



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Routines Organizzative per l'analisi dei processi aziendali

Case study: Alilaguna S.p.a.

Relatore

Ch. Prof. Francesco Zirpoli

Laureanda

Alice Giada

Matricola 808554

Anno Accademico

2011 / 2012

INDICE

Introduzione.....pag 1

Capitolo 1. Le competenze organizzative: aspetti generali

- 1.1. Contesto di riferimento.....pag 3
- 1.2. L'evoluzione del concetto di competenza.....pag 5
- 1.3. *Core competence*.....pag 8
- 1.4. Competenze individuali e competenze organizzative.....pag 9
- 1.5. Classificazione delle competenze.....pag 12
- 1.6. Come si apprendono le competenze.....pag 18

Capitolo 2. Le *routines* organizzative

- 2.1. Definizioni di *routines* organizzative.....pag 23
- 2.2. Proprietà delle *routines*.....pag 27
- 2.3. Dove si trovano le *routines* organizzative?
 - Livello Ostensivo e livello Performativo.....pag 30
 - 2.3.1. *Da livello ostensivo a performativo*.....pag 33
 - 2.3.2. *Da livello performativo a ostensivo*.....pag 34
- 2.4. *Gap* tra l'aspetto ostensivo e performativo delle *routines*pag 36
- 2.5. Controllo, replica, imitazione delle *routines*.....pag 38

Capitolo 3. *Routines* come stabilità o cambiamento?

- 3.1. Le organizzazioni devono essere flessibili o stabili?.....pag 41
- 3.2. Una soluzione: *ambidexterity*.....pag 44
- 3.3. Stabilità e cambiamento: dal *dualism* al *duality* di Farjoun.....pag 46
- 3.4. *Routines* tra *stability* e *change*.....pag 51
- 3.5. Fattori di cambiamento: esogeni ed endogeni.....pag 55
- 3.6. Conclusioni.....pag 57

Capitolo 4. Case study: Alilaguna S.p.a.

Case study: Alilaguna S.p.a.....	pag 59
4. 1. Storia dell'impresa.....	pag 60
4. 2. Selezione del processo, motivazione, modalità d'analisi.....	pag 62
4. 3. Presentazione del caso.....	pag 69
4. 3 . 1. Come dovrebbe essere svolto il <i>ticketing task</i> ? Livello ostensivo...	pag 70
4. 3 . 2. Livello performativo: come vengono svolti i <i>tasks</i> nella realtà.....	pag 80
4. 4. Analisi dei <i>gap</i> tra livello ostensivo e livello performativo.....	pag 84

Capitolo 5. Implementazione di *governance* allo scopo di migliorare le *performance* del processo di *Ticketing*

Implementazione di <i>governance</i> allo scopo di migliorare le <i>performance</i> del processo di <i>Ticketing</i>	pag 90
5. 1. Il contesto del processo di <i>ticketing</i>	pag 91
5. 2. <i>Gap</i> con possibilità di miglioramento.....	pag 93
5. 3. Soluzioni di <i>governance</i>	pag 95
5. 4. Cambiamento e sviluppo organizzativo.....	pag 99

Conclusioni	pag 102
--------------------------	---------

Elenco Figure, grafici e tabelle	pag 105
---	---------

Bibliografia	pag 107
---------------------------	---------

Introduzione

Nell'era della New Economy, le imprese sono costrette a rivedere continuamente i loro piani strategici, organizzativi e tecnici allo scopo di rimanere competitivi ed ottenere costantemente *performance* efficaci e durature nel tempo specialmente in un mercato sempre più complesso e turbolento.

Osservando le varie teorie, riguardanti l'analisi dei processi che governano il vantaggio competitivo dell'impresa, ci si confronta in primo luogo con quella economica tradizionale il cui *focus* d'interesse è l'ambiente esterno, la riduzione dei costi di transazione (Williamson O., 1985) e la realizzazione di economie di scala o di scopo. Ciò a significare che le imprese possono essere in grado di sfruttare al meglio i propri punti di forza interni grazie anche all'interesse posto verso le risorse esterne. Successivamente, dagli anni '90 si incomincia a ritenere l'impresa simile ad un insieme di risorse e capacità, spostando l'attenzione sulle risorse interne al fine di ottenere un vantaggio competitivo.

La così detta *resource based-view* indica, quindi, come base del vantaggio competitivo di un'azienda, il possesso, la dotazione e lo sviluppo di risorse specifiche e difficili da imitare.

La capacità di impiegare tali risorse in varie combinazioni, utilizzando processi organizzativi al fine di raggiungere determinati risultati, porta alla definizione di competenza e, nello specifico, di *core competences* (Hamel G., Prahalad C.K., 1990; Teece D., Pisano G., Shuen A., 1997) consentendo il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Tuttavia oltre a possedere le competenze chiave, le organizzazioni devono anche essere capaci di adattarsi ai fattori di cambiamento esogeni ed endogeni attraverso le *dynamic capabilities* (Teece D., Pisano G., Shuen A., 1997; Winter S., 2003) che hanno come componenti fondamentali l'insieme delle *routines* organizzative.

In questo elaborato si cercherà, dunque, di applicare le *routine* organizzative all'analisi di un processo di un'azienda di servizi, allo scopo di comprenderne il comportamento organizzativo (Pentland B., Feldman M., 2005; Becker M., Zirpoli F., 2008) e dimostrare come queste non siano solamente fonte di stabilità e inerzia, ma possano

anche condurre al cambiamento organizzativo (Feldman M., 2000; Feldman M., 2003; Farjoun M., 2010; Pentland B., Haerem T., Hillison D., 2011).

La prima parte della tesi descrive il quadro generale dal quale sono emersi gli studi sulle *routines* e le basi teoriche per poter affrontare il successivo caso aziendale.

Il secondo capitolo fornisce un *excursus* sull'evoluzione temporale del concetto stesso di *routines*, specificando dove si collocano le principali caratteristiche all'interno del processo.

Il terzo capitolo tratta il paradosso tra stabilità e cambiamento al quale le *routines* sono costantemente richiamate cercando di trovare una possibile soluzione.

Nel quarto capitolo, invece, si entra nel pieno del caso aziendale dove si cercherà di applicare la teoria descritta precedentemente, dimostrando così se effettivamente le *routines*, in relazione al contesto aziendale esaminato, possono fornire alcune valide spiegazioni circa il comportamento ed il possibile cambiamento organizzativo.

Nel quinto e ultimo capitolo, infine, si traggono le relative conclusioni cercando di enucleare le possibili cause e soluzioni sia al continuo dualismo che dualità tra stabilità e cambiamento delle *routines* organizzative (Farjoun M., 2010).

Capitolo 1. Le competenze organizzative: aspetti generali

1. 1. Contesto di riferimento

Le dinamiche competitive dell'economia mondiale sono contrassegnate dall'era della New Economy, ed in particolar modo dallo sviluppo delle IT, delle ICT e della globalizzazione dei mercati. La rapida evoluzione degli scenari tecnologici ha indotto a sviluppare prodotti sempre più complessi e, di conseguenza, a ridurre i tempi dei cicli di vita. La diminuzione dei tassi di crescita dei consumi dei paesi sviluppati, all'interno di un mercato dove i clienti (intesi come consumatori finali) richiedono un'attenzione sempre maggiore e caratterizzato per lo più da un continuo mutamento ambientale, costringe le imprese a sviluppare prodotti e servizi adeguati ad un contesto sempre più concorrenziale; ciò va determinando profonde mutazioni sia nei sistemi organizzativi sia nella vita lavorativa e nel modo di lavorare degli individui. Per tale ragione le imprese modificano le loro strategie e sono alla continua ricerca di nuove soluzioni tecniche ed organizzative, per poter rimanere competitive in un mercato via via più complesso e turbolento.

Le organizzazioni si trovano, quindi, a dover tener salda la loro *leadership* cercando di “interpretare quotidianamente i cambiamenti per rispondere adeguatamente ai nuovi stadi che si vengono progressivamente a creare”¹.

In un ambiente così altamente competitivo, in cui l'incertezza sembra essere proprio l'unica certezza, le imprese devono agire rapidamente per sostenere la loro situazione finanziaria e la posizione di mercato. La cultura manageriale, infatti, ha sempre dovuto affrontare situazioni caratterizzate da cambiamenti ma non ha mai dovuto investire così tante risorse nel migliorare o inventare nuovi prodotti, servizi e processi con lo scopo di accrescere i vantaggi competitivi aziendali. Le imprese, dunque, in primo luogo devono continuamente proteggere il proprio vantaggio competitivo facendo leva sui punti di forza a disposizione ed offrire, in secondo luogo, un valore aggiunto ai clienti differenziandosi il più possibile dai *competitors*. Per far ciò, come verrà illustrato più dettagliatamente nel successivo paragrafo, è necessario capitalizzare su una delle poche fonti sicure di vantaggio competitivo durevole: le competenze.

¹ Azzariti M., Bortali F., (2006:16)

Nel passato il mercato della concorrenza si differenziava soprattutto per tre elementi: una buona qualità del prodotto/servizio; la leadership di costo (aumento efficienza); un'efficace strategia di vendita commerciale e di marketing. In riferimento alle variabili interne (risorse aziendali sia materiali che immateriali), esse venivano distribuite omogeneamente fra gli attori economici.

Oggi le aziende sono alla ricerca di elementi che le contraddistinguano dalla concorrenza e che garantiscano loro un *gap* difficilmente colmabile almeno nel breve periodo.

Da circa vent'anni la "dottrina organizzativa ed economica ha iniziato a porre l'attenzione sulle risorse dell'impresa e specialmente su quelle di tipo intangibile quali: conoscenze, capacità, informazioni, contatti, relazioni"².

La *resource-based view*, la *knowledge-based view*, l'*organizational learning*, sono considerati alcuni tra i principali studi che indicano come novità nel raggiungimento del vantaggio sostenibile, il considerare le persone integrate alla loro cultura, ai loro comportamenti, alla loro storia e all'ambiente nel quale poter dimostrare conoscenze, competenze e capacità. Non sono quindi importanti le risorse materiali in se, quanto il modo in cui esse vengono utilizzate, combinate tra loro e alle conoscenze degli individui e delle organizzazioni.

Le imprese di successo sono quelle che riescono e creare costantemente nuove conoscenze, competenze diffondendole all'interno dell'organizzazione e abbinandole al momento giusto con nuove tecnologie e nuovi prodotti.

Alla base di queste impostazioni vi è "la necessità di creare potenziale di innovazione e miglioramento"³.

Proprio in tale contesto assume notevole importanza il termine competenza, e in particolare *core competence* (quanto riesco a fare meglio e prima degli altri), che sembra essere "il fattore primario per la formulazione della strategia in quanto fonte importante di redditività"⁴.

² Solari L., Zanon A. (2001:6)

³ Solari L., Zanon A. (2006:7)

⁴ Agha. S., Alrubaiee. L., Jamhour M., (2012:192)

1. 2. L'evoluzione del concetto di Competenza

Dagli anni '70-'80 circa, l'aumento della concorrenza influenza notevolmente il numero delle ricerche strategiche volte alla comprensione dei processi che governano il vantaggio competitivo dell'impresa. In primo luogo va evidenziata la teoria economica tradizionale il cui assunto fondamentale prevede che le determinanti per ottenere una *performance* superiore rispetto ai concorrenti siano il prodotto, il mercato ed il settore industriale.

In tale periodo storico, il filo logico che accomuna le strategie aziendali è l'interesse per l'ambiente esterno⁵. Sia che si tratti di minimizzare i costi di transazione⁶ che di realizzare economie di scala e di scopo, infatti, le imprese in grado di saper sfruttare al meglio i propri punti di forza interni grazie anche a risorse esterne, neutralizzando eventuali relative minacce, riescono ad ottenere un considerevole vantaggio competitivo⁷.

Successivamente, intorno gli anni '90, numerosi studiosi iniziano a ritenere l'impresa simile ad un insieme di risorse e capacità, identificando nelle risorse interne la maggior fonte di vantaggio competitivo. Sostiene infatti Grant: "il compito del *management* è massimizzare l'utilità attraverso uno spiegamento ottimale delle risorse e delle conoscenze già presenti in impresa, magari in forma tacita, e sviluppare nello stesso tempo una piattaforma di risorse in grado di garantire la posizione competitiva futura"⁸. Nel corso del tempo, inoltre, le aziende possono sviluppare aree chiave di competenza che le permettono di distinguersi e di poter crescere nel lungo periodo:

*"In the 1990s managers will be judged on their ability to identify, cultivate, and exploit the core competencies that make growth possible – indeed, they'll have to rethink the concept of the corporation it self"*⁹

La rapida diffusione delle fabbriche durante la rivoluzione industriale aveva già posto considerevoli problemi che le imprese non avevano mai incontrato prima. La crescita di

⁵ Porter M. E. (1985)

⁶ Williamson O. E. (1985)

⁷ Barney J. (1991)

⁸ Grant (1996)

⁹ Hamel G., Prahalad C.K. (1990:79)

lavoro e il conseguente aumento del numero di lavoratori, infatti, concepiti da Taylor come “addetti alle macchine per l’esecuzione di compiti produttivi routinizzati”¹⁰, costrinse a ripensare ad una progettazione del lavoro con l’obiettivo di incrementare la produttività e consentire all’organizzazione di raggiungere la massima efficienza.

Questo tipo di approccio venne applicato fino agli anni ’70- ’80 quando la più intensa competizione, in special modo su scala globale, cambiò le “regole del gioco”.

Negli anni ’80, infatti, si assiste al consolidarsi di un gran numero di culture aziendali, che introducono valori nuovi quali la flessibilità, la rapidità di risposta ai clienti, la motivazione dei dipendenti, la qualità dei servizi e dei prodotti. Ciò accade, va ricordato, all’interno di uno scenario mondiale in rapido mutamento ove i confini aziendali vengono modificati da accordi, fusioni, *joint venture* e da una competizione sempre più agguerrita.

Le vecchie forme organizzative e i vecchi metodi manageriali sono sempre più inadeguati per fronteggiare i problemi della realtà post-moderna.

Ipotizzando un sistema industriale ove le imprese possiedono esattamente le stesse risorse si potrebbe ipotizzare la medesima quantità di capitale umano, fisico nonché organizzativo. La realtà, al contrario, presenta caratteristiche assai diverse. La concezione e l’implementazione della strategia, infatti, utilizzano varie risorse dell’impresa, di conseguenza le diverse modalità di combinazione di queste portano ad un differente livello di efficienza ed efficacia.

Prima di proseguire con lo studio è necessario, tuttavia, chiarire più nel dettaglio il concetto stesso di risorse, materia di studio del *resource-based view*. Come sostiene Daft le risorse comprendono tutti quei beni (intesi sia in senso fisico che immateriale) controllabili dall’impresa- quali capacità, competenze, processi organizzativi, informazioni, conoscenze- che permettono alla stessa di adottare in modo efficace ed efficiente le strategie elaborate¹¹.

I principali autori e sostenitori di questa tesi, quali Hamel e Prahalad, sostengono che alla base del vantaggio competitivo di un’azienda ci sia il possesso, la dotazione e lo sviluppo di risorse con determinate caratteristiche; esse cioè devono essere specifiche e difficili da imitare.

¹⁰ March, Simon, (1958:23)

¹¹ Daft, (1983)

La specificità delle competenze si riferisce al fatto che esse sono legate al contesto organizzativo entro cui esse sono prodotte e realizzate. Proprio a causa della loro difficoltà di trasmissione e trasferimento, tendono, infatti, ad essere una risorsa difficilmente separabile dall'individuo e dall'impresa dove sono maturate.

Le competenze creano vantaggio rispetto agli avversari perché sono tacite e ciò significa che: sono insite del *modus operandi* dell'organizzazione; risiedono nella mente delle persone che vi operano; sono difficilmente replicabili dai concorrenti. A sostegno di questo ultimo elemento va specificato che proprio la dipendenza dalla storia della loro formazione e dal contesto in cui operano ne rendono difficile la replicabilità.

Analizzando l'*excursus* delle teorie sul vantaggio competitivo, alla ricerca delle basi dello sviluppo e del valore aziendale, si possono incontrare svariati significati di risorse e competenze.

In generale le risorse vengono intese “come condizioni di produzione specificatamente identificabili, che favoriscono il funzionamento delle attività nella catena del valore”¹²; detto altrimenti “le risorse sono costituite da stock di fattori produttivi a disposizione (posseduti o controllati) dall'impresa, che sono trasformate in beni (prodotti o servizi) utilizzando un'ampia gamma di attività aziendali e meccanismi organizzativi”¹³. Le risorse sono l'*input* nei processi di produzione ed includono “*capital equipment, skill of individual employees, patents, brand names, finance, and so on*”¹⁴

Parlando di competenze, invece, Amit e Schoemaker si riferiscono alla capacità dell'impresa di impiegare le risorse, generalmente in combinazioni ed utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali al fine di raggiungere determinati risultati. Esse si caratterizzano come processi, materiali e immateriali, fondati sull'informazione, *firm-specific* –ovvero propri di una specifica impresa- e sviluppati attraverso complesse interazioni tra risorse.

In sintesi è possibile affermare che “le risorse sembrano collegate a fattori produttivi specificatamente identificabili, mentre le competenze derivano dall'interazione di un sistema di risorse e possono essere apprezzate in relazione al loro impatto sul funzionamento complessivo dell'impresa”¹⁵.

¹² Buttignon F. (1996:14)

¹³ Amit R., Shoemaker P.J.H., (1993:35)

¹⁴ Grant R.M., (1991:118)

¹⁵ Buttignon F. (1996:13)

In quest'ottica si tende ad assegnare alle competenze, intese come complesso di risorse organizzative, la capacità di favorire lo svolgimento dell'impresa¹⁶.

Come le risorse alimentano le competenze dell'impresa, le competenze sono la fonte stessa del suo vantaggio competitivo.

Alla luce del vantaggio competitivo, rispetto alle risorse, le competenze sono poste su un gradino superiore rispetto alle risorse perché, mentre le prime possono essere acquisite esternamente (nel mercato) o possono essere oggetto di determinati progetti di costruzione interna, le seconde invece vengono concepite come un insieme di componenti umani, organizzativi, tecnologici, culturali che assumono valore solamente se interagiscono tra loro.

Va detto tuttavia che non tutte le competenze possono essere direttamente correlate ad un vantaggio competitivo.

A questo punto sembra necessario un chiarimento più dettagliato sulle quelle che possono essere le competenze e le cosiddette “*core competences*”.

1. 3. Core competence

È di rilevante importanza il ruolo che svolgono le competenze nel ridurre significativamente i costi e i tempi di accumulazione delle risorse critiche per lo sviluppo aziendale, ossia delle risorse strategiche o “*core competence*”.

Le competenze, infatti, agiscono positivamente su tale fenomeno in quanto accelerano il tasso di apprendimento richiesto per accumulare nuove risorse, incrementano il potenziale per la condivisione delle risorse tra differenti aree di business ed infine favoriscono l'integrazione nell'impresa delle risorse acquisite all'esterno.

Ma cosa sono le *core competence*? Nel merito Teece, Pisano e Shuen affermano che:

*“Winners in the global marketplace have been firms that can demonstrate timely responsiveness and rapid and flexible product innovation, coupled with the management capability to effectively co-ordinate and redeploy internal and external competencies”*¹⁷

¹⁶ Rumelt P., (1984)

¹⁷ Teece D.J., Pisano G., Shuen A (1997:515)

Hamel e Prahalad sostengono inoltre che

*“core competencies are the collective learning in the organizations, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies”*¹⁸.

Da ciò si evince che non tutte le competenze possono definirsi “core”, bensì solamente quelle che consentono all’impresa di ottenere un vantaggio competitivo.

Sono proprio questo tipo di competenze ad essere di fondamentale importanza nella definizione delle strategie aziendali.

Esse si identificano nel “saper fare qualcosa in modo particolare, percepito valido dal cliente e distintivo rispetto i concorrenti”¹⁹.

Possedere e costruire *core competence* offre l’opportunità di elaborare nuovi orizzonti in termini di assortimento di prodotti nonché consentirebbe l’ingresso in mercati potenziali ed il conseguimento della leadership.

A tal proposito Prahalad sostiene che le “*core competencies are an important link in the process of leverage*”²⁰.

Spesso si confonde il concetto di *core competences* con quello di tecnologie chiave o capacità chiave. In realtà risultano essere parte integrante delle competenze chiave ed è importante rilevare che “*the creative building of multiple technologies and customer knowledge and intuition, and managing 9ota s9 a harmonious whole*”²¹

1. 4. Competenze individuali e competenze organizzative

Numerosi dibattiti si sono accesi in riferimento alla seguente questione: le competenze sono patrimonio delle persone inserite nell’organizzazione o dipendono dall’organizzazione stessa?

Dalla relativa letteratura, come si nota nel grafico sottostante, le competenze possono essere analizzate a partire da tre differenti approcci: individuale, organizzativo, integrato.

¹⁸ Hamel, Prahalad C.K., (1990:64)

¹⁹ Hamel, Prahalad C.K., (1990:82)

²⁰ Prahalad C.K., (1993:45)

²¹ Prahalad C.K., (1993:45)

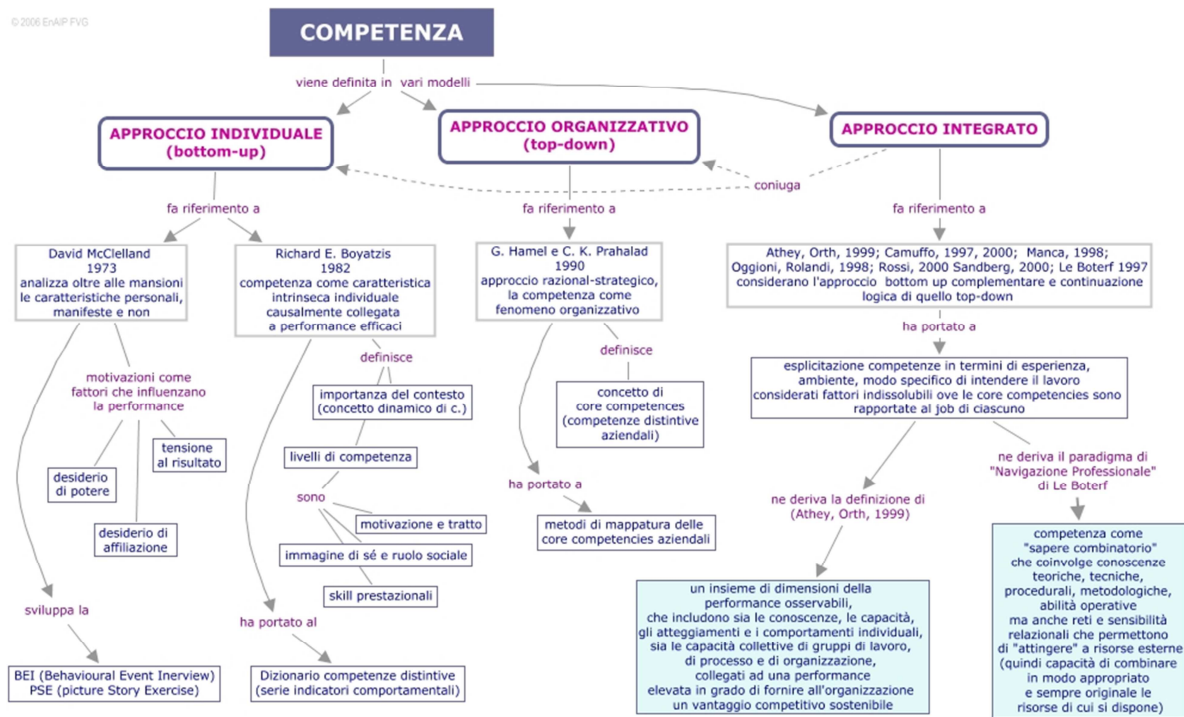


Fig. 1. Tre approcci alle competenze

Fonte: Enaip

In particolar modo in questa sede si analizzeranno le competenze individuali e più dettagliatamente le competenze organizzative.

Boyatzis analizza le competenze dal punto di vista dell'individuo definendole una caratteristica personale intrinseca, una motivazione, un tratto, una skill, un aspetto dell'immagine di sé o di un ruolo sociale, o il corpo di conoscenze usato da una persona, casualmente correlata a *performances* efficaci²². In questa affermazione, l'autore individua un nesso di casualità e prevedibilità tra il possesso di una competenza e la *performance*.

Le competenze del singolo si classificano in competenze soglia e competenze distintive. Le prime rappresentano le conoscenze generiche, le motivazioni, i tratti, o le skill per svolgere una mansione ma necessarie ad ottenere una performance sufficiente. Le seconde sono quelle che consentono di raggiungere una performance superiore.

²² Boyatzis R.E., (1982)

Le competenze organizzative sono concepite come repertorio di conoscenze produttive a disposizione dell'impresa²³: sono rappresentate dall'insieme di componenti umani, tecnologici, organizzativi e culturali, ma assumono pieno significato nell'interazione che si sviluppa tra le variabili.



Fig. 2. Schema di interpretazione delle competenze organizzative
Elaborazione Buttignon, 1996

Le conoscenze e le capacità del personale unite alle potenzialità dell'assetto tecnico, rappresentano le variabili principali delle competenze aziendali. Viceversa l'assetto organizzativo interno, quali ad esempio i meccanismi organizzativi e culturali che gestiscono le relazioni tra i soggetti interni l'azienda, e quello esterno utile alla gestione delle relazioni interaziendali, svolge la funzione di supporto per il coordinamento, atto all'utilizzo ed allo sviluppo delle potenzialità dell'impresa.

In questa interdipendenza tra le componenti chiave derivate dal funzionamento aziendale, si trova il fondamento delle competenze organizzative viste "come condizioni di produzione strutturali a disposizione dell'impresa"²⁴.

L'impresa, essendo composta da individui, team, organi, strutture, procedure, non è la somma delle competenze degli individui che lavorano all'interno, bensì una struttura più complessa.

²³ Winter S.G., (1991)

²⁴ Buttignon F., (1996:13)

Complementarmente alle capacità dello *stock* fisico dell'impresa viene inserita anche la questione organizzativa. Le competenze individuali sono inserite in un insieme di processi sociali e fattori di contesto che ne plasmano e condizionano il modo in cui interagiscono tra loro. Si potrebbe quindi affermare che tra le competenze aziendali vi è anche il modo in cui l'impresa è organizzata. Come sostengono Nelson & Winter infatti *“le capacità personali, organizzazione e tecnologia sono intimamente intrecciate in una routine funzionante ed è difficile dire esattamente dove un aspetto finisce e ne comincia un altro”*²⁵.

1. 5. Classificazione delle competenze

L'interazione tra assetto tecnico e competenze del personale consente di identificare un modello di classificazione delle competenze organizzative in relazione al loro processo di generazione e utilizzo.

In particolare le competenze si ritengono essere costituite da tre elementi: le conoscenze (il sapere), le esperienze (saper fare) e le capacità (saper essere).

Al fine di comprendere le modalità di generazione delle competenze, è necessario spiegare come si possono trasferire le conoscenze all'interno dell'organizzazione.

La realizzazione di conoscenza organizzativa deve essere osservata come la diffusione delle conoscenze create dagli individui a livello organizzativo.

DA	CONOSCENZA TACITA	CONOSCENZA ESPLICITA
CONOSCENZA TACITA	<i>Socializzazione</i>	<i>Esternalizzazione</i>
CONOSCENZA ESPLICITA	<i>Internalizzazione</i>	<i>Combinazione</i>

Tab. 1. Ciclo sviluppo delle conoscenze
Elaborazione Azzariti, Bortali (2006)

²⁵ Nelson R., Winter S., (1982:104)

Dalla precedente tabella si possono individuare due tipologie di conoscenze aziendali:

- tacite ovvero definite conoscenze, valori, esperienze proprie dei soggetti, spesso non in grado di esplicitarle e che possono essere apprese e condivise attraverso la socializzazione;
- esplicite se riguardano informazioni oggettive, strutturate come documenti, regole, procedure ossia qualcosa di codificato, disponibile a chiunque e perciò osservabile e facilmente trasmissibile.

Le conoscenze aziendali possono evolvere in quattro processi definiti di: socializzazione, combinazione, esteriorizzazione ed interiorizzazione.

Queste modalità di sviluppo, definito processo S.E.C.I. da Nonaka e Takeuchi, prevedono che le conoscenze si creino attraverso una spirale di interconnessione fra conoscenza tacita ed esplicita a diversi livelli, da individuale a organizzativo. Tale interazione poggia sulla conversione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita.

La socializzazione trasforma la conoscenza tacita in esplicita ed è un processo di condivisione di esperienze e di creazione di forme di conoscenza tacita quali modelli mentali e abilità tecniche condivise attraverso l'osservazione, l'imitazione e la pratica (es. *training on the job*).

Attraverso il processo di esternalizzazione, le conoscenze tacite possono essere condivise mediante concetti espliciti, ipotesi, modelli o metodologie di comunicazione (es. *brainstorming*, dialoghi e discussioni collettive).

La combinazione è invece finalizzata all'interscambio di conoscenze esplicite e può generare un processo di sistematizzazione integrato di concetti mediante l'utilizzo di vari mezzi: documenti, incontri.

Tramite l'internalizzazione, infine, si ha la traduzione completa di conoscenza esplicita in conoscenza tacita (es. apprendimento attraverso l'azione). Attraverso la socializzazione di questa nuova esperienza tacita ricomincia il circolo virtuoso della creazione di competenza organizzativa.

Quando tale modello è condiviso dall'insieme dei membri dell'organizzazione, la conoscenza tacita si inserisce nella cultura organizzativa.

Così facendo, la conoscenza che nasce dal contesto individuale per giungere a quello organizzativo e poi ritornarvi, evolve durante il percorso a spirale perché si valorizza dell'esperienze dei vari soggetti, delle precedenti conoscenze esplicite organizzative e dell'ambiente nel quale è inserito questo processo che si rinnova continuamente.

L'altra dimensione delle competenze sono le capacità che vengono definite da Levati come: "la dotazione iniziale che permette di eseguire con successo una determinata prestazione, quindi la possibilità di riuscita nell'esecuzione di un compito o, in termini più vasti, di una prestazione lavorativa"²⁶.

In linea con la definizione di capacità di quest'ultimo autore, Winter in "*Understanding dynamic capabilities*" sviluppa il concetto e assegna una gerarchia alle *capabilities*.

Da un lato si trovano le cosiddette "*ordinary or zero-level capabilities*"²⁷, che rappresentano la soglia minima delle capacità che un'azienda deve possedere per poterle consentire di sopravvivere nel breve termine.

Ad esempio se si prende in considerazione un'impresa che sembra avere un certo equilibrio nel mercato producendo e vendendo il medesimo prodotto, sempre agli stessi clienti, le capacità che sono utilizzate sono quelle al livello più basso, che le consentono di continuare a svolgere il processo e rimanere sul mercato.²⁸

Tuttavia esistono *capabilities* che accettano il cambiamento: del processo di produzione, del prodotto, del mercato e vengono denominate *dynamic capabilities*²⁹

Dynamic si riferisce alla possibilità delle capacità dell'impresa di modificare ed adeguare le competenze in relazione alle alterazioni del contesto economico e si collocano su un gradino più alto rispetto alle *capabilities zero-level*.³⁰

Il termine *capabilities*, invece, enfatizza l'importanza della funzione di gestione strategica per il processo di adattamento, integrazione e riconfigurazione delle *skill* organizzative.³¹

L'unico modo per mantenere un vantaggio competitivo a lungo termine in un contesto turbolento e che evolve rapidamente, è lo sviluppo e la riconfigurazione delle risorse

²⁶ Levati W., Saraò M.V., (1997:28)

²⁷ Winter S., (2003:991,992)

²⁸ Winter S., (2003)

²⁹ Winter S., (2003), Teece D., Pisano G., (1994)

³⁰ Teece D., Pisano G., Shuen A., (1997)

³¹ Teece D., Pisano G., (1994)

possedute, il rinnovo delle competenze, ottenuto grazie ad una serie di processi o *routines* organizzative che prendono, appunto, il nome di *dynamic capabilities*.

Pertanto le modalità con cui le attività, o le *routine*, vengono svolte, sono i processi organizzativi/aziendali.

Infatti Winter definisce le capacità facendo riferimento ad un concetto generale basato sulla *routine* organizzativa:

*“An organizational capability is a high level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization’s management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type”*³²

dove per *routine* si intende “un comportamento che si è appreso, altamente modellato, ripetitivo, o quasi ripetitivo, fondato in parte nella conoscenza tacita e sull’obbiettivo specifico”³³.

La teoria dell’organizzazione sostiene che i differenziali di efficienza tra le imprese, siano da imputare alle *routines* organizzative.

A sostegno di ciò sono stati condotti alcuni studi che dimostrano come le *routines* abbiano maggior influenza rispetto ad altri fattori, nel determinare le migliori *performances* aziendali.³⁴

Pertanto attraverso l’analisi delle *capabilities*, o meglio delle *routines* che risiedono ad un livello più approfondito, ciò permette di capire come le imprese generino valore, come cambiano nel tempo e come riescono ad innovarsi.³⁵

In particolare le capacità organizzative rappresentano un livello di analisi superiore rispetto alle *routines* e rispecchiano la capacità dell’impresa di svolgere in modo affidabile le proprie attività fondamentali.

³² Winter S., (2003:991)

³³ Winter S., (2003: 991)

³⁴ Per un maggior approfondimento confrontare Knott A., McKelvey B., (1999); Nelson R., Winter S., (1982)

³⁵ Salvato C., Rerup C., (2011)

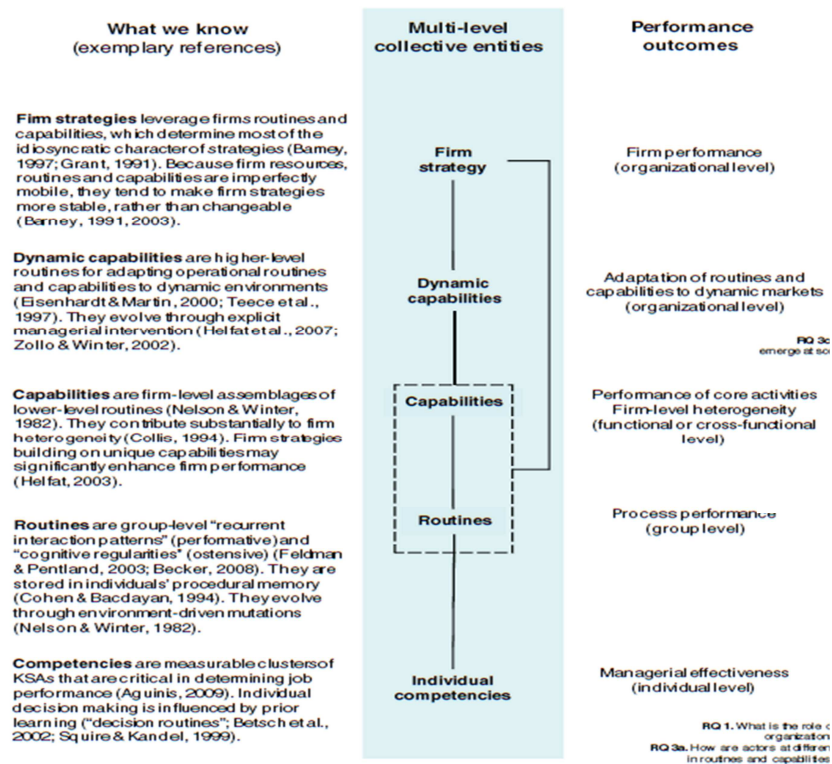


Fig. 3. Relazione *Dynamic capabilities, capabilities e routines*

Fonte: Salvato C., Rerup C., (2011)

Questo tipo di *organisational capability*, rappresenta un insieme di *routine* di elevato livello che consente all'impresa di produrre nuove *core competences* o nuove modalità innovative di utilizzare le risorse e le competenze a sua disposizione con lo scopo di ottenere determinati obiettivi ricorrendo a scelte decisionali alternative³⁶.

Teece e Pisano sostengono che "le capacità dinamiche sono il sottoinsieme delle competenze/capacità che permettono all'impresa di creare nuovi prodotti e processi, e rispondere al cambiamento della situazione di mercato"³⁷.

Quindi non più *capability zero-level* ma capacità che consentono di riconfigurare, trasformare, rinnovare le competenze chiave possedute dall'impresa .

Inoltre si deve specificare che talvolta, come accade in Teece e Pisano, i termini *competence* e *capability* vengono usati con la medesima accezione.³⁸

Alla luce di quanto detto finora, Winter sostiene che se le *capabilities zero-level* vengono definite come quelle che consentono all'impresa di sopravvivere nel breve

³⁶ Winter S., (2003)

³⁷ Teece D., Pisano G., (1994:6)

³⁸ Teece D., Pisano G., (1994:5,7)

termine, mentre le *dynamic capabilities* operano per estendere, modificare, o creare le capacità/competenze ordinarie.

Tale teoria sulle capacità dinamiche, dimostra come i processi organizzativi e manageriali svolti all'interno dell'impresa sono concepiti come un insieme di attività.

Quindi un'impresa dotata di questo tipo di competenze è in grado di affrontare con maggior successo condizioni instabili modificando continuamente i fattori base del proprio vantaggio competitivo, cercando di anticipare i cambiamenti.

Il potenziale delle competenze e delle relazioni (assetto tecnico, conoscenze del personale, assetto organizzativo interno ed esterno) che definisce il concetto di competenza organizzativa, si identifica in ciò che l'impresa è in grado di fare. In particolare permette all'organizzazione di differenziarsi dai *competitors* e perciò di identificare le competenze distintive dell'impresa in questione.

Il processo di identificazione delle competenze distintive di un'impresa è influenzato dalla componente soggettiva della direzione in riferimento alle caratteristiche interne dell'azienda e dall'evoluzione dell'ambiente competitivo. Per contro, tale soggettività è mitigata dall'evoluzione della concorrenza che ha lo scopo di imitare o innovare le caratteristiche delle *core competences* sulle quali fa leva il successo dell'impresa.

Esistono pertanto due forze che caratterizzano le competenze distintive: la capacità innovativa dell'impresa, utile per la sua sopravvivenza e la collaborazione o la competitività ambientale che influenza le azioni di differenziazione dell'impresa stessa.

Alla luce di tali osservazioni non risulta possibile attuare una concreta identificazione dei contenuti delle competenze aziendali ma viceversa si è in grado di distinguere tra: competenze specialistiche e competenze generali.

Le prime, che si riferiscono ad alcuni contenuti concreti dell'attività aziendale, possono essere a loro volta distinte in: competenze tecnologiche-produttive che si riferiscono alla capacità dell'impresa di sfruttare le varie strutture tecnologiche con lo scopo di sviluppare e realizzare nuovi prodotti/servizi innovativi; competenze di funzione che riguardano il sistema conoscitivo e relazionale necessario alla gestione delle funzioni dell'impresa in determinate aree di attività; infine in competenze di processo che fanno riferimento all'insieme di conoscenze e relazioni proprie delle modalità di svolgimento dei processi aziendali, intesi come decisioni e azioni che generano valore per il cliente.

Le competenze generali attengono all'insieme delle logiche di funzionamento globale dell'azienda e pertanto includono determinate qualità (flessibilità, innovazione sia radicale che incrementale³⁹, integrazione esterna ed interna) che caratterizzano il sistema aziendale nel suo complesso.

Ragionando in una logica gerarchica, quindi, quest'ultime si collocano al vertice rispetto alle altre categorie di competenze in quanto mirano ad integrare le competenze tecnologiche-produttive, di funzione e di processo nonché a sostenere le innovazioni che portano al loro sviluppo e cambiamento.

In altri termini, a differenza delle categorie di competenze analizzate in precedenza e caratterizzantesi per lo più in un "saper fare" ben determinato (prodotto, servizio, processo, attività), le competenze generali, al contrario, si manifestano nelle potenzialità generiche del sistema d'impresa ed hanno un impatto elevato sulle *performances* globali con il risultato di raggiungere un maggior livello di qualità, efficienza, velocità di adattamento ed innovazione.

Va detto, tuttavia, che un'azienda indirizzata all'eccellenza dovrebbe cercare di sviluppare tutte le competenze fin qui prese in considerazione. Spesso, però, a causa della scarsa disponibilità di risorse e della complessità ambientale, accresciuta dalle azioni innovative di altre imprese, le possibilità di raggiungere tale obiettivo risultano limitate.

1. 6. Come si apprendono le competenze

Nella loro teoria evolutiva del cambiamento economico, Nelson e Winter interpretano la dinamica economica come un processo evolutivo determinato da percorsi di apprendimento e dalla costruzione di nuove competenze.

Per i due autori l'impresa possiede due tipi di capacità: produrre e accumulare conoscenze.

In riferimento alla capacità di produrre per Hodgson l'impresa utilizza una memoria organizzativa che implica la facilità di rispondere automaticamente seguendo delle

³⁹ Le innovazioni radicali presentano novità assoluta e si differenziano in modo significativo dai prodotti e dai processi produttivi già esistenti. Le innovazioni incrementali non manifestano caratteristiche nuove ed originali, ma consistono in cambiamenti marginali o piccoli adattamenti alle soluzioni già note all'interno dell'impresa o del settore.

routines. Per ciò che attiene la capacità di accumulare conoscenza, l'impresa è contrassegnata da un insieme di conoscenze accumulate nel tempo.

Se da un lato Nelson e Winter sostengono che le competenze del singolo individuo sono determinanti per i processi di creazione, accumulazione, ed applicazione della conoscenza alla tecnica, dall'altro tentano di guardare oltre le competenze individuali intuendo che l'impresa di successo è quella che riesce ad implementare le abilità dei singoli proprio tramite le *routine* organizzative.

Il soggetto che detiene una determinata competenza, possiede la capacità generativa di sviluppare altra conoscenza grazie alle sue abilità cognitive e di apprendimento.

Poiché l'impresa veniva considerata in precedenza come un "sistema di competenze" risulta evidente, quindi, che l'apprendimento e l'innovazione siano considerati i due processi base attraverso cui le competenze vengono accumulate traducendosi in vantaggio competitivo.

E' possibile affermare, dunque, che esiste una relazione tra il concetto di apprendimento e quello di innovazione dal momento in cui il primo non viene associato ad un'acquisizione passiva di conoscenze, bensì ad un processo attivo di sperimentazione e di creazione generata dall'esperienza.

Le competenze possono essere fondamentalmente apprese seguendo uno schema logico di quattro fasi.

La prima consiste nell'applicare il "saper fare" in situazioni semplificate.

Nella seconda il "saper fare" viene rapportato ad situazione simulata più complessa

La terza fase prevede l'applicazione di una competenza, seppur in modo sperimentale, direttamente nel contesto lavorativo.

La quarta fase infine consiste nell'applicazione stabile della competenza sul posto di lavoro e nella sua interiorizzazione da parte dell'individuo.

Ogni fase è caratterizzata da un confronto e da un feedback sull'efficacia e sull'efficienza delle nuove competenze acquisite nei vari contesti.

Quindi l'apprendimento delle competenze si genera in seguito ad una loro ripetuta esposizione in contesti di apprendimento dove le sequenze permettano il rinforzo positivo o negativo.

Pertanto qualora l'apprendere si manifesti non solamente nell'arricchire il bagaglio delle competenze, ma anche nel ricercare nuove alternative, nuovi componenti, nuove

esperienze, il processo innovativo si presenta come processo essenziale del ciclo dell'apprendimento stesso.

Solamente negli ultimi anni, osservando l'impresa in quest'ottica, si è avuta piena consapevolezza della relazione fra innovazione, apprendimento e competenze.

Inizialmente le curve di apprendimento venivano utilizzate per spiegare teoricamente i processi di apprendimento organizzativo. Tali curve, infatti, stabiliscono una relazione tra volume di unità prodotte ed il loro costo medio; detto altrimenti, all'aumentare delle unità prodotte nel tempo i costi diretti diminuiscono. Quindi l'efficienza produttiva di ogni attività aumenta continuamente al suo ripetersi. L'accumulazione dei volumi di produzione comporta esperienza ed apprendimento e quindi costi inferiori, qualità superiore etc.

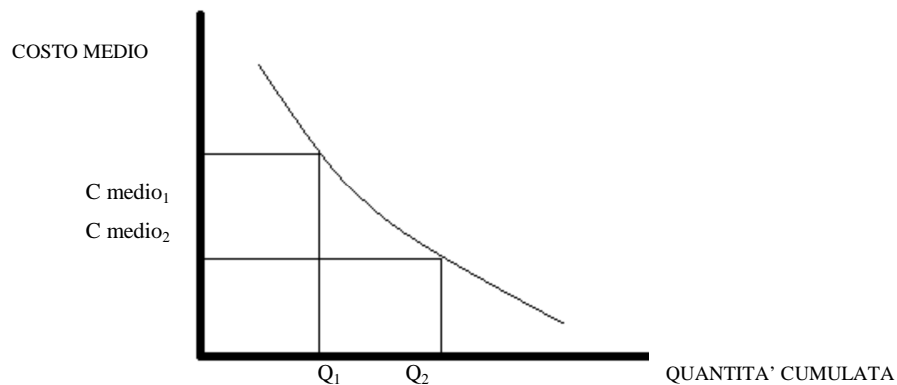


Grafico. 1. Curva di apprendimento

Purtroppo le “curve di apprendimento non chiariscono la natura dei processi di assimilazione dell'esperienza da parte dell'impresa e la loro dinamica interna”⁴⁰, pertanto è necessario pensare in un'ottica di apprendimento organizzativo. Questo filone di studi si basa sulla consapevolezza che la conoscenza dell'impresa deve essere costruita e riconosce come principali strumenti di formazione delle competenze e di memoria acquisita mediante l'esperienza, le regole decisionali e le procedure operative.

In seguito Normann introduce il concetto di relazione tra processi di innovazione, apprendimento e di generazione di competenze nell'impresa. Le competenze si generano mediante un processo sperimentale, dove l'innovazione si presenta come un mezzo attraverso il quale l'apprendimento si traduce in conoscenze attive.

⁴⁰ Warglien M., (1990:13)

Considera, inoltre, la natura delle competenze come strutturata; queste non sono intese come un insieme di componenti autonomi ma come un “insieme integrato di competenze tecnologiche, organizzative”⁴¹.

Vengono viste inoltre come risorse che si accumulano e si valorizzano attraverso il proprio utilizzo. Questa analisi può essere applicata non solamente alle competenze che nascono dalla ripetizione di compiti, ma per ogni tipo di competenze, anche quelle complesse.

Per di più la natura tacita delle competenze, essendo legata al contesto organizzativo entro il quale queste vengono prodotte e utilizzate, fa sì che siano difficili da trasferire e trasmettere.

Risulta difficile scindere le competenze degli individui o dei gruppi che ne sono portatori dall’organizzazione all’interno della quale si sono sviluppate; condizione necessaria per comprendere ed osservare le competenze è dunque proprio quella di analizzarle nell’*excursus* storico di un’impresa.

La disponibilità dell’insieme di competenze storicizzate rappresenta la base sulla quale iniziare la sperimentazione e l’apprendimento.

“Le idee circa il contenuto concreto del processo di sviluppo di conoscenza e i modelli di confronto devono essere incorporati o assumere forma concreta in una rete di contatti sociali governati dalla struttura organizzativa”⁴².

Un contributo che rappresenta la relazione tra apprendimento, innovazione e accumulazione di competenze in modo diretto ed efficace, ci viene offerto dal modello evolutivo di Nelson e Winter. Essi concentrano la loro attenzione nelle procedure attraverso le quali gli attori economici agiscono in condizioni standard o giungono a scoprire soluzioni soddisfacenti ai problemi che si trovano ad affrontare. Le attività che si svolgono in contesti organizzativi, sono definite *routines*.

Per i due autori il processo di innovazione è guidato dalla ricerca e dalla scoperta sia di nuove soluzioni ma anche di ulteriori modalità di rappresentazione e di nuove procedure atte alla risoluzione del problema.

⁴¹ Normann R., (1971:140)

⁴² Normann R., (1977:140)

In riferimento a questi presupposti, si può affermare che l'innovazione si manifesta nella creazione di nuove *routines*, intese sia come generazione di nuove soluzioni, comportamenti e tecnologie, sia come scoperta di nuove euristiche⁴³ di ricerca.

Analizzando le attività che si realizzano all'interno dell'organizzazione, queste euristiche sono indicate con il termine *routines*, che si identificano con "l'insieme di regole, procedure operative, strategie e tecnologie che strutturano le attività organizzate e orientano il comportamento individuale e collettivo"⁴⁴

A tal proposito Nelson e Winter affermano che l'innovazione deriva dalla creazione di nuove *routines* e ciò avviene per due motivi: per la scoperta di nuove soluzioni, comportamenti, tecnologie e per lo sviluppo di nuove euristiche.

⁴³ Appare opportuno definirle euristiche perché, generare conoscenza, per Nelson e Winter è un metodo che non segue un percorso predeterminato ma si basa sull'intuito e sulle circostanze attuali (per un maggior approfondimento vedere Becker 2005)

⁴⁴ Buttignon F. (1990:28)

Capitolo 2. Le *routines* organizzative

2. 1. Definizioni di *routines* organizzative

Alcuni studiosi sostengono che le competenze e le azioni che regolano l'efficacia dell'azione organizzativa risiedono nelle così dette *routines* organizzative. Non sono più le competenze ad essere percepite, quindi, come una fonte di vantaggio competitivo, bensì le *routines*, o meglio ancora le interazioni di *routines* che consentono di ottenere *performance* superiori.⁴⁵

In “*The evolutionary theory of economic change*”, Nelson e Winter osservano le *routines* organizzative per dare una spiegazione al comportamento organizzativo e al cambiamento organizzativo⁴⁶ affermando che:

“...*the behavior of firm can be explained by the routines that they employ. Knowledge of the routines is the heart of understanding behavior. Modeling the firm means modeling the routines and how they change over time*”⁴⁷.

Il concetto di *routine* è stato preso in considerazione da numerosi studiosi negli ultimi 25 anni e non è possibile formulare una definizione precisa di che cosa siano e che effetto esse abbiano sull'organizzazione. Infatti “*unified academic vision of the notion of routine does not exist*”⁴⁸ e “*current understanding of routines remains imprecise*”⁴⁹ Fin dall'inizio, al concetto di *routine* viene assegnata la nozione di *pattern*⁵⁰, ovvero sia di percorso.

Già dal 1964 Winter definisce la *routine* come “*pattern of behavior that is followed repeatedly, but is subject to change if conditions change*”⁵¹.

⁴⁵ Uno studio sull'efficienza e sulle prestazioni superiori generate dalle *routines* organizzative è sviluppato da Knott e McKelvey (1999)

⁴⁶ Ulteriori autori si sono interessati al concetto di *routine* organizzativa con quest'ottica: tra i quali March J.G., Simon H.I.,(1958)

⁴⁷ Nelson R., Winter S., (1982:128)

⁴⁸ Reynaud B., (1998:468)

⁴⁹ Jones O., Craven M., (2001:269)

⁵⁰ Becker M., (2002)

⁵¹ Winter S., (1964:263)

Le *routines* organizzative vengono identificate come *patterns* da diversi autori tra cui: Nelson e Winter⁵², Grant⁵³, Teece Pisano e Shuen⁵⁴. Tuttavia, appare assai complesso analizzare il contenuto di questi percorsi dal momento in cui includono anche i termini *behavior e action*. . Mentre il primo, ossia il comportamento, “ ...viene usato per indicare un evento direttamente osservabile”⁵⁵ il secondo si trova in antitesi con il concetto di *interaction* denotando la distinzione tra livello individuale e collettivo.

Emerge, infine, in particolar modo la differenza stessa tra azione e comportamento, dove quest’ultimo è associato all’osservabilità di un’azione.

Si può affermare, quindi, che “i *patterns* esistono su vari livelli, da individuale a collettivo, e da quello osservabile a non osservabile”⁵⁶.

	INDIVIDUAL	COLLECTIVE
NOT OBSERVABLE ACTION	mental recurrent action patterns (mRAP) 'habits of thought'	[mental recurrent interaction patterns, mRIP7] 'unobservable routines'
OBSERVABLE ACTION (BEHAVIOUR)	recurrent action patterns (RAP) 'habits'	recurrent interaction patterns (RIP) 'routines'

Tab. 2. Classificazione dei *patterns*
Fonte: Becker (2003)

In letteratura, anche se sono presenti molteplici significati dei percorsi di *routines*, la maggior parte sembra orientarsi verso l’idea di percorsi di interazione collettiva ricorrente in opposizione a quelli relativi ad una sfera più prettamente individuale e maggiormente applicabili ai singoli comportamenti.

Infatti, come sostengono Feldman e Pentland, le *routines* organizzative sono associate a percorsi di azioni interdipendenti svolti da molteplici attori. Infatti:

⁵² Nelson R., Winter S., (1982)

⁵³ Grant R.M., (1996)

⁵⁴ Teece D., Pisano G., Shuen A., (1997)

⁵⁵ Cohen M.D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., Winter S., (1996:658)

⁵⁶ Becker M., (2003:5)

“There is considerable agreement in the literature that organizational routines can be defined as repetitive, recognizable patterns of interdependent actions, carried out by multiple actors”⁵⁷.

Per Teece e Pisano *“routines are patterns of interactions that represent successful solutions to particular problems”⁵⁸*

A parere di Grant inoltre *“while routines may be simple sequences, their interesting feature is their ability to support complex patterns of interactions between individuals in the absence of rules, directives, or even significant verbal communication”⁵⁹.*

Come si può notare dalla letteratura⁶⁰ dunque, emergono tre differenti definizioni di *routines* organizzative:

- a. *Routine* come modello di comportamento (*behavior patterns* o *recurrent interaction pattern*)
- b. *Routines come* Regole (intese come l'insieme di procedure operative *standard-rules*)
- c. *Routines come* Disposizioni collettive (o tendenze collettive- *dispositions*)

a. spesso si pensa alle routine organizzative come un modello di comportamento ripetuto e le si associano ad una collettività, mentre il termine *“habits”*, ossia le abitudini, si riferiscono ad un modello di comportamento individuale, della singola persona⁶¹.

b. la seconda definizione vuole evidenziare l'idea che le regole generano modelli di interazione ricorrenti. Le regole vengono definite da Burns e Scapens come *“un modo formalmente riconosciuto in cui le cose dovrebbero essere fatte”⁶². “Generally rules have the form: in circumstance X, do Y”⁶³.* Tuttavia le regole non dimostrano un nesso di casualità.

⁵⁷ Feldman M., Pentland B.T., (2003:95)

⁵⁸ Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997:520)

⁵⁹ Grant R.M., (1996:115)

⁶⁰ Hansen N.K., Vogel R., (2011), Becker M.C., (2004)

⁶¹ Dosi G., Nelson R., Winter S., (2000)

⁶² Burns J., Scapens R.W., (2000:6)

⁶³ Hodgson G.M., (1997:664)

c. le *routines* organizzative in quanto *dispositions*, dovrebbero condurre i soggetti dell'organizzazione ad impegnarsi in comportamenti adottati precedentemente o acquisiti, e generati dal contesto⁶⁴.

	Level	Object	Results
Habit	individual	task	prediction of how a person will react to a particular situation
Recurrent interaction pattern	collective and organizational / single pattern	reciprocally interdependent task	having mapped the gap, managerial implications on the particular tasks observed
Collective disposition	collective and organizational / multiple pattern	set of recurrent interaction patterns	causal mechanism behind the particular recurrent interaction patterns observed; generalizable within the organization

Tab. 3. Differenti aspetti delle *routines* organizzative
Fonte: Becker, Salvatore, Zirpoli (2005)

Come si può osservare dalla tabella, in relazione ai diversi modi di interpretare le *routines* ed oltre al livello nel quale esse sono inserite, cambia l'oggetto di osservazione per analizzarle ed ovviamente anche i risultati ottenuti.

In linea generale la *routine* organizzativa è definita come “*recurrent interaction pattern*” e ciò consente di spiegare il comportamento dell'organizzazione, il modo in cui il processo viene implementato e di conseguenza è possibile identificare il cambiamento organizzativo. Ma cosa significa più precisamente la parola “*pattern*”?

Esistono quattro termini diversi che esprimono il concetto di *pattern*: azione, attività, comportamento, interazione. Alcuni studi hanno dimostrato che i primi due termini spesso sono usati come sinonimi mentre esiste una differenza tra questi e il termine comportamento. Quest'ultimo viene percepito come un sottoinsieme dell'azione. Inoltre si distingue per il fatto che è osservabile (anche se in realtà, come vedremo in seguito, esistono alcune *routines* non osservabili) e che nasce come risposta ad uno stimolo.

⁶⁴ Hodgson G.M., Knudsen T., (2003)

Anche l'interazione è concepita come sottoinsieme dell'azione ma in questo caso coinvolge un maggior numero di soggetti. La caratteristica principale delle *routines* è la loro ricorrenza, ovvero la ripetizione continua di attività svolte nello stesso modo e in tempi differenti.

Tali attività devono avere natura collettiva e quindi coinvolgere più attori; ciò non significa che devono svolgersi nello stesso luogo ma più semplicemente che possono essere dislocate in differenti unità organizzative.

2. 2. Proprietà delle routines

Nonostante il concetto di *routine* organizzativa sia preso in considerazione da diversi studiosi e non sia possibile darne una chiara definizione, si è in grado di specificare alcuni elementi chiave e caratteristiche di tali termine.

Come già spiegato precedentemente per le competenze che sono incorporate nelle *routines*, anche per queste si possono attribuire le medesime caratteristiche: esse sono tacite, inserite in un contesto e consentono alle imprese di ottenere un vantaggio competitivo.

Le *routines* vengono associate alla stabilità, in quanto consentono che si formino delle aspettative circa i comportamenti altrui e rappresentano un prerequisito per l'apprendimento organizzativo. Tuttavia la condizione di stabilità viene spesso intesa come fonte di inerzia⁶⁵.

La loro stabilità facilita il coordinamento all'interno del processo tra i molteplici soggetti, ed essendo le *routines* connesse dall'interazione tra vari soggetti, sviluppano un effetto *trigger*⁶⁶ sugli altri processi aziendali.

Le *recurrence interaction patterns* sono risorse cognitive che facilitano l'economizzazione delle risorse per le scelte decisionali e per i processi di informazione e favoriscono il miglioramento dei tempi di risposta in determinate situazioni. Risulta essere favorevole applicare le *routines* in una situazione di incertezza, in quanto vi è maggiormente la possibilità di prendere decisioni e sviluppare un piano d'azione sulla

⁶⁵ Esistono numerosi dibattiti sulla dicotomia stabilità e cambiamento delle *routines* ma verranno analizzati in seguito

⁶⁶ L'effetto di coordinamento si riscontra anche tra processi differenti perché spesso sono interconnessi tra loro.

base di comportamenti ricorrenti e ottimali già sperimentati, superando la difficoltà decisionale.

Detto altrimenti, le *routines* sono concepite come probabilmente la più importante memoria organizzativa, perché danno all'azienda la possibilità di ricordarsi come si fanno le cose semplicemente continuando a farle:

*“We propose that the routinization of activity in an organization constitutes the most important form of storage of the organization’s specific operational knowledge. Basically, we claim that organizations remember by doing- although there are some important qualifications and elaborations”*⁶⁷.

Nella precedente citazione infatti, Nelson e Winter sostengono che un'impresa non è in grado di generare un determinato prodotto o erogare un specifico servizio solo acquistando le materie prime, ma ha la necessità di combinarle in modo coordinato. Secondo le loro teorie infatti “...nel coordinamento è fondamentale che i singoli membri dell'organizzazione, conoscendo i loro *jobs*, interpretino correttamente e rispondano ai messaggi che ricevono”⁶⁸.

L'informazione necessaria alla produzione non può risiedere totalmente nelle memorie esterne quali *database*, libri, manuali, che supportano le conoscenze individuali, ma soprattutto nelle memorie dei membri dell'organizzazione. Riflettendo circa le competenze necessarie per svolgere le *routines*, si sottolinea che non sono possedute da tutti i singoli soggetti, ma, al contrario, si ripartiscono all'interno del gruppo⁶⁹.

Pertanto le “competenze possono essere replicate solamente attraverso l'esperienza comune e condivisa tra i membri dell'azienda”⁷⁰.

La caratteristica collettivista delle competenze aziendali comporta che un'organizzazione non possa essere precisamente replicata; ciò significherebbe infatti implementare le medesime *routines* senza prendere in considerazione il percorso che è stato fatto perché si formassero e si sviluppassero.

⁶⁷ Nelson R., Winter S., (1982:99)

⁶⁸ Nelson R., Winter S., (1982:104)

⁶⁹ Zamarian M., (2002)

⁷⁰ Ballardini C., (2007:1)

Nonostante esistano differenti scuole di pensiero sulle *routines* possono essere individuati tre elementi chiave che le accomunano: la *tacitness*, la *path-dependency* e il *context-dependency*.

La *tacitness* è intesa come l'incapacità di verbalizzare le regole seguite per l'azione. Come già puntualizzato precedentemente per le competenze, tale caratteristica permette alle imprese di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile verso i loro *competitors*.

Le *routines* organizzative dipendono dal contesto all'interno del quale si sono sviluppate, che risulta essere fondamentale per la loro attivazione. Esso infatti in primo luogo offre al soggetto coinvolto la possibilità di individuare i presupposti affinché la *routine* possa essere attivata con successo (*path-dependency*⁷¹); in secondo luogo induce i soggetti a mettere in moto comportamenti routinizzati atti ad eliminare le incertezze relative alle variabili che si trovano ad affrontare e che potrebbero attivare un processo di ricerca di soluzioni alternative.

Tuttavia la condizione tacita delle conoscenze incorporate nelle *routines* implica non pochi problemi. Se da un lato, infatti, creano un vantaggio rispetto ai *competitors*, dall'altro risultano invisibili al *management*. In altre parole sebbene il ruolo del *management* consista anche nella responsabilità di controllare e supervisionare l'operato dei lavoratori, spesso risulta difficile svolgere tali attività in quanto la *tacitness* non consente di individuare e definire concretamente le *routines* svolte. Ciò determina una visione non realistica della situazione aziendale.

L'invisibilità delle *routines*, causata dal fatto che spesso colui che deve sorvegliare il processo è estraneo a determinati livelli di analisi così minuziosi, rende vane alcune decisioni e spesso errate perché orientate altrove, su altre attività.

Alla luce di quanto detto, quindi, la maggior parte delle scelte effettuate per l'esecuzione di un processo sono prese da chi compie i *task*⁷², spesso senza avere una visione complessiva della situazione e con l'inconsapevolezza di aver preso una decisione, perché operando senza conoscere effettivamente le alternative possibili e le conseguenze che quella decisione (implicita) potrebbe avere sull'intero processo o sull'organizzazione stessa.

⁷¹ Dipendenza dal passato

⁷² Nell'organizzazione del lavoro basata sull'attribuzione di compiti prefissati e ben definiti (in riferimento alla teoria Taylorista), un *task* è un'attività intrapresa da un individuo per raggiungere un determinato obiettivo prefissato.

Allo stesso modo il *management*, non direttamente coinvolto nello svolgimento dei *task*, non è a conoscenza delle decisioni prese implicitamente a sua insaputa.

La gravità di tale inconsapevolezza si ripercuote maggiormente su quei *task* altamente caratterizzati da interdipendenze con altre attività, perché all'aumentare delle interdipendenze diminuisce la possibilità da parte dell'esecutore di ottenere una panoramica il più ampia possibile di quali possano essere le conseguenze delle sue decisioni sulle attività altrui.

Si delinea quindi uno scenario in cui i supervisor non hanno notizia delle decisioni prese da terzi, e i loro effetti non sono preventivamente né discussi, né analizzati, né monitorati dal momento che nessuno è conscio del fatto che sia stata presa una decisione.

2. 3. Dove si trovano le routines? Livello Ostensivo e livello Performativo

L'evoluzione della diversa concezione di *routine* organizzativa intesa come *behaviour* regolari (ovvero processi ricorrenti nelle imprese e svolti da un insieme di individui)⁷³ oppure come aspetto cognitivo (riferito ai modelli astratti che i soggetti usufruiscono come una guida in relazione a specifiche *performance* ottenute da comportamenti routinari)⁷⁴, ha portato ad una varietà di definizioni di *routines* organizzative.

Alcuni autori le interpretano come *recurrent interaction patterns*, ovvero come un comportamento automatico e ripetitivo di un insieme di individui considerato come un'unità di analisi⁷⁵, altri, invece, come modelli prettamente cognitivi ed astratti composte da regole o da procedure operative *standard* (SOP) che hanno lo scopo di indirizzare il comportamento organizzativo.

Per poter capire fino in fondo le *routines* organizzative, il loro comportamento e le relative conseguenze, è necessario chiarire due concetti: livello ostensivo e livello performativo⁷⁶.

⁷³ Winter S., (1964)

⁷⁴ Mach J., Simon H., (1958)

⁷⁵ Winter S., (1964); Salvato C., (2009)

⁷⁶ Livello ostensivo e livello performativo sono termini già utilizzati da Latour negli studi sociali in “*The powers of association*”, (1986)

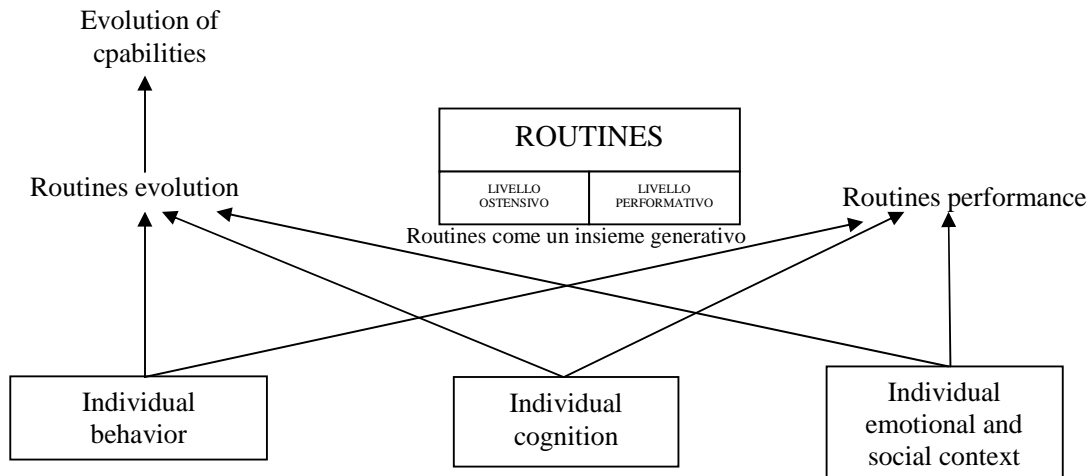


Fig. 4. *Routines* come componente comportamentali, cognitive e di contesto
Elaborazione Salvato, Rerup (2011)

Recentemente Feldman e Pentland⁷⁷ hanno presentato un *framework* che racchiude le due definizioni di *routines* più usate: *routine* come comportamento, ossia *recurrent interaction pattern*, e regole, quindi procedura *standard* di operazioni.

I due autori sostengono che l'aspetto ostensivo delle *routines* sia una rappresentazione astratta, ovvero un'idea che i soggetti formulano nelle loro menti, per capire come devono essere svolte le *routines*: “*It is the abstract, generalized idea of the routine, or the routine in principle*”⁷⁸.

Il livello performativo, invece, viene considerato come la *performance* attuale della *routine*:

“*The performative aspect of the routine consists of specific action, by specific people, in specific places and times. It is the routine in practice*”⁷⁹.

Questa separazione tra i due differenti aspetti delle *routines*, come illustrato nel grafico sottostante, sono necessarie affinché esistano le *routines* organizzative.

⁷⁷ Feldman M., Pentland B.T., (2003)

⁷⁸ Feldman M., Pentland B.T., (2003:101)

⁷⁹ Feldman M., Pentland B.T., (2003:101)

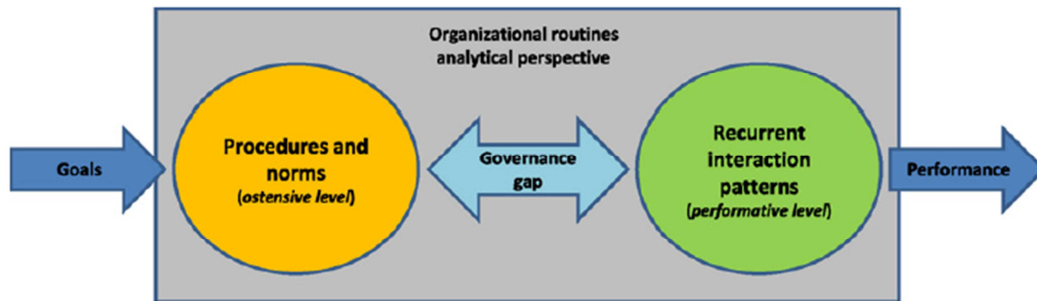


Fig.5. Livelli *routine* organizzativa: procedure operative standard e percorsi d'interazione ricorrente

Fonte: Becker, Zirpoli (2008)

Il livello ostensivo della *routine* allude al modo in cui lavoratori percepiscono le *routines*. Più precisamente esso genera una rappresentazione astratta nelle menti degli attori (*abstract pattern*): ossia ciò che le persone credono siano le *routines*. Può essere codificato in modo formale come *procedure operative standard*, oppure come un insieme di norme informali, in un certo senso definibili come “date per scontato” (“*taken-for-granted norm*”⁸⁰).

Pertanto, considerato che ogni singola persona dà un'interpretazione propria delle *routines*, quindi soggettiva in base al ruolo ricoperto nell'organizzazione e al suo punto di vista, il livello ostensivo non può essere concepito in modo singolare ed univoco.

Ma questo aspetto ostensivo rappresenta solamente una parte dell'immagine delle *routines* perché non include le *performances*.

L'aspetto performativo delle *routines* è caratterizzato da specifiche azioni prese da determinati soggetti in uno specifico momento quando sono legati in una *routine* organizzativa: “*Performance are the specific actions taken by specific people at specific time when they are engaged in an organizational routine*”⁸¹. Esse rappresentano la parte visibile delle *routines*.

Adottando la prospettiva di alcune nuove teorie sociali⁸², si è portati ad osservare gli aspetti ostensivo e quello performativo delle *routines* organizzative, in modo strettamente correlato: ipotizzando un circolo vizioso, dove la creazione di *performance* conduce alla ricreazione dell'aspetto ostensivo, se si vincola quest'ultimo abilitando quello performativo, si potrebbe giungere ad un sistema in grado di produrre una varietà

⁸⁰ Feldaman M., Pentland B.T., (2003:101)

⁸¹ Feldaman M., Pentland B.T., (2005:796)

⁸² Per un maggior approfondimento vedere Giddens 1984

di prestazioni in base alle circostanze (differenti persone che interagiscono, in tempi diversi e in svariati ambienti)

Le *routines* organizzative, infatti, sono definite da Feldman e Pentland come “*generative systems that can produce a wide variety of performances depending on the circumstances*”⁸³.

Pertanto “da una parte gli aspetti ostensivi (ciò che le persone pensano di dover fare) abilitano, orientano e vincolano quelli performativi (ciò che le persone effettivamente fanno); dall’altro questi ultimi creano e ricreano continuamente i primi modificando la percezione degli attori sulla base dell’apprendimento maturato dell’azione”⁸⁴.

2. 3. 1. Da livello ostensivo a performativo

Gli attori coinvolti nello svolgere un determinato *task*, possono utilizzare l’aspetto ostensivo delle *routines* organizzative come guida per le azioni che devono compiere.

Il concetto definito da Nelson e Winter “*routines as target*”, sarà considerato, in questa sede, come un modello guida di comportamento, tramite cui, pur non essendo specificati i dettagli delle *performances*, è comunque possibile effettuare un controllo sull’andamento delle attività proprie o altrui svolte in un determinato momento.

L’aspetto ostensivo può essere utilizzato come *accounting* per quelle azioni già intraprese, permettendo così di spiegare le azioni in essere ed offrendo le indicazioni corrette per quando sia opportuno richiedere un rendiconto. Permette, altresì, di dare un senso alle attività che si stanno svolgendo e di fornire delle spiegazioni ad azioni che sembrano insolite. Infine, nel caso in cui un soggetto modifichi la propria azione, l’aspetto ostensivo delle *routines* consente di dare una rapida giustificazione al cambiamento.

Tale livello, dunque, può essere utilizzato come riferimento per i percorsi di attività d’interazione tra i soggetti che altrimenti risulterebbe essere incomprensibile; in altri termini, consente di dare senso alle innumerevoli attività cercando di renderle comprensibili e maggiormente gestibili, senza correre il rischio di vederle annullate da altre⁸⁵.

⁸³ Pentland M., Feldman B.T., (2008:286): “sistemi generativi che possono produrre un’ampia varietà di risultati in relazione alle circostanze”.

⁸⁴ Maggiore G., (2010:187)

⁸⁵ Feldman M., Pentland B.T., (2003)

2. 3. 2. Da livello performativo ad ostensivo

L'aspetto performativo delle *routines* è essenziale per la creazione, il mantenimento e la modifica del livello ostensivo.

Sebbene le *routines* organizzative si replichino, è necessario che tale aspetto venga riconosciuto come un *pattern*. Infatti “*a disconnected collection of performances does not constitute a routine without a corresponding ostensive category that makes the patterns coherent and recognizable as a routine*”⁸⁶. Per lo stesso motivo anche una procedura scritta o un'idea deve essere eseguita ripetutamente prima che possa diventare una *routine* organizzativa.

Il mantenimento del livello ostensivo della *routine* avviene, dunque, attraverso la sua ripetuta esecuzione che consente di esercitare la capacità di metterla in atto.

Qualora gli attori decidano di adottare una *routine*, possono scegliere se seguirne l'aspetto ostensivo oppure indirizzarsi verso altre possibilità. Nel momento in cui decidono di attuare nuove attività, tuttavia, il livello ostensivo delle *routines* viene alterato e pertanto modificato.

Queste variazioni, che possono essere nascoste o non osservate dal *manager* o dall'amministratore, potrebbero anche non essere accettate come alternative legittime alle norme esistenti. Pertanto la scelta di includere le modifiche nella parte ostensiva delle *routines* dipende dai membri dell'organizzazione.

⁸⁶ Feldman M., Pentland B.T., (2003:107)

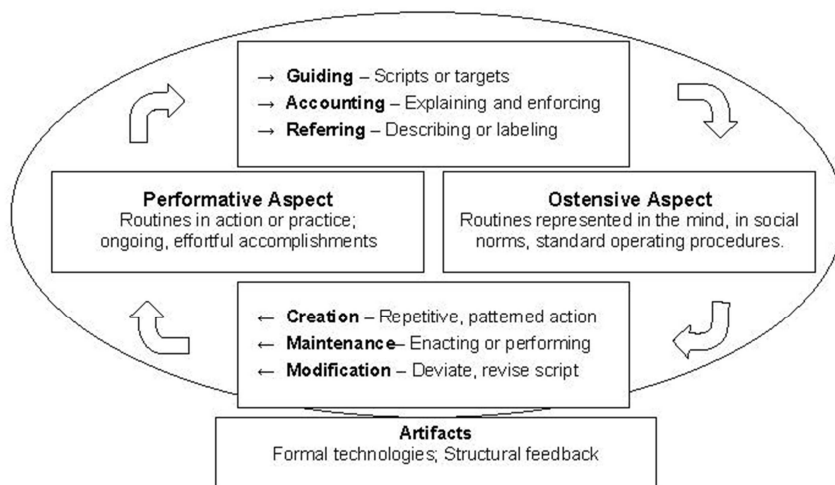


Fig. 6. Ciclo livello ostensivo e performativo
Modifica Feldman e Pentland 2003, Pentland e Feldman 2005

In una *routine* organizzativa, al fine di assicurare la riproduzione di particolari percorsi d'azione, spesso si utilizzano alcuni artefatti quali ad esempio *database*, regole scritte, manuali, sistemi *software*. Si dà loro importanza perché ritenuti fondamentali per la raccolta di dati sulle *routines* organizzative. In effetti gli artefatti, come le regole e le procedure scritte, possono servire da *proxy* per l'aspetto ostensivo della *routine*, mentre i *database*, talvolta confusi con l'aspetto ostensivo delle routine, possono contenere informazioni utili circa l'aspetto performativo⁸⁷.

Se l'aspetto ostensivo e performativo delle *routines* sono caratterizzati da una relazione ricorsiva, gli artefatti, invece, si distinguono per la loro stabilità, ossia per il non modificarsi sistematicamente al cambiamento dei due livelli. Per tale motivo essi si distinguono dalla *routine* e quindi anche dal sistema generativo stesso delle *routines* organizzative⁸⁸.

In questo tipo di relazione la funzione degli artefatti (*software*, ICT, manuali delle procedure) rimane estranea per il fatto che influenzano e rappresentano la *routine* senza tuttavia essere considerati tali.

Ciò nonostante gli artefatti possono rifletterne sia l'aspetto ostensivo (in caso di procedimento scritto) che quello performativo (nel caso di un *database* di rilevamento)

⁸⁷ Pentland B.T., Reuter H.H., (1994)

⁸⁸ Pentland B.T., Feldman M., (2005)

ma anche influenzarli⁸⁹. In tal senso gli artefatti condizionano la *routine* fornendo delle linee guida o dei vincoli operativi ma lasciano discrezionalità di opzioni alternative per la realizzazione dei comportamenti reali. I soggetti dell'organizzazione si trovano, quindi, ad attivare atteggiamenti differenti in riferimento alle proprie percezioni, aspettative, e al contesto dove sono chiamati ad agire.

2. 4. Gap tra l'aspetto ostensivo e performativo delle routines

Tra i due aspetti delle *routines* organizzative descritti al paragrafo precedente, esiste un *gap* tra ciò che i membri dell'organizzazione dovrebbero fare e le modalità secondo cui svolgono i loro *task*.

Causa l'agire umano, la soggettività nell'interpretare le norme e le procedure (*ostensive level*), la *performance* risulta essere differente da ciò che si prevede perché, così facendo, vengono modificati i *recurrent interaction pattern*.

Comparando la descrizione di come le attività vengono realizzate nella pratica, con le modalità delle procedure operative standard (SOP) secondo le quali i compiti dovrebbero essere effettuati, è possibile riscontrare alcuni *gap*⁹⁰.

Il divario che spesso si presenta tra i due livelli può essere delineato solamente se i *managers* hanno la possibilità di comparare le modalità di esecuzione dei SOP con i *recurrent interaction pattern*. Se ciò è possibile, si può pensare di colmare il divario attraverso dei meccanismi di *governance*.

Solamente grazie ad una descrizione approfondita del modo in cui un processo viene realizzato, e quindi del comportamento organizzativo, si è in grado di progettare interventi di cambiamento organizzativi e di ipotizzare, al contempo, un programma di sviluppo organizzativo che possa "migliorare le strutture e i meccanismi che governano il comportamento organizzativo"⁹¹.

Attraverso la descrizione della realizzazione del processo, al *manager* diventa palese quello che prima era tenuto nascosto ed è in grado di stabilire quali sono i fattori che più condizionano le *performances*.

⁸⁹ Pentland B.T., Feldman M., (2008)

⁹⁰ Becker M., Zirpoli F., (2008)

⁹¹ Becker M., Zirpoli F., (2008:140)

Il rilevamento del collegamento tra l'aspetto ostensivo e quello performativo delle *routines* organizzative, “delle procedure e delle regole formali, con la reale implementazione dei processi e degli strumenti di coordinamento e governance utilizzati e del ruolo giocato dalle strutture di supporto..[ovvero gli artefatti] potrà evidenziare, quindi, quali sono le *routines* emerse e quelle emergenti nell'organizzazione”⁹².

Grazie all'osservazione del manifestarsi di tali *routines* e ai fattori stimolanti di suddetto evento, è possibile esaminare con maggiore minuziosità i particolari che realmente hanno un impatto sulle *performances*. Con questo procedimento si dispone dei mezzi per definire come monitorare correttamente le attività sbagliate e definire l'insieme di meccanismi di coordinamento e *governance* più appropriati, con l'obiettivo di allineare obiettivi e *performances*.

Pertanto è necessario adeguare tra loro il sistema di coordinamento e *governance* (incentivi, regole, supervisione) e le strutture di supporto (*ICT*) per poter gestire i dettagli.

Per di più, il fatto che le *routine* organizzative abbiano come caratteristica la ricorrenza e l'essere formate da comportamenti che si manifestano in successione sempre con la medesima sequenza, significa che la maggior parte di esse rivelano una certa somiglianza tra loro.

Queste analogie facilitano lo svilupparsi, all'interno dell'azienda, di strumenti di *governance*, di meccanismi di coordinamento nonché di comportamenti da parte sia dei singoli attori sia della collettività. Grazie a queste somiglianze, il *manager* può concentrare i propri sforzi di analisi organizzativa solamente su quelle attività dove obiettivi e *performance* non coincidono e quindi generalizzare le conclusioni tratte a tutti i contesti equiparabili che mostrano caratteristiche simili.

Un'attenta analisi microanalitica sulle *routines* organizzative, dunque, favorisce la gestione delle attività, permette di tenere maggiormente sotto controllo eventuali gap che possono instaurarsi durante lo svolgimento di un *task* e consente di trovare una rapida motivazione del fenomeno.

⁹² Zirpoli F., slides corso di “Gestione dei processi aziendali avanzato”, Cà Foscari, (2011)

2. 5. Controllo, replica, imitazione delle routines

Va specificato che la presenza delle *routines* non comporta che i processi siano sempre efficaci. Spesso si continuano a sfruttare delle *routines* che nel tempo hanno dato esiti positivi e che, di conseguenza, hanno rinforzato l'idea che svolgere un *task* in quel modo sia la cosa migliore.

Tuttavia, essendo l'organizzazione inserita all'interno di un determinato contesto, e tenendo conto che esso si evolve e cambia in base alle dinamiche ambientali, può accadere che le *routines* seguite fino a quel momento non siano più adatte e non rispondano più ad un'adeguata efficienza.

Pertanto è necessario ideare un sistema di controllo sulle *routines* affinché queste non diventino obsolete e non si rischi di proseguire per una strada che potrebbe portare a conseguenze inattese, prima fra tutte la perdita di memoria organizzativa.

Come già detto in precedenza, la memoria degli individui rappresenta il deposito delle conoscenze operative dell'organizzazione. Ad esempio quando un soggetto decide di lasciare l'azienda, ne consegue una perdita di importanti conoscenze idiosincratiche e, qualora poi tale partenza fosse inaspettata, si potrebbe interrompere la continuità delle *routines*⁹³.

Difficilmente poi, la persona che andrà a sostituire il lavoratore uscente, sarà in grado di ripristinare le *routines* del predecessore, ma è soltanto apparentemente. Risulta, infatti, improbabile che il nuovo assunto sia in grado di replicare le stesse *performances* del suo predecessore, sia per il fatto che tenterà di ridefinire il proprio ruolo organizzativo in relazione ai suoi interessi, sia perché il ruolo che andrà a ricoprire avrà un significato e modalità di svolgimento differenti.

Quindi, se da un lato le *routines* organizzative possono variare, dall'altro c'è la necessità di controllarne la continuità e garantirne l'efficacia pur in un contesto di cambiamento.

Di conseguenza il miglior modo per mantenere delle *routines* di successo, e quindi efficaci, è quello di formare un sistema di controllo che non impedisca l'adattamento con il cambiamento delle *routines* quando è necessario.

⁹³ Nelson R., Winter S., (1982)

Come gli *habits*⁹⁴ vengono replicati da individuo ad un altro individuo, così anche le *routines* sembra possano replicarsi da un'organizzazione all'altra, anche se esistono, tuttavia, teorie diverse circa l'effettiva riuscita di tale operazione.

Alla base del trasferimento della *routine* si trova la replica delle pratiche e delle relazioni organizzative. Infatti, “affinché si verifichi un'effettiva replicazione delle *routines*, è necessario che non vengano riprodotti solamente gli *skill*⁹⁵ individuali, ma anche il modo in cui vengono organizzati nella struttura di relazioni tra i vari individui”⁹⁶. Quindi grazie alla replicazione degli *skill* individuali e degli *habits* e alla pratica ripetuta, viene trasferita anche la conoscenza tacita e quella codificabile. Per contro risulta difficile replicare le *routines* organizzative proprio a causa della dimensione tacita connessa alla loro natura strutturata che da origine ad un'entità complessa ed ambigua.

Alcune di esse possono essere replicate attraverso una descrizione minuziosa delle loro caratteristiche fondamentali inserite in un manuale o libri. Ma tale operazione risulta essere affatto semplice e spesso vi è la necessità di affidarsi alla pratica e ai consigli.

Pur tuttavia, il modello di replica della *routine*, non offre la possibilità di ottenere una buona copia in quanto, durante la sua applicazione, si riscontrano diverse mutazioni. Di conseguenza l'obiettivo principale di un controllo perfetto non è più l'ottenimento di una replica totale della *routine* ma di un funzionamento complessivo in termini di efficienza equivalente a quello del processo precedente⁹⁷.

Per ottenere vantaggio competitivo, le imprese cercano di imitare quelle di successo cercando di riprodurre nel loro contesto ciò che li possa distinguere dai *competitors*. L'obiettivo principale è quello di imitare le *routines* di altre imprese per ottenere “maggiori profitti attraverso la produzione di un prodotto migliore o producendo un prodotto *standard* a un costo inferiore”⁹⁸.

⁹⁴ Spesso gli *habits*, ovvero le abitudini, vengono confuse con le *routines* ma non sono la medesima cosa. Gli *habits* si formano attraverso la ripetizione di azioni o pensieri e sono considerati come la propensione a comportarsi in una determinata maniera davanti a certe situazioni. Mentre le abitudini vengono associati agli individui, le *routines* sono associati a gruppi o organizzazioni e rappresentano delle meta-abitudini che stanno ad un livello superiore degli *habits* stessi.

⁹⁵ Particolare forma di capacità di un soggetto che si utilizza in situazioni speciali e in un determinato contesto

⁹⁶ Hodgson J.M., “*The nature and the replication of routines*”,(2004:37) in Becker M. e Lazaric N., (2009), “*Organizational routines*”

⁹⁷ Nelson R., Winter S., (1982)

⁹⁸ Nelson R., Winter S., (1982)

Per ottenere vantaggio competitivo, le imprese cercano di imitare quelle di successo cercando di riprodurre nel loro contesto ciò che li possa distinguere dai *competitors*. Spesso accade però che le loro azioni si fondino sull'osservazione di un successo analizzato in modo imperfetto. Questo avviene perché le *routines* da imitare⁹⁹ non sono riconducibili ad un modello elaborato e definito a cui far riferimento. Ne consegue quindi, che qualora subentrino dei problemi nell'imitazione della *routine*, è pressoché impossibile risolverli facendo un confronto con la *routine* originale.

⁹⁹ Le routines da imitare vengono definite “*target routine*” da Nelson e Winter.

Capitolo 3. Routines come stabilità o cambiamento?

3. 1. *La dualità delle organizzazioni: essere flessibili o stabili?*

Lo scenario economico e sociale che va delineandosi nel XXI secolo, richiede sempre più che le imprese in primo luogo siano innovative, per poter rimanere competitive in un mercato oramai caratterizzato da una concorrenza spietata, in secondo luogo flessibili ai cambiamenti ambientali molto rapidi e piuttosto frequenti ed infine aperte al cambiamento.

Allo stesso modo all'interno delle organizzazioni, è necessaria la presenza sia di stabilità che di regolarità che consentano una certa previsione sulla quale basarsi per le scelte strategiche, di vendita e di investimento necessarie per ottenere profitti adeguati¹⁰⁰.

Le attuali imprese, quindi, si trovano davanti ad una duplice possibilità: indirizzare l'organizzazione verso la stabilità o mirare alla flessibilità e quindi al cambiamento.

Il primo autore ad occuparsi di tale argomento è March (1991), i cui studi mettono in discussione il *trade-off* che le organizzazioni devono affrontare tra la possibilità di ricombinazione e lo sfruttamento (“*exploitation* e *exploration*”¹⁰¹) delle risorse esistenti. In particolare, lo sfruttamento si riferisce al riutilizzo delle certezze che si sono ottenute attraverso scelte, produzione, implementazione, selezione, ed efficienza di attività che hanno conseguito un *feedback* positivo da poter prendere in considerazione per ottenere il massimo rendimento.

L'esplorazione deriva da nuove opportunità di ricerca, da un differente grado di assunzione del rischio, da scoperte ed innovazioni nonché da variazioni ambientali e di altro genere.

In breve, spesso accade che la distinzione tra l'esplorazione di nuove possibilità e lo sfruttamento delle certezze possedute conduca le imprese a comportamenti e a scelte strategiche che le differenziano consentendo di ottenere prestazioni aziendali differenti l'una dall'altra¹⁰².

¹⁰⁰ Farjoun M., (2010)

¹⁰¹ March J.G., (1991)

¹⁰² March J.G., (1991)

Tra *exploitation* ed *exploration* esiste una tensione continua perché se da un lato l'adattamento alle esigenze ambientali può favorire l'inerzia strutturale e quindi la difficoltà di adattarsi ai futuri cambiamenti e di sperimentare nuove occasioni, dall'altro la ricerca di nuove opportunità limita la velocità di implementazione e di miglioramento delle competenze esistenti¹⁰³.

Pertanto affidarsi all'*exploration* non porta tassativamente ad un esito positivo perché se da un lato può abbattere le *routines* di successo presenti nell'impresa, dall'altro non riesce a colmare, con il medesimo successo, la perdita delle attività presenti¹⁰⁴.

Un'impresa che si basa prevalentemente sull'esplorazione a discapito dello sfruttamento, è costretta a far fronte a costi elevati di sperimentazione talvolta ottenendo *performance* non sufficientemente elevate da giustificare l'investimento iniziale.

Ad esempio, un'azienda già inserita nel mercato deve decidere se tenere in vita la tecnologia attuale o se investire nell'implementazione di una nuova tecnologia.

“Negli stadi iniziali, il rendimento degli sforzi orientati allo sviluppo di una nuova tecnologia di solito risulta inferiore a quello degli investimenti destinati al miglioramento di una tecnologia esistente, e le imprese sono spesso riluttanti ad abbandonare una tecnologia già conosciuta ed adottata da tempo per passare a una tecnologia nuova e non familiare”¹⁰⁵. Tuttavia “se a parità di impegno, la tecnologia discontinua¹⁰⁶ garantisce un potenziale di *performance* molto più elevato rispetto la tecnologia attuale, è probabile che nel lungo termine possa imporsi e sostituirsi a quest'ultima”¹⁰⁷.

Ogni processo di cambiamento suscita negli individui che operano in un'organizzazione, reazioni positive o negative che variano a seconda di quanto il suddetto cambiamento sia noto, voluto e prodotto dagli stessi individui.

In ogni caso va evidenziato che il cambiamento è conosciuto, richiesto, prodotto, tanto più i lavoratori manifestano resistenza attraverso i loro comportamenti lavorativi e nelle relazioni sociali.

¹⁰³ March J.G., (1991)

¹⁰⁴ Mitchell, Singh W.,K., (1993)

¹⁰⁵ Shilling M.A., (2009:70)

¹⁰⁶ Una tecnologia è definita discontinua quando risponde ad una richiesta di mercato simile a quella soddisfatta dalla tecnologia preesistente, partendo da conoscenze di base completamente nuove. Esempio sono il vinile con il CD, la fotografia analogica con quella digitale oppure gli aerei con motore ad elica con il jet.

¹⁰⁷ Shilling M.A., (2009:70)

Tuttavia i comportamenti dei soggetti sono solamente la punta visibile di un iceberg composto alla base da ciò che si definisce “quadro di riferimento”. Esso fa riferimento infatti, agli schemi mentali, alle mappe mentali e ai *frames* dei singoli che si strutturano negli anni e che sono costituiti da convinzioni di base direttamente dipendenti dal sedimentarsi delle esperienze e dai tratti della personalità. Proprio per la caratteristica di essere radicati *nell’excursus* della vita sia privata che lavorativa, questo livello tende a mantenere una certa stabilità nonché ad essere poco influenzabile.

Per tali motivi il *management* aziendale si imbatte nel dilemma se sia la stabilità o la flessibilità l’atteggiamento strutturale da seguire.

Da un lato, infatti, “la stabilità riflette un valore del *management* orientato all’efficienza e al controllo *top-down*”¹⁰⁸, dall’altro “la flessibilità rappresenta il valore dell’apprendimento e del cambiamento”¹⁰⁹.

Se si combinano queste due dimensioni, è possibile ottenere quattro approcci diversi ma strettamente correlati tra loro, circa l’efficacia organizzativa.

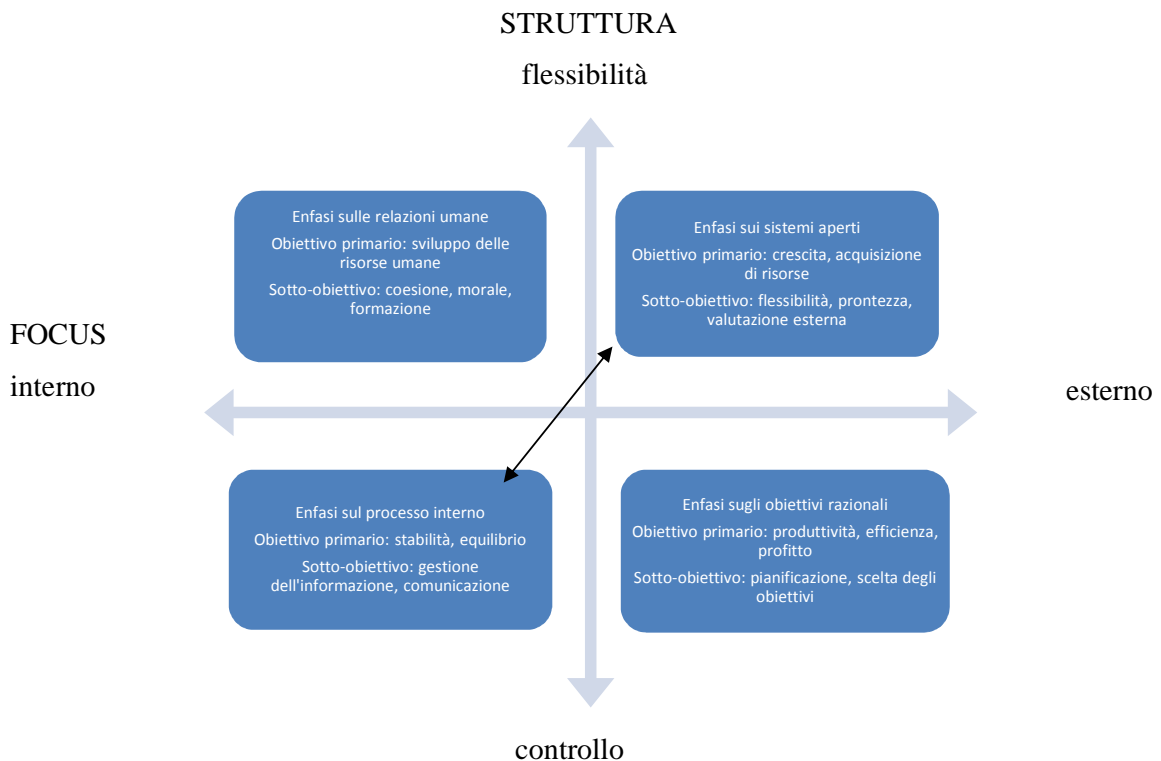


Fig. 7. Quattro approcci all’efficacia aziendale

Fonte: adattamento da Daft, 2004

¹⁰⁸ Daft R.L., (2004:68)

¹⁰⁹ Daft R.L., (2004:68)

Come si può notare, la flessibilità e stabilità appaiono come due realtà diametralmente opposte, dove una esclude l'altra.

Il *management*, in questa prospettiva, sarebbe costretto a scegliere se concentrare gli sforzi su un *focus* interno che permetta un maggior controllo nei processi interni, oppure se focalizzarsi sull'ambiente esterno e optare per una struttura flessibile che possa adattarsi ai mutamenti ambientali e concorrenziali.

Tuttavia si è cercato di trovare una soluzione a questa dicotomia (stabilità e flessibilità-cambiamento) con la quale ogni organizzazione è costretta, prima o poi durante la sua esistenza, a farvi fronte: *ambidexterity*.

3. 2. Una soluzione: *ambidexterity*

Verso la fine degli anni '70, numerosi autori hanno iniziato ad utilizzare il termine *ambidexterity*¹¹⁰.

*“Organisational ambidexterity is the difficult act of balancing two diametrically opposed organisational qualities – adaptability and alignment”*¹¹¹

Con ciò si intende sottolineare come le imprese siano chiamate a soddisfare simultaneamente le esigenze di flessibilità, adattamento al cambiamento (*adaptability*), e di stabilità che consente di sfruttare al meglio le risorse e le competenze già disponibili (*alignment*). Perché ciò avvenga, “occorre trasformare l'impresa in un'organizzazione ibrida”¹¹² che i due studiosi, Tushman e O'Reilly definiscono “ambidestra”. Si tratta, in altri termini, di una forma organizzativa che consente di coniugare sia *l'exploitation* che *l'exploration* perché il problema fondamentale di un'impresa è quello di garantirsi dei profitti nel presente ma anche di pensare al modo in cui generare profitti per il futuro e quindi garantirne la sopravvivenza nel tempo:

¹¹⁰ Duncan R.B. (1976); Tushman M.L., O'Reilly III C.A., (1996); .. O'Reilly III C.A., Tushman M.L., (2004)

¹¹¹ Birkinshaw J., Gibson C., (2004)

¹¹² Shilling M.A., (2009:329)

“The basic problem confronting an organization is to engage in sufficient exploitation to ensure its current viability and, at the same time, devote enough energy to exploration to ensure its future viability”¹¹³

Come evidenzia March, infatti, se “un’organizzazione è stabile, sfrutterà le proprie conoscenze che già possiede nel presente ricoprendo una posizione dominante nel breve periodo, ma progressivamente diventerà obsoleta e sarà destinata al fallimento perché non sarà in grado di allinearsi ai cambiamenti ambientali”¹¹⁴.

Inoltre Tushman e O’Reill sostengono che le imprese ambidestre ottengono una prestazione superiore rispetto a coloro che si focalizzano solamente sullo sfruttamento o sull’esplorazione¹¹⁵.

Birkinshaw e Gibson¹¹⁶ hanno condotto una ricerca su oltre 4000 individui, 40 business units di dieci compagnie multinazionali per esaminare il collegamento che potesse esserci tra ambidestrosità aziendale e le *performances* ottenute. Tale studio durato tre anni, ha portato a dei risultati sorprendenti: la relazione tra *ambidexterity* e la prestazione era altamente significativa.

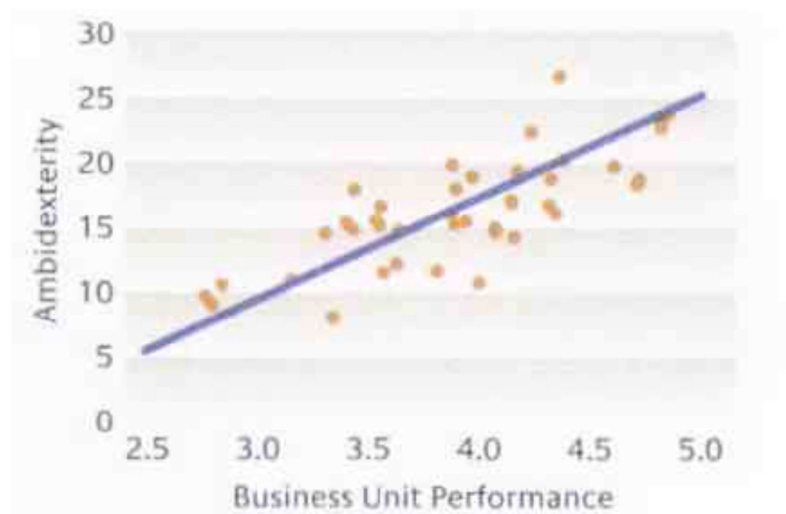


Grafico. 2. Relazione tra Business unit performance e ambidexterity

Fonte: Birkinshaw e Gibson (2004)

¹¹³ March J.G., (1991:105)

¹¹⁴ March J. G., (2003:14)

¹¹⁵ Tushman M.L., O’Reilly III C.A, (1996)

¹¹⁶ Birkinshaw, J., Gibson C., (2004)

Come si può notare dal grafico, il rapporto tra le due variabili prese in considerazione, implica che un aumento della *ambidexterity* aziendale comporta un proporzionale aumento della prestazione.

Si deve tenere in considerazione che un'organizzazione ambidestra, è costituita da strutture interne che potrebbero essere sia meccaniche¹¹⁷ per alcune aree aziendali oppure organiche¹¹⁸ in altri contesti.

E' necessario, dunque, cercare di creare strutture separate e diverse in relazione alle varie attività aziendali. Tale separazione, tuttavia, potrebbe causare problemi di isolamento; pertanto, oltre alla struttura ambidestra, è necessario analizzare anche l'ambidestrosità di contesto.

Questo tipo di contesto fa sì che “i lavoratori dell'organizzazione siano chiamati a compiere delle scelte, giorno per giorno nello svolgimento del loro lavoro, tra svolgere le attività con *alignment-oriented* oppure *adaptation-oriented*¹¹⁹”.

3. 3. Stabilità e cambiamento: dal dualism al duality di Farjoun

Gli autori successivi al modello *exploitation-exploration* di March, tendono a riconoscere implicitamente il fatto che stabilità e cambiamento contribuiscano entrambi all'efficacia organizzativa, analizzando i due concetti dal punto di vista della complementarità.¹²⁰

In particolare Farjoun ripensa alla stabilità e cambiamento non in termini di dualità bensì di dualismo. Più precisamente i due termini non sono più considerati l'uno opposto all'altro ed inconciliabili bensì da un lato complementari e dall'altro in contraddizione. Egli afferma infatti:

“I construct an alternative conceptualization of stability and change not as a dualism but as a duality.... I maintain that stability and change are fundamentally interdependent— both contradictory and complementary”.¹²¹

¹¹⁷ Strutture progettate per indurre le persone a comportarsi con modalità prevedibili attraverso la combinazione di formalizzazione (grado di regolazione dei comportamenti dei soggetti dell'organizzazione secondo l'utilizzo di regole, procedure) e standardizzazione (grado di codificazione delle attività dell'impresa) che consentono un maggior grado di efficienza ma risultano inadatte per una strategia che mira all'innovazione.

¹¹⁸ Strutture caratterizzate da bassi livelli di formalizzazione e standardizzazione che concedono maggiore creatività agli individui ma a svantaggio dell'efficienza aziendale.

¹¹⁹ Birkinshaw, J., Gibson C., (2004:49)

¹²⁰ Feldman M., Pentland B.T.,(2003)

Nello sviluppare tale visione di dualità, l'autore ha stabilito che “spesso la stabilità presuppone flessibilità e cambiamento”.¹²²

Il dualismo tra *exploitation* ed *exploration*, come detto precedentemente, presuppone che la stabilità si manifesti attraverso lo sfruttamento delle conoscenze e delle *routines* attuali. Richiede cioè “routinizzazione, disciplina, controllo, impegno, avversione al rischio”; viceversa “l'esplorazione prevede la sperimentazione, l'assunzione di rischio, l'apertura verso nuovi orizzonti e la stimolazione dal fallimento”.¹²³

Per contro, l'idea della stabilità e del cambiamento come dualità consente di avere una visione di interdipendenza e compatibilità, laddove la prima implica l'altra e viceversa. Nello specifico, se da un lato la sperimentazione di nuove opportunità e la diversità consentono il cambiamento e, di conseguenza, l'innovazione, dall'altro consentono di mantenere la stabilità specialmente in un contesto ambientale alquanto turbolento.

Anche “meccanismi stabili, *routines* e controllo, che promuovono la stabilità, supportano l'adattabilità, l'innovazione e l'esplorazione”.¹²⁴

Di conseguenza Farjoun sostiene che per poter ottenere un determinato risultato (sia esso stabilità o cambiamento) sono richiesti gli elementi che li caratterizzano entrambi.

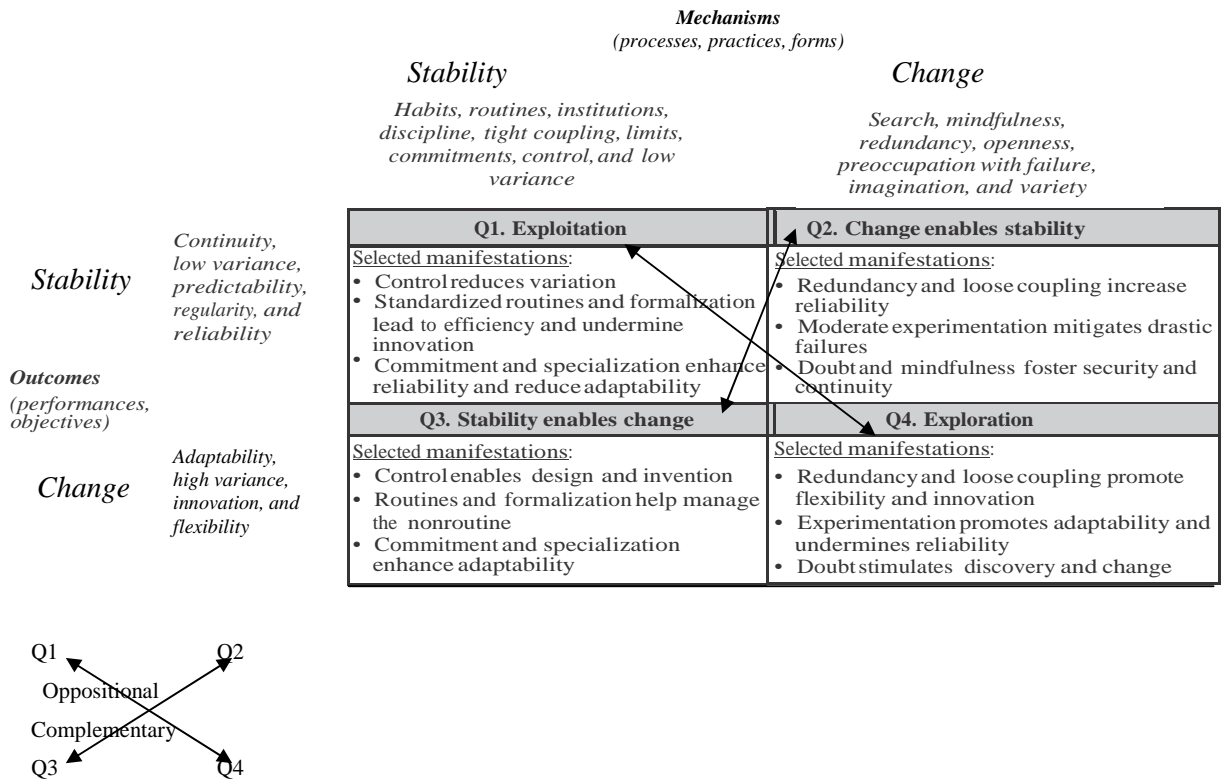
Esiste, pertanto, una relazione tra stabilità e cambiamento che può essere classificata, come verrà illustrato nel grafico sottostante, in quattro modalità circa il loro manifestarsi nei relativi meccanismi e nei risultati ottenuti.

¹²¹ Farjoun M., (2010:203)

¹²² Farjoun M., (2010:203)

¹²³ March J.G., (1996:280)

¹²⁴ Farjoun M., (2010:205)



Tab. 4. Classificazione relazioni stabilità e cambiamento

Fonte: Farjoun, (2010)

I quadranti Q1 e Q4 rappresentano il *trade-off* di dualismo di cui si è discusso fino a questo momento.

Particolare attenzione, dunque, viene posta ai quadranti Q2 e Q3 dai quali è possibile capire come stabilità e cambiamento siano condizioni tanto antitetiche quanto complementari.

Farjoun, per poter spiegare come il cambiamento e la variazione possa portare alla stabilità (quadrante Q2), fa riferimento a quelle organizzazioni che possiedono un sistema di alta affidabilità (ad esempio le centrali nucleari, le portaerei, le *space shuttles*, ospedali, sistemi *software*). In questi contesti, l'affidabilità si riferisce al modo in cui le attività di base e i processi vengono svolti, sia rispettando i criteri di sicurezza

che garantendo un servizio costante. In verità anche questo tipo di imprese talvolta presentano al loro interno problemi di imprevedibilità e di volatilità.¹²⁵

Sempre più spesso, l'*high-reliability*¹²⁶ fa riferimento sia al concetto di anticipazione/previsione che a quello di resistenza. Secondo tale visione le organizzazioni hanno la possibilità di pianificare le proprie strategie, di resistere ai numerosi cambiamenti e, al contempo, di fornire un servizio sicuro nonché continuativo. Alcuni studi¹²⁷ hanno dimostrato che “organizzazioni ad alta affidabilità fanno uso di regole e discipline ma fanno affidamento anche sulle variazioni, la ridondanza e l’immaginazione”.¹²⁸

Per comprendere tali affermazioni, e dimostrare come il cambiamento guidi alla stabilità, è necessario chiarire i diversi significati di affidabilità e stabilità.

L'affidabilità, come precedentemente esplicitato, è associata ad una varianza molto bassa e a *performances* coerenti nel tempo. Pertanto, tale termine si ritiene possa essere considerato diametralmente opposto all’innovazione e alla variazione.

Tuttavia la *reliability* sembra aver assunto due significati differenti. Nell’ambito delle teorie classiche, l'affidabilità è associata ad un’efficacia di breve termine e statica¹²⁹: ad esempio come avviene nella curva di apprendimento, dove si ottengono risultati soddisfacenti senza alcuno sforzo e in modo subconscio, ed attraverso lo sfruttamento delle *routines* esistenti. Ciò si verifica soprattutto all’interno di un contesto stabile ma anche in sistemi altamente controllati che permettono di ridurre al minimo gli errori e di seguire una burocrazia vincolante.

Il secondo significato sembra associato al quadrante 2 (Q2), dove l'affidabilità comporta stabilità nel lungo periodo e sicurezza soprattutto quando ci si confronta con un contesto caratterizzato da continui turbamenti.

Va inoltre evidenziato che “mantenere gli *outcomes* con una minima variazione, e rimanere sulla buona strada, richiede un maggiore sforzo, risorse e varietà che ottenere lo stesso livello di *reliability* nei contesti più stabili e prevedibili”¹³⁰. Pertanto, in tale contesto il concetto stesso di affidabilità assume differenti connotati: viene inteso, cioè,

¹²⁵ Farjoun M., (2010)

¹²⁶ Termine menzionato da Farjoun (2010) per indicare l’alto grado di affidabilità di alcune imprese

¹²⁷ Schulman P.R., (1993)

¹²⁸ Farjoun M., (2010:206,207)

¹²⁹ Tale concezione di affidabilità è intesa da March (1991) e Shumpeter (1942)

¹³⁰ Farjoun M., (2010: 207)

come diametralmente opposto all'efficienza e più coerente con la flessibilità e l'adattamento.

Per contro se l'efficienza presuppone omogeneità, specializzazione e standardizzazione, l'affidabilità si associa all'esplorazione ed alla diversità.

Si può concludere, quindi, affermando che sebbene l'efficienza faciliti la stabilità nel breve termine ed elimini le potenziali variazioni, rende, tuttavia, i sistemi più vulnerabili a possibili errori specialmente in caso di ambienti perturbati e instabili e quindi meno efficienti.

Più nello specifico il *focus* del nostro interesse in questa sede, invece, sarà capire come la stabilità possa accompagnare il cambiamento.

I meccanismi associati alla stabilità, come i metodi, le regole, possono essere analizzati come modelli di integrazione sociale¹³¹, *routines*¹³² e vengono definiti dall'autore "*institutions*"¹³³.

Tali istituzioni, essendo radicate negli *habits*, traducono le lezioni e le deduzioni che i soggetti traggono, in regole il cui scopo è limitarne scelte ed azioni. Quando esse vengono applicate, pur limitando l'adattamento e la flessibilità ma favorendo legittimità e fiducia, permettono lo sviluppo di *framework* utili per le azioni emergenti riducendo l'incertezza e promuovendo l'adattamento¹³⁴.

Come sostiene Dewey, infatti, "è ovvio che un organizzazione può diventare un ostacolo alla libertà [...] allo stesso tempo bisogna ammettere che non c'è un'effettiva o obiettiva libertà senza organizzazione"¹³⁵.

Alcuni studi hanno dimostrato che la risoluzione dei problemi che si incontrano nello svolgere il proprio lavoro, si fonda su un sistema di regole o euristiche necessarie per selezionare i percorsi migliori affinché si ottenga una soluzione al problema. Ovviamente le idee e le soluzioni adottate maggiormente prendono il sopravvento sulle altre tanto da divenire stabili basi per nuove idee¹³⁶. "In questo modo un comportamento meno consapevole ed abituale, libera risorse per svolgere compiti non routinari"¹³⁷.

¹³¹ Jepperson R.L., (1991)

¹³² Levitt B., March J.G., (1988)

¹³³ Farjoun M., (2010:211)

¹³⁴ Farjoun M., (2010)

¹³⁵ Dewey J.,(1922:306)

¹³⁶ Bateson G., (1972)

¹³⁷ Simon H.A., (1997:100)

Tali indagini consentono di dimostrare come la disciplina non conduca solamente a inerzia ma consenta anche l'adattabilità tramite la routinizzazione delle non *routines*¹³⁸.

Infatti, nella letteratura organizzativa si può riscontrare che le organizzazioni affrontano le situazioni impreviste con l'utilizzo delle *routines*.

Ma per poter favorire l'adattabilità delle organizzazioni attraverso delle *routines* stabili, esse utilizzano un elevato grado di formalizzazione perché consentono una migliore replica, codificazione e produzione di conoscenza.

Invece di limitare le opportunità di scelta e gli ambiti di movimento dei soggetti, tale formalizzazione dei processi fungono da *frame* per poter attuare eventuali idee e per la creazione di *sensemaking*¹³⁹.

Si può concludere sostenendo, in sintesi, che le istituzioni (quali *routines* e regole), i limiti imposti dall'organizzazione nonché i meccanismi stabili, consentono il cambiamento e l'adattabilità in svariati modi: abilitano le imprese a dare certezze e legittimità necessarie nelle loro decisioni e nelle attività che svolgono¹⁴⁰.

“La capacità di fornire questi elementi stabili, dà la possibilità di ulteriori ricombinazioni”¹⁴¹ delle risorse e delle capacità disponibili e permette, attraverso la ricerca, di farne un uso migliore per fronteggiare variazioni non previste e limitare l'opportunismo.

Nell'insieme, tali elementi forniscono una sorta di memoria e di *background* che consente di trovare le situazioni non previste e di spostare attenzione e risorse dai *task* di *routine* a quelli di non *routine*.

3. 4. *Routines tra stability e change*

Spiegare la stabilità organizzativa, il cambiamento e la sopravvivenza, la flessibilità e l'adattamento è possibile analizzando la struttura interna delle *routines* organizzative.

¹³⁸ Per non-*routine* si intendono quei tasks o attività che non sono mai o raramente stati svolti precedentemente

¹³⁹ Con il termine *sensemaking*, introdotto per la prima volta nel 1970 circa, si definisce il processo mediante il quale le persone danno un significato, un senso alle esperienze. A livello organizzativo, Weick K. (1995) lo interpreta come un processo di collaborazione di condivisione creando consapevolezza condivisa e cercando di capire le differenti prospettive individuali

¹⁴⁰ Farjoun M., (2010)

¹⁴¹ Farjoun M., (2010: 214)

Come già noto negli studi di Nelson e Winter (1982), le *routines* organizzative sono il componente base del comportamento organizzativo e il “magazzino” dove vengono poste le *capabilities* e il modo il cui esse si accumulano e si trasferiscono.

La *routine* rappresenta le modalità con cui si svolgono i compiti nell’organizzazione e vengono utilizzate come unità di analisi per comprendere il cambiamento organizzativo a livello micro-economico.

Ciò avviene per il fatto che le imprese “cambiano quello che stanno facendo e il modo di farlo, cambiando le loro *routines*”¹⁴².

Tale cambiamento può avvenire per cause di forza maggiore provenienti dall’ambiente, prevedibili o meno, su sollecitazione del *management*, oppure dai soggetti coinvolti nelle *routines* interne all’organizzazione attraverso la loro forza e le loro azioni.

Il concetto di *routine* organizzativa ha suscitato numerose teorie sul fatto che queste possano condurre alla stabilità o al cambiamento, oppure ad entrambi i risultati.

Probabilmente, l’idea più comune circa il significato del termine *routine* è che questa sia una fonte di stabilità¹⁴³ che possa condurre, in alcuni casi, anche all’inerzia.¹⁴⁴

Tuttavia alcuni studi¹⁴⁵ hanno dimostrato che, in conclusione, le *routine* organizzative non sono completamente inerti bensì sono in grado di incorporare anche il cambiamento.

Come puntualizzano Pentland e Rueter

*“In addition to clarifying the distinction between routines as patterns of action and routineness as a variable property of such patterns, we believe it is necessary to examine the sequential structure of the patterns themselves”*¹⁴⁶,

anche Feldman sostiene che le *routines* possano essere descritte con entrambe le qualità di stabilità e cambiamento¹⁴⁷.

L’autore infatti, basandosi su studi empirici, dimostra che le *routines* possiedono un alto potenziale di cambiamento dovuto a dinamiche interne in quanto i soggetti coinvolti nel processo operativo, rispondono ad un risultato di iterazioni precedenti di *routines*.

¹⁴² Becker M., Lazaric N., Nelson R., Winter S., (2005:776)

¹⁴³ Hodgson ., (1992); Nelson W., (1994)

¹⁴⁴ Hannan M.T., Freeman J.R., (1984)

¹⁴⁵ Feldman M., (2000)

¹⁴⁶ Pentland B., Rueter H., (1994:485)

¹⁴⁷ Feldman M., (2000)

Ciò fa riflettere sul modo in cui vengono considerati gli individui che svolgono i loro *tasks*. Non più soggetti intesi “come parti di meccanismi quasi automatici che comprimono drasticamente gli spazi di discrezionalità, ma come soggetti pensanti, capaci di iniziativa, che non si limitano ad eseguire compiti definiti a priori ma possono avere un ruolo attivo nel costruire nuove *routines*”¹⁴⁸ attraverso la continua e spesso imprevedibile interazione con gli artefatti realizzando, in maniera ricorrente nuove *routines*.

Analizzando le *routines* organizzative non come un singolo ed unico *pattern* ma come un insieme di *patterns*¹⁴⁹, gli individui dell’organizzazione hanno a disposizione un complesso di azione che possono svolgere.

Nello studio analitico sull’osservazione delle *routine* organizzative, Feldman estende il concetto sul cambiamento che queste possono subire; rimanendo in linea con le affermazione di Pentland e Reuter riguardo la normalità della variazione delle *routines*, egli va oltre l’idea di cambiamento inteso come semplice scelta tra un insieme di possibilità. Sostiene l’ipotesi che tanto il repertorio quanto le regole che sottostanno alla scelta siano soggette a possibili cambiamenti. Cambiamenti che hanno certamente delle implicazioni sulle modalità di svolgimento dei *tasks*.¹⁵⁰

Si ritiene che le *routines* organizzative non siano solamente frutto di un rigido percorso formato ma regole, ma che si basino più su un processo emergente.

Tale visione, tuttavia, non permette di dare una spiegazione di come e da dove proviene lo sviluppo dell’insieme di scelte e di regole, se non per motivazioni ambientali esterne o per l’introduzione di una nuova tecnologia.

Feldman scopre, inoltre, che il cambiamento può derivare anche dalla dinamica interna delle *routines* organizzative:

“*My research, however, points to the internal dynamic of a routine as another source of change*”¹⁵¹

¹⁴⁸ Maggiore G., (2010:189)

¹⁴⁹ Pentland B., Rueter H., (1994)

¹⁵⁰ Feldman M., (2000)

¹⁵¹ Feldman M., (2000:613)

Detto altrimenti, pensando alle *routines* come il rapporto tra un flusso di idee, azioni e risultati, si può ottenere un cambiamento: le idee generano azioni, le azioni creano risultati, gli *outcomes* producono nuove idee. Ciò nonostante può accadere che le idee producano delle azioni che non seguono esattamente ciò che era stato ideato, causando talvolta errori ed incidenti che inducono i soggetti ad attuare nuove azioni per ottenere, in seguito, risultati migliori. Queste possono, a loro volta, attraverso la produzione di nuovi *outcomes*, generare nuove idee.¹⁵²

*“One reason is that sometimes actions do not produce the intended outcomes. Another is that sometimes actions produce outcomes that create new problems that need to be solved: Actions produce unintended and undesirable outcomes. A third reason is that rather than producing problems, actions can result in outcomes that produce new resources, and therefore enable new opportunities”*¹⁵³

Questo tipo di sequenza, che genera cambiamento, sembra essere presente di continuo all'interno dei processi aziendali.

Feldman, nella sua ricerca, individua due tipi di risultati che evolvono in un cambiamento continuo: quelli che non soddisfano a pieno le idee stabilite e quelli che presentano la possibilità di sviluppare nuove opportunità. I primi motivano continuamente lo sforzo di provare differenti idee e quindi azioni, gli altri, invece, aumentano i confini di nuovi sviluppi.

Per di più gli attori coinvolti nelle *routines* cercano di allineare le loro azioni alle idee e ai risultati che ci si attende in relazione al contesto istituzionale, organizzativo e personale nel quale sono chiamati a svolgere i loro compiti.

In conclusione le *routines* organizzative riflettono il classico paradosso tra *stability* e *change* di Farjoun.

Una visione di questi *patterns* come fonte di stabilità e inerzia, ha come presupposto svariati fattori ma quello più importante sembra essere l'idea che la ripetizione di tali *routines* tende ad eliminare la ricerca poggiandosi su l'esecuzione di *tasks* attraverso l'esecuzione di sequenze fisse.¹⁵⁴ Di conseguenza anche in presenza di uno stimolo, le

¹⁵² Feldman M., (2000)

¹⁵³ Feldman M., (2000:620)

¹⁵⁴ Mach J.H., Simon H.I., (1958)

routines tendono a generare una risposta che risulta essere stabile e prevedibile nel tempo:

*“To the extent that routines conform to these hypotheses, they can be treated almost like physical objects, where a given stimulus can be expected to generate a (relatively) fixed response that is stable and predictable over time”*¹⁵⁵

La tesi di *duality* esplicitata da Farjoun, consente di prendere in considerazione l'idea che le *routines* possano trasformarsi, anche senza influenze esterne, e che diano origine a cambiamenti all'interno dell'organizzazione. Nello specifico, si ritiene che ogni situazione di svolgimento di un compito darà luogo a prestazioni differenti in relazione a vari fattori e al modo in cui questi sono inseriti nella *routine* quali ad esempio: gli attori e gli oggetti. Talvolta si notano delle piccole differenze che, se in un primo momento, sembrano irrilevanti, analizzate più approfonditamente risultano essere di notevole importanza. Tale situazione deriva dal fatto che un elevato numero di ripetizioni della medesima *routine* comporta molte differenze l'un l'altra. Ciò avviene perché ogni singola *performance* può dar luogo, oltre ad una ripetizione del medesimo *pattern* se il risultato è soddisfacente, ad improvvisazioni o errori. È proprio questo insieme di *performances* possibili che consentono opportunità di cambiamento delle *routines*.¹⁵⁶ Quindi anche senza stimoli esogeni di cambiamento (cambiamento tecnologico, nuovi tipi di *input*), “le *routines* continuano a generare nuovi modelli d'azione”¹⁵⁷

3. 5. Fattori di cambiamento: esogeni ed endogeni

Davanti a queste due prospettive di stabilità e cambiamento che sembrano aver trovato un bilanciamento nel concetto di dualità, viene da chiedersi quali siano i motivi, le cause, i fattori che fanno avvenire tali variazioni nelle *routines* e ancora quali sono elementi che presentano delle differenze all'interno del percorso di azioni.

¹⁵⁵ Pentland B., Haerem T., Hillison D., (2011:1370)

¹⁵⁶ Pentland B., Haerem T., Hillison D., (2011)

¹⁵⁷ Pentland B., Haerem T., Hillison D., (2011:1371)

Dal punto di vista esogeno, come detto poc' anzi, viene menzionata la tecnologia, mentre dal punto di vista endogeno, gli “*human agents*”¹⁵⁸.

March, infatti, suggerisce che ad esempio il cambiamento può avvenire da agenti più esperti perché potrebbero ricordare una sequenza che nel passato ha avuto successo e riprodurla più spesso così che riprodurranno con maggiore frequenza delle sequenze tipiche e meno casuali.¹⁵⁹ Per contro, gli attori meno esperti produrranno delle sequenze di azioni che causano un maggior numero di *patterns* atipici.

Talvolta per ridurre i casi di devianza dal normale *pattern*, si utilizzano dei sistemi automatizzati che includono delle regole codificate per le decisioni che i soggetti devono prendere. In questo caso, l'implementazione di un sistema informativo dovrebbe ridurre lo spreco d'attenzione umana, consentendo di automatizzare i compiti, in cui la necessità di informazione per il *decision making*¹⁶⁰ può essere determinato in anticipo, e di collegarne la risposta più adatta.¹⁶¹

Questo tipo di automazione ha lo scopo di ridurre le differenze della *routine* e di conseguenza di modelli atipici. Ma come affermano Pentland e Feldman, all'interno di un'organizzazione, poiché non è possibile che un processo sia completamente automatizzato, si generano relazioni tra umani e non umani (*database, information system, workflow, programmi*) che interagiscono tra loro affinché si formino dei *patterns* d'azione (come ad esempio in un processo di emissione di fatture). I due autori evidenziano inoltre che le interazioni macchina-macchina sono caratterizzate da dinamiche prevedibili, mentre quelle uomo-macchina lo sono meno.¹⁶² Ciò si verifica perché gli attori meno esperti interagendo con soggetti automatizzati, possono non capire il senso delle azioni, e quindi producendone altre maggiormente atipiche. Viceversa “gli individui più esperti, sono in grado di capire il senso e le conseguenze delle azioni automatizzate quindi produrranno delle sequenze che aumentano l'effetto previsto dell'automatizzazione”¹⁶³.

¹⁵⁸ Pentland B., Haerem T., Hillison D., (2011:1371)

¹⁵⁹ March J.G., (1991)

¹⁶⁰ Per decision making si intende il processo decisionale

¹⁶¹ Simon H.I., (1973)

¹⁶² Pentland B., Feldman M., (2008)

¹⁶³ Pentland B., Haerem T., Hillison D., (2011:1372)

3. 6. Conclusion

Alla luce di quanto emerso finora, dunque, si può ipotizzare che il concetto di *routine* organizzativa può essere utile per capire e dare una spiegazione al comportamento e al possibile cambiamento organizzativo.¹⁶⁴

Le *routines* organizzative, infatti, indicano con evidenza come una struttura aziendale svolge tipicamente i suoi *tasks*.¹⁶⁵

Il termine *recurrent interaction pattern* denota il carattere di modello di comportamento collettivo: una sequenza di interazioni composte da molteplici attori e che vengono eseguite ripetutamente.¹⁶⁶

Per lungo tempo, numerosi autori hanno associato le *routines* organizzative alla stabilità ed inerzia, ma recentemente si sostiene che queste possano portare anche al cambiamento.

In questo modo, esaminando i *recurrent interaction patterns* come dualità piuttosto che dualismo¹⁶⁷, è possibile offrire “un’analisi empirica [...] di come l’aspetto ostensivo delle *routines* nasce e si sviluppa nel tempo in conseguenza di specifici interventi, più o meno intenzionali da parte degli agenti coinvolti nello svolgimento delle *routines*, così come dal *managers* o da forze esterne”¹⁶⁸

“Il vantaggio di concepire le *routines* come modelli di interazione ricorrenti è quello che consente un confronto tra le prestazioni di differenti *routines* realizzate nel tempo”¹⁶⁹.

In contrapposizione all’idea che gli attori organizzativi seguano le *routines* senza porre molta attenzione, si trova il cosiddetto “*effortful accomplishments*”¹⁷⁰ il quale non comporta che i soggetti seguano e il riproducano automaticamente le *routines* bensì essi hanno la possibilità di scelta tra il seguire alla lettera le regole oppure modificarle.

Quest’idea implica che:

¹⁶⁴ Nelson R., Winter S., (1982), March S., (1958), Becker M., Zirpoli F., (2008)

¹⁶⁵ Nelson R., Winter S., (1982)

¹⁶⁶ Winter S., (1964), Nelson R., Winter S., (1982)

¹⁶⁷ Farjoun M., (2010)

¹⁶⁸ Salvato C., (2009) “The contribution of event-sequence analysis to the study of organizational routines” in Becker M., Lazaric N.

¹⁶⁹ Salvato C., (2009:70,71) “The contribution of event-sequence analysis to the study of organizational routines” in Becker M., Lazaric N.

¹⁷⁰ Pentland B., Rueter H., (1994); Feldman M., (2000), (2003); Feldman M., Pentland B., (2003); Salvato C., (2009) “The contribution of event-sequence analysis to the study of organizational routines” in Becker M., Lazaric N.

*“different performances of the same routine across time or space will often be characterized by more or less relevant mutations introduced by organizational agents to adapt routine performance to local conditions and contextual contingencies”*¹⁷¹

I cambiamenti della *routine* causati dall’adattamento degli agenti alle condizioni e al contesto nel quale svolgono il loro lavoro, consente di “tracciare ed interpretare le alterazioni della *routine* base comporrà una descrizione dettagliata di come emergono le *routines* ed evolvono nel tempo”¹⁷²

La possibilità di analizzare i mutamenti delle *routines* permettono, di conseguenza, una maggiore comprensione del cambiamento organizzativo.

¹⁷¹ Salvato C., (2009:71) “The contribution of event-sequence analysis to the study of organizational routines” in Becker M., Lazaric N.

¹⁷² Salvato C., (2009:71) “The contribution of event-sequence analysis to the study of organizational routines” in Becker M., Lazaric N.

Capitolo 4. Case study: Alilaguna S.p.a.

Gran parte del lavoro effettuato all'interno di un'organizzazione, viene svolto in modo routinizzato; di conseguenza la modalità migliore per analizzare il comportamento organizzativo e il suo relativo cambiamento è studiare le *routines* che lo caratterizzano. Negli ultimi anni sono stati svolti numerosi studi empirici sulle *routines* organizzative ma spesso si sono riscontrate alcune difficoltà. Le problematiche in cui gli studiosi si sono imbattuti, sono da attribuire alla loro distribuzione temporale e spaziale nonché all'interazione con l'intera struttura organizzativa. Risulta alquanto difficile, quindi, isolare una singola *performance* di una *routine* organizzativa dall'inizio alla fine.¹⁷³ Considerando le *routines* organizzative come un sistema generativo¹⁷⁴, è pensabile osservare il livello performativo e cercare di individuare la struttura sottostante che l'ha generato.

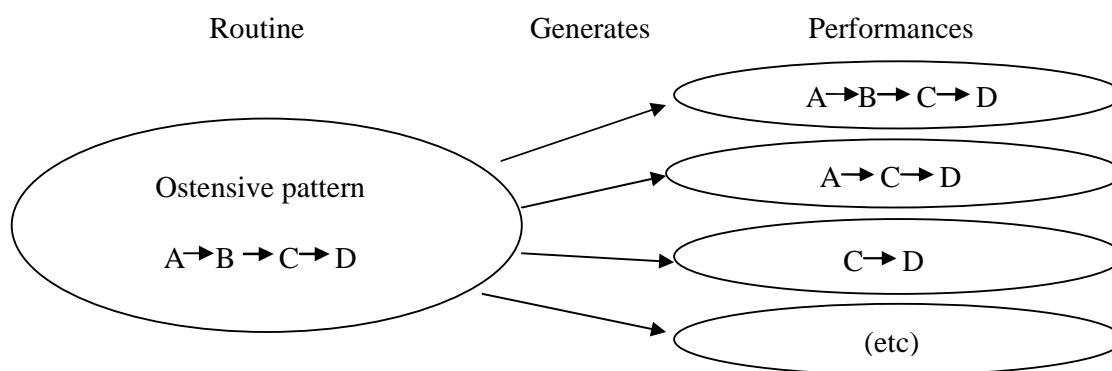


Fig. 8. Struttura generativa della *routine*

Fonte: Pentland, Haerem, Hillison, (2009)

Nel seguente studio si cercherà di dimostrare come le *routines* organizzative possono aiutare a capire il comportamento organizzativo e come rappresentino una fonte di cambiamento del processo e quindi anche dell'organizzazione stessa.

¹⁷³ Pentland B., Haerem T., Hillison D., in Becker M., Lazaric N. (2009)

¹⁷⁴ Feldman M., Pentland B., (2003); Pentland B., Feldman M., (2005). Per sistema generativo delle *routines* organizzative s'intende un meccanismo sottostante che genera i modelli interdipendenti di azioni che vengono riconosciuti come una *routine* organizzativa.

In particolare si prende a riferimento una giovane PMI operante a Venezia dal 1999 e sviluppatasi piuttosto velocemente negli ultimi anni: Alilaguna S.p.a.

4. 1. Storia dell'impresa

Alilaguna è una società privata di trasporto pubblico di linea. Viene fondata come S.r.l nel 1999 per volontà di un gruppo di operatori turistici, con lo scopo di gestire una linea aggiuntiva che potesse collegare via acqua il centro storico di Venezia con l'aeroporto Marco Polo di Tessera.

Il capitale sociale è formato per il 30% da Actv S.p.a.¹⁷⁵ e per il 70% da S.I.T S.p.a.¹⁷⁶.

Nel 2005 la società a responsabilità limitata, attraverso un aumento di capitale, cambia denominazione sociale in società per azioni.

La strategia messa in atto da Alilaguna per rispondere alle richieste ed alle esigenze di mercato degli ultimi tempi, ha visto il susseguirsi di alcuni aumenti di capitale e di investimenti nello sviluppo di nuovi servizi e prodotti, sia per quanto concerne le linee di navigazione, sia le strategie di *marketing*, portandola ad una continua crescita sotto ogni aspetto: fatturato, linee gestite, numero punti vendita biglietterie, numero imbarcazioni (da 4 a 30) con conseguente allargamento dell'organico ed un aumento del numero di corse giornaliere che a tutt'oggi arriva a 150.

Il fatturato di Alilaguna S.p.a., negli ultimi tempi, si posiziona su circa 10 milioni di euro ed rileva un EBIT positivo ed in costante crescita come l'utile (vedi grafici successivi).

	2010	2011
Valore della Produzione	12.838.276	16.565.941
Costi della Produzione	11.522.793	13.989.006
EBIT (delta ricavi costi)	1.315.483	2.576.935
Proventi e oneri finanziari	-49.469	-56.918
Proventi e oneri straordinari	309.140	-52.874
Imposte	652.361	965.229
Risultato d'esercizio	922.543	1.501.914

Tab. 5. EBIT e Risultato d'esercizio 2010-2011

Fonte: Elaborazione dati Bilancio 2010/2011

¹⁷⁵ Società municipalizzata che gestisce il trasporto pubblico di linea, sia per la navigazione della città che nel settore automobilistico di Venezia e provinciale.

¹⁷⁶ Società Incremento Turistico

La costante crescita si evince anche analizzando i dati in bilancio relativi agli Utili ottenuti dal 1999 al 2011.

UTILE DAL 1999 AL 2011												
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
161.684	25.550	262.486	101.839	149.195	122.940	94.364	85.440	277.062	506.330	522.633	1.481.180	1.501.914

Tab. 6. Utile dal 1999 al 2011
Fonte: Bilanci Alilaguna S.p.a. 1999/2011

	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE	MEDIA	
IMBARCATI	2006	41	53	55	56	69	71	72	71	72	71	64	59	62.83
	2007	58	57	60	69	77	78	81	80	79	77	73	62	70.92
	2008	64	64	64	73	74	73	75	75	73	72	69	63	69.92
	2009	61	63	65	69	73	79	80	80	78	76	76	69	72.42
	2010	76	69	70	80	84	87	90	91	92	89	89	75	82.67
	2011	81	73	72	89	94	103	104	100	101	100	99	91	92.25
AMMINISTRATIVO	2006	18	18	19	21	21	23	23	23	24	23	22	22	21.42
	2007	22	24	24	26	26	28	30	33	33	33	28	25	27.67
	2008	23	25	27	30	32	31	32	32	32	33	33	27	29.75
	2009	29	33	34	36	40	44	47	50	48	45	44	42	41.00
	2010	38	41	43	47	51	54	56	59	59	55	50	43	49.67
	2011	43	42	46	56	60	62	63	67	65	65	63	47	56.58
TOTALE	2011	124	115	118	145	154	165	167	167	166	165	162	138	148.83

Tab. 7. Numero dipendenti Alilaguna dal 2006 al 2011

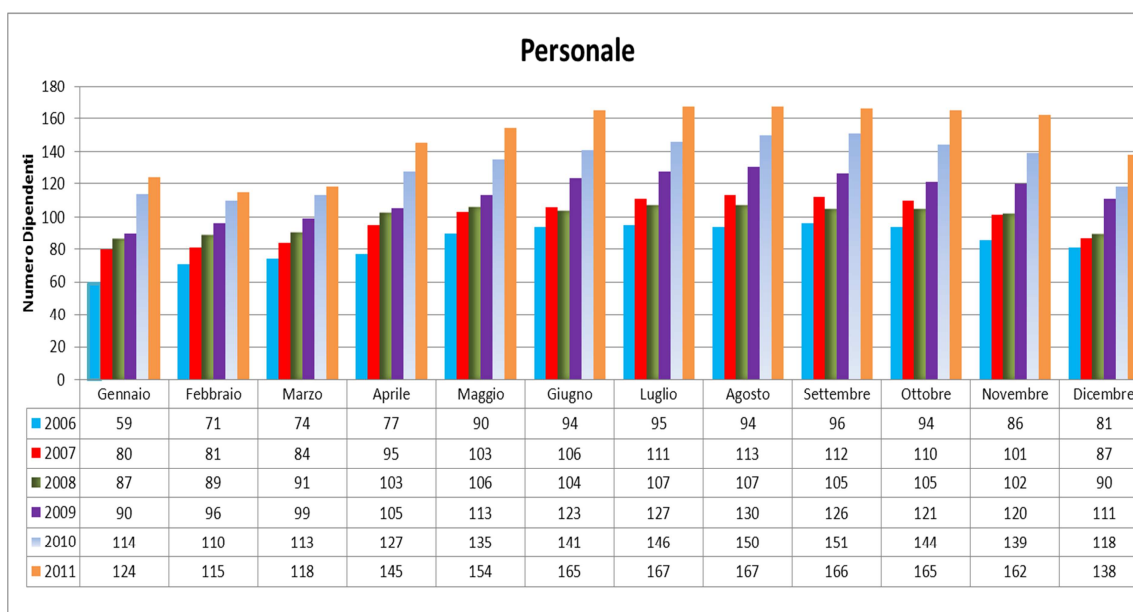


Grafico. 3. Variazioni del personale assunto 2006/2011

Agli esordi, Alilaguna gestiva la linea di navigazione che collegava l'aeroporto Marco Polo di Tessera con Murano, Lido di Venezia e Piazza S. Marco.

Negli anni le linee sono aumentate e nel 2012 si contano 5 linee: Blu, Rossa, Verde, Arancione. Recentemente si è aggiunta un'ulteriore linea definita "Dell'arte" con lo scopo di percorrere il Canal Grande all'interno di un'imbarcazione allestita con guide audio-video, che effettua varie fermate per dare la possibilità di visitare i musei e i palazzi.



Fig. 9. Mappa linee Alilaguna S.p.a.
Fonte: sito Alilaguna

Considerando il rapido sviluppo ed espansione dell'azienda, si presuppone che vi possano essere condizioni ottimali per analizzare le *routines* organizzative che avvengono nell'organizzazione e che possono aiutare a dare una spiegazione circa il comportamento e il possibile cambiamento organizzativo.

4. 2. Selezione del processo, motivazione, modalità d'analisi

Durante la permanenza lavorativa in Alilaguna S.p.a., della durata di due anni, si è potuto notare come la crescita esponenziale dell'azienda abbia incontrato una certa difficoltà nella gestione del flusso di biglietti dati in consegna ai dipendenti imbarcati e alla relativa tracciabilità necessaria per una corretta contabilità e controllo.

Come si è potuto osservare, il *trend* di espansione aziendale in continua crescita sotto ogni aspetto, nel 2010 ha richiesto una rivisitazione anche del processo di *ticketing* perché oramai la quantità di biglietti in circolazione era sempre più elevata, in

proporzione all'aumento delle linee e delle corse fornite per rispondere alle esigenze della clientela.

Tenendo presente che Alilaguna nel Bilancio 2011 ha ottenuto ricavi netti da vendita per 16. 229. 374 euro, con un'incidenza sul totale del valore della produzione di quasi il 98%¹⁷⁷, il Presidente della società, concorde con i commercialisti ed i revisori contabili, ha ritenuto opportuno rivedere il processo di *ticketing* in modalità più dettagliata, predisponendone anche una procedura scritta da applicare.

CONTO ECONOMICO

Valore della produzione:			
1	^ Ricavi delle vendite e delle prestazioni	16.909.909	12.927.747
	a dedurre: <i>ristorno</i> al Comune	(680.535)	(455.370)
5	^ Altri ricavi e proventi	336.567	365.899
A	Totale valore della produzione	16.565.941	12.838.276

Fig. 10. Ricavi da vendita biglietti e valore della produzione
Fonte: Bilancio 31.12.2011 Alilaguna S.p.a.

Il primo passo da compiere per analizzare le *routines* organizzative è quello della scelta del processo e di analizzare come viene svolto all'interno dell'organizzazione.

La crescita esponenziale sotto ogni aspetto (economica, di organico, strutturale) e la formulazione di una procedura scritta, è un buon motivo per esaminare le *routines* organizzative al fine di spiegare il comportamento organizzativo, in particolar modo all'interno del processo di *ticketing*, e avvalorare la tesi che le *routines* organizzative possono cambiare.

Prima di proseguire, si ritiene opportuno specificare il significato di processo. Con tale termine ci si riferisce “ad una qualsivoglia area di un'azienda che riceve *input* e li converte in *output* che – è auspicabile- abbiano per l'azienda valore maggiore degli *input* originari [...]. Talvolta il processo genera *output* sotto forma di prodotti, altre volte sono costituiti da servizi”¹⁷⁸.

Il processo di *ticketing* preso in considerazione, consiste nel seguire il sistema di biglietti: dall'operazione di approvvigionamento, alla vendita in conto d'ordine, al

¹⁷⁷ Dati estrapolati dal Bilancio 31.12.2011 Alilaguna S.p.a.

¹⁷⁸ Chase R., Jacobs F., Aquilano N., Grando A., Sianesi A., (2004:58)

personale imbarcato, alla consegna delle statistiche di avvenuta vendita dei biglietti con relativo monitoraggio dei singoli elementi fino alla riconsegna di questi per mancato utilizzo o macero perché obsoleti.

Affinché venga ritenuto un processo osservabile, è necessario che esso venga effettuato in maniera ricorrente e sempre con la stessa modalità di interazione tra soggetti.

Un requisito da definire poi, è quello del livello di granularità¹⁷⁹ di descrizione per lo svolgimento del processo.¹⁸⁰

La scelta del *task*, infatti, ricade su un livello di granularità che non è né macro, né micro. Non dev'essere macro altrimenti la sua descrizione risulterebbe generica, complessa e difficile da analizzare.

Allo stesso modo non deve essere di micro livello, (“ad esempio come spingere i tasti nella tastiera mentre si scrive un piano di *marketing*”¹⁸¹), altrimenti perderebbe di valore e l'oggetto di analisi non avrebbe alcun significato.

In entrambi i casi si rischia, quindi, da una parte di rimanere troppo sul generico senza poter analizzare l'elemento giusto, dall'altro di avere una visione troppa minuziosa del *task* che condurrebbe all'inutilità stessa dell'analisi.

Tenendo presente la definizione di *routines* organizzative¹⁸², è possibile trovare il giusto livello di granularità. Il criterio più utile per individuare il giusto livello è l'analisi delle interdipendenze reciproche; infatti si osservano l'interazione tra gli individui, in un gruppo, che compiono il *task*, andando oltre il singolo individuo al quale, come già detto, è associato il concetto di *habit*.¹⁸³

Come Thompson scrive in “*Organizations in Action*”¹⁸⁴, esistono vari tipi di interdipendenze che possono incorrere tra i vari compiti: interdipendenze generiche, sequenziali, reciproche.

¹⁷⁹ Il concetto di granularità rappresenta una delle dimensioni delle informazioni ed in particolare definisce il livello di dettaglio delle informazioni stesse. In queste sede la granularità è associata al livello di *focus* aziendale al quale si vuole concentrare l'analisi.

¹⁸⁰ Pentland B., (1995); Becker M., Zirpoli F., (2008)

¹⁸¹ Becker M., Zirpoli F., (2008:132)

¹⁸² Durante lo svolgimento dello studio si prende in considerazione la definizione di *routines* organizzative intese come *recurrent interaction pattern*

¹⁸³ Becker M., Zirpoli F., (2008)

¹⁸⁴ Thompson, J.D., (1967)




Le interdipendenze generiche rappresentano la relazione che si stabilisce tra due parti dell'organizzazione quando le loro attività sono necessarie per la prestazione complessiva dell'impresa.

Quando l'*output* di una parte dell'organizzazione diventa l'*input* di un'altra si generano, invece, interdipendenze sequenziali.

Infine, le interdipendenze che racchiudono le sfide più difficili di coordinamento, sono quelle reciproche le quali si stabiliscono tra varie parti dell'organizzazione e co-agiscono (l'*input* di una è l'*output* dell'altra e viceversa), modificando ed aggiustando le proprie azioni l'una rispetto all'altra per pervenire ad un'azione comune.

Si desume, quindi, che le interdipendenze reciproche siano influenzate sia dagli individui, sia dall'organizzazione stessa e dall'interazione tra questi. Inoltre "le interdipendenze comprendono una percezione di interdipendenza che a sua volta contribuisce alla prestazione dell'interdipendenza [...] un modello di interdipendenze che può diventare standardizzato a livello collettivo: nel tempo i dipendenti sanno come dipendono dagli alti per esempio dagli *inputs* o dagli *outcomes* degli altri"¹⁸⁵.

Se il livello di analisi è troppo piccolo, si potrebbe incorrere nel rischio di non trovare alcuna interdipendenza. All'opposto, in caso di un livello macro, l'interdipendenza potrebbe non essere reciproca bensì solo generica.

Forma di interdipendenza	Necessità in termini di comunicazione orizzontale, processo decisionale	Tipo di coordinamento richiesto	Priorità di collocare le unità vicine le une alle altre
Generica (banca)  Cliente	Basso livello di comunicazione	Standardizzazione, regole, procedure Struttura divisionale	Bassa
Sequenziale (linea di assemblaggio)  Cliente	Medio livello di comunicazione	Piani, programmazione, feedback Task force	Media
Reciproca (ospedale)  Cliente	Alto livello di comunicazione	Adattamento reciproco, riunioni inter-unità, lavoro di gruppo Struttura orizzontale	Alta

Tab. 8. Classificazione di Thompson dell'interdipendenza e implicazioni gestionali
Fonte: Daft, (2010)

¹⁸⁵ Truijen K., Hoeve A., Nieuwenhuis L., (work in progress)

Dunque il concetto di *routine* organizzativa suggerisce di scegliere i processi che possiedono interazioni reciproche tra i vari compiti:

“*the criterion provided by the concept of organizational routine is thus to select processes that implement reciprocally interdependent tasks*”¹⁸⁶

Lo studio del processo di bigliettazione è rivolto a prendere in esame sia le procedure operative *standard* (*standard operating procedures-SOP*), che rappresentano l’aspetto ostensivo delle *routines* e che riflettono l’idea di *routines* come regole, sia i percorsi di interazione ricorrente (*recurrent interaction patterns*) che le implementano attraverso il livello performativo, prendendo in considerazione le *routines* come *behaviour*.

Gli studi di Feldman e Pentland¹⁸⁷, hanno consentito di unire queste due visioni di *routines* organizzative (*routines-as-rules* e *routines-as-behaviour*) mettendole in relazione una con l’altra attraverso le persone che sembrano possederne la chiave di lettura.¹⁸⁸

In particolare grazie alla predisposizione di un sistema di procedure scritte per l’intero processo, è possibile individuare i possibili *gap* che intercorrono tra livello ostensivo e livello performativo.

Per poter svolgere lo studio ci si è avvalsi dello strumento delle interviste che hanno dato la possibilità di individuare le *routines* organizzative.

I dati esaminati si riferiscono a norme sul processo relative a:

-norme sulla modalità di utilizzo ed inserimento dati nel *database* che viene utilizzato dall’intera azienda (norme non scritte ma dedotte dalle interviste ai soggetti)

-norme sul tipo di documentazione *standard* (scritte) da utilizzare durante i *tasks* del processo

Si sono studiate sia procedure scritte presenti nei documenti dell’azienda, sia interviste effettuate a tutti i soggetti coinvolti nel processo di *ticketing* ed al Presidente dell’azienda. Ci si è basati su di una ricerca sul campo durata circa tre mesi consistita nell’osservare delle modalità di svolgimento di alcuni *tasks*, di eventuali problemi presenti e il raggiungimento di *performances* che consente di valutare possibili *gap* con gli obiettivi stabiliti dall’azienda.

¹⁸⁶ Becker M., Zirpoli F., (2008:132)

¹⁸⁷ Feldman M., Pentland B., (2003)

¹⁸⁸ Feldman M., Pentland B., (2003); Becker M., Salvatore P., Zirpoli F., (2005)

Come Feldman e Pentland¹⁸⁹ sostengono, affinché si possano comprendere i cambiamenti delle *routines* organizzative, è necessario descrivere il livello ostensivo e quello performativo e il modo in cui gli agenti influenzano la loro interazione.

Per tale motivo le metodologie utilizzate nell'analisi del caso si riferiscono a documenti aziendali, osservazioni ed interviste risultate utili per identificare i percorsi di azione ricorrente nel processo.

Le interviste semi-strutturate mirano ad approfondire:

- a) il tipo di lavoro che le persone svolgono e come lo svolgono
- b) la cultura organizzativa
- c) l'interazione tra i soggetti coinvolti nel processo.

Le domande vengono effettuate in maniera individuale al Direttore delle Risorse Umane, al Presidente e a tutti i componenti del processo.

Questa modalità di osservazione permette di studiare l'unità d'analisi, ovvero le *routines* organizzative, da vari punti di vista e dare rilievo ai dati raccolti soprattutto in quei casi dove si sono riscontrate delle discordanze. Mediante l'utilizzo di interviste incrociate, si è potuto poi capirne le motivazioni.

Viene qui di seguito riportato lo schema delle interviste proposte e dei relativi dati raccolti in riferimento alla modalità di sviluppo della procedura scritta, alle relazioni che intercorrono tra i soggetti e alla cultura aziendale.

¹⁸⁹ Feldman M., Pentland B., (2003)

	SI	NO	NOTE
E' stato coinvolto nella predisposizione della procedura scritta del processo di bigliettazione? (per capire se si è applicata una logica di top-down)			
Descriva passo per passo il lavoro che è chiamato a svolgere (per capire il livello performativo)			
Il suo lavoro dipende dall'output di un'altra unità? Quali? (per stabilire le interdipendenze)			
Crede che i <i>tasks</i> che svolge possano positivamente o negativamente influenzare il lavoro dei suoi tuoi colleghi? (per capire le interdipendenze, il livello di comunicazione e di consapevolezza)			
Se durante l'intero processo di bigliettazione insorgono dei problemi si sente responsabile? (per comprendere la cultura aziendale)			

Tab. 9. Intervista effettuata a Direttore, Magazzino1, Magazzino2, Contabilità, Ufficio Controllo biglietti

Durante il periodo di osservazione partecipante, si è potuta riscontrare una cultura organizzativa poco definita, caratterizzata da alcune difficoltà comunicative e da una sinergia tra dipendenti per certi aspetti limitata. Si è rilevato, in alcuni casi, uno scarso apprezzamento del lavoro svolto dai colleghi e delle loro potenzialità.

Ciò che ha reso ancora più faticosa l'analisi delle *routines* organizzative è stata l'assenza di un *organization chart* che permettesse di delineare le linee gerarchiche e le responsabilità dei dipendenti.

E' stato necessario fin dal principio, dunque, definire un organigramma vero e proprio di Alilaguna S.p.a.

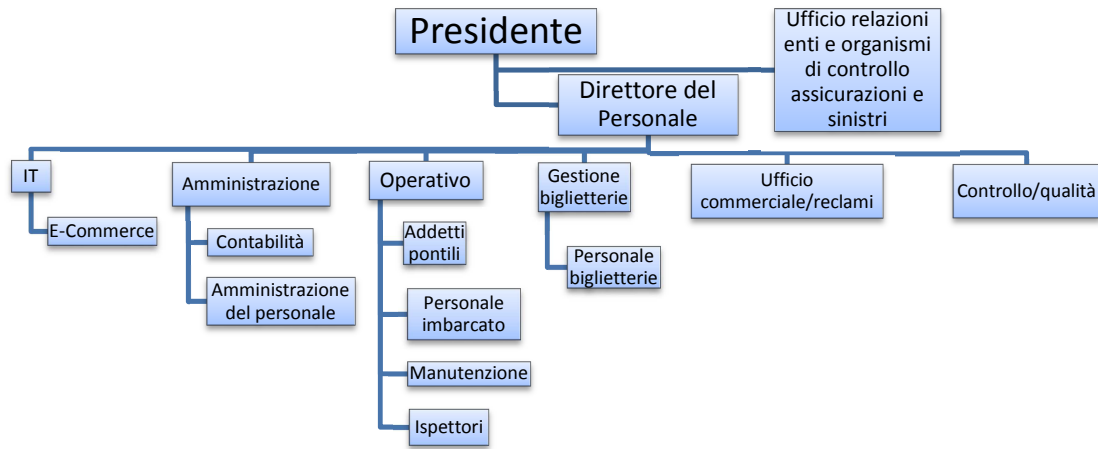


Fig. 11. Organigramma Alilaguna S.p.a.

Come si può evincere dal grafico precedente, l'organigramma è caratterizzato da un vertice (Presidente) e da un'unità organizzativa di *line*: il Direttore del Personale il quale ha il compito di gestire ed organizzare, e non meno la responsabilità, degli organi di *staff*. Ciò sta a significare che si tratta di una presenza gerarchica molto rigida con una logica di *top-down*.

Nonostante l'organigramma dia poca enfasi ai processi e alle relazioni che intercorrono tra le varie unità organizzative è possibile osservare che il Direttore del Personale ha un ruolo di elevata influenza nella riuscita del processo di *Ticketing* perché è l'unità di maggiore rilievo rispetto agli altri organi di *line* coinvolti (Amministrazione, Gestione biglietterie, Controllo/qualità).

In questo modo è possibile, in seguito, comprendere meglio le relazioni tra gli addetti e notare che il processo di bigliettazione coinvolge una decina di soggetti, ovvero circa un quinto dei dipendenti della sede amministrativa.

4. 3. Presentazione del processo

Dopo aver definito i criteri per la scelta del processo, le modalità di analisi e aver illustrato le motivazioni, si è rivolto il *focus* di attenzione, al processo denominato "*ticketing*".

Esso consiste, in sintesi, nel tracciare la "storia" dei biglietti dal loro acquisto in tipografia fino alla loro vendita al pubblico; ciò al fine di consentire il controllo di eventuali perdite sia in termini di obsolescenza di biglietti, sia in termini di perdita economica considerando i fatti passati.

I dipendenti che si occupano di svolgere tale processo a tempo pieno e in modo permanente sono una decina; bisogna tuttavia, tenere ben presente che la riuscita del processo dipende anche da un numero elevato di personale imbarcato.

La stabilità di ruolo degli individui all'interno dell'organizzazione è una chiave fondamentale per poter osservare la formazione e il ruolo delle *routines* organizzative.

Il processo preso in esame si reitera continuamente con una media di tre volte a settimana per tutto l'anno (eccezione fatta per l'acquisto di biglietti in tipografia che avviene circa tre volte al mese in base alla stagionalità). Quindi durante il periodo di osservazione si è potuta riscontrare per ben trentasei volte l'intera attività di *ticketing*.

4. 3. 1. Come dovrebbe essere svolto il ticketing task? Livello ostensivo

In Alilaguna S.p.a. è stato elaborato un documento denominato "Procedura per i magazzini biglietti" che, in questa sede, ci è di valido aiuto per descrivere come si suppone debbano essere eseguiti i compiti, rimanendo in linea con le norme e le procedure descritte.

Nella prima parte viene fornita una spiegazione sintetica delle mansioni e delle denominazioni che si assegnano ai rispettivi responsabili dei *tasks*.



PROCEDURA PER I MAGAZZINI BIGLIETTI

Per “procedura per la gestione dei biglietti” si intende la definizione sequenziale delle fasi aziendali preposte alla gestione dei vari titoli di viaggio, dall’ordine di stampa alla tipografia autorizzata alla vendita e incasso all’agente contabile, e l’indicazione delle funzioni delle persone incaricate.

Mag1 (magazzino centrale): è un deposito/cassaforte, sito in locale adiacente la Presidenza, nel quale sono custoditi i titoli di viaggio provenienti dalla tipografia ed in attesa di essere immessi nel circuito commerciale; è retto da un addetto le cui mansioni consistono nella custodia, contabilizzazione e verifica della giacenza, richieste di riordino, prima consegna dei titoli di viaggio. Le chiavi del magazzino sono custodite dal Direttore e dall’addetto: alla fine di ogni giornata, la chiave in possesso dell’addetto viene inserita in una busta che, sigillata e firmata sul lembo, viene depositata nella cassaforte a combinazione del Mag2. La chiave in possesso del Direttore è normalmente conservata in una busta, sigillata a cura dell’addetto del Mag1, depositata nella cassaforte del Direttore stesso, per essere utilizzata in caso di assenza dell’addetto o di emergenza.

Mag2 (magazzino front office): è il deposito secondario di biglietti, sito presso l’accettazione. E’ retto da due addetti le cui mansioni consistono nella consegna di titoli a marinai/agenti unici (di norma per reintegro della dotazione iniziale) e nel riscontro - tramite ‘Home Banking’ - dei versamenti di denaro effettuati dagli stessi marinai/agenti unici e presi in carico dall’Ufficio Contabilità. Compilano un registro di carico/scarico su file dove registrano sistematicamente la movimentazione dei titoli da essi effettuata.

Ufficio controllo biglietti: si occupa della verifica della gestione dei magazzini biglietti dei singoli dipendenti, registra su database ogni movimentazione di biglietti tra i diversi magazzini (Mag1, Mag2 e i magazzini dipendenti) permettendo di seguire ogni singolo titolo dalla stampa alla vendita. Il software per la gestione della base di dati è ‘biglietti 2008’ fornito dalla MTS Sistemi e viene gestito dai responsabili controllo biglietti.

Ufficio Contabilità: interviene in sede di consegna dei titoli di viaggio a marinai/agenti unici, con controllo e incasso del denaro equivalente (o quietanza di versamento in banca effettuato direttamente dal marinaio). Compilano un registro degli incassi. Gli incassi sono conservati nella cassaforte dell’ufficio contabilità e, di solito, due volte a settimana versati in banca tramite servizio ritiro valori effettuato da ditta esterna.

Procedura inventariale: con cadenza trimestrale (31/03, 30/06, 30/09 e 31/12) gli addetti ai magazzini Mag1 e Mag2 effettuano riscontro inventariale della giacenza fisica con la risultanza contabile. L’evidenza del riscontro, sottoscritta dagli addetti, viene controfirmata per supervisione dal Direttore e prodotta in copia al Collegio Sindacale.

In seguito si passa alla vera e propria descrizione delle fasi del processo, ovvero come effettivamente dovrebbe svolgersi.

La descrizione seguente rappresenta le fasi del *ticketing* come esposto nella procedura scritta.



Dettaglio delle singole fasi

1- Richiesta di stampa alla tipografia:

La richiesta di stampa di titoli di viaggio viene presentata dall'Addetto del Mag1 al Direttore, mediante modulo MOD.OINT (allegato 1).

Il Direttore, verificata la richiesta, compila il MOD.OEST (allegato 2) e lo invia, tramite fax, alla tipografia (e in copia al Mag1).

La tipografia comunica data e ora di consegna per consentire che il carico sia ricevuto personalmente dall'addetto del Mag1.

L'addetto al Mag1 verifica la corrispondenza tra ordinato e ricevuto e predispone bolla di carico, trasmessa all'Ufficio controllo biglietti che, dopo averla registrata e siglata, la restituisce per l'archiviazione. Copia della bolla è trasmessa in copia all'Ufficio Contabilità

2- Consegna biglietti al Mag2:

I responsabili del Mag2, verificate le giacenze del loro magazzino biglietti, inoltrano una richiesta scritta o bolla di prelievo utilizzando il MOD.CPR (allegato 3) al responsabile del Mag1.

Il responsabile del Mag1 consegna i biglietti richiesti ed una copia della bolla vidimata all'addetto al Mag2. Consegna poi una copia della bolla, controfirmata per ricevuta da un responsabile del Mag2, al responsabile controllo biglietti che, dopo averla registrata e siglata, la restituisce per l'archiviazione.

3- Consegna biglietti ai 'Grandi e Piccoli rivenditori' :

Date le grandi quantità di biglietti richieste da certi rivenditori quali VE-LA S.p.A. e A.P.T. Venezia, l'evasione dell'ordine viene espletata congiuntamente dai responsabili dei Mag1 e Mag2.

La bolla di consegna MOD.RIV (allegato 4) viene compilata dal responsabile del Mag2 in duplice copia, seguendo i criteri di calcolo degli aggi e numerazione bolle per i rivenditori previsti dall'ufficio contabilità.

3

Una copia della bolla (come bolla di prelievo) viene consegnata al responsabile del Mag1 che si occupa di evadere l'ordine.

L'altra copia, controfirmata dal rivenditore, va consegnata al responsabile controllo biglietti che, dopo averla registrata e siglata, la consegna all'ufficio contabilità che si occupa dell'archiviazione.

Per i fabbisogni dei 'Piccoli rivenditori' la procedura è la stessa, fatta eccezione che il Mag2 evade l'ordine utilizzando le proprie scorte.

4 - Consegna biglietti ai marinai e agenti unici:

Della consegna dei Primi carichi biglietti ai marinai/agenti unici si occupa il Mag1. Ad ogni marinaio viene consegnato come primo carico in conto vendita 4.650€ di biglietti, ad ogni agente unico 3.520€.

L'addetto compila una bolla MOD.CPR in duplice copia, una copia viene consegnata al marinaio/agente unico, mentre l'altra, firmata per ricevuta dallo stesso, va consegnata al responsabile controllo biglietti che, dopo averla registrata e siglata, la restituisce per l'archiviazione al responsabile Mag1.

Man mano che, nell'espletare le loro mansioni, i marinai/agenti unici esauriscono i biglietti, con il ricavato ne acquistano di nuovi dal Mag2. Per ogni acquisto va compilata una bolla MOD.CPR in duplice copia seguendo la stessa procedura utilizzata per i primi carichi.

All'acquisto deve essere presente anche un responsabile dell'ufficio contabilità che incassa il denaro e verifica la corrispondenza con il valore dei biglietti consegnati.

5- Resi biglietti da rivenditori:

Nel caso di reso di biglietti da rivenditori, per cambio tariffa o fine della collaborazione, gli stessi vengono presi in carico dal responsabile del Mag1 che verifica la quantità e tipologia dei resi.

L'addetto, assieme al responsabile Mag2, compila una bolla di reso in duplice copia utilizzando il MOD.RIV, una copia va consegnata al rivenditore, l'altra va consegnata

4

al responsabile controllo biglietti che, dopo averla registrata e siglata, la restituisce per l'archiviazione.

6- Resi biglietti da marinai e agenti unici:

Per vari motivi (fine contatto, cambio mansione, etc.) può essere chiesto a marinai/agenti unici la restituzione del carico biglietti in loro dotazione.

Tale procedura viene gestita dal responsabile del Mag1 che, verificate le matrici dei biglietti riconsegnati, redige una bolla di reso in duplice copia (MOD.CPR) e contestualmente, assieme ad un responsabile della contabilità, quantifica la parte di reso in denaro (per ragioni pratiche la somma riconsegnata di 4650€ o 3520€ è in parte in biglietti e in parte in denaro).

Una copia della bolla va al marinaio/agente unico, mentre l'altra, firmata per ricevuta dallo stesso, va consegnata al responsabile controllo biglietti che, dopo averla registrata e siglata, la restituisce per l'archiviazione al responsabile Mag1.

La parte in denaro del reso viene presa in carico dall'ufficio contabilità.

7- Resi biglietti da Mag2 a Mag1:

Nel caso in cui il responsabile del Mag2 debba riconsegnare parte del carico biglietti in suo possesso al Mag1, lo stesso compila una bolla di reso in duplice copia (MOD.CPR) che consegna, assieme ai biglietti, al responsabile Mag1.

L'addetto al Mag1, controllata la corrispondenza matrici tra bolla e biglietti resi, prende in carico i titoli.

Una copia della bolla resta al responsabile Mag1, mentre l'altra, firmata per ricevuta dallo stesso, va consegnata al responsabile controllo biglietti che, dopo averla registrata e siglata, la consegna per l'archiviazione al responsabile Mag2.

8- Vendita biglietti marinai/agenti unici:

Ad ogni marinaio/agente unico è associato un magazzino biglietti.

Il magazzino viene movimentato in entrata ad ogni acquisto di biglietti.

Il magazzino viene movimentato in uscita quando vende i biglietti agli utenti: la vendita viene desunta dai report che giornalmente sono tenuti a redigere durante il loro servizio i marinai/agenti unici. Nei report vengono indicate le corse di linea effettuate, il numero di persone trasportate ed i biglietti venduti (allegato 5).

I report vengono periodicamente consegnati al responsabile controllo biglietti che provvede a registrare i biglietti venduti stornandoli dal magazzino di competenza.

9- Macero Biglietti:

Nel caso in cui dei titoli di viaggio diventino inutilizzabili per usura o non siano più in corso di validità gli stessi vanno macerati. Del macero si occupa il responsabile del Mag1 con la supervisione del Direttore.

I biglietti vanno raggruppati per tipologia. Per ogni tipologia va compilato un foglio di riepilogo MOD.RBM (allegato 6) con la specifica delle matrici.

I biglietti devono essere inseriti in scatole numerate.

Ogni riepilogo deve essere stampato in triplice copia: una copia per Alilaguna, una per la tipografia che si occupa fisicamente del macero e una va applicata all'imballo.

Va inoltre compilato un riepilogo generale MOD.RGM in duplice copia (allegato 7) dove si riassumono i totali per tipologia e valore. Una copia resta ad Alilaguna ed una va consegnata alla tipografia.

Il giorno concordato per il ritiro gli addetti della tipografia devono verificare il numero di colli, inoltre va consegnata loro una 'lettera di consegna' con allegati tutti i prospetti riepilogativi. Una copia della stessa rimane ad Alilaguna e va protocollata.

La tipografia, presi in carico i titoli, è tenuta a controllare la corrispondenza tra biglietti consegnati e i riepiloghi.

Fig. 12. Procedura per magazzini biglietti

Fonte: Documenti Alilaguna S.p.a.

Va fatto presente che nell'analisi effettuata non ci si sofferma sulle fasi di consegna dei biglietti a "Grandi e Piccoli rivenditori" e "resi biglietti da rivenditori", bensì si focalizza l'attenzione solamente su quelle fasi svolte esclusivamente all'interno e per conto dell'azienda (Richiesta stampa alla tipografia, Consegna biglietti al Mag2, Consegna biglietti ai marinai e agenti unici, Resi biglietti da marinai e agenti unici, Vendita biglietti marinai/agenti unici).

Seguendo la procedura scritta dell'azienda sul processo preso in esame, si rilevano 4 fasi che rientrano nel *workflow* dal momento in cui il Mag1 nota la necessità di richiesta di un carico biglietti fino a quando non vengono venduti.

Fase 1: Richiesta di stampa alla tipografia.

Il Mag1 è il responsabile dell'approvvigionamento del carico di biglietti per l'intera azienda. La stima della quantità richiesta di biglietti avviene approssimativamente senza alcun strumento computerizzato che possa valutare il ciclo di rigiro dei biglietti in base alla tipologia e alla stagionalità.

Per lasciare traccia della richiesta di stampa di titoli di viaggio, il Mag1 compila un modulo che viene presentato al Direttore. Questi, al momento della consegna della richiesta, compila un ulteriore modulo in duplice copia che inoltra via fax alla tipografia ed al Mag1.

La consegna del carico da parte della tipografia viene ricevuto personalmente dall'addetto del Mag1 il quale ne verifica la corrispondenza con l'ordine effettuato dal Direttore e predispone una bolla di carico che viene trasmessa all'Ufficio controllo biglietti, che provvede alla registrazione e sigla, restituendola poi per l'archiviazione. Una copia della bolla viene trasmessa, dunque, all'Ufficio contabilità.

In questa fase non sembrano essere chiare le modalità di trasferimento della richiesta di rifornimento, né tantomeno come le bolle passino all'Ufficio controllo biglietti, alla contabilità per poi tornare al Mag1.

Fase 2: Consegna biglietti al Mag2.

Gli addetti al Mag2 sono responsabili del controllo della giacenza di magazzino dei biglietti che vengono consegnati a marinai, agli agenti unici e ai piccoli rivenditori (ad esempio tabaccherie, edicole).

Anche in questo caso il Mag2 verifica le giacenze di biglietti senza adottare alcun sistema informatico ma seguendo l'esperienza pratica acquisita. In caso di necessità inviano una richiesta scritta utilizzando un apposito modulo in duplice copia al responsabile del Mag1, il quale consegna i biglietti richiesti e una copia siglata agli addetti del Mag2.

Sempre il responsabile del Mag1 consegna la copia con la duplice firma al responsabile del controllo biglietti il quale a sua volta la restituisce dopo averla inserita nel *software* fornito dalla MTS Sistemi per la gestione del *database*.

La difficoltà riscontrata in questa seconda fase risiede, anche in questo caso, nell'impossibilità di avere delle stime circa la quantità di biglietti necessaria e sugli eventuali problemi che potrebbero insorgere durante il transito delle bolle e dei moduli di richiesta biglietti tra i vari addetti coinvolti.

Fase 3: Consegna biglietti ai marinai e agenti unici.

I primi carichi si riferiscono alla prima consegna di biglietti a marinai e agenti unici nel momento in cui vengono assunti o cambiano mansione. Tale mansione è affidata solamente al Mag1.

Vediamo come: viene consegnata una quantità di biglietti con tagli differenti per un valore di 4.650 euro al marinaio e di 3.520 euro se si tratta di agente unico. L'addetto al Mag1 fa firmare in duplice copia -una rimane al dipendente- la relativa bolla che viene successivamente consegnata all'Ufficio controllo biglietti e, dopo la registrazione e la firma, archiviata dal Mag1.

Sempre in questa fase è incluso anche l'acquisto di biglietti da parte di marinai/agenti unici, che in seguito alla vendita del primo carico ne acquistano altri con il denaro ricavato. In questo caso il carico non è acquistato dal Mag1 bensì dal Mag2. Ogni acquisto dispone di una bolla in duplice copia controfirmata dal responsabile Mag2 e dall'acquirente. Seguirà lo stesso *iter* della bolla per il primo acquisto.

Durante l'acquisto deve essere presente anche un responsabile dell'ufficio contabilità che valuta la congruenza tra denaro incassato e valore dei biglietti consegnati.

Come si può notare, in un'unica fase sono incluse due attività differenti: consegna del primo carico e acquisto dei biglietti successivi.

Fase 4: Resi biglietti da marinai e agenti unici.

Si sono riscontrati cause di varia natura riguardo la riconsegna di biglietti da parte di marinai o agenti unici (fine contratto, cambio mansione, usura, obsolescenza). Chi si occupa di tale mansione è il Mag1, che al momento della riconsegna redige insieme ad un responsabile della contabilità che controlla il denaro reso, una bolla in duplice copia contenente il numero di biglietti, la tipologia e i relativi numeri di matricola.

Una copia della bolla firmata dal marinaio/agente unico, viene consegnata all'ufficio controllo biglietti che, dopo averla inserita nel relativo *database* la restituisce al Mag1 insieme ai biglietti. Il reso in contanti viene invece preso in carico dall'ufficio contabilità.

Nella procedura aziendale è prevista anche la fase di “Resi biglietti da Mag2 a Mag1” ma durante il periodo di permanenza non è stato possibile osservare, pertanto in questa sede non verrà valutata.

Fase 5: Vendita biglietti marinai/agenti unici. Giunti a questo punto non è propriamente appropriato parlare di fase 5 in quanto, nella realtà, essa coinvolge tutte quelle precedentemente descritte. Viene infatti considerata marginale sebbene interessi ogni *step* precedente ad esclusione del primo.

In particolare, leggendo il modello di procedura formulato da Alilaguna S.p.a., si deduce che la riuscita dell’intero processo, ai fini del controllo del sistema di bigliettazione, dipende esclusivamente dalla gestione dell’Ufficio controllo biglietti e delle statistiche compilate da marinai/agenti unici.

Al momento dell’assunzione, o di cambio mansione di un individuo, utilizzando il *software* denominato “Biglietti 2008”, viene aperto un nuovo magazzino biglietti virtuale nel quale vengono inseriti i dati del dipendente, la quantità sia numerica che monetaria di biglietti consegnati, il tipo e i numeri di matricola riportati in ogni singolo biglietto e la data di consegna.

Ogni movimento di acquisto biglietti (uscita per l’azienda) viene poi inserito nel magazzino nominale. La vendita dei biglietti all’utente finale (consumatore) è tracciata quindi dai *report* che agenti unici/marinai devono redigere giornalmente. In tali *report*, come si evince dal fac-simile, vengono indicate le corse di linea effettuate (giorno, ora e tipo di linea), il numero di persone trasportate ed ovviamente i biglietti venduti.



Linea BLU - Linea ROSSA

DATA		MARINAIO										NATANTE:											
Or	Trk	Hilton		Zattere		San Marco		San Zaccaria	Arsenale	Lido S.M.E.		Bacini	Ospedale	F.ta Nuove		Murano		Apt					
	Pax	b	s	b	s	b	s			b	s			b	s	b	s						
	di cui abbonati																						
	Pax																						
	di cui abbonati																						
Or	Apt	Murano		F.ta Nuove		Ospedale	Bacini	Lido S.M.E.		Arsenale	San Zaccaria	San Marco		Zattere		Hilton		Trk					
	Pax	b	s	b	s			b	s			b	s	b	s	b	s						
	di cui abbonati																						
	Pax																						
	di cui abbonati																						
Biglietti:		Venduti										Abbonamenti:		Venduti									
Corsa Semplice	€ 15,00	dal nr*		al nr*		Tot. €:		Abb. Rete Intera		€ 33,00	dal nr*		al nr*		Tot. €:								
Corsa Semplice	€ 13,00	dal nr*		al nr*		Tot. €:		Abb. Rete Intera Int.		€ 20,00	dal nr*		al nr*		Tot. €:								
Corsa Semplice	€ 6,50	dal nr*		al nr*		Tot. €:		Abb. Apt-Murano		€ 25,00	dal nr*		al nr*		Tot. €:								
Corsa Semplice	€ 6,00	dal nr*		al nr*		Tot. €:																	
Corsa Semplice	€ 3,00	dal nr*		al nr*		Tot. €:																	
Lido - Ospedale	€ 1,00	dal nr*		al nr*		Tot. €:																	
Supplemento	€ 1,00	dal nr*		al nr*		Tot. €:																	
														<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Totale Incassato:</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table>						Totale Incassato:			
Totale Incassato:																							
												Marinaio: data: _____ (firma leggibile) _____											
												Ricevente: data: _____ (firma leggibile) _____											
												Reparto Contr. Inc. (*) data: _____ (firma leggibile) _____											

(*) = la firma attesta la corretta imputazione dei dati ricevuti dal marinaio

Fig. 13. Statistica/Report biglietti

Fonte: Alilaguna S.p.a.

Benché sia stata rilevata una certa importanza in questa fase, si osservano alcuni elementi di incongruenza che determinano un notevole *gap* tra la procedura elaborata e l'effettivo svolgimento del *task*.

Il grafico seguente è ottenuto dalla modifica della "procedura per i magazzini biglietti", dividendo le 5 fasi esposte poc'anzi in ulteriori sotto fasi.

1-RICHIESTA STAMPA ALLA TIPOGRAFIA

FASE 1: Mag1 fa richiesta di titoli di viaggio al Direttore

FASE 2: Il Direttore verifica richiesta e invia fax alla tipografia

FASE 3: tipografia comunica la consegna

FASE 4: Mag1 riceve carico e verifica corrispondenza tra ordinato e ricevuto.

Predisporre bolla di carico e la consegna all'Ufficio controllo biglietti

FASE 5: Ufficio Controllo Biglietti inserisce dati in PC, sigla la bolla e la restituisce al Mag1 per archiviazione. Consegna copia della bolla all'Ufficio contabilità

2-CONSEGNA BIGLIETTI AL MAG 2

FASE 6: Mag2 verifica giacenze magazzino biglietti e inoltrano bolla di prelievo al Mag1.

FASE 7: il responsabile Mag1 consegna biglietti e copia della bolla vidimata per la richiesta al Responsabile controllo biglietti.

FASE 8: il Responsabile Controllo Biglietti registra la bolla, la sigla e la restituisce per l'archiviazione

3- a) CONSEGNA BIGLIETTI A MARINAI/AGENTI UNICI (PRIMO CARICO)

FASE 9: Mag1 consegna al marinaio il primo carico in conto vendita di 4650euro e una copia della bolla

FASE 10: l'addetto consegna copia della bolla firmata dal marinaio al Responsabile controllo biglietti

FASE 11: il Responsabile controllo biglietti registra la bolla, la sigla e la restituisce al responsabile Mag1

- b) CONSEGNA BIGLIETTI A MARINAI (CARICHI SUCESSIVI)

FASE 12: marinaio acquista biglietti da Mag2 in presenza di un responsabile dell'ufficio contabilità

FASE 13: responsabile acquisto contabilità incassa denaro e verifica corrispondenza con il valore dei biglietti consegnati

FASE 14: Mag2 fornisce la bolla in duplice copia: una per il marinaio e l'altra per il Responsabile controllo biglietti

FASE 15: il Responsabile controllo biglietti registra e sigla la bolla, poi la consegna al Mag1

4- VENDITA BIGLIETTI MARINAI/AGENTI UNICI

FASE 16: il marinaio/agente unico consegna report biglietti periodicamente al responsabile controllo biglietti

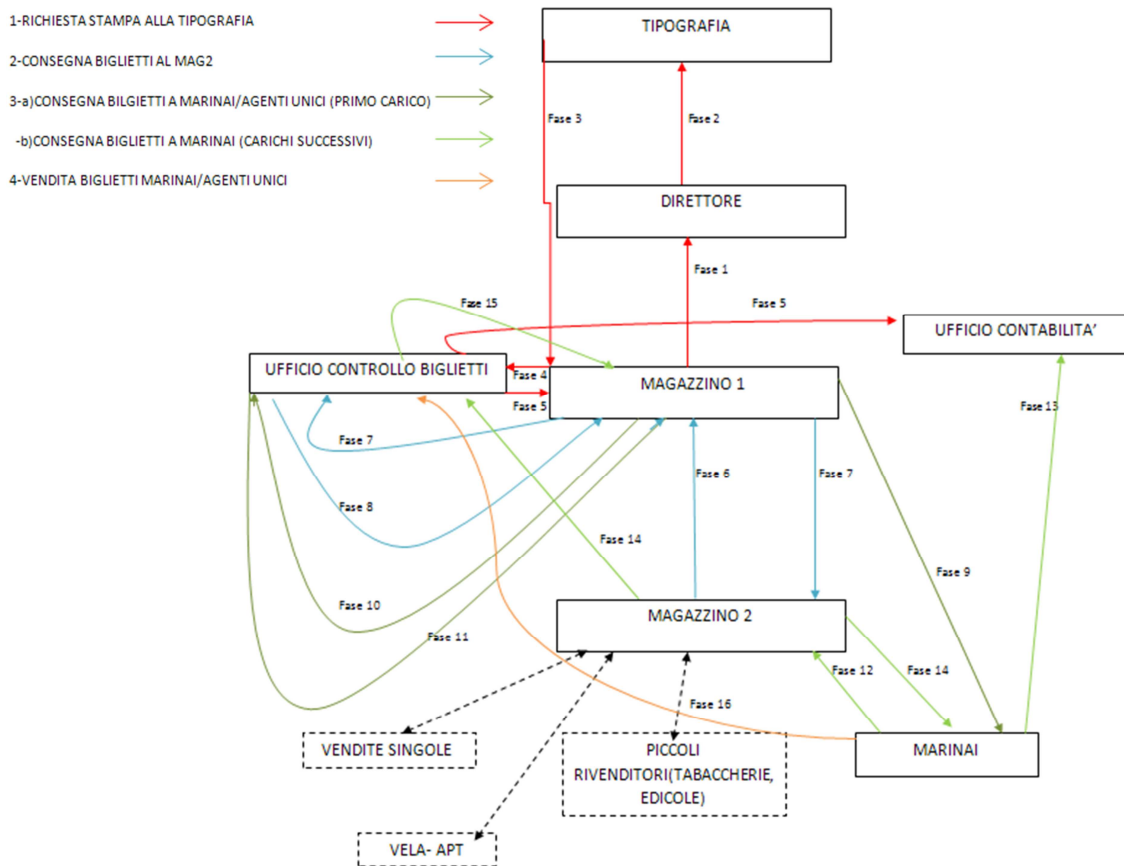


Fig. 14. Processo di “ticketing”

In tal modo si ha la possibilità di valutare le varie interdipendenze reciproche che avvengono all’interno del processo di *ticketing*. Come si osserva, la maggior parte delle interazioni sono concentrate tra l’Ufficio controllo biglietti e il Mag1, mentre il Mag2, l’Ufficio contabilità e marinai/agenti unici sembrano essere secondari.

Quanto appena descritto rappresenta il livello ostensivo delle *routines* organizzative determinate dalla “procedura per i magazzini biglietti” pensata affinché l’azienda potesse avere una determinata sicurezza e controllo sulle quantità e sul valore di biglietti in circolazione ed in magazzino.

Sebbene lo scopo di tale procedura sia quello di “controllare” il più attentamente possibile i flussi in entrata ed in uscita dei biglietti, è necessario che tutti i soggetti coinvolti siano consapevoli che la modalità con cui svolgono il loro *tasks*, e le relazioni derivanti con gli altri attori, influenzano positivamente o negativamente la riuscita dell’intero processo.

Le interviste incrociate effettuate, tuttavia, hanno avvalorato l'ipotesi che la definizione del processo sia stato delineato da un singolo operatore dell'Ufficio controllo biglietti, senza la collaborazione degli altri individui che contribuiscono alla sua esecuzione. Pertanto il risultato che si ottiene è una descrizione delle varie fasi alquanto riduttiva rispetto a quello che effettivamente avviene nella realtà. Si evidenziano, inoltre, anche alcune fasi descritte nella procedura di Alilaguna S.p.a., definita appunto livello ostensivo, e non totalmente svolte nella stessa modalità prevista.

Nel paragrafo successivo verrà analizzato il modo in cui i *tasks* vengono realmente compiuti, ovvero quello che, in questa sede, viene definito come livello performativo delle *routines* organizzative.

4. 3 . 2. Livello performativo: come vengono svolti i *tasks* nella realtà

Lo scopo di questa ricerca è quello di comprendere il comportamento, e successivamente, il possibile cambiamento organizzativo, utilizzando come unità di analisi i percorsi di interazione ricorrente.

Precedente si è discusso circa le modalità con qui vengono applicate tali *patterns* nella prospettiva analitica.

Successivamente aver indagato su norme e procedure, ovvero riguardo alle modalità di svolgimento dei *tasks*, si cercherà di dare una risposta a “come” le *routines* possono spiegare il comportamento ed il cambiamento organizzativo.

Il metodo utilizzato in questa sede per dare una risposta a tale domanda, è lo studio dei *recurrent interaction patterns* che permette di comprendere come vengono svolte solitamente le attività.

La prospettiva analitica sulle *routines* organizzative consente di rendere noto ai *managers* ciò che prima risultava invisibile.¹⁹⁰

Solamente un'accurata descrizione delle *routines*, è in grado di fare emergere il modo in cui il processo viene implementato, ovvero se segue le norme e le procedure scritte aziendali oppure no e se mette in luce gli aspetti nascosti al *management*, offrendo la possibilità di individuare i fattori che condizionano le *performance*.

¹⁹⁰ Becker M., Salvatore P., Zirpoli F., (2005)

L'utilizzo di interviste e l'osservazione diretta del contesto aziendale, oltre ad evidenziare per più volte il ripetersi del processo, ha permesso anche di ipotizzare che il modello osservato di esecuzione dei *tasks* corrisponde effettivamente ad un *recurrent interaction pattern* e non ad un percorso, per così dire, sporadico.

Qui di seguito, verranno ripercorse le fasi del processo di “*ticketing*” ma, in questo caso, dal punto di vista degli attori; in altri termini si descrive come essi svolgono effettivamente i loro *tasks*.

Fase 1: Richiesta di stampa alla tipografia.

Il Mag1, dopo un rapido controllo del magazzino di deposito biglietti, invia in modo informale una *mail*, oppure inoltra a voce la richiesta al Direttore il quale, a sua volta, contatta la tipografia per effettuare l'ordine. In un secondo momento Mag1 compila la richiesta di biglietti da consegnare al Direttore.

La tipografia conferma la data di consegna al Direttore che provvede ad avvisare Mag1.

La consegna viene presa in carico effettivamente dal Mag1 che controlla la corrispondenza della bolla di consegna ed il materiale di bigliettazione ricevuto.

Una copia della bolla di carico, vidimata con un numero progressivo e predisposta da Mag1, viene consegnata al Direttore, mentre l'originale viene recapitata all'Ufficio controllo biglietti che provvede ad inserire le matrici del carico nel *software* “Biglietti 2008” e, dopo averla siglata, a consegnarla al Mag2 in attesa che venga presa in carico dall'ufficio contabilità.

Durante il periodo di permanenza in Alilaguna, si è potuto constatare che le copie originali delle bolle di consegna, rimangono depositate in Mag2 per un tempo più o meno variabile (da giorni a settimane). Si è osservato. Inoltre, che anche nel momento in cui l'addetto alla contabilità le preleva per inserirle nel programma, non ritornano firmate al Mag1 in tempo opportuno per l'archiviazione. Ne sono la prova le numerose sollecitazioni da parte di Mag1.

In aggiunta a quanto predisposto dalla procedura scritta, il responsabile di Mag1 inserisce all'interno di un *file* personale la quantità dell'ordine in modalità dettagliata: ciò gli consente, una volta al mese, di effettuare un controllo incrociato tra matrici di biglietti, entrate ed uscite verificando l'effettiva corrispondenza con i biglietti in giacenza in magazzino.

Fase 2: Consegna biglietti al Mag2.

Il Mag2 controlla le giacenze di biglietti in cassaforte. Anche in questo caso la stima del bisogno di approvvigionamento si basa sull'esperienza passata senza alcun utilizzo di strumenti informatici o statistici che consentano di segnalare per tempo in caso di deposito insufficiente.

In caso di necessità, richiedono il rifornimento a Mag1 a voce oppure attraverso bigliettini informali.

Il responsabile del Mag1 consegna i biglietti richiesti e predispone una bolla in duplice copia: una la consegna al Mag2, mentre l'altra, controfirmata dal Mag1 e Mag2, all'ufficio controllo biglietti che, dopo averla siglata e registrata, la restituisce al Mag1 per la relativa archiviazione.

Fase 3: Consegna biglietti ai marinai e agenti unici.

Il periodo trascorso in azienda ha coinciso con le ferie di alcuni addetti, pertanto si è potuto notare come vengono gestite alcuni imprevisti durante lo svolgimento di *ticketing*.

Di norma il primo carico viene consegnato da Mag1 il quale predispone tre copie della bolla di consegna: la prima, firmata da Mag2, addetto al controllo dell'operazione, e dal marinaio/agente unico, rimane in carico al Mag1; la seconda viene consegnata al marinaio/agente unico; la terza completa di firme, viene infine consegnata all'Ufficio controllo biglietti che la inserisce nel *software* di magazzino associato al Marinaio/agente unico e viene successivamente riconsegnata al Mag2.

Qualora il Mag1 non possa presenziare alla consegna del primo carico, sarà compito del Mag2 occuparsene.

Al momento della consegna del carico, assieme ad un fondo cassa di 150 euro e alla pinzatrice nominale, un addetto al Mag2 controlla dunque la corrispondenza tra la bolla di carico del Mag1 ed i biglietti effettivi.

Mag2 consegna la ricevuta del carico al marinaio/agente unico; una copia completa delle tre firme rimane al Mag2, l'altra invece viene riconsegnata al Mag1 per l'archiviazione.

Mag2 prepara, inoltre, una lettera di consegna del fondo cassa e della pinzatrice che, dopo essere stata firmata, viene data in consegna all'Ufficio contabilità.

Un'altra copia della bolla dei biglietti e del fondo cassa viene riposta nel contenitore delle carte destinate all'Ufficio controllo biglietti il cui responsabile ogni settimana raccoglie le bolle e le inserisce nel *database*, per poi, dopo averle siglate, riconsegnarle al Mag2.

Ulteriore attività compiuta dal Mag2 e non prevista dalla procedura, è l'inserimento in un *file* denominato "agenti unici-marinai" dell'avvenuto carico, in cui viene indicato nome e cognome del beneficiario e la data. Un'altra *file*, sempre con data, nome e cognome, viene utilizzato per la consegna delle pinze forabiglietti.

Nel caso di rifornimento di biglietti per carichi successivi al primo, il Mag2 utilizza il medesimo modulo del Mag1. Il riacquisto da parte di marinai/agenti unici di carichi successivi varia molto avendone riscontrata una frequenza di venti volte a settimana.

Per ogni riacquisto il Mag2 compila una bolla in duplice copia: la prima verrà consegnata al richiedente, mentre l'altra direttamente (con la stessa modalità del primo acquisto) all'Ufficio controllo biglietti per l'inserimento delle matrici nel programma.

La consegna del nuovo carico avviene in presenza del responsabile contabilità il quale incassa il denaro e verifica la corrispondenza con il valore dei biglietti consegnati.

Fase 4: Resi biglietti da marinai e agenti unici.

In questa fase non si sono riscontrate anomalie rispetto alla procedura scritta.

Il responsabile del Mag1, dopo aver verificato il numero delle matrici dei biglietti riconsegnati, redige una bolla e insieme ad un addetto dell'ufficio contabilità quantifica il valore dei biglietti.

Una copia della bolla viene consegnata al marinaio/agente unico, mentre l'altra firmata anche da quest'ultimo, viene consegnata al responsabile controllo biglietti che, dopo averla registrata e siglata, la restituisce a Mag1.

Fase 5: Vendita biglietti marinai/agenti unici. Al momento dell'assunzione o di cambio mansione di un marinaio/agente unico, l'Ufficio controllo biglietti apre un magazzino biglietti nominale ed inserisce in entrata le matricole dei biglietti consegnati presenti sulla bolla predisposta da Mag1 per il primo carico, successivamente firmata e riconsegnata per l'archiviazione.

La riuscita di tale procedura dipende dal giusto inserimento delle matricole nel magazzino virtuale dei rispettivi soggetti. Tutto dipende cioè dall'accuratezza nella compilazione dei *report* statistici da parte di marinai/agenti unici durante il loro servizio. I *report* vengono consegnati quindi al Mag2 che provvede a recapitarli al responsabile del controllo biglietti.

Le matricole vengono inserite nel programma e stornate dal magazzino di competenza.

Alla fine è possibile, immettendo nel campo di ricerca il numero di matricola, ripercorrere i movimenti avvenuti di ogni singolo biglietto e ricercare eventuali errori.

Infatti, spesso, si sono riscontrati alcuni errori di compilazione di *report* che hanno messo in difficoltà l'Ufficio controllo biglietti e ancor più in generale l'intero processo.

Un fattore che non si è preso in considerazione nella procedura è la frequenza di consegna di tali *report*, causando problemi sia di mancata consegna, con conseguente impossibilità di tracciare i biglietti, sia di errata compilazione.

Una volta analizzato come effettivamente avvengono le relazioni tra i vari individui del *Ticketing*, è possibile identificare i *gap* che intercorrono tra livello ostensivo e livello performativo delle *routines* organizzative.

4. 4. Analisi dei Gap tra livello ostensivo e livello performativo

L'importanza di analizzare i *gap* che possono sussistere tra aspetto ostensivo (*routines-as-rule, standard operating procedures, norme*) e performativo (*routines-as-behaviour, recurrent interaction patterns*) nel *recurrent interaction pattern*, risiede nella possibilità di individuare oltre agli effetti e alle conseguenze che questi hanno provocato, anche ciò che li ha causati.

Pertanto l'importanza della descrizione di questo divario permette al *manager* di identificare quelle attività nascoste in precedenza e le responsabilità di determinate scelte prese a sua insaputa.

La descrizione del comportamento organizzativo permette, come si vedrà in seguito, di ripensare ad un progetto di cambiamento organizzativo monitorato e utile per migliorare le strutture ed i meccanismi di *governance*.

L'opportunità di disporre di un'accurata descrizione dei percorsi di interazione ricorrente, ha permesso di rilevare la presenza di notevoli *gap* durante l'attività di *ticketing*.

-Si notano lacune fin dalla prima fase di “richiesta di stampa alla tipografia”. In particolare si fa riferimento alla modalità informale di richiesta di approvvigionamento del Mag1 al Direttore. A tal proposito, il mancato utilizzo del modello predisposto dalla procedura scritta (o l'effettiva compilazione in tempi successivi), determina che, in caso di errore di rifornimento, non vi sia la possibilità di dimostrare che Mag1 abbia effettivamente richiesto quella determinata quantità di biglietti. Una conseguenza alla quale si può assistere è la consegna di un ordine errato con una quantità inferiore di carico che potrebbe inficiare l'intero processo. In mancanza della richiesta di fornitura con l'apposito modulo da parte di Mag1, ci si potrebbe trovare nella condizione di non essere in grado di fare fronte né alle richieste dei primi carichi, né a quelle del Mag2 causando all'azienda una perdita economica significativa. In tal caso non si può dimostrare se sia il Mag1 a richiedere al Direttore un carico insufficiente o se sia il Direttore a non aver seguito le indicazioni corrette.

-Un'ulteriore lacuna presente nella prima fase, si riferisce alla bolla di consegna che predispone Mag1 nel momento di avvenuta consegna del carico. Qui si sono notati costantemente degli *starving*¹⁹¹ del Mag1 il quale deve costantemente sollecitare l'Ufficio contabilità affinché la bolla venga consegnata. Mag1, a differenza delle norme, non invia copia della bolla alla contabilità, bensì l'originale, per essere sicuri che venga inserita nella voce a bilancio e poi restituita.

Dalle interviste svolte riportate qui di seguito e dall'osservazione effettuata, si nota che il problema si ripresenta costantemente e tale scostamento dalla classica procedura, tuttavia, rischia di causare problemi in fase di controllo.

¹⁹¹ Per *starving* si intende quando le attività di una fase devono interrompersi perché non c'è lavoro da compiere. In questo caso Mag1 ha si ferma in parte perché ha altre attività da svolgere.

	SI	NO	NOTE
Cosa accade se il l'ufficio contabilità non consegna in brevi termine la bolla? (per capire possibili conseguenze)			
Ogni quanto tempo si ripresenta il problema?			

Tab. 10. Intervista effettuata al Magazzino1

Accade infatti che: se la bolla di consegna non ritorna al Mag1 per l'archiviazione, nel momento in cui viene effettuato il controllo di magazzino, risultano mancanti le matrici. Di conseguenza si verifica uno spreco di risorse umane impiegate per indagare sulle cause di tale anomalia.

Quindi, essendo il Mag1 e l'Ufficio controllo biglietti gli attori più coinvolti nel processo, accade che solamente essi si assumono l'onere di risalire alle cause del problema.

-Nella seconda fase di "consegna biglietti al Mag2" si ripresenta lo stesso tipo di *gap* rilevato precedentemente con le medesime conseguenze: Mag2 richiede rifornimento di biglietti al Mag1 senza alcun utilizzo del modello da protocollo, bensì in maniera informale a voce o mediante l'utilizzo di un *post-it*. È Mag1 che predispone la bolla di prelievo. In questo caso non si sono verificati problemi rilevanti, tuttavia è lecito supporre che possa accadere ciò già stato descritto precedentemente circa l'ordine di biglietti alla tipografia (errore quantità di rifornimento, mancato rifornimento).

-Passando alla fase 3 di "consegna biglietti a marinai e agenti unici" per il primo carico si sono presentate delle lacune tra aspetto ostensivo e performativo delle *routines*. In concomitanza dello studio avvenuto durante le ferie estive, si evidenzia che Mag1 lascia in consegna il primo carico per marinai/agenti unici al Mag2 (il problema si è presentato solamente una volta), il quale non controlla immediatamente la corrispondenza tra il valore dei biglietti e la bolla. Di conseguenza, al momento della consegna al soggetto interessato, Mag2 controlla la correttezza del carico. In caso di non corrispondenza, il non seguire con ottemperanza la procedura *standard*, può causare disagi in quanto si dovrebbe sospendere l'operazione, provocando una perdita di ricavi aziendali provenienti dalla vendita di biglietti.

-Passando alla quinta e ultima fase (la quarta fase di "resi biglietti da marinai e agenti unici" non genera alcun *gap*), un problema insorge al momento della consegna dei

report da parte di marinai/agenti unici: questi non vengono consegnati direttamente all'Ufficio controllo biglietti, bensì al Mag2. Un passaggio di tale genere, non consente di inserire costantemente le statistiche nel *database* e quindi di mantenerlo aggiornato il più possibile.

Ulteriore fattore che contribuisce a non svolgere correttamente l'attività di controllo biglietti, risiede nel non definire i tempi di consegna delle statistiche all'ufficio competente.

I ritardi potrebbero comportano anche perdita di intere statistiche e quindi l'impossibilità di rintracciare il percorso di ogni singolo biglietto, mettendo in difficoltà tutto il processo.

Sempre in riferimento alle statistiche, bisogna affermare che spesso la qualità nella compilazione dei *report* è alquanto scarsa: infatti si sono presentati casi di matrici doppie, o addirittura matrici mancanti, o di statistiche inventate.

	SI	NO	NOTE
Quante mancate consegne di report si verificano in un mese/anno?			
Quanti errori di compilazione report da parte di marinai/agenti unici?			
Quanti errori in generale tra inserimento dati e statistiche sbagliate?			
Quanti errori di inserimento dati?			
Chi viene coinvolto per la ricerca degli errori?			
Gli errori si risolvono tutti?			

Tab. 11. Intervista effettuata agli addetti all'Ufficio controllo biglietti

Di seguito vengono riportati i dati ottenuti:

- mancate consegne di report/mese: 50
- errori compilazione report/mese: 135
- errori inserimento dati/mese: 15
- tot. errori compilazione ed inserimento dati: 150

Pertanto il compito del responsabile dell'Ufficio controllo biglietti è anche quello di verificare periodicamente (circa una volta al mese), con delle ricerche incrociate, se il

magazzino virtuale associato ad ogni singolo soggetto, presenti o meno corrispondenza tra magazzino acquisti e magazzino vendite.

I *gap* avanzati finora, sono tutti di notevole importanza; tuttavia quelli che più interferiscono o potrebbero interferire sulle *performance* del processo di *ticketing* sono:

- 1) il mancato utilizzo dei modelli di richiesta predisposti nel processo per l'approvvigionamento sia del Mag1 che del Mag2;
- 2) errori riguardanti la compilazione delle statistiche da parte di marinai/agenti unici;
- 3) lentezza o mancata consegna delle bolle da parte della contabilità.

La mancanza di strumenti di controllo e la scarsità di comunicazione tra le varie unità, rende difficile, se non impossibile da rilevare per il *management*, i comportamenti dei vari soggetti coinvolti nel processo. Infatti chi si occupa della supervisione di quest'ultimo, ovvero il Direttore, basa la sua analisi solamente sui dati e sui risultati in suo possesso, senza minimamente supporre che possano esistere dei *gap* che inficiano lo svolgimento e l'ottenimento di *performances* coerenti con gli obiettivi prefissati.

Tenendo presente, tuttavia, che il Direttore è anch'esso parte integrante e attiva di processo, si ritiene più indicato affidare il *management* al Presidente aziendale.

Preventivamente è stato definito l'organigramma con lo scopo di indicare quali potessero essere le responsabilità degli individui coinvolti nel processo di *ticketing*. Tuttavia si è riscontrata una divergenza tra responsabilità; infatti l'incombente della riuscita finale del processo risiede nel Mag1 e nell'Ufficio controllo biglietti i quali, oltre a seguire le pratiche di approvvigionamento, devono periodicamente identificare le cause di eventuali errori e problemi.

Pertanto da questo processo deriva una responsabilità inconsapevole sia di Mag1 che del responsabile dell'Ufficio controllo biglietti.

Infatti se il Mag1 e i marinai/agenti unici consegnano una bolla o le statistiche in maniera errata o in ritardo, emergono alcune conseguenze:

- I controlli incrociati effettuati tra Mag1 e Ufficio controllo biglietti hanno scarsa rilevanza perché si basano solamente sui dati presenti in quel determinato momento che all'apparenza non presentano errori
- Essendoci una responsabilità nascosta in Mag1 e Ufficio controllo biglietti, questi potrebbero non sentirsi responsabili di eventuali problemi insorti; con il

possibile generarsi di tensioni tra le varie unità e l'instaura un clima di demotivazione.

I problemi non sono rilevati, purtroppo, nemmeno dal *software* per la gestione di dati "biglietti 2008" fornito da MTS Sistemi, in quanto non esiste un sistema integrato tra le varie unità che partecipano alla procedura, che segnali la presenza di eventuali divari.

In questo capitolo si è dimostrato, quindi, come una descrizione dei percorsi di interazione ricorrente nel processo di *ticketing* e il suo confronto con le procedure operative *standard*, possa contribuire non solamente ad individuare le motivazioni delle *performances* ottenute, ma anche a comprendere le cause che potrebbero indurre ad ottenere prestazioni discordi con gli obiettivi aziendali.

L'analisi delle *routines* organizzative nell'ottica dei possibili *gap* che possono emergere tra livello ostensivo e livello performativo, mettendo in luce i probabili divari tra obiettivi e *performance* e facendone emergere le cause, permettono di ripensare a modalità di *governance* e di cambiamento affinché i due concetti coincidano con le aspettative.

In seguito si cercherà di identificare alcune soluzioni e modifiche che possano facilitare il corretto svolgimento di *ticketing*.

Capitolo 5. Implementazione di *governance* allo scopo di migliorare le *performances* del processo di *Ticketing*

La visione recentemente emersa dal contributo di Feldman e Pentland¹⁹², ha cercato di collegare i due precedenti approcci delle *routines* organizzative, cognitivista e comportamentale, con l'aspetto così detto ostensivo e performativo.

Come già ampiamente sottolineato, il livello ostensivo denota dei modelli astratti per lo svolgimento del *task*, mentre l'aspetto performativo attiene al “modello comportamentale delle *performance* effettive da parte di specifiche persone, in un determinato momento e luogo”¹⁹³.

I due autori affermano che questo è un sistema auto generativo dove l'aspetto ostensivo e performativo si generano a vicenda

Per capire il collegamento tra il livello ostensivo e il livello performativo di Alilaguna S.p.a., quindi, si è cercato di approfondire lo studio sulle relazioni che intercorrono tra i soggetti coinvolti nel processo di *ticketing*.

Gli scostamenti riscontrati, tra la procedura *standard* predisposta dall'azienda e l'effettivo svolgimento dei *tasks*, hanno dimostrato che dal processo, allo stato attuale, pur ottenendo *performance* soddisfacenti in linea con gli obiettivi, emergono alcuni *gap* che potrebbero essere la causa di eventuali “distorsioni” delle prestazioni.

Dallo studio effettuato in azienda, si denota che ciò che influenza il rendimento del processo di *ticketing*, sembra risiedere fondamentalmente nel modo in cui i soggetti interpretano la procedura scritta, nel modo in cui svolgono i loro *tasks* (ovvero il comportamento dei singoli individui- es. non utilizzo dei moduli) e il contesto lavorativo all'interno del quale sono inseriti.

A tal proposito, infatti, durante l'utilizzo delle interviste, infatti, alla domanda se a proprio avviso il processo fosse soddisfacente, il 10% del campione ha risposto negativamente o che avrebbe potuto essere migliore.

¹⁹² Feldman M., Pentland B., (2003); Pentland B., Feldman M., (2008)

¹⁹³ Salvato C., Rerup C., (2010:472)

	SI	NO	NOTE
Pensa che il processo sia soddisfacente o potrebbe essere migliorato?			
Eventuali soluzioni o esposizione di problemi			

Tab. 12. Intervista effettuata a tutti i componenti del processo

Questo a dimostrare che probabilmente la procedura predisposta da Alilaguna S.p.a. per lo svolgimento del suddetto processo, non viene seguita alla perfezione oppure è la procedura stessa a presentare qualche problema.

5. 1. Il contesto del processo di ticketing

Poiché i soggetti sono parte integrante della struttura e della cultura aziendale, in un contesto sempre più influenzato dallo sviluppo tecnologico, anche le *routines*, di conseguenza, subiscono un importante condizionamento.¹⁹⁴

In riferimento al caso aziendale esaminato e a partire dai dati raccolti, si può affermare che l'attività di *ticketing* sembra svilupparsi all'interno di un ambito poco integrato, dove la collaborazione tra dipendenti talvolta non raggiunge livelli sufficienti e dove ciascuno svolge la propria mansione senza prestare adeguata attenzione alle conseguenze che eventuali errori possono ripercuotersi sull'intero processo.

Tale modus operandi potrebbe dunque portare ad una progressiva limitazione o addirittura perdita di una visione comune degli obiettivi.

Ne è la prova il fatto che una parte dei soggetti coinvolti nell'attività, non si sente responsabile del successo e del raggiungimento di determinate *performance* che il *management* aveva precedentemente stabilito.

Altro limite emerso potrebbe essere inoltre il fatto che l'elaborazione della procedura sia stata sviluppata solamente dal Responsabile dell'ufficio controllo biglietti, sotto la supervisione dei Commercialisti.

La scelta, consapevole o no, di non coinvolgere tutti gli attori presenti nella procedura, potrebbe aver avvalorato ed accentuato una situazione già difficile in termini di lavoro di squadra, limitando ulteriormente la visione complessiva.

¹⁹⁴ Teece D, Pisano G., (1994)

Tale scenario potrebbe essere la ragione per cui, in alcuni casi, si riscontrano dei *gap* “banali” che potrebbero essere facilmente evitabili qualora vi fosse maggior intesa e sinergia circa obiettivi da perseguire.

In particolare ci si riferisce ai ritardi di riconsegna al Mag1 delle bolle di carico da parte degli addetti alla Contabilità.

Di rilevante importanza oltre all’aspetto cognitivo, ovvero al modo in cui i soggetti coinvolti elaborano autonomamente uno schema da seguire per la procedura (aspetto ostensivo), sono quei comportamenti difformi con le norme e le procedure designate dall’azienda.

Anche in questo caso, evidentemente, potrebbero manifestarsi alcuni problemi nell’ottenere le stesse prestazioni che si erano ipotizzate, come nel caso del non utilizzo dei moduli presenti nella procedura.

Altro fattore, infine, che influisce, positivamente o negativamente, sulle *performances* dell’azienda sono gli artefatti.

Come rileva infatti il Responsabile controllo biglietti, il *software* implementato e fornito dalla MTS Sistemi, per la gestione della basi di dati, è *standard* perché la maggior parte delle persone che lavorano all’interno dell’azienda ed in particolare del processo, non hanno il *know-how* tecnico/informatico adeguato per poter utilizzare *software* dedicati.

Infatti, in sede di analisi, si è notato che il *software* attualmente in corso, viene sfruttato per il 25-30% delle sue reali potenzialità.

	SI	NO	NOTE
Per svolgere i suoi tasks utilizza il software della MTS Sistemi “biglietti 2008”?			
In termini di percentuali, quanto il suo lavoro si basa su questo supporto?			
Crede sia soddisfacente Il sistema informatico implementato in azienda per supportare il processo di ticketing?			

Tab. 13. Intervista per l’Ufficio controllo biglietti

Ciò significa, che la maggior parte utilizza il sistema in maniera insoddisfacente, rischiando di compromettere la riuscita stessa del *ticketing* in caso di scorretto utilizzo.

Per tale motivo si può affermare, quindi, che anche gli artefatti influenzano le *performances* deviandole dal livello ostensivo delle *routines* organizzative.

Alla luce di quanto esposto, nella prima sezione sottostante si evidenziano i *gap* che hanno dimostrato avere possibilità di miglioramento, mentre in quella successiva verranno presentate alcune possibili soluzioni di *governance*, al fine di migliorare la riuscita del processo.

5. 2. Gap con possibilità di miglioramento

Il caso esaminato del processo di *ticketing* di Alilaguna S.p.a. consente di chiarire come, analizzando le *routine* organizzative e identificando i *gap*, sia possibile dare una spiegazione circa le cause di possibili effetti positivi e negativi sulle prestazioni.

In alcune fasi si sono presentate delle distonie tra gli obiettivi definiti dall'azienda e i *recurrent interaction patterns*.

I *gap* di maggior rilievo si sono mostrati nella fase uno e due dove le richieste, da una parte per la stampa di biglietti dall'altra per l'approvvigionamento di Mag2, talvolta avvengono senza l'utilizzo di appositi moduli prestampati ed inseriti nella procedura aziendale.

ALILAGUNA SPA
ISOLA NUOVA DEL TRONCHETTO 24/A
30135 VENEZIA

RICHIESTA ACQUISTO BIGLIETTI DA MAG1

DATA
PROTOCOLLO /

TIPOLOGIA BIGLIETTI	QUANTITA'	VALORE FACCIALE	COSTO UNITARIO BIGL.	TOTALE
			0,062	
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0

MOD. OINT 1/10

AUTORIZZAZIONE DEL RESPONSABILE

FIRMA DEL RICHIEDENTE MAG. 1

NOTE: GIACENZA AL

ALILAGUNA S.p.A.

Isola Nova del Tronchetto, 24/A
30135 Venezia Ve
0412401701 fax 0412401778
Cod. fisc. P. IVA 02967180270

Operazione n.

Cliente Nome <input type="text"/> Indirizzo <input type="text"/> C.A.P. <input type="text"/> Città <input type="text"/> Num. tel. <input type="text"/> Prov. <input type="text"/> C. f./P. IVA <input type="text"/>					Data Ordine n. <input type="text"/> Protocollo <input type="text"/> Porto <input type="text"/>		
Codice	Traffa	Dal	AJ	Prezzo	Q.ta	Importo	
Modalità di pagamento <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>					Totale Titoli di Viaggio <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>		
MOD. CPR 1/10					TOTALE CARICO (S.E.&O.) <input type="text"/>		

Fig. 15. Modelli di Mag1 e Mag2 per richiesta biglietti

Fonte: Documenti Alilaguna S.p.a.

Questo *gap*, in futuro, potrebbe avere rivelanti conseguenze nella *performance* del *ticketing* sotto diversi aspetti: una mancata imputazione di responsabilità in caso di approvvigionamenti inferiori con la relativa perdita economica per mancata vendita oppure superiori con un maggior rischio di obsolescenza dei biglietti e maggior capitale immobilizzato; possibili tensioni tra il Mag1, Mag2 e il Direttore con conseguente dispersione di risorse e tempo impiegato. Se il Direttore, infatti, non accettasse la richiesta dal Mag1 senza il modulo, non vi sarebbe alcun problema.

Inoltre, sarebbe auspicabile che egli stesso monitorasse più accuratamente le fasi di richiesta dei carichi biglietti da parte di Mag1 e Mag2, attraverso l'uso di statistiche da inserire nel *database* aziendale consultabile dagli addetti coinvolti nel processo (addetti del Mag1, Mag2, Ufficio controllo biglietti) per poter prendere al meglio le loro decisioni.

Altro *gap* riscontrato, che potrebbe avere ampi margini di miglioramento, si trova nella fase numero cinque dove si concentrano tutti le difficoltà evidenziate durante il processo, con inclusione delle problematiche relative agli errori effettuati dai marinai/agenti unici nella compilazione dei *report*.

Si rileva inoltre la mancanza nell'azienda di un sistema che possa dimostrare quante statistiche non sono state consegnate, per tale ragione risulta alquanto difficile, durante i controlli che vengono effettuati mensilmente, recuperare i *report* mancanti od individuare eventuali errori di matrici trascritte in maniera sbagliata.

Durante i controlli incrociati tra i dati delle matrici inseriti dall'Ufficio controllo biglietti, assieme all'analisi del magazzino nominale in entrata associato ad ogni marinaio/agente unico e in uscita, (durante il periodo di permanenza in azienda è stato effettuato quattro volte) si sono evidenziate diverse incongruenze: circa cento errori per ogni controllo.

Queste incongruenze hanno determinato un notevole impiego sia di tempo, necessario per ripercorrere i passaggi di ogni singola matrice, sia di risorse perché sono stati coinvolti diversi attori: il Mag1, che ha predisposto la bolla di consegna all'arrivo del carico; l'Ufficio controllo biglietti addetto all'inserimento; il Mag2 per la consegna dei biglietti con la relativa bolla; i marinai/agenti unici che sono richiamati per il controllo delle matrici in loro possesso.

Sul totale delle non corrispondenze tra magazzino in entrata ed in uscita, circa il 10% risultano essere errori umani dovuti ad errato inserimento dati delle matricole nel database e possono essere risolti ricontrollando le bolle e le richieste effettuate.

Rimangono il 90% di incoerenze le cui cause sono di ben più difficile individuazione (compilazione di report inesatti o completamente inventati) rendendo necessario ripensare ad un meccanismo di *governance* in grado di eliminare il margine d'errore al fine di non mettere a repentaglio l'intero processo di *ticketing*.

L'analisi delle *routines* organizzative nell'attività di *ticketing* consente di studiare, infatti, dei meccanismi concreti di correzione e *governance* per quelle fasi del processo che sembrano possedere un disaccordo tra gli obiettivi prefissati (SOP) e le *performance* ottenute (attraverso i modelli di interazione ricorrente).

5. 3. Soluzioni di governance

La possibilità di descrivere il divario presente tra le procedure *standard* e le *routines*, “fornisce le basi per progettare dei sistemi che individuano le cause delle inefficienze [del *ticketing*] al fine di migliorarne il risultato”¹⁹⁵.

Per prima cosa è necessario evidenziare che, sebbene il processo di *ticketing* descritto finora sembra essere efficiente ed efficace, i *gap* individuati potrebbero, come già detto precedentemente, compromettere le prestazioni.

Il *management* di Alilaguna S.p.a., ovviamente, ha come obiettivo il miglioramento (o il mantenimento) delle *performance* in relazione agli obiettivi aziendali. Di conseguenza analizzare il processo di *ticketing* attraverso la visione delle *routines* organizzative, autorizza ad individuare degli indicatori di prestazione che aiutano “i dirigenti a governare l'impresa e come si svolgono i processi all'interno dell'azienda”¹⁹⁶.

Eppure, nel corso del nostro studio, ci si è imbattuti in due situazioni che, ad insaputa del *management*, in qualche modo, sembrano favorire il miglioramento della riuscita del processo.

Eccoli nello specifico:

¹⁹⁵ Becker M., Salvatore P., Zirpoli F., (2005:31)

¹⁹⁶ Becker M., Zirpoli F., (2008:143)

- a) Mag1 predispone di un *file* oltre alla procedura scritta di Alilaguna S.p.a., dove trascrive le matrici dell'ordine ricevuto dalla tipografia e lo paragona ogni fine mese con le matrici dei biglietti in uscita per i primi carichi e per Mag2.
- b) Mag2 inserisce nel *file* denominato “agenti unici/marinai” la consegna di biglietti.

Il primo punto si presenta come una potenziale ottima soluzione ai problemi rilevati se il *management* ne fosse a conoscenza e potesse usufruirne.

Il punto b, invece, potrebbe essere un buon metodo per incrociare i dati con il Mag1 delle matrici in uscita solamente se Mag2, all'interno di questo *file*, inserisse anche le matrici consegnate oltre che la tipologia di biglietti e l'importo.

Come si può notare, i *gap* rilevati tra livello ostensivo e performativo dei *recurrent interaction patterns*, non sempre inducono a *performance* insoddisfacenti o, addirittura, negative rispetto agli obiettivi prefissati. Può accadere, tuttavia, che si presentino delle circostanze che favoriscono lo sviluppo di soluzioni automatiche per svolgere al meglio i propri *tasks*.

Le due occasioni esposte poc'anzi possono essere supportate da ulteriori sistemi di *governance* in grado di indirizzare i soggetti che svolgono *tasks*.

In primo luogo si dovrebbe cambiare o modificare il *software standard* inserito in azienda. Infatti, per ridurre al minimo le discrepanze tra le esigenze di Alilaguna S.p.a. e le caratteristiche funzionali del *package* applicativo¹⁹⁷ di MTS Sistemi, si dovrebbero ricercare programmi che diano la possibilità di “customizzare” il *software standard* assemblando singoli moduli diversi in relazione alle esigenze dell'azienda.

Rendendo il programma, dove sono inseriti i dati relativi ai movimenti delle matrici dei biglietti, accessibile a tutti i soggetti coinvolti nel *ticketing* sarebbe possibile sviluppare un sistema informativo integrato dove le varie unità (Direttore, Mag1, Mag2, Ufficio controllo biglietti) sono coordinate fra loro formando un' “unica unità”.

Inoltre, con lo scopo di ridurre l'elevata percentuale di errori umani di inserimento dati (95%) si ritiene opportuno ricercare un programma che segnali eventuali errori di inserimento di matrici doppie, errori di digitazione codice prodotto etc.

Allo stesso modo sarebbe utile trovare una nuova strategia di *governance*, al fine di evitare che marinai/agenti unici non consegnino i report per tempo o non li consegnano

¹⁹⁷ Il *package* applicativo corrisponde al *software standard*

affatto, senza inoltre possedere i requisiti di correttezza necessari per poter effettuare i controlli.

Per quanto concerne il primo problema, bisognerebbe, prima di ogni altra cosa, stabilire la frequenza con la quale è necessario consegnare le statistiche (ciò comporterebbe una modifica nella procedura *standard* aziendale)

Considerando che un turno di lavoro dei marinai/agenti unici è formato da cinque giorni lavorativi e uno di riposo, si dovrebbe richiedere la consegna dei report ogni cinque giorni. Ciò al fine di avere una continuità nell'inserimento delle matricole.

Una soluzione, dunque, potrebbe essere l'implementazione di un indicatore che segnali quando un soggetto rilascia in ritardo un *report* oppure ne omette la consegna. Questo indicatore di misurazione, inoltre, potrebbe essere inserito direttamente nel *software*.

La possibilità di spuntare la consegna dei *report* per i giorni lavorati, consente di avere sempre sotto controllo quelli mancanti.

La scarsa correttezza nella compilazione delle statistiche che presentano errori di matricole o numeri di biglietti venduti all'utente finale, può essere migliorata mediante l'introduzione di un sistema di sanzioni, indicate anche nel regolamento aziendale, volte ad ammonire chi, se pur involontariamente, rischia di mettere a repentaglio l'efficienza e l'efficacia del processo di *ticketing*.¹⁹⁸

Per poter effettuare questo meccanismo di *governance* per ridurre il *gap* tra livello ostensivo e performativo, si dovrebbe prima deliberare un sistema di norme di comportamento al quale fare riferimento in caso di mancata corrispondenza con la procedura scritta.

Sarebbero necessarie anche alcune regole di interazione tra i vari soggetti operanti al fine di migliorare la comunicazione, evitando così di spostare, anche se inconsapevolmente, l'intera responsabilità al Mag1 e all'Ufficio controllo biglietti.

Come si può notare, l'applicazione dell'analisi delle *routines* organizzative per comprendere come si svolgono i *task* nel processo di *ticketing*, evidenzia particolari che precedentemente erano nascosti al *management*.

¹⁹⁸ La permanenza lavorativa di due anni e i successivi mesi trascorsi in Alilaguna S.p.a hanno, tuttavia, dimostrato che questo modalità di controllo (sanzioni), già applicata in altre attività aziendali, non è proporzionale al risultato ottenuto. In particolare per ogni tre richiami si ottiene 1/3 dell'obiettivo prefissato. Inoltre si è riscontrato un aggravamento del clima aziendale, già poco comunicativo ed integrato.

Mediante l'utilizzo di vari strumenti, in questo caso *software* (IT), sistemi di integrazione, norme di comportamento e dispositivi tecnici, si riuscirebbe ad eliminare i *gap* presenti prima che possano causare problemi di *performance*.

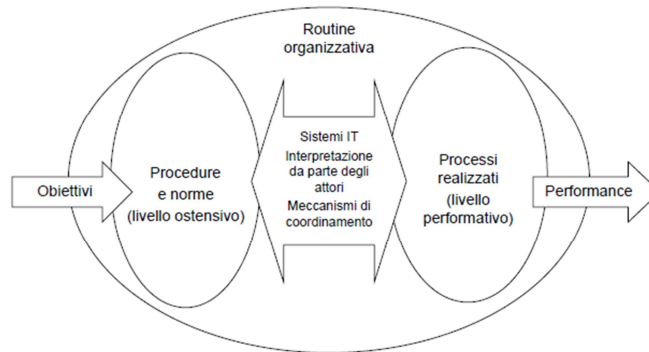


Fig. 16. Sistemi di *governance gap*

Fonte: Slides Zirpoli 2011/12

In ogni caso va sottolineato che gli indicatori di *performance* utilizzabili per intraprendere azioni correttive, devono essere direttamente collegati al processo organizzativo che le ha generate. Infatti la presenza di indicatori generali quali il numero di errori individuati, o il numero di ritardi nella consegna dei *report*, non risolverebbe il problema; in altri termini non verrebbe monitorata la causa bensì si avrebbe solamente un'idea dell'andamento parziale. Proprio attraverso l'analisi delle *routines* organizzative è possibile progettare indicatori di risultato che siano direttamente collegati a ciò che ha prodotto una determinata *performance*, rendendo quindi visibile al *manager* quei livelli di analisi che prima erano nascosti.¹⁹⁹

Quindi il caso di *ticketing* esposto dimostra l'importanza delle *routines* organizzative sia per l'analisi del comportamento organizzativo, sia come fondamento per la predisposizione di sistemi di *governance* che favoriscono il cambiamento e lo sviluppo organizzativo.²⁰⁰

¹⁹⁹ Becker M., Zirpoli F., (2008)

²⁰⁰ Becker M., Salvatore P., Zirpoli F., (2005)

5. 4. *Cambiamento e sviluppo organizzativo*

Se si escludono i fattori esogeni di cambiamento, quali l'aumento del numero di biglietti gestiti in relazione all'incremento della richiesta di mercato e ad eventuali cambiamenti relativi a normative circa il tipo di biglietti da usare (cartacei oppure elettronico²⁰¹), i dati esaminati nel caso di Alilaguna S.p.a. consentono l'individuazione di due fattori endogeni come *drivers* del possibile cambiamento organizzativo:

- L'esperienza passata dei soggetti
- Il grado di automazione

L'esperienza di ogni singolo soggetto inserito nel processo di *ticketing*, infatti, consente di possedere un maggior grado di conoscenza del risultato che risulterà sicuramente utile in sede di decisione e di esecuzione dei *tasks*. Tuttavia sembra non esserci completa consapevolezza delle ripercussioni che queste potrebbe avere sull'intero processo. Non vi è inoltre la certezza su come i soggetti interagiscano tra loro; sebbene infatti l'esperienza aumenti la possibilità di conoscenza tacita e quindi di attuare dei sistemi al fine di evitare possibili errori, *l'input*, o *l'output* di un individuo, potrebbe non essere sempre lo stesso. Tale ipotesi è sostenuta anche da Pentland, Haerem e Hillison i quali, durante i loro studi, sottolineano che “il livello di esperienza dei partecipanti è [un fattore] chiaramente endogeno, nel senso che cambia dal semplice fatto di svolgere il lavoro”²⁰²

Il secondo fattore, il grado di automazione, anche se potrebbe essere considerato un fattore di cambiamento esterno, in questo caso è ritenuto essere endogeno per il fatto che non è applicato all'intero processo. Ad esempio, l'utilizzo personalizzato da parte di Mag1 e Mag2 del *software* per svolgere i loro *tasks*, offre la possibilità di ripensare ad un nuovo sfruttamento delle risorse disponibili, in questo caso del programma “Biglietti 2008”.

Come esposto nel capitolo 2, le *routines* organizzative detengono conoscenza tacita, applicativa e non codificata; pertanto se si dovesse cambiare o modificare un determinato processo, questa parte di conoscenza aziendale potrebbe essere perduta

²⁰¹ Nell'ultimo anno si sta ipotizzando adeguare la modalità di bigliettazione, eliminando quella cartacea, per adeguarsi a all'azienda di trasporto pubblico di linea A.c.t.v. S.p.a. con l'utilizzo di tessere dotate di *chip* interno.

²⁰² Pentland B., Haerem T., Hillison D., (2011:1375)

definitivamente.²⁰³ Si può affermare dunque che le *routines* organizzative rappresentano una parte della memoria organizzativa e, ancora più in generale, la base delle competenze organizzative.

Come scrivono Nelson e Winter:

*“the routinisation of activity in an organization constitutes the most important form of storage of the organization’s specific operational knowledge”*²⁰⁴

Esse infatti sono la forma di memoria (oltre a *database*, sistemi informativi, documenti) più importante di un’impresa, in quanto, grazie alla loro applicazione, i soggetti, trovandosi davanti ad un problema, possono farvi fronte con un’alta probabilità di successo.²⁰⁵ Proprio tale peculiarità è la motivazione per cui spesso si associano le routine alla stabilità ed inerzia.

L’applicazione dell’analisi delle *routines* organizzative al processo *ticketing* di Alilaguna S.p.a., ha consentito di dimostrare, dunque, come le conoscenze aziendali²⁰⁶ possono essere applicate, evolversi nel tempo e cambiare rispetto alla procedura operativa *standard*.

Tale possibilità di cambiamento è generata dalle *dynamic capabilities* che rappresentano il livello superiore delle *routines* o meglio l’insieme delle *routines* che “conferiscono al *management* dell’organizzazione una serie di possibilità di decisioni per produrre risultati significativi”²⁰⁷

Come si è potuto osservare nel caso aziendale esaminato, vi è la necessità di adattarsi ad alcuni cambiamenti endogeni quali: nuove norme, regole e procedure scritte per lo svolgimento efficace ed efficiente del processo di *ticketing*.

Si è dimostrato che i soggetti coinvolti nel processo hanno dovuto adeguarsi a questo cambiamento facendo ricorso alle *organizational capabilities*, ovvero l’insieme delle *routines* aziendali, consentendo uno sviluppo di nuovi modi di utilizzare le risorse a loro disposizione.

²⁰³ Teece D.J., Pisano G., (1994); Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997); Hodgson G.M., (1998)

²⁰⁴ Nelson R., Winter S., (1982:99)

²⁰⁵ Nelson R., Winter S., (1982); Teece D.J., Pisano G., (1994); Hodgson G.M., (1998); Becker M., (2004)

²⁰⁶ In particolare ci si riferisce alle risorse utilizzate nel processo e alle modalità di ricombinazione

²⁰⁷ Winter S., (2003:1)

Un esempio può essere l'avvalersi del sistema informatico anche per l'inserimento dei dati delle matricole dei biglietti da parte di Mag1, al fine di favorire lo sviluppo di nuove idee per migliorare la *performance* del processo.

Prendendo come unità di analisi i modelli di interazione ricorrenti nell'attività di *ticketing*, si sono individuati i *gap* tra queste e le procedure operazioni *standard*. La possibilità di indentificare le cause di alcune *performance* fornisce la base per sviluppare delle misure e tecniche di *governance* e consente altresì l'attuazione di un cambiamento atto all'eliminazione di quei fattori che influiscono negativamente sullo sviluppo delle prestazioni.²⁰⁸

Quindi ciò che prima era nascosto al *management* e poteva compromettere l'effettivo raggiungimento degli obiettivi aziendali prestabiliti, adesso si ha l'opportunità di accompagnare l'azienda verso un cambiamento guidato che possa migliorare il processo.

²⁰⁸ Becker M., Zirpoli F., (2008)

Conclusioni

In un mercato sempre più competitivo, le imprese sono sempre alla ricerca di soluzioni strategiche ed organizzative che consentano loro di mantenere un vantaggio duraturo nel tempo e di ottenere una solida e continua crescita finanziaria.

La *resource based-view*, da circa trent'anni, ha instaurato un nuovo assunto secondo cui per raggiungere *performance* più elevate, non sono importanti tanto le risorse materiali, bensì sia il modo in cui queste vengono utilizzate e combinate tra loro, che le conoscenze acquisite dagli individui e dall'organizzazione.

Pertanto possedere competenze può essere una fonte di vantaggio competitivo, a patto che vi siano, al contempo, capacità organizzative sufficienti per utilizzare al meglio le risorse.

A tal proposito le cosiddette *dynamic capabilities*, già precedentemente considerate nella strategia come fonte di vantaggio competitivo (Teece, Pisano, Shuen, 1997), evidenziano l'importanza sia dello sfruttamento delle risorse e competenze presenti in azienda, sia la ricerca di nuove opportunità.

Tuttavia alla base di tali capacità, vi sono le *routines* organizzative che ne rappresentano i *building block*.

L'analisi effettuata nel caso di Alilaguna S.p.a., focalizzata su i due concetti di procedure operative *standard* e su percorsi di interazione ricorrente, contribuisce a comprenderne il comportamento organizzativo.

La predisposizione aziendale di una procedura scritta e la disposizione di norme da seguire per lo svolgimento del processo di *ticketing*, sono due requisiti fondamentali per fare in modo che i soggetti coinvolti seguano passo passo i *tasks* da svolgere, consentendo così al *management* di avere il controllo della situazione.

All'inizio dello studio svolto, si era più portati a credere che il processo fosse poco dinamico, dove i soggetti coinvolti non avevano margini di manovra o di errore e dovevano solamente svolgere i loro compiti come da procedura. Quello che emergeva, cioè, era una visione di staticità senza la possibilità di eventuali modifiche o cambiamenti.

Tuttavia lo studio dei percorsi di interazione ricorrente ha permesso di studiare più accuratamente il comportamento organizzativo in Alilaguna Spa.

Si sono potuti osservare alcuni importanti dettagli circa le modalità di svolgimento dei *tasks*, prima nascosti al *management*.

In particolare sono stati evidenziati gli aspetti contrastanti tra il modo in cui venivano eseguiti i compiti nella realtà e come sarebbero dovuti essere svolti.

Dai *gap* rilevati nella procedura di *ticketing* tra livello ostensivo e livello performativo delle *routines* organizzative, si sono potuti individuare le cause di determinate situazioni. Nonostante non si siano riscontrate *performance* discordi rispetto agli obiettivi prefissati dall'azienda, si potrebbe comunque presupporre che i divari riscontrati, possano essere possibili fonti di prestazioni insoddisfacenti rispetto alle aspettative.

La presenza di tali distonie consentirebbe, pertanto, di prevedere alcune conseguenze poco favorevoli all'azienda, prevenendole con alcuni sistemi di *governance* progettati *ad hoc* per guidare il cambiamento e lo sviluppo organizzativo.

Considerando le *routines* organizzative come *recurrent interaction pattern* si è dimostrato che queste non sono nè inerti nè, tantomeno, stabili bensì soggette a cambiamenti.

Le *routines*, infatti, come dimostrato nel caso, possono essere considerate oltre che fonte di stabilità, anche di cambiamento. La continua relazione tra livello ostensivo e livello performativo consente senza dubbio una continua rivisitazione degli aspetti ed il generarsi, modificarsi o mantenersi delle *routines* stesse in base alle persone ed alle differenti interpretazioni che queste fanno nel tempo e nello spazio (Feldman, Pentland, 2003).

E' proprio questo continuo movimento tra i due livelli, a concedere agli individui l'opportunità di apportare variazioni sulle *routines* sgombrando il campo da qualsiasi dubbio circa l'errata visione piuttosto comune di stabilità ed inerzia ad esse attribuita (Feldman, Pentland, 2003).

Dall'approccio di March²⁰⁹ dove lo sfruttamento delle risorse (*exploitation*) e l'esplorazione (*exploration*) sono processi antitetici, al dualismo tra *stability* e *change* di Farjoun²¹⁰, si è sviluppata l'idea, che le *routines* organizzative sostengono quest'ultima tesi facilitando entrambi i processi.

²⁰⁹ March J., (1991)

²¹⁰ Farjoun M., (2010)

Si può concludere, pertanto, affermando che i percorsi d'interazione ricorrente contribuiscono all'analisi dei processi aziendali permettendo di comprenderne più a fondo i comportamenti.

Inoltre, dallo studio effettuato si può dedurre che si è maggiormente propensi ad intendere le *routines* come fonte sia di stabilità che di possibile cambiamento.

Elenco Figure, Grafici e Tabelle

Fig. 1. Tre approcci alle competenze.....	pag 10
Fig. 2. Schema di interpretazione delle competenze organizzative.....	pag 11
Tab. 1. Ciclo sviluppo delle competenze.....	pag 12
Fig. 3. Relazione <i>Dynamic capabilities, capabilities e routines</i>	pag 16
Grafico. 1. Curva di apprendimento.....	pag 20
Tab. 2. Classificazione dei <i>patterns</i>	pag 24
Tab. 3. Differenti aspetti delle <i>routines</i> organizzative.....	pag 26
Fig. 4. <i>Routines</i> come componente comportamentali, cognitive e di contesto.....	pag 31
Fig. 5. Livelli <i>routine</i> organizzativa.....	pag 32
Fig. 6. Ciclo livello ostensivo e performativo.....	pag 35
Fig. 7. Quattro approcci all'efficacia aziendale.....	pag 43
Grafico. 2. Relazione tra <i>Business unit performance e ambidexterity</i>	pag 45
Tab. 4: Classificazione relazioni stabilità e cambiamento.....	pag 48
Fig. 8. Struttura generativa della <i>routine</i>	pag 59
Tab. 5. EBIT e Risultato d'esercizio 2010-201.....	pag 60
Tab. 6. Utile dal 1999 al 2011.....	pag 61
Tab. 7. Numero dipendenti Alilaguna dal 2006 al 2011.....	pag 61
Grafico. 3. Variazioni del personale assunto 2006/2011.....	pag 61
Fig. 9. Mappa linee Alilaguna S.p.a.....	pag 62
Fig. 10. Ricavi da vendita biglietti e valore della produzione.....	pag 63
Tab. 8. Classificazione di Thompson dell'interdipendenza e implicazioni gestionali.....	pag 65
Tab. 9. Intervista effettuata a Direttore, Magazzino1, Magazzino2, Contabilità, Ufficio Controllo biglietti.....	pag 68
Fig. 11. Organigramma Alilaguna S.p.a.....	pag 69
Fig. 12. Procedura per magazzini biglietti.....	pag 73
Fig. 13. Statistica/Report biglietti.....	pag 77
Fig. 14. Processo di "ticketing".....	pag 79
Tab. 10. Intervista effettuata al Magazzino1.....	pag 86
Tab. 11. Intervista effettuata agli addetti all'Ufficio controllo biglietti.....	pag 87
Tab. 12. Intervista effettuata a tutti i componenti del processo.....	pag 91

Tab. 13. Intervista per l'Ufficio controllo biglietti.....	pag 92
Fig. 15. Modelli di Mag1 e Mag2 per richiesta biglietti.....	pag 93
Fig. 16. Sistemi di <i>governance gap</i>	pag 98

Bibliografia

- Agha S., Alrubaiee L., Jamhour M., (2012) “*Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*”, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1, 192-204
- Amit R., Schoemaker P.J.H., (1993) “*Strategic asset and organizational rent*”, Strategic Management Journal, Vol.14, No. 1 , 33-46
- Azzariti M., Bortali F., (2006) “*Le imprese che imparano. Teorie , metodi e casi aziendali di knowledge management*”, FrancoAngeli S.r.l., Milano
- Barney J., (1991) “*Firm Resources and Sustained Competitive advantage,*” Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 99-121
- Bateson G., (1972) “*Steps to an ecology of mind*”, New York: Ballantine Books
- Becker M. (2004) “*Routines: a Brief History of the Concept*”, in Ioannides S., Nielsen K., (2007) “*Economics and the Social Sciences: Boundaries, Interaction and Integration*”, Edward Elgar Publishing Limited
- Becker M., (2004) “*Organizational routines: a review of the literature*”, Industrial and corporate Change, Vol.13, No.4, 643-677
- Becker M., (2005) “*A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristic and performance outcomes of recurrent interaction patterns*”, Industrial and corporate Change, Vol.14, No.5, 817-846
- Becker M., (2005) “*The concept of routines: some clarifications*”, Cambridge Journal of Economics, Vol.29, 249-262
- Becker M., Lazaric N. (2009) “*Organizational routines: Advancing empirical research*”, Edward Elgar Publishing
- Becker M., Lazaric N., Nelson R., Winter S., (2005) “*Applying organizational routines in understanding organizational change*”, Industrial and Corporate Change, Vol. 14, No. 5, 775-791

- Becker M., Salvatore P., Zirpoli F., (2005) “*Applying Organizational Routines in Analyzing Organizations: Methodological Issues and Analytical Contributions*”, Second Routines Workshop, Sophia-Antipolis
- Becker M., Zirpoli F., (2008) “*Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations*”, Journal of Economic Behavior & Organization Vol. 66, No.1, 128-148
- Becker, M.C., Salvatore P., Zirpoli F., (2005) “*Applying Organizational Routines in Analyzing Organizations: Methodological Issues and Analytical Contributions*”, Second Routines Workshop, Sophia-Antipolis
- Birkinshaw J., Gibson C., (2004) “*Building Ambidexterity Into an Organization*”, MIT Sloan Management Review, Vol. 45, No. 4, 47-55
- Boyatzis R.E., (1982) “*The Competent Manager: a model for effective performance*”, New York, John Wiley & Sons
- Brown A.D., Lewis M.A., (2011) “*Identities, Discipline and Routines*”, Organization Studies, Vol.32, No.7, 871-895
- Burns J., Scapens R., (2000) “*Conceptualizing management accounting change: an institutional framework*”, Management Accounting Research, Vol.11, No.1, 3-25
- Buttignon F., (1996) “*Le competenze aziendali. Profili di analisi, valutazione e controllo*”, Utet Libreria, Torino
- Chandler A., Hikino T., (1990) “*Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*”, Cambridge, Harvard University Press
- Chase R., Jacobs F., Aquilano N., Grando A., Sianesi A., (2004) “*Operations Management nella produzione e nei servizi*”, McGraw-Hill, Milano
- Chen Y., Wu T., (2007) “*An empirical analysis of core competence for high-tech firms and traditional manufacturers*”, Journal of Management Development, Vol. 26, n. 2, 159-168
- Cohen M.D., (1991), “*Individual learning and organizational routine*”, Organization Science, Vol. 2, n. 1, 135-139
- Cohen M.D., Bacdayan P., (1994), “*Organizational routines are stored as procedural memory*”, Organization Science, Vol. 5, n. 4, 554-568

- Cohen M.D., Michael D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., Winter S., (1996) “*Routines and Other Recurring Action Patterns of Organisations: Contemporary Research Issues*”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 5, n. 3, 653-698
- D’Adderio L., (2008) “*The Performativity of Routines: Theorising the Influence of Artefacts and Distributed Agencies on Routines Dynamics*”, *Research Policy*, Vol.37, No.5, 769-789
- Daft R.L., (1983) “*Organization theory and design*”, South-Western College Pub
- Daft R.L., (2004) “*Organizzazione aziendale*”, Apogeo, Idee & Strumenti, quarta edizione
- Dewey J., (1922). “*Human nature and conduct: An introduction to social psychology*”, Amherst, NY, Prometheus Books.
- Dosi G., Nelson R., Winter S., (2000) “*Introduction: The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*”, in Dosi G., Nelson R., Winter S., “*The Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*”, Oxford University Press, Oxford.
- Duncan R.B., (1976), “*The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation*”, in Kilmann R.H., Pondy R.L., Slevin D., “*The management of organization design: strategies and implementation*”, North-Holland, New York
- Espedal B., (2006) “*Do Organizational Routines Change as Experience Changes?*”, *Journal of Applied Behavioral Science* December, Vol. 42, No. 4, 468-490
- Farjoun M., (2010), “*Beyond dualism: stability and change as a duality*”, *Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 2, 202-225
- Feldman M., Pentland B.T, (2008), “*Issues in empirical field studies of organizational routines*”, in Becker M.C., “*Handbook of Organizational Routines*”, Edward Elgar Publishing, Inc.

- Feldman M. (2003) “A performative perspective on stability and change in organizational routines”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.12, No.4, 727-752.
- Feldman M., Pentland B.T., (2003), “Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, 94-118
- Feldman M., (2000) “Organizational Routines as a Source of Continuous Change”, *Organization Science*, Vol.11, No.6, 611-629.
- Feldman M., Pentland B.T., (2003) “Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, 94-118
- Giddens A., (1984) “*The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*”, University of California Press,
- Grant R.M., (1991) “The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation”, *California Management Review*, Vol. 33, No.3, 114-136
- Grant R.M., (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, 109-122
- Haag S., Cummings M., Phillips A., Carignano A., Rajola F., Bello M., Longo A., (2007) “*Management Information System for the Information Age*”, McGraw-Hill Companies, Inc., sesta edizione
- Hamel G., Prahalad C., (1990) “Core competencies”, *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, 79-92
- Hamel, G., Prahalad C., (1994) “The concept of core competence”, in Hamel G., Heene A., “*Competence-Based Competition*”, Wiley, New York, 11-33.
- Hannan, M. T., Freeman J. R., (1984) "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, Vol.49, No.2, 149-164
- He Z., Wong P., (2004) “Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis”, *Organization Science*, Vol.15, No.4, 481-494
- Hodgson G.M., (1997) “The ubiquity of habits and rules”, *Cambridge Journal of Economics*, Vol.21, No.6, 663-684

- Hodgson G.M., (2004) “*The concept of a routine*”, in Becker M., “*Handbook of organizational routines*”, Edward Elgar Publishing Limited
- Hodgson G.M., (2009) “*The Nature and Replication of Routines*”, in Becker M., Lazaric N., “*Organizational Routines: advancing empirical research*”, Edward Elgar.
- Hodgson G.M., Knudsen T., (2004) “*The Firm as an Interactor: Firms as Vehicles for Habits and Routines*”, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol.14, 281-307 in M. D. Cohen, Sproull L.S., (Eds.), *Organizational Learning*, London, Sage, 1996.
- Jepperson, R.L., (1991) “*Institutions, institutional effects, and institutionalism*” in Powell W., DiMaggio P., (Eds.), “*The new institutionalism in organizational analysis*”, University of Chicago Press, Chicago, 143–163
- Jones O., Craven M., (2001) “*Beyond the routine: innovation management and the Teaching Company Scheme*”, *Technovation*, Vol.21, No.5, 267-279
- Knott A., McKelvey B., (1999) “*Nirvana efficiency: a comparative test of residual claims and routines*”, *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol. 38, No. 4, 365-383
- Knott A.M., McKelvey B., (1999) “*Nirvana efficiency: a comparative test of residual claims and routines*”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 38, 365-383
- Labatut J., Aggeri F., Girard N., (2012) “*Discipline and Change: How Technologies and Organizational Routines Interact in new practice creation*”, *Organization Studies*, Vol.33, No.1, 39-69
- Latour, B., (1986). “*The Powers of Association*”, in Law J., “*Power, Action and Belief: a New Sociology of Knowledge?*”, Routledge and Kegan Paul, London, 264-280
- Levati W., Sarà M.V., (1998) “*Il Modello delle Competenze. Un Contributo Originale per la Definizione di un Nuovo Approccio all’Individuo e all’Organizzazione nella Gestione e nello Sviluppo delle Risorse Umane*”, Franco Angeli, Milano

- Levitt B., March J.G. (1988) “*Organizational learning*”, Annual Review of Sociology, Vol.14, 319-340
- Maggiore G. (2010) “*ICT e innovazione: la sfida del cambiamento organizzativo*”, in Rivista elettronica di Diritto, Economia e Management, Vol.1, 181-191
- March J. (2003) “*Understanding organizational adaptation*”, Society and Economy, Vol.5, No.1,
- March J., (1991) “*Exploration and Exploitation in Organizational Learning*”, Organization Science, Vol.2, No.1, 71-87
- March J., Simon H., (1958) “*Organizations*”, Wiley, New York
- Mitchell W., Singh K., (1993), “*Death of the lethargic: Effects of expansion into new technical subfields on performance in a firm’s base business*”, Organization Science, Vol.4, No.2, 152-180
- Muzzi C., Ortolani C., (2003) “*Le mappe cognitive come strumento di analisi delle “distanze cognitive” nel processo decisionale*”, Studi Organizzativi, Vol. 2, 65-90
- Nelson R., Winter S., (1982) “*An Evolutionary Theory of Economic Change*”, President and Fellows of Harvard College
- Nonaka I., Takeuchi H., (1995) “*The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*”, Oxford University Press, New York
- Nooteboom B., (2005) “*A logic of multi-level change of routines*”, Paper for the EAEPE conference, Discussion Paper, Tilburg University, Vol.42, 1-24
- Normann R., (1971) “*Organizational Innovativeness: Product, Variation and Reorientation*”, Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.2, 203-215
- Normann R., (1977) “*Management for growth*”, Wiley & Sons, New York
- O’Reilly III C.A., Tushman M.L., (2004) “*The Ambidextrous Organization*”, Harvard Business Review, Vol.82, 74-82
- Pentland B., (1995) “*Grammatical Models of Organizational Processes*”, Organization Science, Vol.6, No.5, 541-556

- Pentland B.T., Feldman M., (2005) “*Organizational routines as a unit of analysis*”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.14, No.5, 793-815,
- Pentland B.T., Feldman M., (2008) “*Designing routines: On the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action*”, *Information and Organization* , Vol.18, No.4, 235-250
- Pentland B.T., Haerem T., Hillison D., (2009) “*Using Workflow Data to Explore the Structure of an Organizational Routine*”, in Becker M., Lazaric N., “*Organizational Routines: Advancing Empirical Research*”, Edward Elgar Publishing Inc, 47-67
- Pentland B.T., Haerem T., Hillison D., (2010) “*Comparing Organizational Routines as Recurrent Patterns of Action*”, *Organization Studies*, Vol.31, No.7, 917-940
- Pentland B.T., Reuter H.H., (1994), “*Organizational Routines as Grammars of Action*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, No.3, 484-510
- Porter M.E., (1985) “*Tecnology and Competitive Advantage*”, *Journal of Business Strategy*, vol5, No.3, 60-78
- Prahalad C.K, (1993) “*The role of the core competiences in the corporation*”, *Research technology management*, vol.36, No.6, 40-47
- Reynaud B., (1998) “*Les propriétés des routines: outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective*”, *Sociologie du travail* , 465-477
- Rumelt R.P., (1997) “*Towards a Strategic Theory of the Firm*” in Nicolai J.F. “*Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*”, Oxford University Press, New York, 131-145
- Salvato C., (2009) “*Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes*” *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, 384-409.
- Salvato C., Rerup C., (2011) “*Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and capabilities*”, *Journal of Management* Vol. 37, No. 2, 468-490

- Salvato C., Rerup C., (2011), “*Beyond Collective Entities: Multilevel Research on Organizational Routines and Capabilities*”, Journal of Management Vol. 37 No. 2, 468-490
- Schilling, (2009) “*Gestione dell’innovazione*”, McGraw-Hill Companies, Milano
- Schulman P.R., (1993) “*The negotiated order of organizational reliability*”, Administration and Society, Vol.25, No.3, 353-372.
- Simon H.A., (1997) “*Administrative behavior*”, Fress Press, New York, (4th ed.)
- Solari L., Zanon A., (2001) “*La quasi fine della gerarchia. Organizzazioni come vantaggio competitivo nella New Economy*”, Franco Angeli, Milano
- Teece D.J., Pisano G., (1994) “*Dynamic capabilities of firm: an introduction*”, Industrial and Corporate Change, Vol.3, No.3, 537-556
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., (1997) “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, Strategic Management Journal, Vol.18, No.7, 509-533
- Thompson J.D., (1967) “*Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*”, McGraw-Hill, New York
- Truijen K., Hoeve A., Nieuwenhuis L., (Work in progress), “*Measuring Organizational Routine change in Work teams: Towards a theoretical framework for studying organizational routine change*”, University of Twente, The Netherlands
- Tushman M.L., O’Reilly III C.A., (1996) “*The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change*”, California Management Review, Vol.38, No.4, 8-30
- Vogel R., Hansen N., (2011) “*Organizational Routines: A Review And Outlook On Practice-Based Micro-Foundations*”, Economics, Management, and Financial Markets Vol.3, 86–111
- Weick, K.E., (1995) “*Sensemaking in organizations*”, Sage Publications, Thousand Oaks, California
- Wernerfelt B., (1984) “*A Resource-based View of the Firm*”, Strategic Management Journal, Vol.5, No.2, 171-180

- Williamson O.E., (1985) “*The Economic Institutions of Capitalism*”, Simon & Schuster
- Winter S., (1988) “*On coase, competence and the corporation*”, Journal of Law, Economics, and Organization, Vol.4, No.1, 163-180
- Winter S., (1998) “*Knowledge and Competence as Strategic Assets*” in Klein D.A., “*The strategic management of intellectual capital*”, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA
- Zamarian M., (2002) “*Le routine organizzative. Percorsi di apprendimento e riproduzione*”, UTET Università, Torino

Siti Consultati

- www.gredeg.cnrs.fr
- www.enaip.veneto.it/