

e complementari i comportamenti dei vari attori, valorizzando le capacità di ragionare non solo sui propri punti di vista, ma anche su quelli altrui (Tagliagambe, 2004).

Sul fronte analitico, lo studio dei cambiamenti pone problemi intellettuali veramente rilevanti in quanto la sfida sta nell'individuare l'endogena riproducibilità delle *capabilities* dell'impresa. Sul fronte della gestione dei cambiamenti invece, la razionalità richiede ai manager e agli imprenditori non tanto di essere generosi nei confronti dei propri dipendenti e collaboratori, ma di essere in sostanza solo lungimiranti – posto un giudizio condiviso sulla dignità e decoro delle condizioni di lavoro, e sul livello ragionevole del profitto dell'impresa. L'indagine promossa nel 2003 nelle imprese industriali della provincia di Bergamo ha mirato ad investigare l'insieme di questi meccanismi, per cercare di estrarre indicazioni utili per le strategie e le *policies* aziendali. L'indagine costituisce la seconda nel suo genere, dopo quella del 1999. Nell'ambito di quest'ultima gli autori della ricerca avevano dimostrato, in un paio di saggi pubblicati su riviste scientifiche, che le imprese che si posizionavano lungo i canoni dell'organizzazione piatta, snella e processiva e della *learning organization* erano in grado di ottenere una profittabilità migliore rispetto alle imprese organizzate secondo i canoni tradizionali. L'indagine del 2003 – che si colloca in un momento congiunturale diverso rispetto alla precedente, sotto la prospettiva sia economica che delle relazioni industriali – ha avuto come obiettivo non solo quello di fotografare il tasso di penetrazione dei canoni organizzativi della *lean organization* nelle imprese bergamasche, ma anche di analizzare i cambiamenti intervenuti nel quadriennio passato, attraverso l'osservazione attenta del gruppo d'impresе che ha partecipato ad entrambe le indagini (le c.d. imprese panel),



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BERGAMO
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE



DIPER
Gruppo Bergamasco Responsabili del Personale

Disegni organizzativi, stili di management e performance d'impresa

Risultati dell'indagine 2003
nelle imprese industriali della
provincia di Bergamo



Lunedì, 13 settembre 2004, ore 16 - 18,30

Luogo dell'incontro

Sala Convegni - Unione degli Industriali
della provincia di Bergamo
Via Camozzi, 64 - Bergamo

Ingresso libero

Segreteria

Dott.ssa Eleonora Bazzana
tel. 035.2052543
fax 035.2052549
e-mail: eleonora.bazzana@unibg.it

Presentazione

Secondo Becattini (2004), l'impresa non è solo un luogo in cui si producono merci vendibili all'esterno con profitto, ma è anche un insieme di relazioni che genera, al proprio interno, conoscenza e cultura, ancorate alle proprie specifiche esperienze, e insieme proiettate verso la propria sopravvivenza e il proprio sviluppo. Il quesito che molti studiosi pongono a questo riguardo è se veramente il 'microclima' che plasma la vita dell'impresa, e la forza identificante dei soggetti coinvolti nel fatto produttivo, influenzino o meno la sua competitività, e se al tempo stesso contribuiscano a fondare il suo 'vantaggio competitivo'. Se conseguito, questo vantaggio è peraltro da considerarsi di natura strutturale, perché fondato su degli elementi intangibili che sono difficilmente imitabili dalle imprese rivali. Questi elementi sono costituiti da specifici disegni organizzativi e da un insieme di pratiche di lavoro fra di loro complementari, che preludono alla formazione, all'accumulo e alla trasmissione della conoscenza nei luoghi di lavoro.

I grandi cambiamenti che stanno attualmente caratterizzando le organizzazioni produttive sono costituiti dalla natura dei confini organizzativi e dalla relazione fornitore-cliente, dalle strategie organizzative e dai comportamenti organizzativi dei vari attori (Scott, 2004). Il complesso di questi cambiamenti genera una rottura delle conoscenze consolidate, ed impone al management un'operazione di 'incollamento' dei diversi frammenti del puzzle. Quest'operazione, che in una prima fase si presenta spesso volte con il connotato del tamponamento, richiede una 'intelligenza connettiva', capace dapprima di individuare le conoscenze distribuite dentro l'organizzazione e dentro il mercato, e successivamente di tradurre in percorsi convergenti

Programma dei lavori

ore 16,00 **Saluto**
Alberto Barcella
Vice Presidente dell'Unione Industriali della provincia di Bergamo.

Introduzione
Norberto Mazzoni
*Presidente DIPER,
Unione Industriali della provincia di Bergamo*

Relazione
Riccardo Leoni e Annalisa Cristini
*Dipartimento di Scienze Economiche,
Università degli Studi di Bergamo*

Discussant
Anna Grandori
*Direttore CROA
(Centro Ricerche sull'Organizzazione
Aziendale), Università degli Studi
'L. Bocconi', Milano*

ore 17.30 **Tavola rotonda**
Coordinatore
Mario Zambetti
Giornalista, Direttore di 'Bergamo 15'

Partecipanti
Alberto Barcella
*Vice Presidente dell'Unione degli Industriali
della provincia di Bergamo*
Luigina Bernini
Presidente Lamiflex S.p.A.
Maurizio Casalotto Cossu
Direttore Risorse Umane, Brembo S.p.A.
Mauro Ceruti
*Preside Facoltà di Lettere e Filosofia,
Università degli Studi di Bergamo*

Ore 18.30 **Interventi liberi**
Conclusioni
Anna Grandori
Norberto Mazzoni

Informazioni sulla ricerca

L'indagine, di cui si presentano i risultati, costituisce la seconda nel suo genere, dopo quella del 1999. Lo studio ha coinvolto 380 imprese industriali della provincia di Bergamo, con almeno 50 dipendenti.

Le imprese che hanno fattivamente collaborato all'indagine sono state 92, con un tasso di risposta pari al 24,2%. Le imprese campionate sono state distribuite - attraverso una stratificazione ex-post - in quattro settori produttivi e in quattro classi dimensionali. La matrice ha consentito di ottenere dei coefficienti per le ponderazioni nel calcolo dei valori medi, e per il riporto all'universo dei risultati campionari. In questo modo vengono corrette le distorsioni verso la piccola impresa, che il campione presenta.

Il questionario ha mirato ad indagare i seguenti aspetti:

- visione d'insieme sui rapporti direzione-dipendenti
- politica della selezione, della formazione e dello sviluppo delle competenze
- politica della comunicazione, della consultazione e del coinvolgimento
- sistemi di pagamento e determinazioni salariali
- obiettivi della performance aziendale
- organizzazione del lavoro
- cambiamenti nell'impresa
- relazioni dell'impresa con altre imprese (clienti e fornitori)
- tecnologie e investimenti

Poiché diversi blocchi e diverse domande del questionario del 2003 erano uguali a quelli del 1999, si è costruito anche un database relativo alle imprese panel, utilizzato per analizzare a fondo i cambiamenti intervenuti nel corso del quadriennio.

Nel corso della conferenza verrà distribuito ai rappresentanti delle imprese che hanno collaborato (e a tutti i partecipanti, copie disponibili permettendo) il volume del rapporto di ricerca.

Si ringrazia vivamente la Presidenza e la Direzione dell'Unione degli Industriali della provincia di Bergamo per la preziosa collaborazione fornita nelle diverse fasi dell'organizzazione dell'indagine e della conferenza.