

Innovare nella società delle reti

**Sistemi organizzativi,
processi produttivi
e Project Management**

a cura di
Renato Fontana e Andrea Rocchi

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Innovare nella società delle reti

**Sistemi organizzativi,
processi produttivi
e Project Management**

a cura di
Renato Fontana e Andrea Rocchi

FrancoAngeli

Volume pubblicato con il contributo del
Centro di Ricerca Impresapiens di Sapienza Università di Roma

CENTRO DI RICERCA
IMPRESAPIENS



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione. L'impresa nel sistema organizzativo complesso , di <i>Fabrizio D'Ascenzo</i>	pag. 9
Introduzione , di <i>Renato Fontana</i>	» 13

Parte prima

Introduzione ai sistemi organizzativi complessi

1. Gli studi sull'imprenditore e l'impresa , di <i>Renato Fontana, Andrea Rocchi, Ernesto Dario Calò, Erika Nemmo</i>	» 19
1. Definire l'imprenditore	» 19
1.1. I primi contributi e la visione razionalistica	» 20
1.2. Innovazione, leadership e devianza	» 22
1.3. I diversi tipi di imprenditore	» 26
2. Definire l'impresa	» 27
2.1. Che cos'è un'organizzazione	» 28
2.2. L'impresa come organizzazione	» 31
3. L'impresa nell'ordine normativo	» 35
3.1. Tipologie d'impresa	» 35
3.2. Impresa e proprietà	» 37
3.3. Particolari forme imprenditoriali	» 42
2. L'impresa nel sistema , di <i>Renato Fontana, Ernesto Dario Calò</i>	» 52
1. L'impresa da organizzazione a sistema organizzativo	» 52
1.1. Il pre-fordismo	» 53

1.2. Il fordismo	pag.	53
1.3. La crisi del fordismo	»	58
1.4. Il post-fordismo	»	60
2. L'impresa come sistema organizzativo complesso	»	63
3. L'impresa come sistema di sistema	»	64
3.1. L'impresa e il suo habitat	»	67
3.2. Il sistema-rete	»	69
3. La progettazione aziendale , di <i>Renato Fontana, Ernesto Dario Calò, Milena Cassella</i>	»	76
1. L'importanza della progettazione	»	76
2. Descrivere le configurazioni aziendali	»	81
2.1. Le cinque parti dell'organizzazione	»	81
2.2. Diversi flussi per differenti meccanismi di coordinamento	»	83
2.3. Il principio di delega	»	87
3. Dalle componenti all'insieme: i principali modelli organizzativi	»	90
3.1. Le cinque configurazioni organizzative di Mintzberg	»	93
4. Strutture ibride per il mondo reale	»	100
5. La gestione del cambiamento	»	103
5.1. Il ruolo della cultura organizzativa	»	106
4. Organizzazione e funzioni aziendali , di <i>Ernesto Dario Calò, Milena Cassella</i>	»	110
1. Un focus sul processo produttivo	»	110
2. Dall'approccio funzionale al contributo di Porter	»	112
3. La funzione di produzione	»	114
4. L'area marketing e vendite	»	117
5. La gestione delle risorse umane	»	120

Parte seconda
Innovazione, Project Management
e competenze professionali

5. Innovazione e gestione progettuale , di <i>Andrea Rocchi, Marika Salvatori</i>	»	131
1. Innovare per competere	»	131

2. Innovazione e Project Management	pag. 133
3. Invenzione, innovazione e diffusione	» 137
4. Innovazione fra <i>trazione della domanda</i> e <i>spinta tecnologica</i>	» 138
5. Il Manuale di Oslo	» 139
6. I fattori dell'innovazione: il Progetto SAPHO	» 142
6. Il Project Management , di <i>Andrea Rocchi, Marika Salvatori</i>	» 143
1. Evoluzione del Project Management	» 143
2. Cos'è un progetto	» 145
3. Il ciclo di vita del progetto	» 149
4. I processi del Project Management	» 151
5. La figura del Project Manager	» 156
7. Il Project Cycle Management e la progettazione europea , di <i>Andrea Rocchi, Ludovico Monforte</i>	» 159
1. Unione Europea e progettazione innovativa	» 160
1.1. Il <i>Donor-controlled Project Approach</i>	» 162
1.2. Il <i>Sector Approach</i> e il <i>Budgetary Aid</i>	» 163
2. Le fasi procedurali del Project Cycle Management	» 167
3. Il <i>Logical Framework Approach</i>	» 173
8. Innovare la didattica e sviluppare competenze: il Project Work , di <i>Renato Fontana, Andrea Rocchi, Maria Dolores Fernandez</i>	» 186
1. Linea di attività A – Il cruscotto di monitoraggio del PW	» 187
2. Linea di attività B – Costituzione dei gruppi di lavoro	» 189
3. Linea di attività C – Il piano strategico di progettazione	» 189
4. Linea di attività D – Redazione della proposta progettuale	» 191
Riferimenti bibliografici , a cura di <i>Milena Cassella</i>	» 203
Appendice – Il Quality Frame , a cura di <i>Ernesto Dario Calò</i>	» 211

Prefazione. **L'impresa nel sistema organizzativo complesso**

di Fabrizio D'Ascenzo

La complessità nella odierna gestione di una organizzazione, sia essa ente o impresa, richiede conoscenze sempre più puntuali e si basa sull'utilizzo di strumenti sempre nuovi o comunque innovativi, rispetto alle conoscenze precedenti.

Essere parte di una comunità impone obblighi e genera diritti, tutti orientati alla convivenza e alla prosperità di ogni componente, qualunque esso sia, singolo o organizzazione composita. Innovare nella società delle reti, quindi, vuol dire crescere, consolidarsi, ma spesso anche sopravvivere nel complesso mondo odierno, dove tutto è smart, social e interattivo.

Ora possiamo finalmente disporre di un manuale che, partendo dall'inquadramento socio-economico dell'organizzazione, mira a fornire gli strumenti basilari a comprendere le nuove e sempre più articolate sfide che i sistemi produttivi impongono. Qui l'impresa è intesa come soggetto produttore di valore, principalmente dedito al business, ma anche come organizzazione complessa che vive e opera sulla base delle proprie relazioni, inserita in una comunità dinamica.

Non sarebbe possibile pensare a una impresa avulsa dal suo contesto proprio perché la catena del valore si genera grazie al tessuto connettivo dove opera. Fare impresa è spesso molto più complicato di quello che si pensi poiché non esiste una qualità o un requisito unico in capo all'imprenditore, bensì un mix di conoscenze, competenze, attitudini che decretano il successo di una azienda.

Alla base dei processi gestionali e manageriali di un imprenditore troviamo di frequente l'innovazione, non sempre consapevole, che lo stesso pone in essere nel quotidiano per far crescere, consolidare e sviluppare la propria idea di business. Innovazione significa, dunque, non solo crescita ma anche consolidamento, in un ambito ormai ipercompetitivo e iperconnesso dove,

cadute le classiche barriere all'entrata, la competizione tra imprese è dunque globale.

Innovare è, pertanto, una necessità per l'imprenditore, ma spesso non basta. Una innovazione cosiddetta incrementale può essere utile per sopravvivere nel mercato nel breve periodo, ma una solida impresa che guardi al futuro ha bisogno di innovazioni radicali (o piccole rivoluzioni culturali giorno dopo giorno) nel proprio settore così da poter confezionare e vendere prodotti e servizi che siano realmente innovativi e abbiano una prospettiva di lunga durata.

Competere è rischioso, ma necessario. L'azienda esiste in quanto è capace di competere e vincere le sfide quotidiane che i propri competitor le pongono di fronte. Ovvero uno stimolo alla crescita ma allo stesso tempo un modo per difendere il proprio business e farsi apprezzare dalla clientela. Strumenti e metodologie di gestione progettuale quale il Project Management rappresentano non solo utili tool di management, ma ormai sono elementi necessari nella gestione di un'intera impresa oppure di un singolo progetto.

Potersi avvalere di processi organizzativi e strumenti progettuali innovativi, come appunto il Project Management, ha il significato di rimanere al passo con i tempi, ma anche di sviluppare al meglio una nuova idea di business, un'innovazione di prodotto e/o di processo tale da poter far fronte alle turbolenze del mercato nel migliore dei modi.

Il manuale curato da Renato Fontana e Andrea Rocchi si compone di due parti. La ripartizione del testo appena menzionata ha una esplicita funzionalità didattica per gli studenti. Il testo, infatti, ripropone la medesima grammatica dell'insegnamento sulla quale si appoggia. La prima parte si riferisce al modulo didattico imperniato sui *Sistemi organizzativi complessi nella società dell'innovazione*; la seconda, invece, ha come riferimento il modulo riguardante il *Laboratorio sui processi e la cultura organizzativa d'impresa*.

Nella prima parte si tratteggiano i fondamenti della materia che riguarda i sistemi organizzativi complessi e i processi produttivi. La riflessione sull'impresa come organizzazione proposta in questa parte mira a indagare approfonditamente le diverse dimensioni che interessano l'oggetto di studio. Il metodo con cui gli autori hanno proceduto è caratterizzato da un approccio multi-stadi, ovvero per passaggi successivi di approfondimento. Tramite i primi stadi d'analisi vengono fornite alcune chiavi di lettura utili a inquadrare il fenomeno in senso generale, per poi, successivamente, muoversi in profondità, mediante una progressiva focalizzazione sulle dimensioni specifiche nelle quali l'impresa è composta.

Nella seconda parte, invece, ci si sofferma sul Project Management in quanto modello logico-metodologico e, nello stesso tempo, tecnica applicativa per operare nelle condizioni date, dentro le imprese grandi o piccole, manifatturiere o di servizi, giovani o vecchie, tradizionali o digitali. Il Project Management rappresenta anche un insieme di pratiche di gestione strategica e operativa attraverso cui sviluppare e finalizzare determinati progetti e obiettivi che l'impresa si pone. Per comprendere meglio gli aspetti presi in esame (di una materia così articolata), vengono presentati approfondimenti focalizzati sui modelli e le tecniche di PM.

L'obiettivo non trascurabile del lavoro che qui si presenta non è quello di una pura e semplice fotografia della realtà oggetto delle riflessioni del gruppo di autori; al contrario, richiama l'esigenza concreta di comprendere i cambiamenti in corso in un mondo, come quello dell'impresa, che è assolutamente necessario decodificare per la sua destabilizzante mutevolezza. E ciò è possibile soltanto pensando alla rielaborazione di paradigmi di lettura che sappiano fronteggiare le esigenze del mercato, la competitività incessante e gli imponenti cambiamenti tecnologici. In altre parole, è come se la realtà corresse molto più in fretta della ricerca economica e sociale: se vogliamo affrontare le sfide che il futuro pone davanti a noi dobbiamo, perciò, recuperare non poco terreno perduto.

Da tempo si è levato un poderoso e ostinato vento di cambiamento. È il momento, in definitiva, di esaminare con maggiore attenzione i temi e le azioni che trasformano di giorno in giorno la struttura organizzativa delle imprese nient'affatto marginali, bensì portatori di modelli socio-economici profondamente innovativi, e non soltanto grazie alla straordinaria espansione delle reti digitali. Da questo volume emerge un contributo efficace nella direzione appena ricordata: utile e importante per gli studenti, al quale esso è rivolto.

Introduzione

di Renato Fontana

Il manuale di sistemi organizzativi che qui presentiamo è il frutto di un accanito lavoro di collaborazione tra diversi ricercatori con ruoli, posizioni, esperienze diverse. Esso è il portato di un ragionamento collettivo che ha visto il gruppo di autori occupato in numerosi e impegnativi incontri per fornire al lettore il miglior “prodotto” possibile, vale a dire un volume utile e accessibile per la formazione di tanti giovani destinati a confrontarsi con le tematiche inerenti le organizzazioni e i suoi correlati.

Il manuale è, inoltre, il risultato di una lunga esperienza didattica riguardante una molteplicità di temi intorno ai quali si sono formate generazioni di studenti, mostrando interesse e partecipazione per una materia in continua evoluzione, dove le persone ci sono eccome, ma compaiono troppo spesso sullo sfondo (come se fossero una *variabile* tra le altre).

L’organizzazione, ovvero l’esigenza di organizzarsi si perde nella notte dei tempi poiché istintivamente l’uomo si rende conto che gli obiettivi che può raggiungere coordinandosi con altri non sono gli stessi che raggiunge muovendosi da solo. Questa consapevolezza assume una veste “scientifica” e riconosciuta in modo pressoché universale con l’avvento della Rivoluzione industriale (1780-1830) quando il *lavoro organizzato* risulta alla base di un nuovo modo di concepire le attività produttive, le relazioni umane, il rapporto con il tempo e con lo spazio e, addirittura, le attività più intime dell’esistenza di tutti i giorni. Si afferma così un nuovo sistema di valori e una nuova filosofia di vita. Da allora in avanti – come mostrano le pagine che seguono – molte stagioni si sono succedute nel tempo sino alla determinazione che le organizzazioni sono sistemi che *interagiscono* con altri sistemi più o meno ampi. In questo senso l’ambito di riferimento più vasto è il sistema sociale che viene condizionato e, a sua volta, condiziona le organizzazioni produt-

tive attraverso un processo di azione e retroazione che definisce di continuo nuovi stati di equilibrio, mai compiuti.

I sistemi organizzativi si possono ora studiare all'insegna delle influenze imposte dalla *società delle reti* e, soprattutto, dalla continua necessità di obbedire al sacro precetto dell'*innovazione*, condizione necessaria ma non sufficiente per abitare i mercati, non di rado aggressivi e tutt'altro che prevedibili. Tutte le imprese perseguono con grande impegno percorsi innovativi nelle proprie strategie produttive al fine di rendere l'output sempre più attraente e desiderabile per l'utente/consumatore di riferimento. La Rivoluzione digitale da venti anni a questa parte impone, pertanto, sia l'innovazione di prodotto, che quella di processo nei sistemi organizzativi con ritmi incessanti e profondità inedite. Le circostanze storiche influenzate dalle piattaforme digitali portano cioè a rinverdire di continuo il prodotto delle imprese e rimodulare senza soluzione di continuità i processi produttivi. Quel che più conta nella nostra prospettiva sta nel fatto che il cambiamento continuo, profondo, inarrestabile comporta conseguenze importanti sulle imprese, ma anche sulle persone che sotto il *profilo antropologico* non sono più le stesse. Di certo non siamo più gli stessi di cento anni fa, o soltanto di cinquanta.

Per fornire scampoli di coscienza critica sulle tematiche appena richiamate abbiamo scritto il volume che potete leggere nelle pagine seguenti. Ecco di che cosa si tratta.

Mentre la prima parte ha un sapore più sociologico, la seconda si avvale soprattutto degli strumenti analitici messi a disposizione dall'economia politica in una miscellanea di prospettive, che rende il testo più ricco per il lettore a cui è destinato.

Il primo capitolo introduce nozioni elementari sulla figura dell'imprenditore, la sua nascita e il suo ruolo ieri e oggi; lo stesso dicasi in relazione all'organizzazione e, in particolare, all'impresa come organizzazione; per chiudere la nostra attenzione è riservata alle modalità con le quali la normativa classifica i vari tipi d'impresa.

Il secondo capitolo tratteggia, in sostanza, il percorso storico, economico e sociale che porta ad esaminare l'impresa non più come una semplice organizzazione, bensì come un sistema organizzativo adattabile alle contingenze che incontra nella sua evoluzione strategica. La riflessione si sposta dalle strutture ai processi, in altri termini i confini dell'impresa diventano flessibili e le imprese cambiano mentre apprendono, secondo la metodologia del *learning by doing*.

Il terzo capitolo s'inoltra nei sentieri tematici che riguardano le configurazioni organizzative, dove l'attenzione principale degli autori è rivolta

al contributo di Henry Mintzberg e ai cinque modelli da lui progettati; l'analisi prosegue poi ragionando sulla gestione del cambiamento nel senso di esaminare il ruolo crescente della cultura d'impresa nell'epoca odierna.

Il quarto e ultimo capitolo della prima parte analizza le caratteristiche strutturali dell'impresa, in particolare l'accento è posto sui processi produttivi che trasformano le materie prime in prodotti finiti, ma anche sulla consolidata rilevanza dell'area del marketing e della vendita. In questo ambito uno spazio specifico viene dedicato alla gestione delle "risorse umane" e ai cambiamenti relativi che si sono succeduti nel tempo, man mano che crescevano le esigenze delle persone di essere riconosciute come tali piuttosto che come variabili di un sistema organizzativo dalle molte componenti, più o meno dello stesso peso.

Passando alla seconda parte, l'innovazione è il tema portante del quinto capitolo che prova a mettere sul tappeto i limiti e le potenzialità di questo fondamentale strumento economico e sociale. Si sofferma poi sul Manuale di Oslo che dal 1992 rappresenta la base concettuale e metodologica per la misurazione dell'innovazione tecnologica praticata dalle migliori imprese europee con grande attenzione.

Il sesto capitolo delinea le contingenze storiche che portano le imprese a promuovere e valorizzare le attività che hanno come unità di riferimento i progetti. L'intento principale degli autori è descrivere quanto oggi contino le metodologie di Project Management, partendo dall'assunto che il vantaggio principale sta nell'opportunità di conseguire l'obiettivo predeterminato, seguendo e gestendo l'intero ciclo di vita del progetto. Il settimo capitolo esamina in modo più specifico la progettazione europea richiamandosi al Project Cycle Management, che è un modello di gestione molto innovativo, impiegato nell'amministrazione di progetti complessi, valido sia per le imprese pubbliche, sia per quelle private.

L'ottavo e ultimo capitolo raccoglie e sintetizza il percorso didattico che porta alla realizzazione del *Project Work*: si sostanzia attraverso uno scambio a corrispondenza biunivoca tra docenti e studenti. Gli autori del manuale, infine, raccontano al lettore l'itinerario scelto per l'implementazione del Laboratorio di progettazione esecutiva sui processi e la cultura organizzativa d'impresa. Dalla teoria, in sostanza, si passa all'applicazione pratica delle competenze appena acquisite. È un invito a completare lo studio a tavolino scendendo sul campo, contattando le imprese, entrando nel territorio, "sporcandosi le mani" per generare nuove idee o verificare la tenuta di quelle condivise in aula.

Valuti il lettore la validità dell'itinerario di conoscenza che segue; gli autori consegnano alle stampe l'elaborato con lo spirito che esso non è affatto definitivo (ma è soltanto in progress), consapevoli delle opportunità offerte dalla società delle reti digitali di cui le organizzazioni, bene o male, costituiscono la spina dorsale.

Parte prima

Introduzione ai sistemi organizzativi complessi

1. Gli studi sull'imprenditore e l'impresa

*di Renato Fontana, Andrea Rocchi,
Ernesto Dario Calò, Erika Nemmo**

Se qualcuno non gradisce lavorare a modo nostro, può sempre andarsene.
Henry Ford

Chi è l'imprenditore? Quali sono gli elementi che ne connotano l'appartenenza ad una specifica classe sociale? Quale è il suo rapporto con il capitalismo e il suo ruolo nella società e nell'economia? Queste sono, per quanto parziali, alcune delle principali domande alla base dei numerosi approcci teorici che si sono interessati allo studio degli imprenditori e che hanno cercato di investigare natura e funzioni utilizzando discipline e paradigmi differenti. Il capitolo, dopo aver inquadrato la figura dell'imprenditore, esaminerà il concetto di impresa quale contesto che egli contribuisce a generare e all'interno del quale altri soggetti e oggetti agiscono e interagiscono. Quest'ultima, come vedremo, può essere esaminata da diversi punti di vista focalizzandosi sugli aspetti strutturali e sociali, sulla sua connotazione giuridica o, ancora, sulle sue evoluzioni nel corso della storia. In tutti i casi, però, non si potrà prescindere dal definire l'impresa attraverso il concetto di "organizzazione" che, nel mutare della sua accezione e definizione, ha decretato il susseguirsi di visioni d'impresa anche molto differenti tra loro.

1. Definire l'imprenditore

A dispetto di una tendenziale convergenza nella definizione di altre classi sociali, come ad esempio quella operaia, gli studi sull'imprenditorialità, nonostante possano vantare una lunghissima tradizione, sono tutt'oggi fram-

* Questo capitolo è il frutto congiunto dei quattro autori, tuttavia, è possibile attribuire il paragrafo 1 a Erika Nemmo; il paragrafo 2 a Renato Fontana; i sottoparagrafi 3.1 e 3.2 ad Andrea Rocchi; il sottoparagrafo 3.3 a Ernesto Dario Calò.