la fase più performante per l'organizzazione, in cui flessibilità e controllabilità si incontrano e l'azienda raggiunge il livello massimo di successo; questo però per l'azienda non deve essere un punto di arrivo, bensì un punto di partenza per rinnovarsi e fissare nuovi obiettivi da raggiungere, sempre più ambiziosi con una tensione continua verso il futuro e il cambiamento.



5. Flessibilità e controllabilità nel ciclo di vita delle organizzazioni, *Managing corporate lifecycle*

Adizes nel corso degli anni ha individuato 4 ruoli manageriali: **Purposeful** e **Administrative** indicano l'efficacia e l'efficienza nel breve periodo, mentre **Entrepreneurial** e **Integrative** rappresentano le due dimensioni nel lungo periodo. L'organizzazione sviluppa tali ruoli in modo graduale, sperimentando e affrontando le difficoltà quotidiane; si parla invece di problemi anormali, quando l'organizzazione non riesce a sviluppare un ruolo e la sua mancanza se protratta nel tempo, può mettere a rischio la sopravvivenza dell'azienda.

Lo sviluppo dei diversi ruoli manageriali segue uno schema predefinito e questo consente di prevedere le difficoltà che l'organizzazione deve affrontare e individuare le possibili soluzioni. Il primo ruolo che l'organizzazione sperimenta è il ruolo **P**, ossia the organisation's **Purposeful Performance**. Secondo l'autore l'organizzazione si può definire tale solo in presenza di un obiettivo, una meta da raggiungere, che motiva i membri a collaborare, pianificare ed organizzare le attività, nonché effettuare i controlli e correggere le deviazioni. Il primo passo è identificare le opportunità di profitto e i bisogni presenti sul mercato non ancora soddisfatti, poi è necessario segmentare il mercato, individuando i clienti di riferimento e infine proporre prodotti e servizi che rispondano alle loro necessità.

Una volta raggiunta l'efficacia nel breve periodo, l'organizzazione sente l'esigenza di programmare, organizzare e introdurre regole e procedure. L'obiettivo è rendere più efficiente la gestione nel breve periodo, razionalizzando l'impiego delle risorse a disposizione, dunque è necessario sviluppare il ruolo **A**, ossia un profilo **Administrative**.

Nel lungo periodo i fattori vincenti sono creatività e propensione al rischio, tratti tipici del ruolo dell'**Entrepreneur**. L'imprenditore è infatti colui che ha una visione di lungo periodo, pensa e decide in modo strategico, mostrando un atteggiamento proattivo; non basta rispondere agli stimoli dell'ambiente esterno, bisogna anticipare il futuro, progettandolo a partire dal presente. Infine l'efficienza nel lungo periodo è garantita dal ruolo **I**, ruolo che richiama l'**Integrazione** e quindi la necessità di sviluppare una cultura e dei valori condivisi, capaci di unire i membri dell'organizzazione al di là delle loro mansioni e responsabilità.

Per raggiungere tale scopo l'organizzazione deve cambiare la propria prospettiva, passando da "mechanistic consciousness" a "organic consciousness". In sostanza i membri dell'organizzazione devono imparare a collaborare e ad agire come un sistema organico, abbandonando ogni tipo di individualismo. Solo costruendo interdipendenze all'interno dell'organizzazione è possibile raggiungere l'efficienza nel lungo periodo e in questo modo i membri dell'organizzazione si sostengono reciprocamente.

I quattro ruoli manageriali **PAEI** sono interdipendenti, ma vengono sviluppati in fasi diverse del ciclo di vita dell'organizzazione, pertanto presentano delle incompatibilità.

La prima incompatibilità riguarda **Performance** e **Integration**, efficacia nel breve periodo ed efficienza nel lungo periodo; in questo caso il fattore tempo è fondamentale, poiché l'organizzazione deve riuscire a coniugare la pressione sui risultati del breve periodo con il continuo processo di sviluppo e rafforzamento della cultura aziendale, che richiede invece tempi più lunghi.

Il contrasto tra **Performance** e **Entrepreneurship** riguarda l'efficacia nel breve e nel lungo periodo; esse rappresentano due facce della stessa medaglia, l'una influenza l'altra, di conseguenza per dare seguito all'azione è necessario mettere da parte temporaneamente creatività e progetti.

Non è semplice anche il rapporto tra **Performance** e **Administration**, efficacia e efficienza nel breve periodo. La prima dimensione favorisce la funzione, mentre la seconda la forma e col passare del tempo la forma sovrasta la funzione; in particolare nella fase burocratica i sistemi sono talmente efficienti da smettere di essere efficaci e i clienti e i loro bisogni sembrano quasi ostacolare i propositi dei manager, che preferiscono essere efficienti e inefficaci, piuttosto che efficaci, ma inefficienti.⁶⁸

L'altra interdipendenza forte è quella tra **Administration** e **Integration** ed è legata alla dimensione dell'efficienza nel breve e nel lungo periodo. Entrambi i ruoli privilegiano la forma rispetto alla funzione, anche se in modi diversi; nel primo caso la forma è legata a regole e procedure, mentre nel secondo l'attenzione è rivolta alle persone e alle relazioni. Talvolta risulta più semplice applicare soluzioni Amministrative a problemi di **Integrazione**, perché tali soluzioni non implicano necessariamente il coinvolgimento di altre persone; tuttavia, se l'organizzazione si affida in modo eccessivo alle procedure del breve periodo, i problemi legati all'integrazione si aggravano.

Infine nel lungo periodo si manifesta l'incompatibilità tra **Entrepreneurship** e **Integration**, efficacia ed efficienza, poiché la creatività dell'**Entrepreneurship**, solitamente attribuita ad un singolo individuo, contrasta con la visione organica dell'**Integrazione**. Spesso l'organizzazione inizia la sua attività sviluppando la componente **Integrativa**, ma successivamente viene ridimensionata a componente **Amministrativa** a causa della coesione del gruppo e del suo senso di appartenenza, che scoraggia la capacità progettuale e quindi l'**Entrepreneurship**.

Il compito dell'organizzazione è quindi sviluppare i 4 ruoli manageriali **PAEI** in modo organico, integrando ciascuna componente con quelle già sviluppate, al fine di migliorare la gestione aziendale e la performance.

⁶⁸ Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecycle*, p. 214.

Una volta integrate **P** ed **E**, l'organizzazione sente l'esigenza di coinvolgere la componente **A**, con l'obiettivo di professionalizzare l'organizzazione, renderla indipendente dalla figura dell'imprenditore, istituzionalizzando le componenti **Performance** e **Entrepreneurship**.

Secondo l'autore l'organizzazione entrando nella fase **Adolescence** tende a mettere temporaneamente da parte **E**, lasciando spazio alle componenti di breve periodo **P** ed **A**, che rispecchiano rispettivamente efficacia ed efficienza. Successivamente **E** torna in gioco e l'organizzazione passa dal profilo **PAei** al profilo **pAEi**; tuttavia il duro contrasto tra **A** ed **E** può compromettere il futuro dell'organizzazione, provocando l'invecchiamento precoce **PA00** o la **Founder's Trap POE0**. Nel primo caso prevale la componente **Amministrativa**, l'introduzione di regole e procedure limita la capacità creativa e l'entusiasmo tipico di **E**, che quindi esce di scena causando un invecchiamento precoce dell'organizzazione **PA00**. Nel secondo caso invece la componente **Entrepreneurship** riprende il controllo della situazione e allontana la componente **Amministrativa**, che è vista come un'inutile ostacolo alla capacità progettuale; di conseguenza l'organizzazione, non riuscendo a svincolarsi dalla figura del fondatore, finisce per entrare nella **Founder's Trap POE0**.

L'unico modo per evitare il conflitto tra **A** ed **E** è introdurre la componente **Integrativa**, che rappresenta l'insieme di valori condivisi, la cultura e la filosofia dell'organizzazione, nonché l'efficienza nel lungo periodo. L'**Integrazione** semplifica la transizione dalla fase **Go-Go** alla fase **Adolescence**, conferendo all'organizzazione autodisciplina e professionalità, nonché maggiore consapevolezza del percorso che sta affrontando; pertanto la componente **E**, grazie all'intervento di **I**, lascia volontariamente la guida dell'organizzazione per un breve periodo, per poi tornare ringiovanita e capace di aiutare l'organizzazione a reiventare sé stessa.⁶⁹ Il profilo dell'organizzazione passa da **PAei** a **PAEI** e questo segna il raggiungimento della fase **Prime**, nella quale l'organizzazione presenta talento e disciplina, vision e autocontrollo, con un focus sia sulla qualità sia sulla quantità; forma e funzione sono bilanciate e l'organizzazione cresce, facendo registrare risultati positivi in termini di fatturato e di risultato economico. Raggiungere la fase **Prime** sembra difficile, ma restare in tale stadio, ritardando l'invecchiamento, è ancora più impegnativo, poiché il rapporto tra **E** ed **I** non è semplice da gestire; una volta raggiunto il successo, l'**Entrepreneurship** tende a ritirarsi e l'organizzazione inizia ad uscire dalla fase **Prime**.

Come si può vedere dal grafico del ciclo di vita dell'organizzazione, raggiungere la fase **Prime** significa raggiungere l'efficienza e l'efficacia nel breve e nel lungo periodo, in seguito tali dimensioni continuano a crescere, ma ad un tasso decrescente, poiché l'organizzazione sta

⁶⁹ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 232.

perdendo progressivamente la creatività; **E** infatti rappresenta la forza propulsiva dell'organizzazione, assicura la flessibilità necessaria e introduce il cambiamento.

La fase che segue è quella Late Prime e poi Fall, in cui l'organizzazione è caratterizzata dal profilo **PAeI**; alla diminuzione di **E** corrisponde l'aumento di **I** e quindi una maggiore attenzione alle dinamiche e ai rapporti interni piuttosto che all'esterno. L'organizzazione, ancora inebriata dai risultati economici positivi, inizia a perdere l'efficacia di lungo periodo senza rendersene conto; l'Entrepreneurship tuttavia guida la **Performance**, pertanto il declino dell'efficacia di lungo periodo, provoca in un secondo momento il calo dell'efficienza di breve periodo. La **Performance** è sopraffatta dalla forma, la funzione perde importanza come anche la relazione con l'ambiente esterno e l'organizzazione entra nella fase Aristocracy **pAeI**, in cui dominano **A** e **I**, ossia l'efficienza nel breve e nel lungo periodo. In questo stadio l'organizzazione non sembra più interessata a soddisfare i bisogni dei clienti, si assume minori rischi e per questo motivo dispone di una maggiore liquidità rispetto alle aziende in Prime. I prodotti dell'organizzazione non sono più competitivi, la mancanza di innovazione e l'aumento del prezzo determinano la caduta delle vendite e dei profitti e questo mostra la miopia dell'organizzazione, che a causa di tali scelte perde progressivamente quote di mercato. Col passare del tempo la liquidità accumulata viene drenata, l'organizzazione non è più in grado di sostenere la gestione aziendale, pertanto decide di abbassare i prezzi cercando di incoraggiare le vendite e rivitalizzare la **Performance**. In realtà abbassare i prezzi senza tagliare le spese significa vendere i prodotti in perdita, provocando un danno notevole alle casse aziendali; l'organizzazione deve procedere innanzitutto alla riduzione delle spese improduttive e solo in un secondo momento ai tagli del personale e alla chiusura di attività e progetti, poiché ridimensionare la struttura potrebbe inibire anziché favorire la ripresa della **Performance**.

In queste ultime fasi la componente Amministrativa ha il controllo dell'organizzazione, che passa dallo stadio Salem City **0A0i** alla fase Burocracy **0A00**, dove è assente anche la minima parvenza di integrazione; la struttura ha assorbito totalmente l'organizzazione, che si limita ad eseguire senza chiedersi cosa sta facendo e qual è lo scopo da raggiungere. Infine la mancanza di risorse finanziarie e di supporto interno, insieme all'assenza di un obiettivo da perseguire decretano la morte dell'organizzazione **0000**; tuttavia spesso il potere politico irrompe in campo economico, prolungando la sopravvivenza di organizzazioni burocratiche per scopi personali, togliendo così risorse utili alle aziende in fase Infancy e Go-Go.

Optimal path – Il percorso ottimale

Secondo Adizes il cambiamento è un fenomeno fisiologico, che può essere anticipato e pianificato. L'organizzazione per sopravvivere deve essere in grado di cambiare, restando però fedele a sé stessa; dunque è possibile ritardare l'invecchiamento sviluppando la capacità di integrazione. Con il termine **Integrazione** si indica la consapevolezza delle interdipendenze reali e potenziali e un processo di cambiamento della coscienza organizzativa, da una visione meccanicistica ad una visione organica.

L'autore ritiene che la componente integrativa rappresenti la base per la costituzione di un'organizzazione **paEI**, nonché il punto di partenza dell'optimal path, il percorso ottimale che l'organizzazione dovrebbe seguire per raggiungere rapidamente efficienza ed efficacia nel breve e nel lungo periodo.

Nel percorso tipico tale componente resta nell'ombra, è la componente imprenditoriale a dominare la scena **paEI**, mentre nel percorso ottimale si parla invece di una visione integrativa condivisa **paEI**, che definisce la direzione che l'organizzazione intende seguire, nonché i confini entro i quali intende operare. La creatività e lo spirito imprenditoriale **E** emergono dall'**Integrazione**, dalla comprensione delle interdipendenze e dalla necessità di integrare gli obiettivi individuali per un fine comune; di conseguenza l'organizzazione non inizia ad invecchiare quando si riduce la forza propulsiva **E**, bensì quando diminuisce la capacità di **Integrazione**, quando i membri dell'organizzazione rinunciano di evolversi, cristallizzando le proprie posizioni e convinzioni.⁷⁰

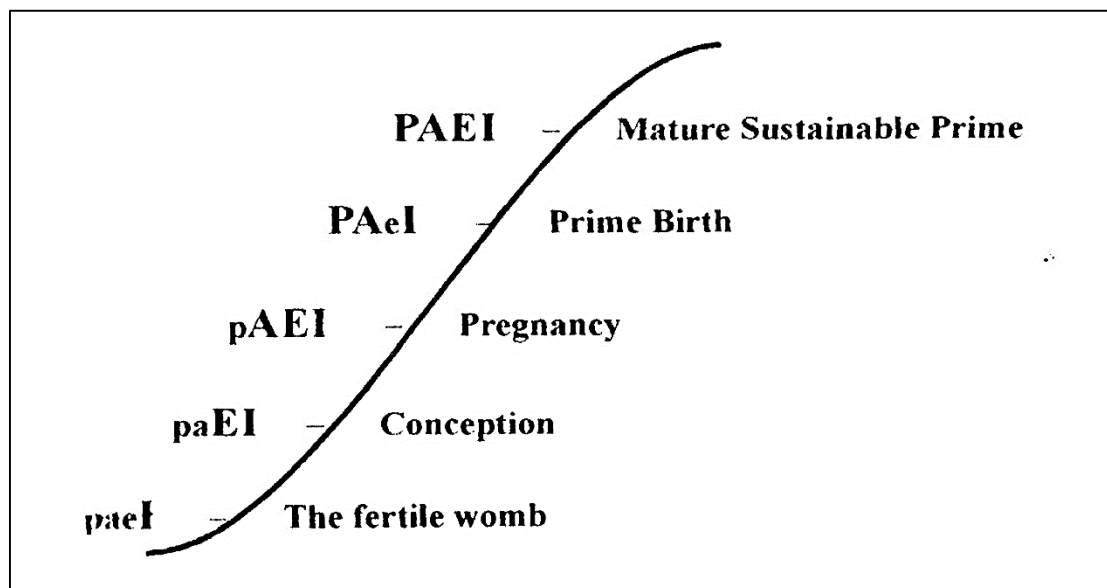
Una volta definita l'idea, i valori di base e la vision, è fondamentale sviluppare la componente **Amministrativa**, che permette all'organizzazione di valutare il modello di business che intende implementare attraverso lo strumento del business plan. Nel percorso tipico la relazione tra la componente **Amministrativa** e creativa **E** è per sua natura conflittuale, mentre nell'optimal path questo non accade grazie alla presenza della componente **Integrativa**, che favorisce il dialogo e la collaborazione **paEI**.

Il passo successivo è introdurre la componente **P**, passando quindi dalla progettazione all'azione. In questa fase la componente creativa **E**, che rappresenta l'efficacia nel lungo periodo, lascia temporaneamente spazio all'efficacia di breve periodo **P**; dunque l'organizzazione si concentra sull'implementazione dei progetti già esistenti, piuttosto che ideare nuovi progetti **PAEI**. In seguito la componente creativa torna in primo piano stimolando

⁷⁰ Adizes, I. (2004). Op. cit., pp. 384-392.

l'intera organizzazione ad affrontare nuove sfide fino a raggiungere la fase di maturità Prime **PAEI**.

La differenza fondamentale tra il percorso tipico e quello ottimale è rappresentato dal grado di intensità della componente Integrativa; nel percorso tipico tale componente è limitata alla figura del fondatore, che dimostra di essere cosciente e consapevole di sé stesso e del proprio progetto, mentre nel percorso ottimale la consapevolezza è diffusa all'interno dell'organizzazione e questo consente l'accesso ad una visione più ampia della realtà.⁷¹



7. Optimal path - Il sentiero ottimale, Managing corporate lifecycle

⁷¹ Adizes, I. (2004). Op. cit., pp. 392-395.

Applicazione del Corporate lifecycle model

In questo capitolo viene presentata un'applicazione del modello del Corporate lifecycle di Adizes attraverso i casi aziendali di quattro organizzazioni, che si trovano in fasi diverse del ciclo di vita.

Le aziende coinvolte nel progetto di tesi sono VEASYT Srl, Unicomm Srl, Società Alpha e Aspiag Srl.

- **VEASYT Srl** è uno spin off dell'Università di Venezia, che nei tre anni di attività ha saputo affrontare e superare le difficoltà tipiche della fase Courtship e Infancy di una start up.
- **Unicomm Srl** rappresenta un esempio di azienda familiare della grande distribuzione organizzata in fase Adolescence; l'organizzazione sta avviando un processo di professionalizzazione introducendo regole e procedure, anche se i fondatori svolgono ancora un ruolo centrale all'interno dell'azienda.
- **Società Alpha** è un'azienda familiare operante nel settore della GDO in fase Prime, che è riuscita a pianificare e realizzare il passaggio generazionale in modo virtuoso.
- **Aspiag Service Srl** è un'azienda manageriale del settore della grande distribuzione organizzata in fase Prime; l'organizzazione negli ultimi anni ha ottenuto risultati importanti, diventando leader nella trading area in cui opera, pertanto il suo obiettivo è mantenere il successo conseguito.

Le informazioni riportate nell'analisi dei casi aziendali sono frutto di interviste effettuate in azienda. Il referente per Unicomm Srl è stato il direttore risorse umane, mentre per Aspiag Service Srl i responsabili delle funzioni risorse umane e formazione; inoltre è stato possibile intervistare direttamente uno dei fondatori, nonché amministratore delegato di VEASYT Srl e la figlia del fondatore di Società Alpha, che riveste la carica di amministratore delegato.

Le interviste hanno permesso di approfondire temi quali il rapporto tra le diverse funzioni aziendali, le dinamiche all'interno delle organizzazioni, nonché la relazione esistente tra i fondatori o dirigenti e i membri dell'organizzazione; ciò ha consentito l'individuazione dei cosiddetti "PIPs" (potential improvement points), i punti di miglioramento potenziale, che secondo Adizes forniscono all'organizzazione una base per riflettere su sé stessa e sul proprio futuro, in un'ottica di cambiamento e miglioramento continuo.

VEASYT Srl

L'esperienza di VEASYT nasce dal desiderio di fare impresa di 4 studenti neolaureati. I membri del team provengono da esperienze formative diverse, ma ciò che li accomuna è l'esigenza di creare qualcosa di personale, qualcosa che sentissero veramente come proprio. VEASYT infatti è il risultato dell'unione tra le competenze linguistiche e scientifico-tecnologiche dei membri del team; un'azienda che offre un prodotto tecnologico che combina le conoscenze linguistiche in formato digitale.

Il primo passo è stato valutare l'ambiente competitivo e quali fossero gli spazi ancora inesplorati e le opportunità da sfruttare per fare impresa, seguendo quindi l'approccio proposto da W. Chan Kim e Renée Mauborgne in Blue Ocean Strategy.

In effetti nessuno, per lo meno in Europa, aveva ancora pensato di creare servizi di video-interpretariato da remoto, introducendo anche la lingua dei segni; tali soluzioni digitali permettono di abbattere le barriere della comunicazione, rispondendo all'esigenza di circa 60.000 cittadini sordomuti solo in Italia (bacino potenziale di utenza).

Nella prima fase di definizione del modello di business è stato importante per il team partecipare alle attività di formazione sulla cultura d'impresa del consorzio Impat, ente senza scopo di lucro nato dalla collaborazione tra ENEA, Università di Ferrara e Tecnopolis Parco Scientifico S.c.ar.l. per sostenere la nascita e lo sviluppo di imprese high tech a livello internazionale.

Successivamente, grazie al sostegno della Prof.ssa Anna Cardinaletti, direttrice del Dipartimento di studi linguistici e comparati dell'Università di Venezia, si è presentata l'opportunità di accreditarsi come Spin off dell'Università di Venezia e questo ha dato notevole slancio all'attività del team. Infatti potersi qualificare come spin off dell'Università Ca' Foscari determina un vantaggio competitivo considerevole; per clienti e investitori, l'università funge da sponsor e garanzia sulla bontà del progetto imprenditoriale.

Lo spin off in questione prevede una partecipazione diretta dell'Università nella compagine sociale dell'azienda. Per fare questo l'università richiede che la candidatura dell'azienda sia proposta da un docente universitario e la partecipazione dei soci proponenti all'attività dello spin off è garanzia per l'università della buona riuscita dell'iniziativa e del raggiungimento degli obiettivi prefissati, nonché la salvaguardia della partecipazione stessa dell'università. I proponenti pertanto devono partecipare al capitale sociale dello spin off per almeno il 15% singolarmente e in forma cumulata per almeno la quota pari alla partecipazione richiesta all'università. I proponenti devono altresì impegnarsi a non cedere la loro quota per un periodo minimo di tre anni. Sono inoltre previsti patti parasociali, a cui devono aderire tutti i partecipanti

ed essi rappresentano lo strumento per gestire i rapporti tra i soci e dirimere eventuali controversie in merito alla gestione aziendale; tali patti implicano ad esempio che le deliberazioni assembleari aventi ad oggetto variazioni del capitale sociale, modifiche della compagine sociale, proprietaria e/o dell'oggetto sociale debbano essere approvate con il consenso dell'università. Inoltre lo spin off partecipato dell'università permette all'azienda di utilizzare il nome e il logo dell'università sulla base di un contratto di licenza a titolo non oneroso e di avere a disposizione spazi, attrezzature e brevetti previa convenzione a titolo gratuito o canone agevolato, per un periodo massimo di tre anni, prorogabile da parte del Cda dell'università valutata l'opportunità e la convenienza.

La candidatura per accreditarsi come spin off universitario prevede inoltre la stesura di un piano economico-finanziario e questo nel caso delle start up rappresenta il primo banco di prova, il primo stress test da superare per valutare la solidità dell'idea, del modello di business e della strategia che si intende perseguire per realizzare la vision.

Ottenuto il giudizio positivo da parte dell'università, nel 2012 inizia l'attività di VEASYT e già il nome racconta molto del progetto. Solitamente il consiglio per le start up è quello di scegliere un nome semplice e facile da memorizzare; in questo caso invece il nome VEASYT deriva dalla fusione tra le parole visit e easy, proprio per trasmettere la volontà di abbattere le barriere della comunicazione, valorizzando le competenze del Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati nell'ambito dell'accessibilità linguistica e sensoriale. Le soluzioni studiate dal gruppo di lavoro sono rivolte ai cittadini con disabilità sensoriali (persone sorde, ipovedenti e cieche) e con disturbi del linguaggio (dislessia, afasia) al fine di favorirne l'inclusione sociale attraverso la semplificazione linguistica. I servizi proposti sul mercato sono VEASYT Live!, VEASYT Tour e VEASYT Translate.

VEASYT Live!⁷² è un servizio di video interpretariato a distanza fruibile via web da Pc e tablet in lingue verbali occidentali e orientali e in lingua dei segni; un servizio innovativo che estende il raggio d'azione offrendo alle aziende un valido supporto per interagire con interlocutori stranieri e persone sorde che usano la lingua dei segni italiana (LIS) anche quando non è possibile avere un interprete in presenza. Il vantaggio è duplice, da un lato i clienti possono scegliere tra un elenco di interpreti in base alla lingua, all'ambito di specializzazione e alle valutazioni ricevute da altri clienti, con un notevole risparmio di costi e la possibilità di fruire di sessioni di interpretazione di soli trenta minuti e dall'altro gli interpreti (liberi professionisti selezionati) possono lavorare da casa o dal proprio ufficio, scegliendo i giorni e gli orari in cui essere disponibili.

⁷² VEASYT Srl (2012). *Presentazione Veasyt Srl Spin off Ca' Foscari*, p. 2.

VEASYT Tour⁷³ è una guida multimediale che rende accessibile a tutti i visitatori (anche in presenza di disabilità sensoriali o disturbi del linguaggio) in modo completo e autonomo i contenuti culturali o informativi su città d'arte e musei, percorsi tematici, naturalistici e enogastronomici. Tutti i contenuti sono presentati in modalità audio, testuale e video in lingua dei segni, consultabili direttamente sul luogo di visita dal proprio tablet e smart phone o da casa tramite computer.

VEASYT Translate⁷⁴ è un servizio di traduzione multimediale in lingua dei segni di contenuti testuali, i quali vengono resi disponibili in file video in alta risoluzione. Il servizio è applicabile a qualsiasi pagina web (con la fruizione dei video a partire da un apposito link, banner o icona) o a qualsiasi documento cartaceo attraverso l'uso di QR code e dispositivi mobili, quali smart phone e tablet.

Questi servizi hanno già riscosso un buon successo, come testimoniano i numerosi riconoscimenti ottenuti nei primi anni di attività dell'azienda, classificatasi tra i finalisti del Wind Business Factor 2013 (promossa da Wind) e della SMART Competition (promossa dall'unione europea). Inoltre fondamentale è stato il sostegno di partner quali l'Istituto Regionale Ville Venete, Gallerie dell'Accademia e il Museo d'Arte Orientale e il Museo Archeologico Nazionale di Venezia, solo per citarne alcuni e il patrocinio della Regione Veneto, dell'Ente Nazionale Sordi (ENS) e dell'Unione Italiana dei Ciechi e degli Ipovedenti (UICI). Ovviamente per creare un progetto di successo è necessario avere alle spalle un team forte, coinvolto, motivato, persone responsabili con competenze anche diverse, ma che riescano a collaborare per raggiungere un obiettivo comune.

Nel caso di VEASYT il team di soci fondatori è costituito dal Dott. Enrico Capiozzo (Ceo), dal Dott. Gabriele Greco (Web strategist & Marketing Manager), dalla Dott.ssa Lisa Danese (Content & Community Manager), dal Dott. Bruno Verneau (Cto) e dalla Prof.ssa Anna Cardinaletti (Advisor).

Enrico Capiozzo, amministratore delegato dell'azienda, è sicuramente il leader dell'organizzazione e tale ruolo non deriva solo dalla posizione che occupa, ma anche da caratteristiche personali e stile di leadership adottato. Dall'intervista che ho svolto sono emerse subito le sue doti di abile comunicatore con uno spiccato orientamento agli obiettivi, doti che gli hanno permesso di diventare il rappresentante naturale dell'azienda all'esterno, nonché il punto di riferimento del gruppo di lavoro. Nell'ultimo anno il team si è ampliato con l'arrivo di due dipendenti, provenienti da studi in ambito linguistico ed economico, e del Dott. Andrea

⁷³ VEASYT Srl (2012). *Presentazione Veasyt Srl Spin off Ca' Foscari*, p. 3.

⁷⁴ VEASYT Srl (2012). *Presentazione Veasyt Srl Spin off Ca' Foscari*, p. 6.

Ghella (Investor e Sales Manager) in qualità di socio; arrivo che si è rivelato quanto mai provvidenziale per la crescita dell'azienda e del team.

VEASYT infatti alla fine del primo anno di attività aveva fatto registrare un piccolo utile; il progetto stava iniziando a dare i primi risultati, ma servivano ulteriori risorse finanziarie per lo sviluppo del business. La natura delle start up innovative rende però il modello di business fortemente rischioso, precludendo l'accesso al credito di tipo bancario; di conseguenza tali aziende sono costrette a rivolgersi a piccoli fondi di investimento o a business angels per reperire le risorse finanziarie necessarie.

Nel nostro territorio uno degli enti più attivi in questo ambito è BAN Veneto (Business Angel Network Veneto), luogo di incontro tra neoimprenditori, che hanno appena avviato una start up high-tech e investitori interessati a finanziare progetti di impresa ad alto tasso di innovazione, come il Dott. Andrea Ghella. L'imprenditore vicentino infatti, affascinato dal progetto VEASYT e dal lavoro svolto dal gruppo di lavoro, decide nel 2013 di entrare nella compagine sociale con una quota del 26%, conferendo 170.000 euro.

Tale sodalizio si è dimostrato subito molto vantaggioso, sia per la liquidità ottenuta da investire nella crescita del business, sia per l'esperienza in campo imprenditoriale del Dott. Ghella, il quale pur non essendo coinvolto direttamente nella gestione operativa dell'azienda, funge da advisor e sviluppa il network di contatti dell'azienda.

Dal punto di vista economico-finanziario il bilancio di VEASYT srl a fine 2012 mostra una situazione molto positiva con un fatturato di 44.000 euro, un ebitda di 2.583 euro e un utile d'esercizio di 1.066 euro (risultato prima delle imposte di 2.692 euro).

Di solito le start up nei primi anni di attività mostrano perdite anche considerevoli, dovute soprattutto agli ingenti costi fissi che devono fronteggiare; VEASYT invece, essendo uno spin off universitario può disporre degli spazi, delle attrezzature e del logo dell'Università di Venezia a titolo gratuito e questo permette di abbattere notevolmente i costi.

Nel 2013 la gestione aziendale è stata fortemente influenzata dalla ricerca di investitori, pertanto tutte le energie del team erano orientate in tale direzione e ciò ha determinato una diminuzione dei ricavi del 81,96 % rispetto al 2012 (fatturato pari a 7.936 euro).

La situazione è stata ulteriormente aggravata dall'aumento dei costi, che insieme all'esiguo fatturato ha generato un ebitda negativo pari a -34.727 euro e una perdita di 34.841 euro.

Inoltre è necessaria una precisazione, nel 2013 il Dott. Ghella acquisisce il 26% della società versando una somma di 170.000 euro, di cui 3.514 euro a titolo di conferimento e 166.486 euro a titolo di sovrapprezzo e il motivo della scelta è semplice; il capitale sociale a fine 2012 era di 10.000 euro, pertanto il versamento dell'intera somma a titolo di conferimento avrebbe

determinato una diluizione delle quote dei soci fondatori. Riguardo invece alla copertura della perdita di esercizio, i soci hanno concordato di utilizzare per 33.826 euro la riserva da sovrapprezzo delle azioni e per 1.015 euro gli utili riportati a nuovo.

Nel 2014 le difficoltà di VEASYT sono continuate, facendo registrare un ebitda negativo pari a -23.423 euro e una perdita di 34.880 euro; tuttavia il dato positivo è l'aumento del fatturato pari a 37.928 euro, che in prospettiva indica uno sviluppo della domanda di mercato e del portafoglio di clienti.

	2014	2013	2012
Fatturato	37.928	7.936	44.000
Ebitda	-23.423	-34.727	2.583
Risultato d'esercizio	-34.880	-34.841	1.066

1. Dati di bilancio di Veasyt Srl, AIDA

Analizzando l'azienda secondo il modello proposto da Adizes, VEASYT risulta essere un ottimo esempio di start up, che grazie alla guida del team di soci fondatori è riuscita a fare il salto di qualità, passando dall'idea ad un progetto imprenditoriale concreto.

Nella fase di Courtship, l'organizzazione non era ancora presente, esisteva solo l'idea di fare impresa creando un prodotto-servizio innovativo, che coniugasse le competenze linguistiche e tecnologiche dei membri. In questa fase il team era orientato a sviluppare il commitment, sostenere il coinvolgimento dei membri verso l'idea, coinvolgimento che rappresenta la base per ogni progetto imprenditoriale. L'organizzazione con l'inizio dell'attività è esposta a numerosi rischi e solo con un commitment forte è in grado di affrontare le difficoltà con successo; senza coinvolgimento non c'è impresa e l'idea seppur valida è destinata a fallire. Tanto maggiori sono i rischi tanto maggiore deve essere l'entusiasmo, la passione e la motivazione dei fondatori, che fungono da sostegno per l'intera organizzazione e permettono di affrontare e superare anche le sfide più difficili.

Oltre alla motivazione il team ha investito molto su sé stesso, sulla propria preparazione cercando di applicare le best practice individuate in ambito accademico, al fine di migliorare la gestione aziendale e quindi la performance.

Nella fase successiva di Infancy, l'azienda inizia la propria attività e il team è focalizzato sul continuo miglioramento e sviluppo del prodotto, mostrando quindi un forte orientamento al prodotto. Talvolta però la ricerca della perfezione può distrarre l'organizzazione dall'obiettivo centrale di sviluppare le vendite e il fatturato; nel caso di VEASYT il calo delle vendite del secondo anno di attività è invece dovuto ad altre motivazioni. Per far crescere il business era

necessaria una forte iniezione di capitali e la ricerca di investitori ha drasticamente ridotto il tempo destinato alla gestione commerciale, facendo registrare una diminuzione dei ricavi, nonché un risultato economico negativo.

La riduzione del fatturato non è mai un segnale positivo, poiché se viene meno la liquidità l'intero modello di business entra in crisi, tuttavia in questa fase tale segnale risulta essere del tutto fisiologico, poiché l'organizzazione non è ancora pronta per sviluppare una gestione commerciale adeguata; ciò richiederebbe tempo ed energie che i fondatori devono invece canalizzare in molteplici direzioni, in un'ottica di management by crisis. I fondatori fungono infatti da factotum, sviluppano il prodotto, gestiscono le vendite⁷⁵ e le relazioni dell'azienda con l'ambiente esterno, valutano la performance e si occupano della ricerca di nuove fonti di finanziamento; l'orientamento alle vendite e la gestione della forza vendite delegata ad altri collaboratori verranno sviluppati solo successivamente nella fase di Go-Go.

A livello operativo l'uso di procedure, sistemi e budget è molto limitato, ogni membro del team gestisce la propria area di competenza in autonomia e nonostante il tempo sia sempre esiguo, è prevista una riunione settimanale della durata di mezza giornata, volta ad analizzare i progetti in essere e lo stato di avanzamento, eventuali problematiche, nonché le strategie future.

La gerarchia è quasi del tutto assente, come anche i sistemi di valutazione della performance, mentre le nuove assunzioni vengono decise in base alle necessità e al giro d'affari che si intende sviluppare nel prossimo futuro. In questa fase di solito il fabbisogno di liquidità⁷⁶ da impiegare nella gestione operativa supera la liquidità derivante dalle vendite e ciò crea pressione sui fondatori che sono spinti verso una gestione orientata all'azione e guidata dalle opportunità che emergono dal mercato. E' fondamentale essere flessibili, rispondere velocemente alle esigenze dei clienti e per fare questo molte volte si lavora anche durante i weekend e le ferie. Regole e procedure soffocherebbero l'iniziativa, pertanto vengono messe da parte per favorire la dinamicità, anche se ciò comporta una gestione operativa poco standardizzata, legata alle eccezioni e alle esigenze particolari del singolo cliente. Il potere decisionale è centralizzato nelle mani dei fondatori, ogni decisione crea un precedente e l'azienda non può permettersi di fare esperienza e imparare dagli errori, errori che potrebbero mettere a rischio l'attività aziendale stessa.

Come accade per molte start-up, VEASYT ha affrontato il problema della sottocapitalizzazione e l'ha superato grazie all'incontro con il Dott. Ghello, business angel che ha creduto nel progetto

⁷⁵ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 35.

⁷⁶ Adizes, I. (2004). Op. cit., p. 39.

imprenditoriale, costruendo con il team di fondatori un rapporto di piena collaborazione, stima e fiducia reciproca, basato su una vision condivisa.

Spostando il punto di vista sull'optimal path, ossia il percorso ottimale che un'organizzazione dovrebbe seguire per raggiungere e mantenere in modo più efficiente ed efficace il successo, si notano alcuni aspetti problematici della gestione aziendale di VEASYT.

Secondo questa prospettiva, alla base dell'intero progetto dovrebbe esserci una forte componente di integrazione, affinità tra i membri dell'organizzazione, consapevolezza e coinvolgimento; tali elementi permettono l'emersione dell'energia imprenditoriale, della vision e degli obiettivi, ossia l'efficacia nel lungo periodo e successivamente semplificano anche lo sviluppo della fase amministrativa, nonché di quella più operativa.

Nel caso di VEASYT il team è fortemente orientato al prodotto e all'execution; l'organizzazione è impegnata nella gestione di crisi, pertanto una miglior distribuzione del carico di lavoro, attivando meccanismi di delega, garantirebbe un maggior controllo della gestione aziendale.

Altro elemento da migliorare è sicuramente la comunicazione, sia interna che verso l'esterno. Con comunicazione interna si intende un maggior flusso di informazioni all'interno del gruppo di lavoro, una maggiore proattività, coesione e collaborazione per far crescere il team e rinnovare il commitment; riguardo invece alla comunicazione verso l'esterno, l'azienda vuole essere più visibile, più vicina al mercato, aumentando quindi la riconoscibilità dei suoi servizi.

Unicomm Srl

Unicomm Srl è il risultato di quasi settant'anni di storia.

Nel 1948, Antonio Cestaro inizia l'attività con un piccolo deposito all'ingrosso di prodotti alimentari a Schio (VI); gli automezzi venivano presi a nolo e la liquidità veniva gestita pagando con dilazione i fornitori. L'obiettivo era garantire prodotti alimentari vicini, comodi, con ampie possibilità di scelta, a prezzi accessibili.

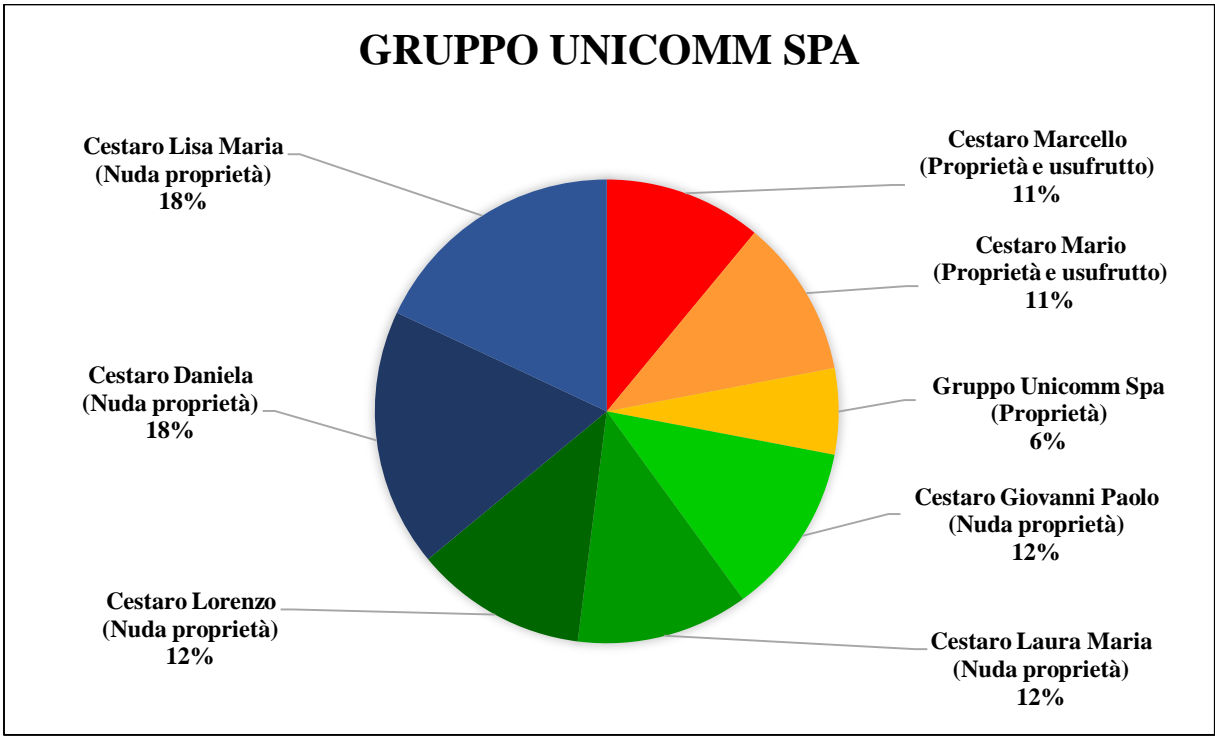
Nei primi anni cinquanta, ottenuta la licenza media, il figlio Marcello entra in azienda e successivamente l'impresa da grossista diventa distributore al dettaglio con filiali dirette, grazie ad un'operazione d'integrazione a valle innovativa per il tempo. All'epoca era ancora in vigore il regime delle autorizzazioni gestito dall'amministrazione pubblica e il sistema distributivo italiano era ancora dominato da piccoli distributori indipendenti; dunque il processo di modernizzazione era notevolmente in ritardo rispetto a Francia e Germania.

Per superare la questione delle licenze relative all'apertura di esercizi commerciali, l'impresa sviluppa una stretta collaborazione con gli ex clienti dettaglianti, i quali diventano gestori degli esercizi commerciali al dettaglio, mentre l'impresa di Cestaro fornisce loro i prodotti alimentari. Nel 1964 l'impresa aderisce insieme ad un gruppo di grossisti alimentari all'Unione Volontaria A&O italiana, in pochi anni le imprese associate crescono e l'unione volontaria diventa Consorzio A&O italiano.

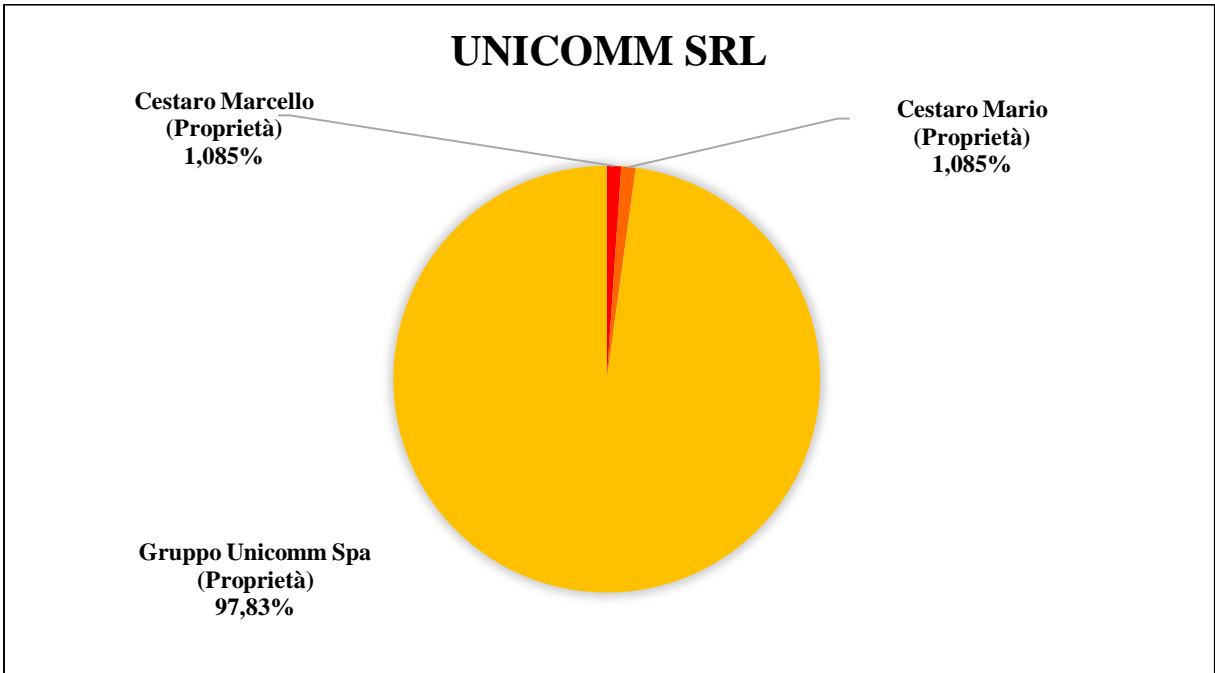
Nel 1969 viene costituita la società "Unicomm (Unione commerciale) di Cestaro Marcello e Mario e C. Sas" e due anni dopo inizia l'attività del centro distributivo di Malo (VI). Nel 1979 Unicomm si trasforma in Società per Azioni, risposta societaria e organizzativa all'espansione del gruppo, che comprende numerose partecipazioni e alleanze locali.⁷⁷

Attualmente l'assetto societario del gruppo prevede una gestione separata delle partecipazioni societarie dei fratelli Cestaro e dei figli mediante la holding finanziaria Gruppo Unicomm Spa, che controlla al 97,83% Unicomm Srl, società che si occupa della gestione operativa del business nel settore della grande distribuzione organizzata.

⁷⁷ Gruppo Unicomm Spa (2009). *Presentazione Gruppo Unicomm Spa*, p. 3

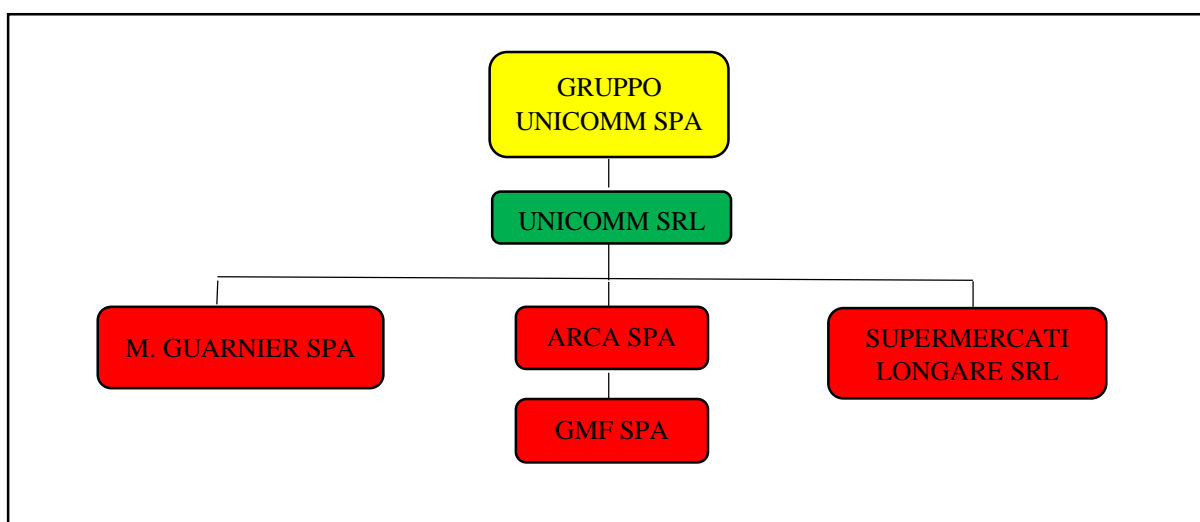


2. *Composizione societaria di Gruppo Unicomm Spa al 08/08/2014, Visura camerale 2015 Gruppo Unicomm Spa*



3. *Composizione societaria di Unicomm Srl, AIDA*

Tra le aziende che compongono il gruppo troviamo M. Guarnier S.p.a. (controllata al 100%), azienda attiva dagli anni ottanta nelle province di Belluno, Treviso, Vicenza e Padova con l'insegna Cash & Carry, inoltre specializzata nel settore del catering; Supermercati Longare Srl (controllata al 90%), azienda che opera in provincia di Vicenza con quattro punti vendita e infine Arca S.p.a. (controllata al 52,42%), attiva nella zona della riviera romagnola inizialmente nel canale Cash & Carry e ora anche con una rete di negozi al dettaglio diretti e in franchising, la quale a sua volta controlla al 100% GMF S.p.a., azienda attiva nel Centro Italia dagli anni cinquanta con una presenza multicanale in Umbria, Lazio, Marche e Toscana.



8. *Gruppoorganigramma di Gruppo Unicomm Spa*

Le aziende che hanno stretto accordi con Unicomm hanno beneficiato di politiche comuni per presidiare il territorio con flessibilità e dinamismo, condividendo non solo politiche commerciali e di sviluppo, bensì anche valori. Il percorso di convergenza organizzativa ha portato vantaggi come la crescita dimensionale e la creazione di nuove relazioni da parte del network, senza contare le economie di scala, il maggior potere contrattuale e il raggiungimento della massa critica. Allo stesso tempo ogni azienda mantiene un'autonomia di manovra sul territorio in cui è radicata e di cui ha profonda conoscenza; specializzazione e storicità diventano i punti di forza per agire a livello locale con maggiore incisività.

Sempre nel 1979, il Consorzio A&O italiano costituisce Selex Gruppo Commerciale con sede a Trezzano sul Naviglio (MI), cui aderiscono 23 imprese. La Centrale Selex si occupa della gestione dei contratti con i fornitori, dello sviluppo dei prodotti a marchio, nonché dei programmi commerciali e di marketing, che da sempre utilizzano lo strumento della carta fedeltà come leva. Selex mette a disposizione delle imprese associate un patrimonio di informazioni in tempo reale, semplifica la condivisione delle esperienze e organizza giornate

di formazione e aggiornamento professionale per accrescere preparazione e know-how all'interno delle singole aziende. Inoltre le aziende associate possono contare su un valido supporto nei programmi di sviluppo aziendale e nella consulenza in ambito factoring, grazie alla sinergia con una struttura che opera nel settore dei leasing.

Per migliorare ulteriormente l'efficienza e la capacità di negoziazione negli acquisti, Unicomm attraverso Selex ha aderito alla centrale d'acquisto ESD Italia, una centrale d'acquisto di primo ordine nel panorama distributivo italiano, che è a sua volta legata a EMD, organizzazione di acquisto e marketing leader in Europa, con la quale sviluppa sinergie commerciali al di fuori dei confini nazionali.⁷⁸ All'interno di Selex, Unicomm ha dato vita ad un'alleanza a livello locale con Maxi-Di S.p.a., che ha portato alla costituzione di una nuova Società denominata Unimax s.c.a.r.l. L'obiettivo dichiarato è condividere i piani commerciali, sviluppare congiuntamente progetti di marketing, come concorsi e pubblicità e fronteggiare il potere delle GDO creando sinergie di lungo periodo, favorite dalla quasi totale assenza di competizione tra le due realtà. Le due società operano infatti in territori diversi; Unicomm è attiva in Veneto, Friuli Venezia Giulia e nella province di Bologna e Ferrara, mentre Maxi-Di è presente in Liguria, Piemonte, Lombardia e nella Provincia di Verona.

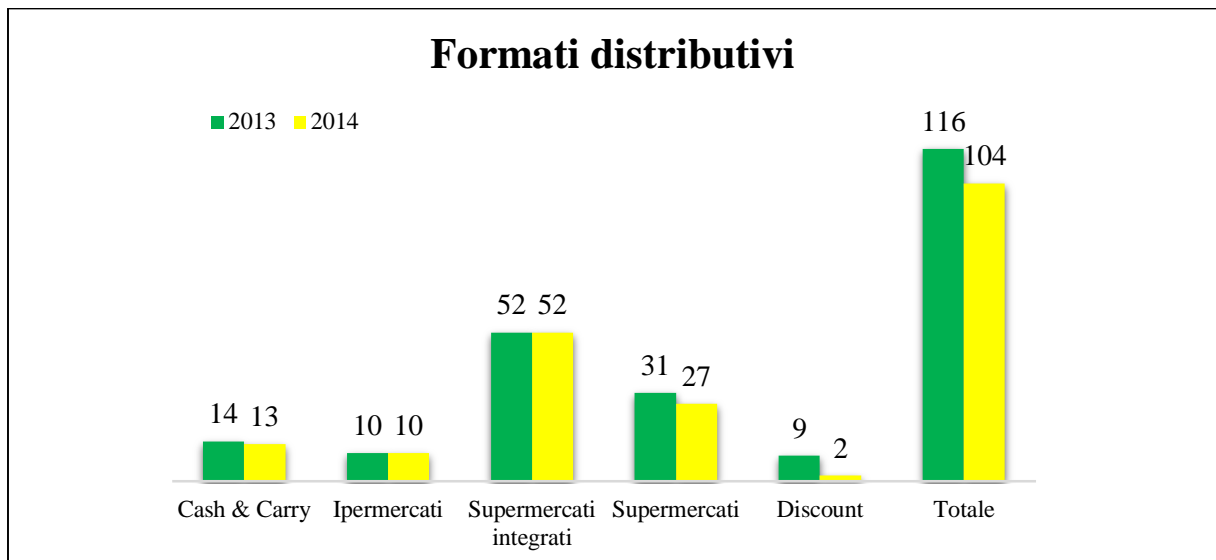
La soddisfazione del cliente⁷⁹ è il principale patrimonio dell'azienda, nonché il punto di riferimento per ogni scelta strategica e operativa. La qualità è considerata una priorità, un impegno quotidiano per garantire ai clienti il più elevato livello di sicurezza e salubrità dei prodotti in assortimento, con particolare attenzione alla selezione dei fornitori, ai sistemi di tracciabilità dei prodotti e ai servizi offerti. Ad ogni livello di responsabilità si avverte la tensione a migliorare la performance per offrire un servizio ottimale al cliente e per raggiungere questo obiettivo onestà, rispetto, credibilità e trasparenza sono valori fondamentali. L'azienda contribuisce inoltre al benessere della comunità sostenendo progetti sociali, di ricerca scientifica o legati ad organizzazioni umanitarie.

Il Gruppo Unicomm con i suoi 104 punti vendita presidia diversi canali di vendita, che rappresentano la naturale evoluzione delle proprie attività commerciali iniziali e lo sviluppo di nuovi canali, nei quali trasferire le competenze presenti, creando così sinergie. Il Gruppo adotta molteplici formati in termini di offerta commerciale e dimensione dei punti vendita, con i quali risponde alle diverse esigenze e tipologie di clienti, raggiungendo una copertura capillare del territorio.⁸⁰

⁷⁸ Gruppo Unicomm Spa (2009). *Presentazione Gruppo Unicomm Spa*, pp. 26, 27.

⁷⁹ Gruppo Unicomm Spa (2009). *Presentazione Gruppo Unicomm Spa*, p. 4.

⁸⁰ Gruppo Unicomm Spa (2009). *Presentazione Gruppo Unicomm Spa*, pp. 12-23.



3. *Formati distributivi di Unicom Srl, Relazione degli amministratori Unicom Srl 2014*

Svelto A&O (Superette) e Super A&O (Supermercato) sono le insegne utilizzate per soddisfare la clientela delle aree urbane residenziali con alto livello di concentrazione demografica; particolare enfasi è posta alla cura del rapporto diretto con la clientela e alla presenza di prodotti a marchio riconducibili all'insegna.

Famila e Famila Superstore rappresentano i punti vendita di grandi dimensioni, ubicati in aree urbane centrali, periferiche con buona concentrazione demografica o all'interno di parchi commerciali, con una politica commerciale volta a sottolineare il valore distintivo del servizio offerto. I principali punti di forza di questi formati sono la facile accessibilità, la presenza di prodotti freschi pronti per il consumo, tempo contenuto di permanenza nel punto vendita e intense attività promozionali sia nel food sia nel non food. Inoltre è stata introdotta la nuova insegna Mega, una formula innovativa che ha l'obiettivo di attuare una politica dei prezzi particolarmente aggressiva, offrendo così ai consumatori una maggiore convenienza.⁸¹

Emisfero vuole essere l'ipermercato di riferimento per la famiglia moderna: leader di assortimento e di qualità nel food, con una politica di prezzi allineata alla stessa convenienza dei concorrenti. Il punto vendita vuole creare un'atmosfera piacevole, che accolga il cliente e lo metta a suo agio, trasferendo una sensazione di attenzione nei suoi confronti.

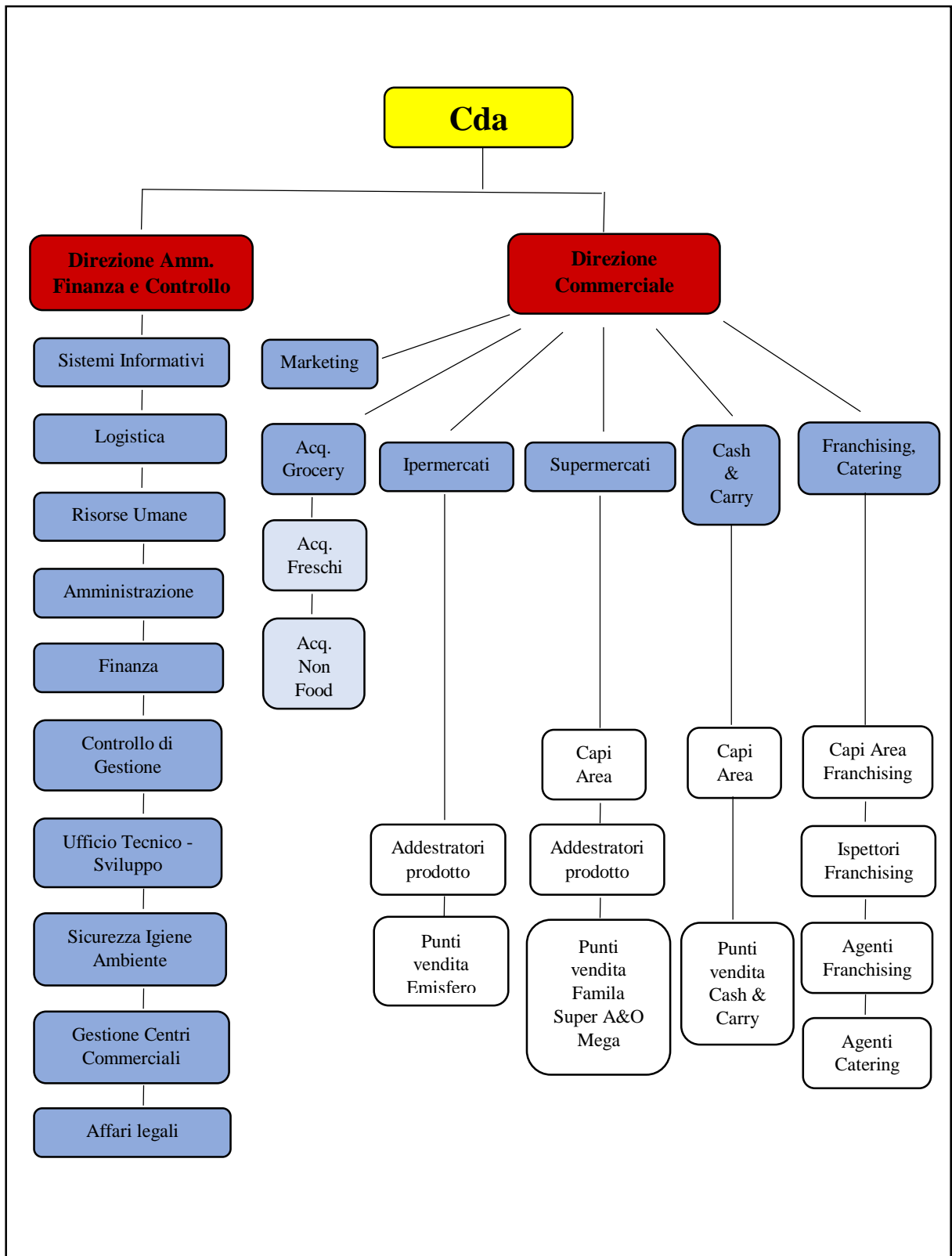
Hurrà e D più sono invece le insegne utilizzate per il canale discount e si caratterizzano per un'offerta food e non food fortemente orientata alla convenienza, con un assortimento basato essenzialmente su prodotti non brand di buona qualità.

⁸¹ Unicom Srl (2015). *Relazione degli amministratori*, p. 6.

Nel canale ingrosso sono presenti le insegne Cash & Carry, Central Cash e Guarnier Catering, caratterizzate da un'offerta multispecializzata, studiata in funzione delle categorie professionali di riferimento e da una relazione diretta con il cliente, che favorisce le attività di micromarketing e l'analisi costante dei comportamenti d'acquisto.

Il Gruppo ha sviluppato inoltre programmi di affiliazione, che offrono all'imprenditore-partner la possibilità di incrementare le performance commerciali mantenendo la propria autonomia e valorizzando la sua conoscenza del territorio.

Dal punto di vista della governance l'azienda è gestita dai fratelli Marcello e Mario Cestaro congiuntamente; il primo, classe 1938, è il leader carismatico dell'impresa e coordina l'area commerciale e lo sviluppo aziendale, mentre il secondo, classe 1942, ricopre il ruolo di presidente e gestisce l'area amministrazione, finanza e controllo, la logistica e le risorse umane. Il Consiglio di Amministrazione è composto da Mario Cestaro, presidente del CdA, Marcello Cestaro, Fulvio Ferrarini, storico collaboratore della famiglia Cestaro ora in pensione e Walter Pulcini, direttore dell'area amministrazione finanza e controllo arrivato in azienda da circa tre anni. In precedenza il potere decisionale era accentrato nelle mani dei fratelli Cestaro e il CdA aveva un ruolo residuale, mentre negli ultimi cinque anni l'espansione aziendale ha comportato profonde modificazioni a livello organizzativo. In particolare è stata introdotta la figura del direttore commerciale che supervisiona le aree acquisti, vendite e marketing, ruolo in precedenza ricoperto da Marcello Cestaro in sinergia con il direttore acquisti; l'altro cambiamento riguarda invece la partecipazione alle riunioni del CdA, che è stata estesa ai figli dei fratelli Cestaro che collaborano all'interno dell'azienda.



9. Funzionigramma di Unicom S.p.A.

Marcello Cestaro ha tre figli, Paolo (ragioniere) supervisiona il canale ipermercati, Lorenzo (laureato in economia) si occupa del controllo di gestione e della logistica e Laura Maria (architetto) coordina l'ufficio tecnico; Mario ha invece due figlie, Lisa Maria e Daniela e solo quest'ultima, conseguita la laurea in economia, ha seguito le orme del padre in azienda e ricopre attualmente la posizione di Buyer della categoria non food tessile. I figli svolgono la funzione di supervisor nei rispettivi ambiti di attività, anche se per scelta non sono inquadrati come direttori.

I fratelli Cestaro hanno favorito l'inserimento dei figli in azienda, con l'obiettivo di preparare la nuova generazione a raccogliere l'eredità dei padri; le aspettative nei loro confronti sono alte, spesso le responsabilità degli insuccessi sono fatte gravare maggiormente sui figli piuttosto che sui collaboratori e questo dimostra il grande attaccamento della proprietà all'azienda di famiglia. Riguardo alla gestione delle risorse umane, l'azienda ha previsto per l'area vendite un percorso di carriera di tipo verticale, che permette al collaboratore di acquisire progressivamente capacità nell'ambito della gestione del personale, della gestione merci/patrimonio aziendale e della gestione commerciale. Tale percorso di crescita professionale implica la possibilità di raggiungere il ruolo di direttore punto vendita, tuttavia la proprietà si riserva la facoltà di avvallare la scelta dei direttori di punto vendita, in quanto svolgono una funzione strategica nel contesto aziendale.

Nell'area acquisti in passato si preferiva inserire figure professionali quali i category manager provenienti dalla concorrenza, mentre oggi l'azienda ha sviluppato un percorso formativo di tipo orizzontale, che permette una comprensione più ampia della gestione commerciale; il collaboratore inizia la sua attività nel punto vendita come riordinatore, poi viene inserito in sede con il ruolo di compratore junior e una volta acquisite le capacità relazionali e di negoziazione con i fornitori diventa buyer.

Negli ultimi anni la società ha portato avanti un progetto di riorganizzazione aziendale, che ha comportato l'espansione della funzione marketing; tale funzione in passato si occupava prevalentemente della comunicazione verso l'esterno, ora invece è stata creata una commissione composta da responsabili acquisti e vendite, che si occupa del cosiddetto "space management", ossia decisioni relative ai planogrammi e alle referenze da inserire in assortimento. Inoltre è stato costituito un "ufficio prezzi" allo scopo di analizzare e comparare i prezzi con i concorrenti presenti sul territorio presidiato da Unicomm, in modo da avere una visione più ampia delle zone prezzo.

Un'altra iniziativa importante è lo sviluppo e l'implementazione di un nuovo sistema informativo, che permetta di attuare un nuovo modello organizzativo integrato, robusto,

efficace e flessibile (multi società e multicanale), con un controllo puntuale e immediato dei cicli amministrativi, la razionalizzazione e standardizzazione del sistema informativo commerciale e di marketing. Gli interventi hanno interessato le principali aree aziendali con particolare attenzione all'area commerciale, ai punti vendita, alla logistica e all'amministrazione.⁸²

Riguardo all'andamento economico-finanziario, il settore distributivo ha risentito fortemente della congiuntura economica evidenziando una riduzione complessiva delle vendite al dettaglio del 1,2% rispetto al 2013, con una flessione dell'1,1% nel settore alimentare e del 1,6% per i prodotti non alimentari. In particolare la grande distribuzione ha fatto registrare una diminuzione pari allo 0,4%, a fronte di un calo delle piccole superfici dell'1,8%.

Unicomm Srl ha fatto registrare una diminuzione del fatturato pari al 3,99% e una riduzione dell'ebitda pari al 16,30% rispetto al 2013, tuttavia il bilancio d'esercizio evidenzia un utile pari a 13.831.518 euro. In realtà tale risultato è influenzato da operazioni straordinarie volte a recuperare liquidità da impiegare nella gestione aziendale.

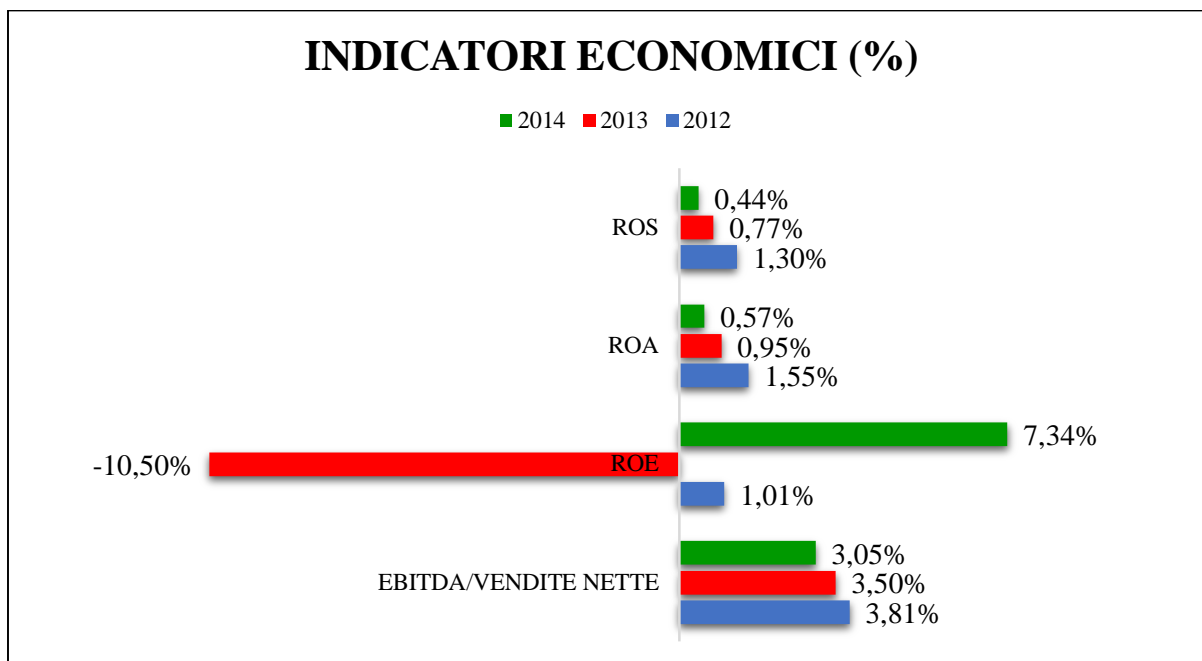
	2014	2013	2012
Vendite nette	947.519.478	986.879.539	1.009.503.082
Ebitda	28.889.586	34.517.331	38.441.403
Ebitda/ vendite nette (%)	3,05%	3,50%	3,81%
Utile d'esercizio	13.831.518	-18.478.129	1.963.639

2. *Dati di bilancio di Unicomm Srl, AIDA*

La società ha infatti sofferto una crisi di liquidità causata dall'introduzione del Decreto Legislativo n. 192/2012, che impone alle imprese il pagamento a 30 giorni dei fornitori di alimenti freschi e a 60 giorni dei fornitori di alimenti non deperibili, con l'obiettivo di tutelare produttori e agricoltori dal potere negoziale delle centrali d'acquisto della grande distribuzione organizzata. Per superare tali difficoltà l'azienda ha provveduto nel novembre 2014 alla cessione degli immobili dei centri commerciali di Monfalcone e Vicenza al fondo inglese Orion, pur mantenendo la gestione degli ipermercati presenti al loro interno e ha venduto i rami d'azienda costituiti dalle gallerie dei centri commerciali di Monfalcone e Fiume Veneto.

Negli ultimi tre anni la gestione caratteristica ha evidenziato un progressivo peggioramento come mostrano gli indici ROS e ROA; il ROE invece è positivo dopo la perdita d'esercizio subita nel 2013, ma è influenzato dalla gestione straordinaria, dunque il dato risulta poco rilevante.

⁸² Unicomm Srl (2015). *Relazione degli amministratori*, p. 5.



4. Indicatori economici di Unicomm Srl

Analizzando la società secondo il modello del ciclo di vita delle organizzazioni, Unicomm rappresenta un'azienda familiare nella fase Adolescenza, fase in cui il leader sente l'esigenza di delegare, data la maggiore complessità gestionale raggiunta.

I fratelli Cestaro al momento non hanno ancora definito un vero e proprio passaggio generazionale con i figli; il potere è ancora accentrato nelle loro mani e nonostante la complessità aziendale, spesso in caso di difficoltà o crisi c'è la tendenza da parte della proprietaria ad intervenire in prima persona. In questa fase il compito del leader è professionalizzare l'organizzazione introducendo regole e procedure volte a migliorare la gestione aziendale e quindi la performance nel suo complesso. Nel caso di Unicomm l'inserimento del Dott. Walter Pulcini, direttore amministrazione finanza e controllo e membro del CdA, si è rivelata una mossa vincente, favorendo la riorganizzazione aziendale e la ridefinizione di ruoli e responsabilità.

L'obiettivo dell'azienda per il futuro è riuscire a istituzionalizzare la leadership e per fare questo è fondamentale sviluppare la componente di integrazione, che permette all'organizzazione di avere una comprensione più profonda di sé stessa e del contesto in cui opera.

Spesso ad esempio si verificano conflitti tra l'area vendite e l'area acquisti dovuti alla mancanza di comunicazione e all'incapacità di lavorare in gruppo; si preferiscono soluzioni rapide e informali, che producono risultati efficaci nel breve periodo, ma non nel lungo periodo. Gli acquisti soprattutto nelle aziende familiari del settore distributivo rappresentano un'area

strategica del business, dunque la famiglia tende a seguire tale area con particolare attenzione, assicurando un maggior potere decisionale rispetto alle vendite; tuttavia l'intervento della proprietà se da un lato favorisce soluzioni rapide ai problemi, dall'altro impedisce all'organizzazione di evolversi e crescere, affrontando da sola le difficoltà.

Seguendo l'optimal path l'azienda dovrebbe implementare strumenti che favoriscano la comunicazione verso l'esterno e l'interno. Riguardo alla comunicazione esterna l'azienda si è già mossa in questa direzione con un progetto di audit con il personale e i clienti, volto a raccogliere informazioni per migliorare il servizio e rispondere in modo più veloce ed efficace alle esigenze provenienti dal mercato. Un'altra opportunità da sfruttare è quella dei social network, che permettono all'azienda di farsi conoscere e restare in contatto con i propri clienti, sviluppando progetti che favoriscano il CRM e la fidelizzazione dei clienti.

Con riferimento alla comunicazione interna, l'azienda dovrebbe coinvolgere maggiormente il personale dei punti vendita, stimolando la proattività; la comunicazione monodirezionale dalla sede ai punti vendita, dovrebbe essere sostituita con un processo di feedback continuo tra la sede e le filiali in un'ottica di miglioramento.

In passato la gestione organizzativa poco formalizzata garantiva una maggiore flessibilità e l'impegno del singolo sopperiva ad eventuali mancanze; ora invece l'accresciuta complessità del business rende necessario un maggior coinvolgimento dei dipendenti, nonché lo sviluppo delle cosiddette "soft skills", ossia capacità relazionali, di team working e problem solving.

La nuova mentalità non è semplice da implementare, spesso la proprietà tende a favorire le competenze di mestiere focalizzando l'attenzione sui fondamentali, ma in un contesto economico-sociale dinamico e in continua evoluzione è essenziale essere reattivi e proattivi, cercando di anticipare il futuro; dunque il cambio generazionale potrebbe apportare all'azienda nuove energie e una rinnovata motivazione.

Società Alpha

L'avventura imprenditoriale della Società Alpha inizia nel 1964 con l'apertura a Mestre del primo punto vendita self service, un moderno e fornitissimo negozio di quartiere. Il fondatore in breve tempo sviluppa il business e ottenuta la licenza apre nelle vicinanze il primo supermercato.

Nel 1968 il fondatore e uno dei tre fratelli costituiscono la Società Alpha e aprono il secondo punto vendita, mentre nel 1971 entra in azienda un altro fratello. Il padre incentiva i figli ad investire nell'attività aziendale, che restano uniti fino alla morte di un fratello e all'uscita dell'altro. In seguito, il fondatore decide di assumersi interamente la responsabilità coinvolgendo nella gestione aziendale i due figli, il primo nel settore commerciale e la seconda in amministrazione.⁸³

Attualmente la Società, con sede a Quarto D'Altino, è proprietaria di 24 punti vendita, 21 localizzati in Veneto, mentre gli altri 3 in Friuli Venezia Giulia, nella provincia di Bologna e di Ferrara. Sempre a Quarto D'Altino è presente il centro distributivo unico, attivo ventiquattro ore su ventiquattro, in cui si svolgono le attività legate alla logistica e al controllo qualità (l'azienda ha eliminato le consegne in diretta dei fornitori, implementando la centralizzazione dei prodotti a magazzino).

Dal 1977 l'azienda è parte di SUN (Supermercati Uniti Nazionali), centrale d'acquisto nata per favorire la negoziazione diretta con i produttori, in modo da concordare prezzi d'acquisto più bassi, che poi si riflettono in una maggiore convenienza per il consumatore. La collaborazione ha permesso inoltre lo sviluppo di prodotti a marchio di alta qualità, che prendono a riferimento la marca leader.

Per quanto riguarda la governance, il fondatore è tuttora presidente e amministratore delegato della Società, anche se negli ultimi tempi ha un ruolo più rappresentativo che operativo; il potere decisionale è stato delegato progressivamente ai due figli, che dopo la laurea in economia e un percorso di formazione all'interno dell'azienda, hanno assunto la posizione di dirigenti, il primo della logistica e dell'area commerciale e la seconda dell'area amministrazione finanza e controllo e affari legali.

Pur essendo un'azienda familiare uno dei principi cardine tramandati dal padre del fondatore è la separazione tra la dinamica familiare e l'evoluzione dell'azienda; “le vicende familiari

⁸³ Pittalis, E. (2014). *Il Signore dei carrelli*, p. 65.

devono avere il loro corso, ma non devono interferire nella conduzione dell'impresa in modo da limitarne o pregiudicarne l'esistenza mediante conflitti più o meno latenti".⁸⁴

Tale impostazione rispecchia l'assetto organizzativo della Società, che vede la presenza del fondatore e dei due figli come membri della famiglia, mentre il resto dei collaboratori sono esterni alla dinamica familiare. Altre figure rilevanti all'interno dell'organizzazione sono un collaboratore storico del fondatore, che funge da consigliere, il direttore IT e il direttore acquisti. Uno degli elementi caratteristici della Società è la velocità, una gestione snella e coordinata, in cui domina il rapporto interpersonale e la comunicazione diretta; la ridotta presenza di procedure favorisce la flessibilità e la rapidità d'azione, ma in caso di difficoltà, la gestione delle eccezioni risulta complicata, soprattutto in assenza di un sistema in grado di tenere memoria dei problemi sorti in passato e delle soluzioni adottate.

Riguardo alla gestione del personale, i collaboratori svolgono un ruolo di grande responsabilità poiché rappresentano l'azienda nel rapporto con il cliente, dunque devono essere in grado di assicurare un servizio ottimale, all'altezza dello standard richiesto dall'azienda.

La formazione diventa quindi lo strumento per far crescere professionalmente i collaboratori e stimolare la loro proattività, rendendoli partecipi del progetto aziendale e coinvolgendoli nelle decisioni. Oltre alla formazione obbligatoria in ambito sicurezza, l'organizzazione ha introdotto un percorso di formazione continua per i gerenti, allo scopo di migliorare la gestione dei punti vendita e quindi la performance, assicurando al cliente una migliore esperienza d'acquisto.

Tra le iniziative sviluppate dall'azienda non ci sono solo i corsi professionali di informatica rivolti ai collaboratori, bensì veri e propri percorsi enogastronomici sulle tematiche dell'alimentazione, aperti alla partecipazione di collaboratori e clienti. L'obiettivo di tale progetto è creare un momento di incontro che permetta di acquisire nuove conoscenze, utili nella propria professione e arricchire il proprio bagaglio culturale.

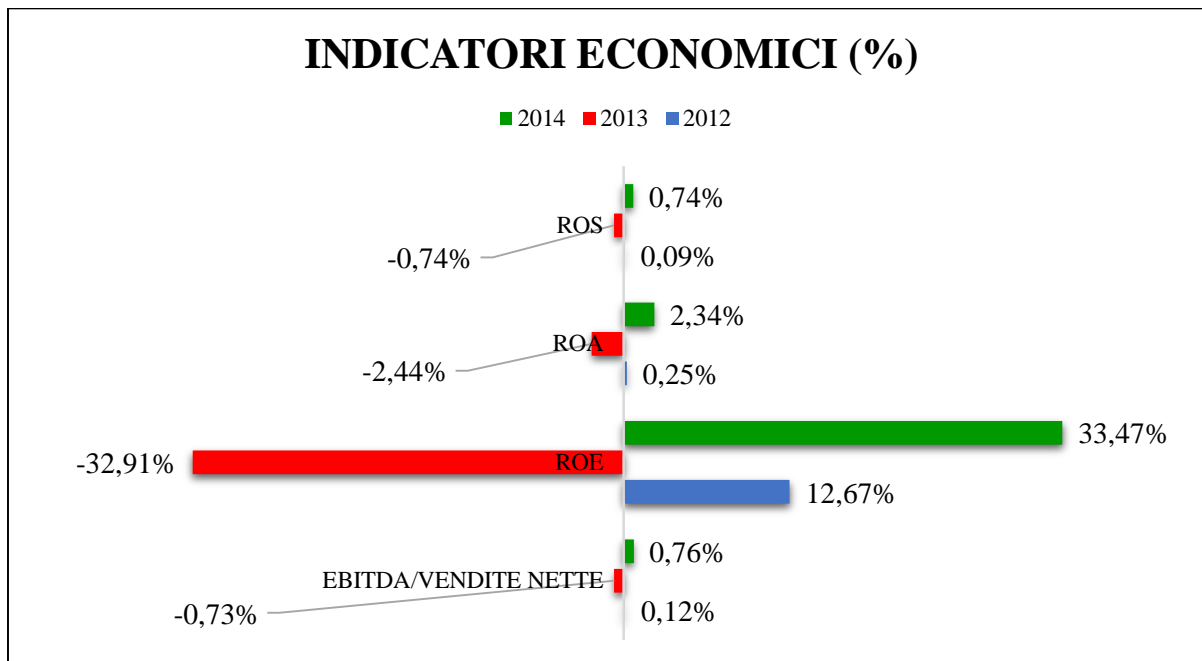
Negli ultimi tre anni la Società ha subito le conseguenze della congiuntura economica, facendo registrare una riduzione del fatturato e della marginalità. In particolare nel 2013 l'azienda ha evidenziato una perdita d'esercizio considerevole, aggravata dalla presenza di un ebitda negativo, che testimonia le difficoltà della gestione caratteristica.

	2014	2013	2012
Vendite nette	138.968.385	138.455.308	142.575.047
Ebitda	1.055.575	-1.006.428	167.624
Ebitda/ vendite nette (%)	0,76%	-0,73%	0,12%
Utile d'esercizio	944.549	-617.845	371.626

3. Dati di bilancio di Società Alpha, AIDA

⁸⁴ Pittalis, E. (2014). *Il Signore dei carrelli*, p. 8.

Il bilancio 2014 della Società mostra una situazione economico-finanziaria in ripresa in termini di fatturato e di marginalità, come sottolineano ROS e ROA; nonostante le difficoltà la proprietà ha continuato ad investire nell'azienda con l'acquisto di nuovi impianti e attrezzature e i risultati ottenuti nell'ultimo esercizio sembrano confermare tale fiducia.



5. Indicatori economici di Società Alpha, AIDA

Secondo il modello del ciclo di vita delle organizzazioni, la Società Alpha rappresenta un esempio di azienda familiare in fase Prime; un'organizzazione con una struttura solida, che coniuga flessibilità e controllabilità.

Il fondatore, leader carismatico dell'organizzazione, possiede ancora oggi lo stesso entusiasmo degli inizi e trasmette ai collaboratori motivazione, attaccamento all'azienda, nonché la velocità nel prendere le decisioni, qualità che i figli hanno imparato ad acquisire nel corso degli anni.

Il passaggio generazionale nelle aziende familiari è forse la fase più delicata da gestire, poiché il cambio al vertice può risultare traumatico per l'organizzazione, creando discontinuità e conflitti.

Richiamando la ricerca di Jeffrey Sonnenfeld e P. L. Spence⁸⁵ sul trasferimento del potere nelle organizzazioni, il fondatore della Società Alpha rispecchia il profilo dell'ambasciatore, colui che decide di uscire dal business volontariamente, delegando le responsabilità operative alla generazione successiva e trattenendo per sé solo incarichi rappresentativi come sponsor

⁸⁵ Cit. Poza, E. J. (2007). *Family Business*, p. 114.

dell'azienda. Il fondatore funge quindi da trait d'union tra i manager e i membri della generazione successiva, favorendo l'inserimento in azienda di questi ultimi, affinché acquisiscano competenze ed esperienza sul campo.

Nel caso della Società Alpha, il passaggio di consegne tra il fondatore e i figli è stato pianificato in modo scrupoloso, coinvolgendo i figli sin dall'infanzia nelle decisioni aziendali; tanto che essi consideravano l'azienda come il terzo fratello. I figli, ottenuta la laurea in economia, iniziano la loro avventura imprenditoriale facendo esperienza inizialmente nell'area marketing, poi negli acquisti e nelle vendite, in un percorso di continua crescita professionale che in breve tempo li porta ad assumere il ruolo di dirigenti. Inoltre il figlio ha conseguito un master negli Stati Uniti, che gli ha permesso di approfondire le tematiche relative alla filiera alimentare nei supermercati.

Per il fondatore l'istruzione, i viaggi e la conoscenza hanno sempre avuto un ruolo centrale e ha trasmesso ai figli l'amore per il sapere, nonostante abbia dovuto abbandonare gli studi raggiunta la licenza media; ciò però non ha frenato la sua voglia di apprendere, come testimoniano i tanti viaggi con il figlio per scoprire tutti i segreti della grande distribuzione americana e le ultime innovazioni in ambito retail, da esportare poi in Italia nell'azienda di famiglia.

Se si analizza la Società Alpha dal punto di vista dell'optimal path è evidente come la proprietà insieme all'intera organizzazione sia riuscita a gestire il passaggio generazionale sviluppando la componente di integrazione e favorendo il dialogo; questo ha permesso la creazione di un circolo virtuoso, che ha portato nuove energie e idee innovative all'interno dell'organizzazione, con l'obiettivo di migliorare la gestione aziendale e la performance.

Restano comunque dei punti di possibile miglioramento, ad esempio l'uso di strumenti tecnologici, quali i social network, permette all'azienda di instaurare una relazione diretta con il cliente e in questo modo è possibile individuare le esigenze e i bisogni emergenti dei consumatori, offrendo quindi le soluzioni più adatte. Un altro aspetto da considerare è il rapporto con i collaboratori, che devono essere continuamente motivati alla proattività, rendendoli protagonisti del progetto aziendale e del cambiamento organizzativo.

Aspiag Service S.r.l.

Despar Nordest

Nel settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) Aspiag Service ricopre un ruolo centrale, in particolare nel nordest dove è leader di mercato. L'azienda ha in concessione il marchio Despar e si occupa della vendita all'ingrosso e al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari, nonché della promozione, realizzazione e gestione dei centri commerciali e punti vendita per la raccolta, il deposito, lo smistamento e la vendita dei suddetti prodotti. Aspiag Service opera in Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia e parte dell'Emilia Romagna con tre centri distributivi (Ce.Di.) locati a Bolzano, Mestrino (PD) e Udine e la sede di Mestrino funge anche da centro direttivo, gestionale e amministrativo.

La gestione è articolata su due canali, la gestione diretta e la gestione in affiliazione; nel primo caso l'azienda segue l'intera filiera fino alla vendita al dettaglio (209 punti vendita Despar, Eurospar e Interspar), mentre nel secondo caso Aspiag Service, mediante contratto, rivende all'ingrosso la merce e presta servizi (346 punti vendita Despar, Eurospar affiliati). In caso di affiliazione, l'azienda concede in comodato d'uso l'insegna pur restandone titolare e l'affiliato ottiene così il know-how tecnico e tutte le politiche commerciali e di marketing.

La storia dell'azienda inizia alla fine degli anni ottanta. Nel 1989 Aspiag Management AG, Società svizzera del Gruppo SPAR Austria, fonda Aspiag Service S.r.l. e nel 1991 viene rilevata l'azienda Amonn Service S.r.l. di Bolzano, attiva dal 1961 in Alto Adige con il marchio Despar, diventando il primo centro distributivo in Italia del Gruppo.

Negli anni successivi si consolida la posizione sul territorio con l'acquisizione nel 1995 dell'azienda Padis S.p.a. di Mestrino (PD), attiva dal 1959 in Veneto con il marchio Despar e nel 1996 dell'azienda Scambi Commerciali S.r.l., attiva dal 1960 con il marchio Despar nel Friuli-Venezia Giulia. Dal 2006 al 2009 segue la crescita per linee esterne con le acquisizioni di EPAM S.r.l. e DAG S.r.l., operanti in Friuli-Venezia Giulia, di 61 punti vendita a marchio Pellicano presenti in Veneto e Friuli-Venezia Giulia e di 10 punti vendita di Omniscom S.p.a., attiva in Trentino-Alto Adige. Il riassetto del mercato spinge le piccole aziende di distribuzione a vendere, creando opportunità di business per le aziende della GDO.

Nel 2010 l'azienda ottiene la certificazione di sicurezza secondo lo standard internazionale OHSAS 18001 con una crescita continua del fatturato che nel 2013 supera quota 1,5 miliardi di euro.

L'acronimo Aspiag⁸⁶ deriva da "Austria SPAR International AG", la casa madre nata in Austria negli anni Cinquanta. Aspiag Service S.r.l. è infatti soggetta all'attività di direzione e coordinamento da parte del socio unico Aspiag Finance & Services AG con sede a Widnau (Svizzera), che fa parte del gruppo HOLDAG Beteiligungs GmbH con sede a Salisburgo.

Nel 2014 ha prodotto un volume di vendita di 12,63 miliardi di euro, conta 73.335 collaboratori e interessa 2.923 punti vendita, tra filiali di proprietà e dettaglianti affiliati, presenti in quattro paesi, l'Austria, il Nordest Italia, la Slovenia, la Croazia e l'Ungheria.

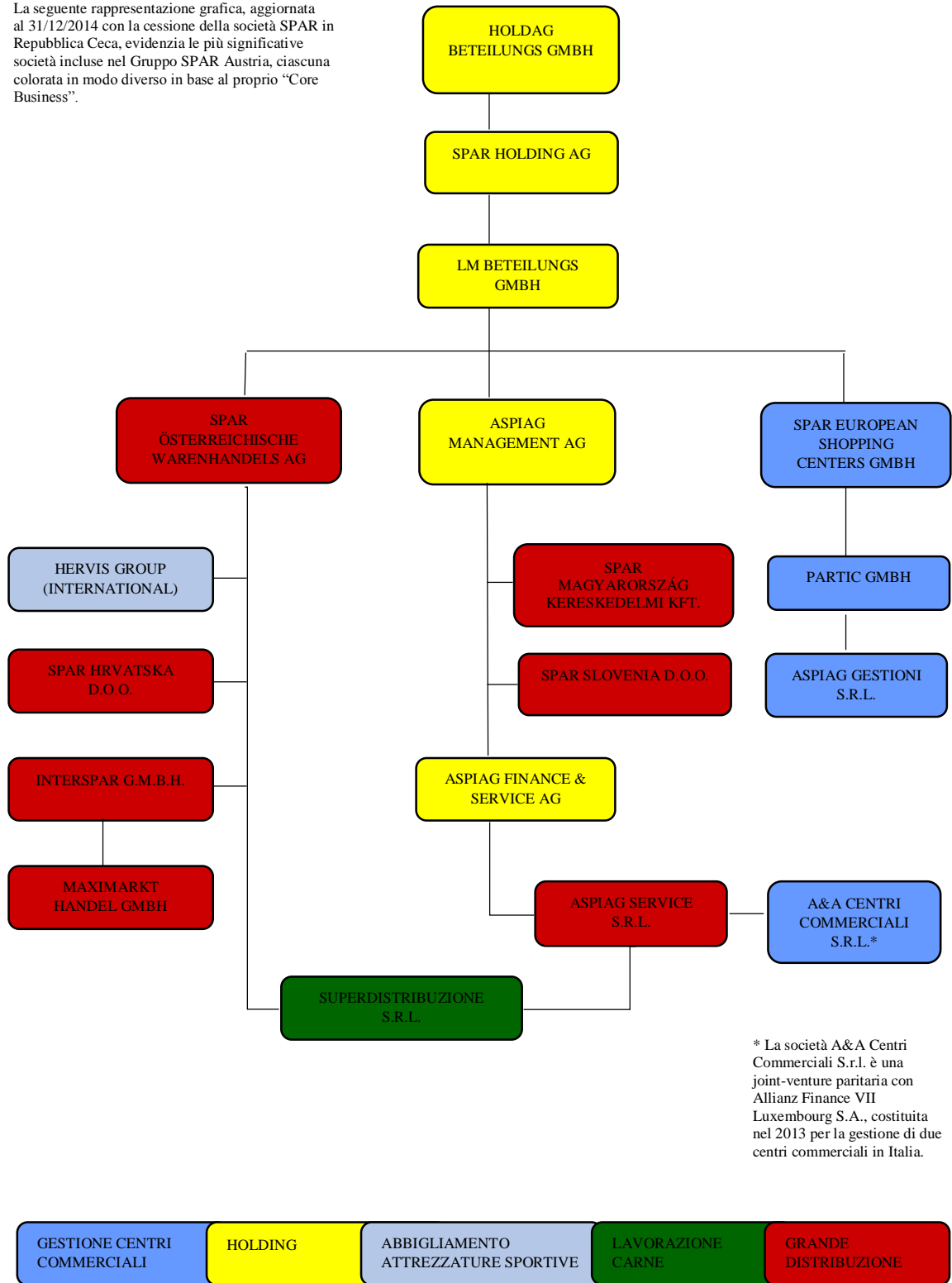
Fanno parte del Gruppo anche le società SIMPEX Import Export GmbH, piattaforma internazionale per la gestione del Non Food, HERVIS Sport- und Mode- gesellschaft m.b.H. che da quarant'anni opera con successo nel mercato dell'abbigliamento sportivo, e, ultima in ordine cronologico, SES SPAR European Shopping Centers GmbH, nata nel 2007 con il compito di gestire tutti i Centri Commerciali del Gruppo SPAR Austria.⁸⁷

A livello internazionale il marchio è gestito da Spar International, società cooperativa fondata nel 1932 da Adriaan van Well presso Zoetermeer (Paesi Bassi) come prima unione volontaria di grossisti e commercianti al dettaglio.

⁸⁶ Aspiag Service S.r.l. (2014). *Report Integrato 2013*, pp. 17-22.

⁸⁷ Aspiag Service S.r.l. (2015). *Report Integrato 2014*, p. 19.

La seguente rappresentazione grafica, aggiornata al 31/12/2014 con la cessione della società SPAR in Repubblica Ceca, evidenzia le più significative società incluse nel Gruppo SPAR Austria, ciascuna colorata in modo diverso in base al proprio "Core Business".



10. Assetto proprietario e struttura del Gruppo, Report integrato 2014

Aspiag Service è inoltre parte del Consorzio a Responsabilità Limitata Despar Italia⁸⁸, con sede a Casalecchio di Reno (BO); tale consorzio riunisce otto diverse aziende indipendenti e garantisce il rispetto della “Corporate Identity”. Il coordinamento commerciale delle attività comuni a tutte le aziende Despar è affidato, invece, al Consorzio a Responsabilità Limitata Despar Servizi, anch’esso avente sede a Casalecchio di Reno (BO). Tale ente fino al 2014 si occupava dello sviluppo dei prodotti a marchio e della negoziazione con i fornitori nazionali all’interno di Centrale Italiana, centrale d’acquisto che dal 2006 riuniva Coop, Despar, il Gigante, Disco Verde e Sigma.

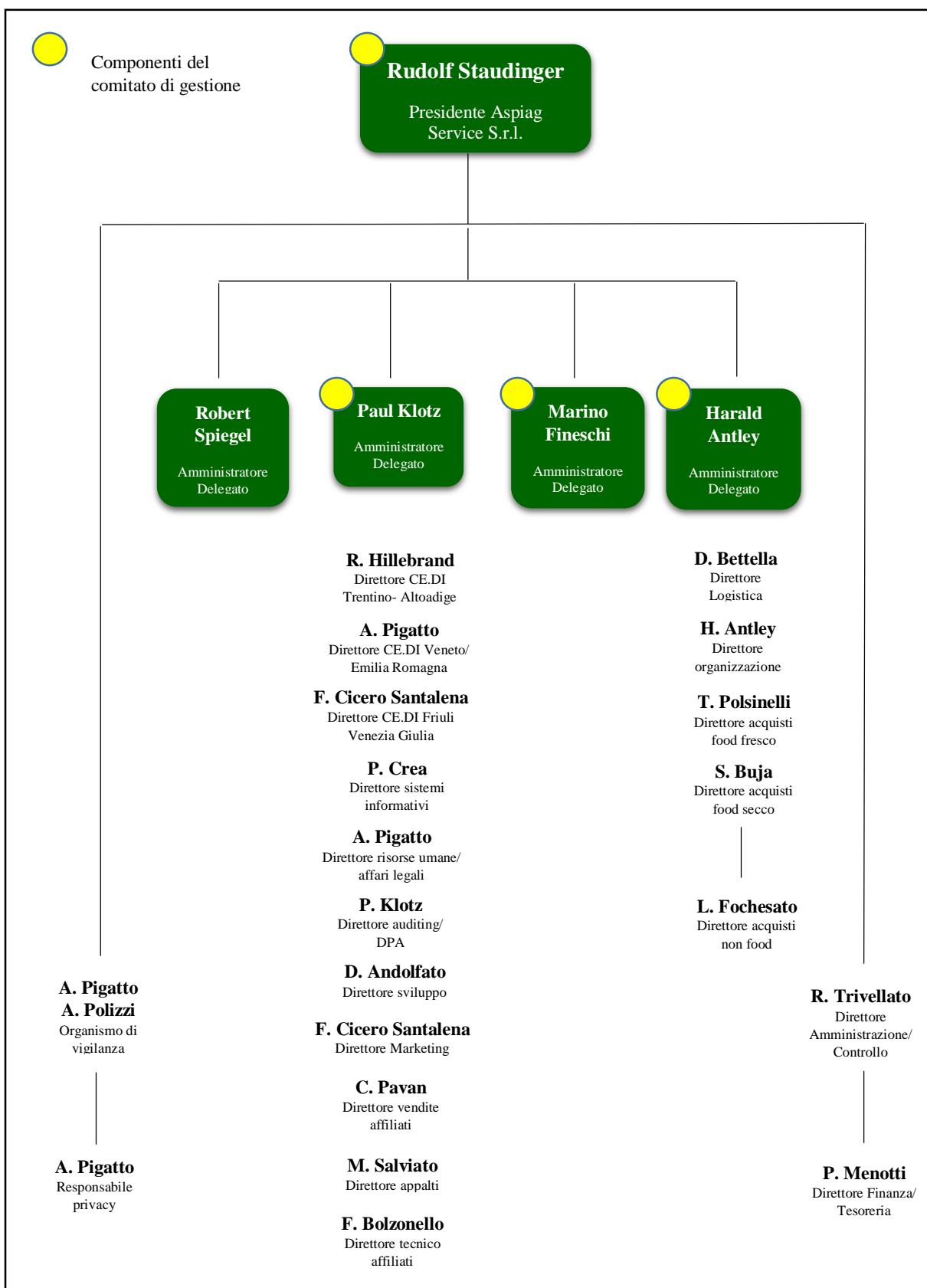
A fine 2014 Centrale Italiana si scioglie per volontà dei membri, dopo l’azione dell’Agcm volta a verificare se l’accordo determinasse una restrizione della libera concorrenza; dunque a inizio 2015 Aspiag Service entra in ESD Italia, centrale d’acquisto che riunisce Selex, Agorà Network, Sun e Acqua & Sapone, mentre le altre società del consorzio entrano in Aicube, centrale d’acquisto che fa riferimento a Interdis e al Gruppo Pam/Panorama.

Lo scioglimento di Centrale Italiana ha portato dunque ad una ridefinizione del ruolo del Consorzio Despar Servizi, che attualmente si occupa dello sviluppo dei prodotti a marchio, mentre l’attività di negoziazione con i maggiori fornitori nazionali avviene separatamente all’interno delle centrali d’acquisto individuate dalle singole società.

Per quanto riguarda l’assetto della governance⁸⁹, la società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione, al quale è affiancato un Collegio Sindacale, mentre il controllo contabile è demandato ad una primaria Società di Revisione esterna. Al vertice della struttura gerarchica vi è l’Assemblea dei Soci e non sono presenti comitati formali dei lavoratori che abbiano rapporti diretti con il C.d.A., tuttavia sono presenti su base regionale altre modalità di relazione sindacale con la Direzione aziendale. Il C.d.A., presieduto dal Dott. Rudolf Staudinger, è composto da tre consiglieri di amministrazione, il Dott. Gerhard Drexel, il Dott. Hans Reisch e il Dott. Marcus Wild e da quattro amministratori delegati, il Dott. Harald Hantley, il Dott. Paul Klotz, il Dott. Marino Fineschi e il Dott. Robert Spiegel, che supervisionano e coordinano aree diverse dell’azienda, garantendo così un maggior coinvolgimento degli stessi nelle dinamiche aziendali. Il Comitato di Gestione, formato dal Dott. Hantley, dal Dott. Klotz e dal Dott. Fineschi, rappresenta l’organo decisionale di rilevanza interna, che garantisce una gestione compatta e coerente. La rappresentanza legale spetta, inoltre, agli institori, ai direttori, ai procuratori ed ai mandatari nei limiti dei poteri loro conferiti dall’organo amministrativo.

⁸⁸ Aspiag Service S.r.l. (2014). *Report Integrato 2013*, p. 20.

⁸⁹ Aspiag Service S.r.l. (2014). *Report Integrato 2013*, pp. 28, 29.



11. Organigramma di Aspiag Service S.r.l., Report integrato 2014

Uno dei punti di forza di Aspiag Service è senza dubbio aver creato intorno al progetto economico una solida cultura aziendale, che punta allo sviluppo e al continuo miglioramento della performance, tenendo in considerazione le diverse esigenze degli stakeholders. I punti vendita sono moderni, sicuri e accoglienti e i clienti possono trovare qualità e convenienza garantite, oltre ad assortimenti dinamici, attenti al benessere delle persone e alla tutela dell'ambiente, come attestato dal certificato Klima Haus. Grande attenzione è data ai collaboratori, alla formazione e alla loro sicurezza (certificazione OHSAS 18001:2007), nonché al miglioramento continuo di tutti i processi aziendali, per ottenere sempre maggiore efficacia ed efficienza nell'erogazione di prodotti e servizi, grazie anche all'adozione di procedure conformi a sistemi HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Altro ruolo centrale è quello del territorio, risorsa da valorizzare attraverso i suoi prodotti, senza dimenticare il tema del rispetto ambientale (certificazione ISO14001).

Quello che distingue Aspiag Service⁹⁰ dai concorrenti della grande distribuzione è la sua natura locale e, allo stesso tempo, internazionale. La possibilità di poter contare sul know-how internazionale di SPAR Austria è uno dei fattori che ha permesso la modernizzazione dell'azienda, trasformando a partire dagli '90 la ditta tradizionale in una moderna azienda internazionale.

La strategia aziendale di lungo periodo⁹¹ è di tipo cliente-centrica e ciò significa che Aspiag Service focalizza l'attenzione sulla continua ricerca della migliore offerta di prodotti e di servizi con l'obiettivo di soddisfare le aspettative dei clienti e di aumentare allo stesso tempo la quota di mercato. Nel settore distributivo la competizione si basa sempre più sul prezzo, l'azienda punta invece a differenziarsi agli occhi dei consumatori, ricercando in tutte le iniziative proposte la qualità, che il cliente percepisce come un valore aggiunto.

L'obiettivo di lungo termine di Aspiag Service è diventare leader nell'innovazione e nelle tematiche del rispetto ambientale e dei contesti sociali; l'azienda intende imporsi come trendsetter nella progettazione e nel layout dei negozi, nell'assortimento e nella presentazione del prodotto, così come nella politica di marketing, creando al contempo una cultura aziendale tale da permettere la generazione simultanea di valore economico e valore socio-ambientale.

Analizzando la struttura dell'offerta⁹², i punti vendita sono suddivisi in quattro tipologie di insegne, tra le quali il cliente può scegliere in base alle proprie preferenze e necessità.

⁹⁰ Aspiag Service S.r.l. (2014). *Report Integrato 2013*, p. 44.

⁹¹ Aspiag Service S.r.l. (2014). *Report Integrato 2013*, p. 62.

⁹² Aspiag Service S.r.l. (2014). *Report Integrato 2013*, pp. 46-47.

L'insegna Despar rappresenta l'identità originaria dei supermercati di quartiere con dimensioni contenute e un assortimento orientato alla spesa giornaliera e specializzato in prodotti freschi e freschissimi; un ambiente che coniuga professionalità e convenienza all'interno di uno spazio familiare.

L'insegna Eurospar, creata negli anni '70, coincide con punti vendita di media grandezza (1500 mq) pensati come supermercati di riferimento per la spesa settimanale e quindicinale.

L'assortimento è ampio con prodotti freschi e non e con le principali referenze non food.

Infine gli Interspar sono punti vendita con metrature rilevanti, caratterizzati dal massimo assortimento di prodotti alimentari freschi e freschissimi e prodotti non food, che spaziano dall'elettronica al giardinaggio.

Negli ultimi anni sono stati sviluppati altri due format, rispettivamente Despar Express e Despar Premium.

Despar Express rappresenta un format innovativo di supermercati che sorgono in zone di grande afflusso, come il centro città o le stazioni ferroviarie; gli orari continuati e la presenza di specialità take away permettono di soddisfare le esigenze di chi ha poco tempo per uno spuntino o per fare la spesa.

I punti vendita Despar Premium sono caratterizzati invece da un ambiente elegante e confortevole che evidenzia la grande cura dei dettagli, sia nell'assortimento con la presenza di prodotti di alta qualità, sia a livello architettonico e di design; inoltre tali punti vendita sono dotati di impianti che assicurano il risparmio energetico, riducendo così l'impatto ambientale.

Il dinamismo di Aspiag Service parte dalle persone: porre i clienti e i collaboratori al centro del progetto d'impresa favorisce lo sviluppo di un clima aziendale sereno e stimolante, che si ritrova nei supermercati e nella relazione tra il personale e i clienti.

Nel corso degli anni l'azienda ha impostato un dialogo concreto e frequente con i suoi clienti ed utenti, per conoscere in profondità le loro esigenze e soddisfarle al meglio. La comunicazione avviene tramite i canali tradizionali, quali volantini, pubblicità su quotidiani, radio e TV locali, ma anche mediante i canali multimediali come blog, siti internet e social media come Facebook e Twitter. Inoltre la Corporate Social Responsibility riveste un ruolo fondamentale all'interno della strategia di marketing aziendale, in quanto rappresenta lo strumento per mantenere un dialogo continuo con il territorio e le comunità, consolidando la reputazione dell'azienda e dell'immagine istituzionale.⁹³

⁹³ Aspiag Service S.r.l. (2015). *Report Integrato 2014*, p. 79.

I collaboratori rappresentano il vero vantaggio competitivo di Aspiag Service⁹⁴, in quanto svolgono un ruolo fondamentale nella determinazione del livello di qualità del servizio. Annualmente viene effettuata un sondaggio conoscitivo sul clima aziendale interno, volto ad individuare i punti critici dell'azienda e pianificare le azioni più adeguate. Tali azioni a favore dei collaboratori sono orientate a potenziare e incrementare il loro know-how, per renderli ulteriormente consapevoli e partecipi della cultura e dei valori dell'impresa.

Fino al 2014 la selezione del personale di sede era affidata al responsabile della selezione aziendale, mentre il reclutamento del personale delle filiali era affidato alla direzione vendite, che si atteneva alle linee guida prodotte dalla direzione risorse umane. Ora invece l'azienda è orientata verso un sistema di selezione centralizzato presso la sede sia per il personale della sede, sia per gli addetti alle vendite. Inoltre è fondamentale la collaborazione con l'Università per l'inserimento di studenti e neolaureati tramite stage in azienda; essi rappresentano il bacino da cui attingere per il futuro e infatti il 20% delle collaborazioni sono state successivamente trasformate in contratti di lavoro.

Le caratteristiche ricercate nei candidati sono conoscenze e competenze tecniche nel proprio ambito lavorativo, ma soprattutto soft skills, ossia capacità comunicative, di team working e problem solving, capacità trasversali che favoriscono la versatilità del candidato e le possibilità di crescita all'interno dell'azienda.

La conoscenza della lingua tedesca fino a pochi anni fa era richiesta soprattutto in Alto-Adige, data la presenza di una forte minoranza linguistica tedesca, ora invece sta diventando un elemento imprescindibile anche per il personale della sede; questo perché il legame con la casa madre austriaca è sempre più forte e si cercano continuamente sinergie e progetti comuni da sviluppare, non solo in ambito commerciale, bensì anche in ambito risorse umane e formazione. Un ambito di particolare interesse per Aspiag Service è proprio quello della formazione, che si divide in formazione "salute, sicurezza, ambiente", prevista dalle norme di legge e in formazione continua, implementata in azienda per migliorare il servizio al cliente. Il progetto sulla formazione continua parte nel 2013/2014, con l'obiettivo di creare "lo stile relazionale Despar", non una lista di comportamenti standardizzati da adottare, bensì un nuovo modo di rapportarsi al cliente, cercando di valorizzare le proprie abilità, nonché il proprio bagaglio personale.

Per i neoassunti sono previste 11 ore di formazione obbligatoria "salute, sicurezza, ambiente", 8 ore di formazione sul servizio al cliente con lezioni interattive e simulazioni in aula e infine l'inserimento in punto vendita con l'affiancamento ad un addetto senior. Anche per i ruoli di

⁹⁴ Aspiag Service S.r.l. (2014). *Report Integrato 2013*, p. 69.

responsabilità, come quello dello store manager sono presenti dei percorsi di formazione su misura (coaching manageriale in azienda). In questo caso i futuri store manager vengono formati in gruppo con il supporto di coach interni, provenienti da diverse aree aziendali, con l'obiettivo di creare percorsi concreti, contestualizzando i contenuti alla realtà aziendale; la formazione sullo stile relazionale è affidata invece per il 50% a coach interni e per il 50% a consulenti esterni e infine è previsto l'affiancamento on the job ad uno store manager senior.

Un altro tema centrale all'interno dell'organizzazione è il benessere dei dipendenti e la loro motivazione, che deve essere continuamente rinnovata e rafforzata. Per approfondire la conoscenza dei dipendenti in relazione all'ambiente di lavoro, ogni anno viene predisposto il cosiddetto "sondaggio dei collaboratori"; le domande riguardano le condizioni generali di lavoro, strumenti e attrezzature tecniche che si utilizzano, il rapporto di collaborazione con i colleghi e con il capoufficio. Questo testimonia una cultura aziendale orientata all'ascolto, al confronto con colleghi e superiori e a riguardo c'è già in cantiere un progetto di valutazione continua della carriera del dipendente con l'obiettivo di valorizzarne le competenze. In sostanza, due volte l'anno ogni dipendente potrà confrontarsi con il proprio capoufficio all'interno del "colloquio con il collaboratore"; un'occasione per condividere obiettivi di budget, individuare criticità e soluzioni per migliorare la performance e sviluppare le proprie abilità. Una volta ascoltato il collaboratore, il capoufficio si confronterà con il responsabile ufficio formazione per analizzare in profondità l'origine dei problemi, individuando le esigenze dell'ufficio e quindi le azioni da intraprendere.

L'azienda inoltre organizza gratuitamente corsi di informatica e corsi di lingua inglese e tedesca fuori dall'orario di lavoro, per permettere ai dipendenti di migliorare e accrescere le proprie conoscenze, arricchendo così il proprio bagaglio culturale.

La valorizzazione dei collaboratori è un tema centrale per Aspiag Service, che mira a coltivare un rapporto diretto con essi in un'ottica di dialogo e confronto continuo; dunque eventi come il Marketing Meeting e il Giubileo rappresentano lo strumento per rafforzare e promuovere i valori e la cultura aziendale, nonché rinsaldare la relazione con i collaboratori, fornendo stimoli motivazionali per crescere professionalmente e migliorarsi.

Il Marketing Meeting è un evento organizzato annualmente dall'azienda a cui partecipano dirigenti, quadri e impiegati inquadrati come primo livello; l'obiettivo è creare un momento di incontro e di riflessione, in cui si affrontano tematiche sempre diverse, che riguardano la vision, gli obiettivi, la relazione con i colleghi, la motivazione o la capacità di relazionarsi con l'ambiente circostante.

Il Giubileo rappresenta invece l'occasione in cui celebrare e ringraziare i collaboratori per il lavoro svolto; all'evento annuale partecipano il presidente e gli amministratori e vengono invitati i collaboratori che hanno maturato oltre quindici anni di servizio all'interno dell'organizzazione (in seguito l'invito viene effettuato ogni cinque anni fino all'anno successivo al pensionamento).

Riguardo alla rendicontazione e documentazione aziendale verso l'esterno, nel 2011 è stato avviato un complesso processo di innovazione, guidato da un gruppo di lavoro coordinato da Raffaele Trivellato, CFO di Aspiag Service. Tale processo ha portato alla realizzazione del Report Integrato, premiato nel 2013 e 2014 tra i finalisti dell'Oscar del Bilancio Italiano nella categoria "Società e Grandi imprese non quotate".⁹⁵

L'elemento qualificante del Report Integrato è la ricerca della connettività tra informazioni appartenenti normalmente a differenti sfere di reporting (economico-finanziaria, capitale intellettuale, sostenibilità socio-ambientale), con l'obiettivo di mettere in relazione i più significativi dati finanziari e non-finanziari alla luce delle strategie perseguite, ottenendo da tale connessione una superiore capacità esplicativa della situazione aziendale e della sua capacità di creazione di valore passata, presente e futura all'interno del contesto di riferimento.

Il Report non contiene un'aggregazione di dati, bensì rappresenta un unico strumento che integra le informazioni finanziarie previste dalla normativa civilistica con quelle relative al bilancio di sostenibilità, gli obiettivi strategici aziendali con i capitali a disposizione dell'Azienda, il business model con le performance associate.⁹⁶

Con riferimento alla gestione economico-finanziaria, dopo le difficoltà del 2013, l'azienda fa registrare nel 2014 un miglioramento dei risultati aziendali, anche se non confrontabile con i livelli del 2012. Resta comunque un risultato più che soddisfacente considerato il difficile contesto economico, che ha influenzato e modificato profondamente il comportamento dei consumatori.⁹⁷

Inoltre va precisato che il risultato economico del 2013 è stato influenzato dalla gestione straordinaria, in quanto è stata iscritta una plusvalenza di euro 47.705.330 a seguito dell'operazione di conferimento del ramo d'azienda relativo ai centri commerciali Ipercity e Le Brentelle nella società A & A Centri Commerciali Srl.⁹⁸

⁹⁵ Aspiag Service S.r.l. (2015). *Report Integrato 2014*, p. 3.

⁹⁶ Aspiag Service S.r.l. (2015). *Report Integrato 2014*, p. 100.

⁹⁷ Aspiag Service S.r.l. (2015). *Report Integrato 2014*, p. 102.

⁹⁸ Aspiag Service S.r.l. (2015). *Report Integrato 2014*, p. 170.

	2014	2013	2012
Vendite nette	1.544.891.493	1.514.562.983	1.493.627.307
Ebitda	86.592.928	78.139.704	98.573.707
Ebitda/ vendite nette (%)	5,61%	5,16%	6,60%
Utile d'esercizio	8.635.792	52.757.967	25.951.009

4. Dati di bilancio di Aspiag Service Srl, Report Integrato 2014

Nel corso del 2014 la Società ha ampliato la superficie di vendita con l'apertura di otto punti vendita e ciò ha favorito un ulteriore incremento delle vendite rispetto all'esercizio precedente e il consolidamento della posizione di leader di settore nella propria trading area con quota di mercato pari al 15,35%, in aumento del 2,9% rispetto al 2013.

Le vendite nette, relative ai soli punti vendita diretti, evidenziano un incremento del 3% rispetto al precedente esercizio, grazie soprattutto all'espansione della rete di vendita e ammontano complessivamente a 1.326.084.223 euro.

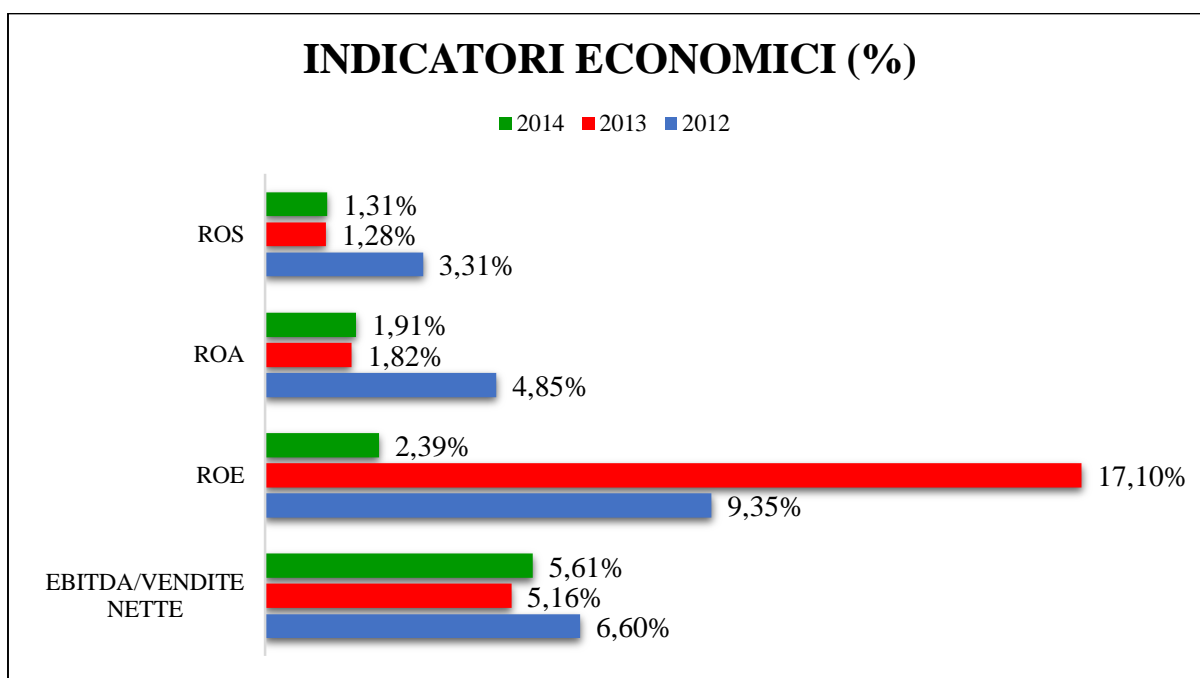
	2014	2013	2012
Despar	190.808.229	200.859.650	206.719.228
Eurospar	564.363.875	527.525.363	507.968.176
Interspar	570.912.119	567.512.800	556.103.587
Totale	1.326.084.223	1.295.897.814	1.270.790.991

5. Vendite nette punti vendita diretti (€) di Aspiag Service Srl, Report integrato 2014, pag. 126

L'aumento dell'ebitda è dovuto principalmente allo sviluppo della rete distributiva e al miglioramento delle condizioni di acquisto, mentre l'incremento generale dei costi è connesso all'aumento dei costi pubblicitari e di distribuzione dovuti all'espansione della rete di vendita. Sono stati invece ridotti i costi energetici e di consulenza e ciò dimostra una maggiore attenzione al contenimento dei costi strutturali.⁹⁹

La gestione operativa ha fatto registrare un miglioramento rispetto al 2013, influenzando di conseguenza gli indici ROS e ROA che si mantengono in linea con l'esercizio precedente; il peggioramento del ROE è invece dovuto alla gestione straordinaria.

⁹⁹ Aspiag Service S.r.l. (2015). Report Integrato 2014, p. 171, 172



6. Indicatori economici di Aspiag Service Srl, Report integrato 2014, pag. 127

Secondo l'impostazione proposta dal modello sul ciclo di vita delle organizzazioni, Aspiag Service rispecchia il profilo di un'organizzazione in fase Prime, fase in cui l'azienda raggiunge l'apice del successo, nonché il bilanciamento tra flessibilità e controllabilità.

Con la fase Adolescence l'azienda ha introdotto regole e procedure, che garantiscono una gestione del potere decentralizzata e più trasparente; dunque l'organizzazione dispone ora di tutti gli strumenti tecnici e di tipo organizzativo per affrontare problemi ed eventuali crisi.

In questo caso il pericolo potrebbe essere rappresentato dalla presenza eccessiva di procedure, le quali potrebbero irrigidire la gestione aziendale con una possibile deriva burocratica; nasce quindi l'esigenza di potenziare la componente di integrazione, con l'obiettivo di stimolare la creatività e la proattività dei collaboratori, come indicato dall'optimal path.

L'azienda in questo senso sta lavorando molto su sé stessa, creando una vision forte e condivisa che tenga in adeguata considerazione gli interessi e le esigenze dei diversi stakeholder; uno degli strumenti fondamentali è sicuramente il "sondaggio dei collaboratori", che rappresenta la media delle opinioni dei dipendenti e fornisce feedback sulle attività, nonché preziosi spunti di riflessione in un'ottica di miglioramento continuo del servizio al cliente.

Negli ultimi anni Aspiag Service ha raggiunto obiettivi importanti in termini di marginalità e di quota di mercato e forse la soddisfazione per il successo ottenuto e il senso di appagamento hanno favorito un approccio alla gestione aziendale più conservativo; tuttavia l'organizzazione ha preso coscienza della situazione e sente l'esigenza di cambiare ed evolversi.

Uno degli obiettivi è accrescere il commitment dei collaboratori attraverso percorsi che valorizzino e potenzino le loro competenze; in questo modo da un lato il collaboratore ha la possibilità di sviluppare e realizzare le sue aspirazioni professionali e dall'altro l'azienda crea un bacino da cui attingere per formare figure di responsabilità per il futuro.

Altro elemento fondamentale è la comunicazione interna, che può essere valorizzata stimolando il dialogo tra le diverse funzioni, creando sinergie e favorendo la collaborazione; spesso infatti nelle aziende di grandi dimensioni si perde la visione d'insieme, non si comprende che il proprio lavoro produce conseguenze anche in altre aree, dunque è necessario sensibilizzare e responsabilizzare i collaboratori in queste tematiche. A riguardo l'organizzazione ha già avviato numerosi progetti incentrati su attività di gruppo trasversali, in modo da incentivare una maggiore comprensione del lavoro dei colleghi e stimolare il perseguimento di obiettivi professionali di gruppo, anziché obiettivi personali. Uno di questi progetti prevede ad esempio la realizzazione di una piattaforma elearning, in cui sono presenti forum su temi professionali specifici, per favorire il dialogo tra i collaboratori e la diffusione delle conoscenze.

Conclusioni

Dallo studio presentato è emerso il desiderio delle organizzazioni di cambiare ed evolversi con l'obiettivo di migliorare la gestione aziendale e la performance.

Rispetto agli altri modelli, il Corporate lifecycle model adotta un approccio concreto e pratico al tema del cambiamento organizzativo e fornisce alle aziende gli strumenti e una base solida per analizzare in modo autonomo la propria organizzazione, valutando i propri punti di forza e gli aspetti più critici su cui agire.

Le organizzazioni attuali sono ancora legate agli schemi del passato che le hanno guidate al successo, dunque è difficile abbandonare tali modelli per aprirsi ad una visione olistica della realtà; in presenza di una struttura gerarchica, concetti quali il viaggio interiore dell'individuo e dell'organizzazione alla ricerca del proprio Io possono spaventare, facendo emergere dubbi e paure, barriere psicologiche che inibiscono il cambiamento anziché favorirlo.

Il modello del ciclo di vita offre invece una prospettiva alternativa, più semplice da comprendere e da applicare, poiché richiama il concetto di ciclo di vita che le organizzazioni conoscono già con riferimento al prodotto. Secondo tale impostazione l'organizzazione nel corso del tempo introduce e sviluppa quattro ruoli manageriali fondamentali che permettono di raggiungere efficacia ed efficienza nel breve e nel lungo periodo, superando le difficoltà connaturate ad ogni fase del ciclo di vita.

In particolare la componente **Integrativa** svolge un ruolo centrale nel percorso di crescita dell'organizzazione, in quanto favorisce una maggiore consapevolezza all'interno dell'organizzazione stimolando la collaborazione, nonché l'emersione degli altri ruoli manageriali, ossia lo spirito imprenditoriale **E**, la componente **Amministrativa** e la componente legata alla **Purposeful Performance**.

Nel caso di VEASYT Srl è evidente l'importanza della componente **Integrativa**, che consente un approccio alla gestione più collaborativo e meno gerarchico. I ruoli e le mansioni sono state suddivise in base alle competenze e alle inclinazioni dei singoli membri e le decisioni strategiche vengono prese attraverso il confronto e il dialogo, cercando soluzioni il più possibile condivise. Inoltre è fondamentale avere una vision comune che favorisca la collaborazione e un coinvolgimento proattivo dei membri, motivandoli a dare il proprio contributo al progetto aziendale.

La sfida di VEASYT Srl è dunque riuscire a mantenere un approccio partecipativo anche in futuro, in presenza di un apparato amministrativo più formalizzato, stimolando creatività e

spirito imprenditoriale, elementi fondamentali che consentono all'organizzazione di rinnovarsi, aprendosi a soluzioni nuove.

Unicomm Srl si avvia a professionalizzare la gestione attraverso l'implementazione di norme e procedure, con l'obiettivo di rendere la gestione aziendale più efficiente, garantendo così maggiore coordinamento. Il rischio che corre l'organizzazione è sviluppare un apparato amministrativo, che da un lato assicura maggiore controllo, ma dall'altro inibisce la creatività, le nuove iniziative, nonché la proattività dei membri dell'organizzazione. Nuove energie potrebbero venire dal passaggio generazionale, che nel caso di Unicomm Srl non è ancora avvenuto; i figli dei fondatori operano all'interno dell'organizzazione con un ruolo di supervisione nelle rispettive aree di competenza, ma di fatto il potere decisionale è ancora concentrato nelle mani dei fondatori.

I fondatori dovrebbero quindi incentivare maggiormente il coinvolgimento della nuova generazione, preparando i figli alle nuove responsabilità e stimolandoli ad apportare soluzioni innovative alla gestione.

Un esempio positivo di cambio generazionale è quello di Società Alpha, organizzazione che è riuscita a gestire il passaggio di consegne in modo virtuoso, evitando ogni trauma. Tale risultato deriva da un'attenta pianificazione, in quanto il padre ha sempre coinvolto i figli nelle decisioni aziendali fin dall'infanzia, stimolandoli ad apprendere e ad avere un atteggiamento curioso nei confronti del mondo. I viaggi e lo studio all'estero hanno permesso al figlio e al fondatore di aprirsi ad una visione più ampia della realtà e di allargare i propri orizzonti, stimolandoli alla ricerca e al cambiamento.

Rispetto a Unicomm Srl, Società Alpha e Aspiag Service Srl si trovano nella fase successiva definita "Prime", fase in cui l'organizzazione dovrebbe raggiungere efficienza ed efficacia nel breve e nel lungo periodo. Una volta raggiunto il successo, la sfida diventa mantenere tale successo e per fare questo è necessario rinnovare il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione, stimolando lo spirito imprenditoriale e la proattività.

L'organizzazione deve ritrovare sé stessa, le motivazioni che sono alla base della sua costituzione, per poi individuare le strategie più adatte da seguire per affrontare il percorso evolutivo; un approccio conservativo alla gestione condurrebbe l'organizzazione verso il declino, con possibili derive burocratiche.

Il fondatore o il gruppo dirigente deve quindi essere attento a recepire i segnali che provengono dall'organizzazione, cercando di attivare circoli virtuosi di apprendimento che favoriscano il rinnovamento e l'innovazione continua; tuttavia questo non significa stravolgere il modello organizzativo, eliminando ogni tipo di struttura gerarchica. Secondo Adizes l'organizzazione è

costituita da una struttura gerarchica (**PA**), che opera secondo una concezione top-down e da una struttura di natura più partecipativa (**EI**), che segue una logica bottom-up e permette di affrontare i problemi e le questioni a partire dai livelli più bassi della struttura gerarchica, attraverso gruppi di lavoro che favoriscono l'emersione di nuove idee e soluzioni. Tali strutture devono essere lette come due sistemi paralleli e complementari, che permettono all'organizzazione di acquisire una maggiore coscienza di sé, dei propri problemi, individuando la direzione da seguire per il futuro.¹⁰⁰

Tali concetti sono stati ripresi anche da John P. Kotter nel suo ultimo lavoro "Accelerate" (2014), in cui propone l'introduzione di un sistema duale all'interno delle organizzazioni, come risposta ai cambiamenti dell'ambiente esterno in continua evoluzione.

Il sistema duale prevede di affiancare un nuovo sistema network alla struttura gerarchica preesistente; il nuovo network dovrebbe conferire all'organizzazione maggiore rapidità e flessibilità, nonché occuparsi dell'innovazione e dello sviluppo della leadership, mentre il sistema gerarchico continuerebbe ad occuparsi della gestione operativa e dei cambiamenti incrementali prevedibili, garantendo affidabilità ed efficienza.¹⁰¹

La struttura gerarchica richiama dunque le componenti di breve periodo **P** e **A** del modello di Adizes, mentre il nuovo sistema network corrisponde alle componenti di lungo periodo **E** e **I**. Anche in questo caso, affinché il sistema duale funzioni, è necessario che il nuovo network sia profondamente integrato con la struttura gerarchica; per questo motivo il network non è costituito da soggetti esterni all'organizzazione, bensì da un gruppo ristretto di persone motivate al cambiamento, che è già parte integrante della struttura gerarchica.

Il fondatore funge da facilitatore all'interno dell'organizzazione, dunque dovrebbe semplificare la relazione e la comunicazione tra i due sistemi, favorendo la collaborazione e stimolando le persone a diventare attori del cambiamento; in caso contrario la struttura gerarchica tenderà a prendere il sopravvento sul network con il rischio di una possibile deriva burocratica.

¹⁰⁰ Adizes, I. (1979). *Mismanagement. How to solve the management crisis. Diagnosis and treatment of management problems*, pp. 237,238.

¹⁰¹ Kotter, John P. (2014). *Accelerate*, Introduzione / VIII.

Riferimenti bibliografici

- Adizes, I. (1979). *Mismanagement. How to solve the management crisis. Diagnosis and treatment of management problems.* The Adizes Institute Publishing.
- Adizes, Ichak (2004). *Managing corporate lifecycle.* The Adizes Institute Publishing.
- Adizes, Ichak (2004). *Management/Mismanagement Styles: How to identify a style and what to do about it.* The Adizes Institute Publishing.
- Ambrosini, Monica (2010, settembre). *Il cambiamento organizzativo: Un inquadramento teorico.* Coachmag.
- Aspiag Service S.r.l. (2014). *Report Integrato 2013.*
- Aspiag Service S.r.l. (2015). *Report Integrato 2014.*
- Beck, Don E. e Cowan, Christopher C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change.* Blackwell Publishing.
- Greiner, Larry (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 3, 55-166.
- Gruppo Unicomm Spa (2009). *Presentazione Gruppo Unicomm Spa.*
- Kotter, John P. (1996). *Leading change.* Harvard business review press.
- Kotter, John P. (2014). *Accelerate.* Harvard business review press.
- Laloux, Frederic (2014). *Reinventing organizations.* Nelson Parker.
- Le Boterf, Guy (2008). *Costruire le competenze individuali e collettive. Agire e riuscire con competenza. Le risposte a 100 domande.* Guida.
- Lewin, Kurt (1951). *Field Theory in Social Science.* Harper and Row.
- Pittalis, Edoardo (2014). *Il Signore dei carrelli.* Edizioni Biblioteca dell'Immagine.
- Poza, Ernesto J. (2007). *Family Business.* Cengage Learning.
- Scharmer, C. Otto (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges.* Berret-Koehler
- Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (trad. it. La quinta disciplina: L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo, Sperling & Kupfer, 06/2006). Doubleday.
- VEASYT Srl (2012). *Presentazione Veasyt Srl Spin off Ca' Foscari.*
- Unicomm Srl (2014). *Relazione degli amministratori.*