

Ernesto De Nito

**ORGANIZZAZIONE,
CONOSCENZA
E PROGETTI**

FrancoAngeli

Ernesto De Nito

**ORGANIZZAZIONE,
CONOSCENZA
E PROGETTI**

FrancoAngeli

Il volume è stato pubblicato grazie al finanziamento ministeriale collegato al PRIN 2004, dal titolo “Modelli organizzativi emergenti ed indicatori di performance nei cluster industriali in fase di maturità e di crisi”.

Copyright © 2008 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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare complessivamente tre copie digitali dell'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. In particolare è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa) sempre e solo per scopi personali (di studio e di ricerca). Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

INDICE

Presentazione	pag.	7
Introduzione	pag.	9
1. Il ruolo della conoscenza nel sistema di business	pag.	13
1.1. Il contesto competitivo: la globalizzazione dei mercati	»	13
1.2. Alcune conseguenze organizzative	»	15
1.3. La conoscenza: una risorsa chiave?	»	23
2. La conoscenza nelle scienze manageriali	pag.	27
2.1. Il dato, l'informazione e la conoscenza	»	27
2.2. La dimensione tacita della conoscenza	»	33
2.3. La gestione della conoscenza: un concetto da definire	»	37
3. Modelli di gestione della conoscenza	pag.	41
3.1. Un possibile schema di classificazione	»	41
3.2. Il cognitivismo	»	47
3.3. Il cognitivismo sociale	»	51
3.4. Il social-construction	»	60
3.5. Le best practice	»	71
4. Modelli di gestione della conoscenza e ruolo della tecnologia	pag.	78
4.1. Introduzione	»	78
4.2. Ruolo di supporto alle transazioni nel cognitivismo	»	82
4.3. Ruolo di decodifica nel cognitivismo sociale	»	84

4.4. Ruolo di collegamento nel social-construction	pag.	85
4.5. Ruolo di proceduralizzazione nelle best practice	»	88
5. La gestione della conoscenza nei progetti	pag.	90
5.1. Come interpretare il ruolo della conoscenza nei progetti	»	90
5.2. Il progetto negli studi manageriali: un'introduzione	»	92
5.3. Il ruolo del progetto nell'approccio mainstream	»	97
5.4. Il ruolo del progetto nell'approccio critical	»	102
5.5. Il gruppo di progetto e la collectivity of practice	»	109
5.6. Il gruppo di progetto e la community of practice	»	111
5.7. Il gruppo di progetto nell'approccio critical	»	113
5.8. Un confronto tra le tre interpretazioni di gruppo di progetto	»	115
Bibliografia	pag.	119

PRESENTAZIONE

Il tema della conoscenza è al centro degli attuali dibattiti sulle scelte necessarie per competere in modo efficace all'interno del sistema di business. Solo recentemente, invece, l'attenzione è stata indirizzata allo studio della gestione della conoscenza all'interno di un progetto.

La possibilità di favorire percorsi virtuosi di creazione e gestione della conoscenza tramite il sostegno di relazioni sociali, ha dato un notevole impulso alle riflessioni sul ruolo del progetto, quale meccanismo di integrazione orizzontale.

In tali contesti la gestione della conoscenza deve affrontare difficili sfide, dovute soprattutto alla natura del lavoro per progetti e alla sue possibili applicazioni empiriche.

La letteratura sul progetto sta vivendo momenti di riflessione nuovi, non solo in quanto strumento di coordinamento in situazioni complesse, ma anche come vero e proprio archetipo organizzativo. Il progetto si può configurare, infatti, come una forma flessibile capace di garantire scambi informativi e di conoscenza all'interno delle singole organizzazioni.

La relazione tra conoscenza e progetto, però, non è affatto scontata. I progetti quando si caratterizzano per la loro complessità ed originalità evidenziano grandi difficoltà nello sviluppo di routine e memoria organizzativa. In altri casi, invece, non sono considerati come una modalità per ricercare soluzioni innovative, ma soltanto come un luogo dove applicare, in modo rigido, regole e procedure.

Come si coniugano, allora, queste diverse visioni del progetto con il tentativo di considerarlo un meccanismo per la diffusione della conoscenza?

Il lavoro di Ernesto De Nito si muove nella direzione di “interpretare” il gruppo di progetto come possibile elemento di collegamento con il tema della diffusione della conoscenza.

Un lavoro che pone particolare attenzione alla dimensione sociale della creazione della conoscenza, mettendo al contempo in discussione l’approccio tecno-entusiasta, che vede nell’uso della tecnologia l’unica risposta possibile per gestire il patrimonio conoscitivo dell’organizzazione.

L’impostazione scelta consiste nell’accettare l’assenza di una soluzione unica e semplificatoria.

Si può, infatti, propendere per una visione di stampo tipicamente meccanicistico, che vede nel gruppo di progetto un momento di coordinamento, un incontro occasionale, che impone scadenze temporali ai membri.

Oppure è possibile rifarsi ad una visione più sociale, in cui il gruppo di progetto viene interpretato come una vera e propria comunità di pratica, che utilizza un linguaggio comune costruito su una continua interazione tra i membri.

Ed infine, provare a rovesciare il ragionamento e, seguendo una prospettiva di tipo critical, mettere in discussione la stessa relazione tra conoscenza e progetto, esplicitando lo studio di variabili, quali il potere e il controllo, che evidenzia un utilizzo burocratico del lavoro di gruppo.

Uno dei principali meriti del lavoro di Ernesto De Nito è proprio quello di rifuggire da una visione acritica del rapporto tra gruppo e conoscenza esplorando dimensioni a volte trascurate e offrendoci, in tal modo, un interessante punto di vista che ci aiuta a comprendere meglio questo importante fenomeno.

Stefano Consiglio
Università degli Studi di Napoli Federico II

INTRODUZIONE

In questo lavoro si è concentrata l'attenzione sulle possibili relazioni tra la conoscenza e la gestione dei progetti. Entrambi i temi hanno vissuto, all'interno del dibattito scientifico, una vita propria e, solo recentemente, sono stati oggetto di una riflessione comune, che ha spinto ricercatori e manager a interrogarsi sulla possibilità di concepire il progetto come luogo dove favorire la creazione e/o la condivisione di conoscenza.

In particolare, dalla metà degli anni novanta la gestione della conoscenza, quale fattore decisivo nella competizione inter-aziendale e tra sistemi-paese, ha goduto di un crescente interesse da parte degli studiosi e del mondo delle aziende.

L'obiettivo della prima parte di questo lavoro è presentare diversi approcci alla gestione della conoscenza, provando a classificarli secondo alcune variabili chiave. Il tentativo presenta dei limiti legati alla necessità di includere, all'interno di un unico schema di classificazione, contributi in alcuni casi marcatamente diversi.

Per raggiungere questa finalità, in primo luogo, si è analizzato il concetto di conoscenza, confrontandolo con le nozioni di dato ed informazione. La visione tradizionale, che definisce un'interdipendenza di tipo input-output tra i tre elementi (dato \rightarrow informazione \rightarrow conoscenza) è oggetto di un'analisi critica che prova a rovesciarne i termini della relazione. Si evidenzia, infatti, come la conoscenza possa costituire l'input iniziale, e non l'output finale, del processo.

All'interno degli studi manageriali, il tentativo di definire la conoscenza ha rappresentato uno sforzo significativo da parte di molti autori, dando luogo a riflessioni tra loro assai eterogenee.

L'approfondimento sul tema della conoscenza ha condotto alla elaborazione di uno schema di classificazione che ha permesso l'individuazione di quattro filoni di ricerca:

- il cognitivismo;
- il cognitivismo sociale;
- il social-construction;
- il best practice.

Il passo successivo è stato, quindi, la collocazione di questi quattro filoni all'interno di una mappa di posizionamento, facendo uso di due dimensioni di analisi.

- La prima fa riferimento alla nota dicotomia risorsa-processo. Due prospettive così differenti rimandano ad un modo quasi antagonista di concepire l'organizzazione. Da una parte (risorsa) i sostenitori di un approccio meccanicistico, secondo cui l'organizzazione trasforma input in output nel modo più efficiente possibile. Dall'altra parte invece (processo), i sostenitori di un approccio social-construction, in cui l'organizzazione è vista secondo una prospettiva dinamica, dove ad essere centrali, sono le relazioni tra gli individui e l'ambiente di riferimento.
- La seconda dimensione fa riferimento al livello (individuale o organizzativo) di analisi della conoscenza. Da una parte la conoscenza è collegata all'individuo, percepito come soggetto possessore della stessa, dall'altra la conoscenza è vista come un bene relazionale, o comunque, un patrimonio organizzativo.

Gli approcci individuati nello schema di classificazione non esauriscono certo le possibilità di esplorazione del knowledge management, ma rappresentano un tentativo di porre alcuni punti fermi nel ragionamento. Il dibattito sulla conoscenza fa emergere, infatti, un immediato problema di linguaggio, poiché le interpretazioni e i significati del termine tendono ad essere diversi. L'obiettivo dello schema presentato, tuttavia, non è quello di spingere verso l'omogeneizzazione, ma piuttosto di aiutare a comprendere le differenze.

In coerenza con lo schema proposto, nel quarto capitolo si presenta un approfondimento sulla relazione tra knowledge management e tecnologia all'interno di ciascuno dei quattro filoni individuati. Tale

relazione, infatti, implica differenti conseguenze in funzione dell'obiettivo del knowledge management e della tipologia di tecnologia utilizzata.

Nella parte finale del lavoro l'attenzione si focalizza sulla gestione della conoscenza all'interno dei progetti.

Lo studio del progetto rappresenta un tema consolidato nell'ambito della letteratura manageriale; all'interno di questo lavoro, l'approfondimento si è focalizzato su due filoni di ricerca, il mainstream di stampo tradizionale e il critical, che si basa su assunti epistemologici nuovi.

La possibilità di interpretare il gruppo di progetto alla luce del processo di gestione della conoscenza ha dato luogo all'analisi di differenti concetti.

Secondo una prospettiva di tipo mainstream, infatti, il gruppo di progetto, si può esplicitare in entrambi i ruoli di *collectivity of practice* e *community of practice*. In una visione critical, il gruppo di progetto è stato analizzato, invece, come strumento di controllo del management sui membri del gruppo.

L'approfondimento finale del testo vuole rappresentare l'inizio di un successivo momento di indagine che dovrebbe chiarire alcune questioni ancora aperte. In particolare, il ruolo del gruppo nel progetto, la sua capacità di creare conoscenza, le sue potenzialità nella gestione della stessa, temi sui quali è evidente un forte gap teorico e pratico.

Vorrei sottolineare che il presente volume è il risultato di un percorso di approfondimento iniziato con la tesi di dottorato, e continuato attraverso una serie di lavori che, negli anni, hanno condotto, in modo quasi naturale, alla realizzazione di questo lavoro. Sul tema, infatti, sono stati presentati diversi articoli, tra i quali uno ad *Academy of Management 2007* ed un altro alla *International Research Conference on Quality, Innovation and Knowledge Management 2007*.

La maggioranza delle riflessioni presenti all'interno di questo volume rappresenta la sintesi di un percorso di studio, in cui fondamentale è stato il confronto continuo con i colleghi Paolo Canonico e Gianluigi Mangia dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II".

A loro, in particolare, va un mio ringraziamento, non solo in quanto autori di alcune parti del volume, ma soprattutto per il ruolo di interlocutori attenti e stimolanti.

Un ringraziamento va ai docenti incontrati nel periodo di studio al Viktoria Institute, tra i quali ho il piacere di ricordare i Professori Claudio Ciborra, Gunnar Rimmel e Henry Scarbrough.

Sono riconoscente, inoltre, ai miei colleghi ed amici Mario Pezzillo, Alessia Berni, Caterina Galdiero, Mariavittoria Cicellin, Paolino Fierro, Marzia Ventura e Rossana Grillo con i quali lavoro all'Università degli Studi di Napoli Federico II e all'Università degli Studi Magna Græcia di Catanzaro.

Particolarmente proficue sono state le numerose occasioni di dibattito con i professori ed i ricercatori che si occupano di organizzazione aziendale nelle sedi di Napoli (Federico II, Parthenope, Seconda Università), Campobasso, Salerno, Catanzaro e Benevento. Ringrazio, quindi, con gratitudine Massimo Franco, Paolo De Vita, Marcello Martinez, Luigi Moschera, Paola Adinolfi, Gian Franco Frassetto, Luigi Maria Sicca, Rocco Reina e Vincenza Esposito.

Sono inoltre grato al Prof. Stefano Consiglio per i suoi suggerimenti e per aver accettato di scrivere la presentazione del volume.

Un particolare ringraziamento va, infine, al Prof. Riccardo Mercurio per i consigli puntuali che mi hanno stimolato durante la realizzazione del lavoro.

Ernesto De Nito
Università degli Studi Magna Græcia di Catanzaro

1. IL RUOLO DELLA CONOSCENZA NEL SISTEMA DI BUSINESS

1.1. Il contesto competitivo: la globalizzazione dei mercati

Il contesto competitivo all'interno del quale si muovono le organizzazioni è da tempo caratterizzato da dinamiche socio-economiche mutevoli e complesse. Termini quali ipercompetizione (D'Aveni, 1995), post-fordismo, glocalismo, sono diventati di uso comune sia tra gli operatori, sia tra gli studiosi delle discipline di matrice aziendale.

La dinamicità dell'ambiente economico e sociale viene, quindi, normalmente spiegata con il termine globalizzazione che come sostiene Gallino (2000; pag. 23) rappresenta «il fatto che negli ultimi decenni del Novecento lo spazio del mercato sembra aver raggiunto i confini demografici e territoriali del mondo».

La caduta dei confini, dei mercati e dei settori segna un'importante fonte di minacce e di opportunità per le organizzazioni che si muovono all'interno di un business system (Mercurio, Testa e De Vita, 2007). In questo processo le diverse tecnologie ed in particolare l'Information and Communication Technology (ICT) hanno svolto un ruolo fondamentale. Sicuramente l'avvento della rete Internet e delle nuove applicazioni dell'ICT ha consentito la possibilità di sfruttare le enormi potenzialità in termini di scambio di informazioni e di facilità di comunicazione.

Come afferma Melotti (2004): «La globalizzazione si sovrappone infatti ai processi della nuova divisione internazionale del lavoro, da cui si distingue soprattutto per la pervasività e la rapidità delle trasformazioni, dovute in gran parte allo sviluppo delle nuove tecnologie e al ruolo assunto dall'economia finanziaria».

Dati alla mano (Pollio Salimbeni,1999; Panizza 2004) si può evidenziare che nell'arco di trent'anni, ed in particolare a partire dalla diffusione di Internet, l'aumento degli scambi finanziari è stato incredibile. «Nel 1970 si trattava di 10-20 miliardi di dollari. Sono saliti a 80 miliardi di dollari nel 1980, e a 500 miliardi di dollari nel 1990. Negli otto anni successivi si sono ancora quadruplicati. A partire dall'anno 2000 esiste un solo settore dove i trasferimenti finanziari non presentano rallentamenti e che continua ad essere costantemente in crescita: si tratta del comparto della pura speculazione» (Pollio Salimbeni, 1999). «Ci riferiamo ad una massa di denaro che supera, secondo gli esperti i 2.000 miliardi di dollari al giorno, indirizzati a operazioni di swap sulle valute e sui tassi di interesse, alla sottoscrizione di contratti future, alla negoziazione di opzioni e di altri titoli derivati» (Panizza, 2004).

La parola globalizzazione rappresenta, qualunque sia la visuale di analisi, un fenomeno che sta modificando il modo di vivere e di “fare economia”, e rispetto al quale è necessario chiedersi quali possano essere gli strumenti per gestirla, assecondarla, facilitarla e valorizzarla.

Secondo Grandinetti e Rullani (1996), la globalizzazione da fenomeno di élite, si è trasformata in fenomeno di massa, che riguarda tutte le imprese e tutte le attività: essa non si rivolge più ad una parte dell'economia, ma alla sua interezza.

Le definizioni del concetto di globalizzazione sono tante e differenti, così come diverse sono le interpretazioni del fenomeno: i due aspetti che normalmente vengono utilizzati per delimitarne gli ambiti sono però il tempo e lo spazio, che assumono un significato specifico e determinante a seconda delle diverse posizioni.

L'interazione tra il concetto di luogo e quello di flusso temporale riesce, infatti, a cogliere la dimensione locale della globalizzazione, richiamando alla mente termini quali glocalizzazione oppure slogan quali “pensare globale, agire locale”.

Il luogo può essere percepito come definito, fisico e reale. Ha delle sue specifiche caratteristiche ed esprime elementi, risvolti e sentori assolutamente particolaristici. Il flusso invece non è definito, è virtuale. È difficile da caratterizzare ed esprime il senso di volatilità e di mobilità che caratterizza l'economia.

Se questi due termini diventano complementari, la globalizzazione non è altro che la possibilità di mettere in connessione esperienze locali. Come afferma Saskia Sassen (2001): «Si creerà una commistione profonda tra realtà globale e vita di comunità a carattere locale diversa dall'idea di cosmopolitismo. Il cosmopolitismo è un termine che suggerisce il trascendimento di tutto ciò che è locale in termini di tempo e di condizioni. Quando parlo di dimensione globale e micro-siti alludo invece alla interconnessione di micro ambienti e aperture globali».

Sarebbe interessante verificare chi sia effettivamente parte di un processo di globalizzazione e in relazione a quali effetti. Data la complessità del fenomeno potrebbe risultare marginale pensare che la globalizzazione sia una e che i suoi effetti siano gli stessi in tutti i paesi, per tutte le aziende e per tutti gli individui.

Naturalmente questa situazione rende la competizione tra le aziende molto complessa e spinge ad azioni di natura manageriale, finanziaria, politica, lobbistica, vale a dire ad una serie differente di strumenti che mirano ad acquisire o ad aumentare il proprio vantaggio competitivo.

Da un punto di vista strettamente strategico-organizzativo, secondo una prospettiva comunemente accettata (Castells, 1996; Mercurio, De Vita e Testa, 2007; Drucker, 1998; Nonaka, 1994), le aziende hanno a disposizione alcuni strumenti per essere concorrenziali. Tra questi, continuo è il riferimento al networking, alla gestione della conoscenza (non a caso si parla anche di knowledge economy o società della conoscenza), all'outsourcing.

1.2. Alcune conseguenze organizzative¹

Come ampiamente noto la globalizzazione rappresenta uno dei fattori, o probabilmente il fattore determinante della ricerca, da parte delle aziende, di nuove strutture organizzative sia interne sia esterne. Nell'attuale configurazione del sistema economico, il peso delle relazioni inter-organizzative che le imprese riescono a sviluppare è particolarmente significativo. Riprendendo una tesi sostenuta anche da

¹ Il presente paragrafo è a cura di Gianluigi Mangia.

Anthony Giddens (1994) la creazione di un tessuto di legami tra le diverse aree geografiche fa sì che i cambiamenti che si producono in un punto del pianeta si propaghino in maniera molto rapida ed estesa anche ad altre aree geografiche.

Una prima conseguenza è che le pressioni cui sono sottoposti i singoli individui sono significativamente superiori rispetto al passato. Le imprese e le organizzazioni oggi risentono degli effetti di processi di cambiamento, che si realizzano a migliaia di chilometri di distanza. Si è, quindi, in presenza di un unico mercato nel quale vi è un tasso molto alto di innovazione tecnologica.

Lo sviluppo tecnologico e il progresso scientifico costituiscono elementi che caratterizzano in maniera molto chiara sia il secolo scorso sia quello attuale, incidendo in maniera assolutamente significativa sulle soluzioni organizzative e produttive che vengono adottate dalle organizzazioni.

Emerge, quindi, l'esigenza di affrontare il tema delle modalità e degli strumenti organizzativi, che possono essere messi in campo per rispondere a tali fenomeni di cambiamento.

La velocità e l'imprevedibilità del processo di cambiamento del business system di riferimento rappresentano gli elementi da cui partire. Su questo tema è possibile reperire una produzione scientifica pressoché illimitata. Si segnalano, però, in particolare alcuni contributi. In primis, si ricorda il giudizio di Ackoff (1999), per il quale il tasso di sviluppo tecnologico e di crescita del progresso scientifico è particolarmente elevato e presenta un andamento crescente.

Il ragionamento ora condotto non deve portare alla conclusione che il cambiamento, sia sociale sia tecnologico, rappresenti una caratteristica distintiva ed esclusiva dell'attuale momento storico.

La teoria organizzativa risente sicuramente dell'affermazione di un principio di immanenza di un processo di cambiamento: quando si affronta, infatti, il problema della definizione dell'identità del concetto di organizzazione, è inevitabile richiamare nel discorso il livello del cambiamento organizzativo. Alle organizzazioni, infatti, si può guardare più come ad un processo in divenire, piuttosto che come ad una realtà statica ed immobile. Le organizzazioni, infatti, si compongono di risorse umane, finanziarie, materiali ed immateriali, di pro-

cessi che vengono portati a termine per garantire la trasformazione degli input in output.

Secondo Giddens (1994), il tasso del processo del cambiamento che contraddistingue l'era moderna costituisce un elemento centrale nello studio delle discontinuità che differenziano le moderne istituzioni dagli ordinamenti sociali tradizionali.

Il profondo processo di cambiamento presenta oggi una doppia anima. Sarebbe, infatti, scorretto circoscrivere tale fenomeno alla sola dimensione tecnologica, con le relative implicazioni sulle modalità di esecuzione delle attività umane, dal momento che molto evidente è anche l'evoluzione che si è registrata e si registra costantemente nella sfera del vivere sociale.

A questo punto del ragionamento, può essere, però, opportuno fare riferimento ad alcuni dati. In primo luogo, si ritiene opportuno fare riferimento alla ricerca di Toffler (1970), non recentissima, ma ancora molto attuale. Toffler, ormai più di trenta anni fa, analizzando, da un punto di vista manageriale l'evoluzione della specie umana, sulla premessa di una vita media di circa cinquanta, sessanta anni, ha suddiviso i cinquantamila anni di vita del genere umano in ottocento cicli di vita. Circa 650 cicli di vita sul totale di 800 sono stati spesi dall'essere umano nella vita nelle caverne. Nel tempo si è poi registrata una progressione incalzante:

- negli ultimi 70 cicli di vita è stato possibile trasferire in modo organico il sapere tra una generazione e l'altra;
- negli ultimi 6 la parola stampata si è diffusa tra le masse;
- negli ultimi 4 l'uomo è stato in grado di misurare con precisione il tempo;
- solamente negli ultimi 2 cicli di vita si è realizzata un'ampia diffusione dei motori elettrici;
- in ultimo, e ad ulteriore conferma, si consideri che la stragrande maggioranza di tutti i beni oggi in uso è stata realizzata nell'ultimo ciclo di vita.

La velocità del processo di cambiamento non si specchia solamente nella nascita e nel successo di nuovi prodotti, ma anche nella affermazione di modalità di gestione innovative e tali da rappresentare una rottura rispetto al passato.

Esiste, infatti, una fortissima e consolidata relazione tra l'innovazione tecnologica e le soluzioni organizzative adottate dalle imprese. Vi è, quindi, da affrontare il problema della stima della portata dell'attuale processo di cambiamento. Per dare risposta a tale interessante interrogativo è possibile fare ricorso a diverse unità di misura. Una prima possibilità è quella di servirsi, come indicatore, del "peso" relativo assunto dai diversi settori di produzione. In particolare, secondo Boulding (1964), le società di tipo pre-industriale erano tipicamente caratterizzate dal fatto che circa il 75% della popolazione attiva era impegnato in attività collegate all'agricoltura, risultando in grado di produrre il cibo sufficiente per sé e per il restante 25%. Già circa quaranta anni fa negli USA solo il 10% della popolazione statunitense lavorava in agricoltura.

Altro possibile indicatore, più direttamente finalizzato a misurare la velocità del processo di cambiamento, è il tempo che alcune invenzioni fondamentali per il progresso dell'umanità hanno utilizzato per affermarsi. In particolare, al telefono sono serviti 35 anni per penetrare nel 25% delle famiglie americane; la televisione ha richiesto un intervallo di 26 anni; la radio ha avuto bisogno di 22 anni e i personal computer solo di 16 anni per raggiungere la stessa percentuale di popolazione. Molto più rapida, la tecnologia di Internet ha impiegato solamente 7 anni.

Altra possibile misura sintetica della velocità del processo di cambiamento è l'abbreviarsi progressivo della vita media dei prodotti, al punto che soprattutto nei settori altamente turbolenti sembra che molti prodotti nascano già morti.

I dati e le considerazioni ora riportate sono del tutto coerenti con la crescente tensione verso la velocità che caratterizza le moderne società occidentali. La velocità, la portata del processo di cambiamento che attraversa l'ambiente competitivo, rappresenta un rilevante elemento di complessità.

Le organizzazioni sono, dunque, obbligate a tenere nella giusta considerazione il dato di fatto della crescente imprevedibilità dell'ambiente esterno di riferimento. La stessa sopravvivenza di un'impresa è subordinata alla sua capacità di rispondere ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

In altri termini, l'esigenza organizzativa di fronteggiare adeguatamente il cambiamento esterno viene considerata un elemento fondamentale per il successo e la sopravvivenza delle organizzazioni.

In particolare, Teece, Pisano e Schuen (1997) sostengono che: «*In rapidly changing environments, there is obviously value in the ability to sense the need to reconfigure the firm's asset structure, and to accomplish the necessary internal and external transformation*».

Le organizzazioni devono, quindi, soddisfare un'esigenza di adattamento alle condizioni mutevoli dell'ambiente esterno, in maniera tale da poter perseguire l'obiettivo di puntare a forme di «equilibrio dinamico», le uniche tollerabili all'interno di contesti profondamente turbolenti. La rapidità con la quale si realizzano all'interno del contesto di riferimento cambiamenti che investono la dimensione tecnologica, la dimensione competitiva e di regolamentazione, rende la scelta dell'organizzazione che si vuole mantenere legata sempre alle medesime routine operazionali molto rischiosa.

All'interno di questo scenario in profonda evoluzione, l'adozione all'interno delle organizzazioni di nuove soluzioni organizzative rappresenta sicuramente una delle sfide manageriali di maggiore interesse.

Di fronte ad uno scenario sempre più competitivo e dinamico le aziende si sono mosse utilizzando diverse strategie, con l'obiettivo, però, di aumentare il proprio controllo del mercato, o attraverso i classici strumenti delle acquisizioni, fusioni o joint venture, oppure in maniera più flessibile attraverso un processo di esternalizzazione.

Naturalmente questi comportamenti non sono per nulla esenti da rischi in quanto ogni qualvolta si implementa un processo di cambiamento di questa portata all'interno dell'organizzazione si va incontro ad un possibile fallimento dell'operazione. Ridefinire la struttura in senso organizzativo rappresenta, infatti, una scelta molto complessa e rischiosa che "pretende" di integrare variabili e prospettive molto differenti tra loro, quella sociale, relazionale con quella strettamente tecnica, creando così una complessa rete di relazioni e interdipendenze. La competitività e la concorrenza si possono affrontare con il monopolio e l'acquisizione di posizioni dominanti. Negli ultimi anni tanti sono gli esempi che testimoniano questa generale tendenza.