

Eventi ambientali nel settore turistico. Un modello di analisi basato sulle capacità organizzative

di *Filomena Buonocore, Maria Ferrara*

Introduzione

Il presente lavoro prende spunto dall'osservazione dei fenomeni di discontinuità ambientale che negli ultimi anni hanno interessato il settore turistico. Eventi di particolare rilievo, come guerre, attacchi terroristici, emergenze sanitarie, catastrofi naturali, per la loro improvvisa ed inattesa manifestazione e per le rilevanti conseguenze determinate, hanno prodotto un effetto "shock" particolarmente sentito nel settore del turismo, che si è mostrato particolarmente esposto rispetto all'accadimento di fenomeni ambientali sfavorevoli, sia di origine naturale che provocati dalla mano dell'uomo¹.

Altri fenomeni di discontinuità, che hanno peraltro segnato profondamente l'evoluzione del settore turistico degli ultimi decenni, sono riconducibili alle profonde modificazioni derivanti dagli sviluppi della tecnologia informatica e dai connessi cambiamenti sul fronte della domanda. Si tratta di fenomeni a più graduale manifestazione, spesso annunciati da precisi segnali anticipatori, i cui effetti, distribuiti nel tempo, producono una traslazione o uno "shift" delle condizioni ambientali.

L'osservazione di eventi di tale rilievo, sia di tipo "shock" che di tipo "shift", fa emergere un quadro di estrema incertezza, in termini di varietà e di variabilità dei fenomeni ambientali di interesse per i diversi comparti del turismo e, tra essi, particolarmente per quello dei servizi di ospitalità. Le aziende di tale comparto presentano, infatti, numerosi fattori di inerzia strutturale che ne determinano condizioni produttive di particolare rigidità. Gli elevati investimenti di struttura, l'impiego di personale altamente specializzato, i vincoli di localizzazione, rappresentano solo alcuni dei fattori di scarsa adattabilità che

1. Si pensi, ad esempio, al profondo impatto sul settore turistico causato dall'attacco terroristico dell'11 settembre 2001 alle Twin Towers del World Trade Center di New York o dalle tensioni politiche nazionali ed internazionali provocate dalle due Guerre del Golfo del 2001 e del 2003.

rendono difficile per un'azienda alberghiera operare in un contesto ambientale ad elevata incertezza.

L'analisi degli "eventi shock" e degli "eventi shift" interessa, in primo luogo, per l'impatto che essi hanno sulle performance aziendali delle aziende alberghiere e, in secondo luogo, per la conseguente necessità di individuare quei fattori comportamentali e strutturali che influenzano tale relazione. In particolare, si ritiene che la relazione tra "eventi shift" ed "eventi shock", da un lato, e performance aziendali, dall'altro, vari al variare rispettivamente della *capacità di innovazione* e della *capacità di protezione*.

L'enfasi sulle capacità per la gestione degli eventi si basa sul riconoscimento del ruolo chiave da cui spesso dipende il vantaggio competitivo di un'azienda operante nel settore turistico. Ne possono scaturire interessanti implicazioni per il management, soprattutto trovandosi ad operare in contesti molto dinamici ed in costante cambiamento. Il modello teorico proposto, supportato dall'osservazione di significative esperienze aziendali, induce a riconoscere l'importanza della leva dei sistemi operativi aziendali per lo sviluppo delle capacità organizzative atte a fronteggiare il cambiamento ambientale.

1. Gli eventi negli studi organizzativi

Gli eventi rappresentano un tema di grande interesse nella letteratura organizzativa, particolarmente negli studi che cercano di analizzare la natura della relazione tra organizzazione ed ambiente (Dill, 1958; Duncan, 1972; Lawrence e Lorsch, 1967; Thompson, 1967).

Gli eventi, in particolare, assumono un ruolo significativo nella letteratura sull'incertezza, comunemente riferita alla difficoltà di fare previsioni adeguate sul possibile manifestarsi di eventi futuri (Duncan, 1972; Pennings, 1981; Pfeffer e Salancik, 1978). Si ritiene, infatti, che un individuo sperimenti una condizione di incertezza in quanto percepisce la mancanza di informazioni adeguate per fare accurate previsioni su accadimenti futuri o perché gli è difficile operare un'accurata distinzione tra dati che sono significativi e rilevanti e dati che non lo sono (Gifford, Bobbit e Slocum, 1979).

Gli eventi sono fenomeni reali o costruiti dagli attori; essi possono essere rappresentati in senso statico, come una unità discreta di informazione, che può essere razionalmente legata ad un processo interpretativo (Peterson, 1998), o in modo dinamico, che esprime il suo significato compiuto in una prospettiva di processo che si sviluppa nel tempo.

La frequenza con cui si verificano gli eventi ed il loro grado di prevedibilità esprime il livello di complessità di un contesto ambientale, per i continui cambiamenti ed aggiustamenti cui l'azienda si espone per garantire la sua stessa sopravvivenza.

Il tema degli eventi è tradizionalmente affrontato nella letteratura degli studi organizzativi secondo tre prospettive di analisi (Peterson, 1998).

Una prima prospettiva è di tipo cognitivista e prende in esame gli eventi principalmente in relazione ai processi cognitivi di percezione ed interpretazione soggettiva cui essi danno luogo; l'evento, pertanto, non presenta connotazioni oggettive e non si configura come una realtà concreta, ma le sue connotazioni dipendono da come il fenomeno è percepito, interpretato ed analizzato dall'attore organizzativo (Weick, 1979; Daft e Weick, 1984)².

Tra gli studi più recenti e rappresentativi nell'ambito di questo filone si colloca il lavoro di Isabella (1990), che analizza e descrive come nella prospettiva dei manager siano interpretati gli eventi chiave per il cambiamento organizzativo. In particolare, l'Autore propone un modello di interpretazione manageriale che si basa sui cosiddetti eventi critici da cui spesso scaturiscono processi di cambiamento organizzativo. Una fusione aziendale o una successione imprenditoriale, ad esempio, rappresentano eventi critici per un'azienda che sono interpretati dai manager attraverso un processo cognitivo che si compone di quattro fasi: anticipazione, conferma, realizzazione, conseguenze. Il processo interpretativo comporta l'attribuzione di un significato all'evento e, conseguentemente, l'attivazione di un processo d'azione che guida l'attività manageriale.

In una seconda prospettiva di analisi prevale un approccio contingente, che definisce gli eventi come realtà discrete ed oggettive, che scaturiscono da particolari configurazioni dell'ambiente, cui un'organizzazione tenta di dare risposta adeguando il proprio assetto organizzativo (Mintzberg, 1979).

In tale filone si collocano gli studi di Doty ed altri (1993) che, riprendendo le teorie configurazionali di Mintzberg (1979) e Miles e Snow (1978), ricercano un'accurata congruenza tra i fattori situazionali prevalenti ed i parametri di progettazione organizzativa. In particolare, l'approccio configurazionale si riflette nella costruzione di un modello di configurazioni organizzative, che rappresentano "tipi ideali" di organizzazioni, tali da contenere tutte le aziende e le organizzazioni reali; ciascuna di queste configurazioni può risultare idonea ad affrontare un particolare fattore situazionale o stato dell'ambiente.

Entrambi i filoni di studio hanno ricevuto un forte riconoscimento istituzionale, per l'ampia produzione scientifica che si è avuta su entrambi i fronti. La tendenza prevalente che attualmente si riscontra in letteratura si basa sull'adozione di un approccio di analisi che considera ambedue le tradizioni, in maniera non alternativa ma congiunta, accogliendo una visione di sintesi che conce-

2. Daft e Weick (1984) sono stati i precursori dell'approccio cognitivista riconoscendo il ruolo chiave dei manager nel guidare ed orientare i processi interpretativi che hanno luogo nell'azienda. Nella concezione cognitivista, che vede in Weick (1979) il suo massimo interprete, si sottolinea l'importanza del concetto di *enacted environment* o di ambiente attivato, per cui l'azione sull'ambiente è guidata da "processi cognitivi di creazione di senso" che sono continuamente modificati dai risultati dell'azione. L'ambiente attivato, dunque, include oggetti reali, ma l'importanza, il senso ed il contenuto di tali oggetti può variare in seguito a processi di azione e di interpretazione. "L'uomo crea l'ambiente al quale il sistema poi si adatta. L'attore umano non reagisce all'ambiente, lo rappresenta" (Weick, 1979; p. 64).

pisce l'evento come "unità di analisi dei processi organizzativi" che si espone a processi cognitivi di elaborazione ed interpretazione da parte degli attori³.

In una terza prospettiva di analisi il tema degli eventi è considerato in un'ottica di apprendimento organizzativo (March e Olsen, 1975; March, 1978; March, Sproull e Tamuz, 1992).

Il presupposto teorico è nella riconosciuta possibilità per le organizzazioni di sviluppare una forma di apprendimento sulla base delle esperienze passate. Le possibilità di apprendimento saranno più limitate in presenza di eventi unici ed irripetibili, che rendono difficile il riferimento ad eventi con caratteristiche simili ai quali poter applicare gli insegnamenti tratti dall'esperienza (Grandori, 1992).

In una letteratura più recente, infine, lo studio degli eventi assume rilievo per i possibili cambiamenti che ne derivano sull'assetto organizzativo (Tushman e Romanelli, 1985; Gersick, 1991). L'impianto teorico si basa sul modello degli equilibri puntuali (Tushman e Romanelli, 1985), che descrive l'evoluzione organizzativa come un processo caratterizzato da periodi di equilibrio dinamico, durante i quali il cambiamento organizzativo è di tipo incrementale in quanto lascia inalterate le caratteristiche di base della struttura, e periodi cosiddetti rivoluzionari, per gli effetti dirompenti che ne derivano sulla struttura d'impresa. Tali eventi di discontinuità possono essere causati da fenomeni di successione imprenditoriale, innovazioni tecnologiche, cambiamenti legislativi, cambiamenti nella domanda e nel contesto competitivo, disastri naturali o causati dalla mano dell'uomo. Per tali fenomeni il sistema della struttura e delle conoscenze preesistenti si rivela assolutamente incompatibile con le nuove condizioni di contesto, per cui si richiede all'organizzazione un radicale riorientamento nella formulazione della strategia, nelle caratteristiche della struttura, nelle dinamiche interne di influenza e di potere.

Partendo dalla teoria degli equilibri puntuali, nel presente lavoro si propone un modello di analisi degli eventi ambientali che distingue due eventi rilevanti, gli "eventi shock" e gli "eventi shift", in relazione al loro livello di prevedibilità e all'intensità dell'impatto causato sull'organizzazione.

2. "Eventi shift" ed "eventi shock" nel settore turistico

Gli "eventi shock" rappresentano "perturbazioni ambientali transitorie", con un impatto potenzialmente distruttivo sulle organizzazioni (Venkataraman e Van de Van, 1998) e sono tradizionalmente classificati in relazione alla natura umana o naturale delle loro determinanti (Sonmez, Apostolopoulos e Tarlow, 1999). "Eventi shock" con cause di origine umana sono tipicamente rappresentati da guerre, atti di terrorismo, attacchi economici esterni, rivolte o insurrezioni popolari, eventi criminosi, disastri nucleari, agitazioni politiche, ecc., mentre "eventi shock" dovuti a cause naturali sono riconducibili a cata-

3. Si veda, tra gli altri, Peterson (1998).

strofi ambientali quali eruzioni vulcaniche, uragani, piogge torrenziali, epidemie, ecc.

Gli “eventi shock”, in particolare, rappresentano turbolenze improvvise e difficilmente prevedibili, in relazione sia al momento del loro manifestarsi che delle conseguenze derivanti. Essi si caratterizzano per una rapida e subitanea manifestazione, la cui durata può essere anche limitata a poche ore, tale da rendere sempre individuabile con certezza la data di accadimento dell’evento. Lo stato di urgenza che ne scaturisce determina, infine, una elevata pressione temporale e, quindi, la necessità di prendere e attuare decisioni in modo veloce ed efficiente per scongiurare l’ulteriore aggravarsi della situazione.

La scarsa prevedibilità dell’evento, la rapidità della sua manifestazione, ma soprattutto, l’istantaneità della reazione richiesta rappresentano, quindi, i principali elementi caratterizzanti gli “eventi shock”, utili a distinguerli dagli “eventi shift”.

Gli “eventi shift” si riferiscono a fenomeni a più graduale manifestazione, spesso preannunciati da precisi segnali anticipatori, i cui effetti, distribuiti nel tempo, producono una traslazione o uno “shift” delle condizioni ambientali e, quindi, dell’equilibrio aziendale, che si riaffermerà sulla base di una configurazione differente delle variabili organizzative.

La natura di tali fenomeni può essere più chiaramente compresa facendo riferimento alle rilevanti spinte innovative indotte nell’industria turistica dagli sviluppi della tecnologia informatica e dai connessi cambiamenti sul fronte della domanda. Tali sviluppi hanno caratterizzato le fasi evolutive fondamentali del turismo degli ultimi anni e le correlate modalità organizzative del sistema di relazioni inter-aziendali⁴.

Gli “eventi shift” sono anticipati generalmente da una fase di incubazione, si sviluppano entro un intervallo temporale più lungo, con una conseguente maggiore prevedibilità del loro manifestarsi; gli “eventi shift”, pertanto, a differenza degli “eventi shock”, non producono necessariamente uno stato di allarme per l’organizzazione ed esercitano una minore pressione temporale, consentendo un più lungo periodo di analisi e di decisione delle modalità di intervento.

“Eventi shock” ed “eventi shift” producono quindi, pur con modalità differenti, cambiamenti radicali per l’organizzazione. Tali cambiamenti determina-

4. I fenomeni di cambiamento delle tecnologie informatiche, in particolare, si sono manifestati nel settore in esame attraverso dei veri e propri salti tecnologici o momenti di discontinuità, caratterizzati dalla diffusione dei CRS (Computer Reservation System) a partire dagli anni '60, dei GDS (Global Distribution System) negli anni '80 e dalle cosiddette autostrade informatiche, con l'utilizzo di Internet e del World Wide Web, dalla metà degli anni '90. A tali cambiamenti tecnologici si collega una analoga evoluzione sotto il profilo della domanda, con riferimento prevalente all'affermazione di modelli di consumo “fordista” negli anni '50, caratterizzati dalla ricerca di uniformità e standard quali-quantitativi noti, nonché basati sulla soddisfazione di bisogni turistici elementari e ripetuti nel tempo, e all'introduzione di modelli di consumo “post-fordista” a partire dagli anni '80, connotati da estrema varietà e variabilità della domanda e caratterizzati da richieste altamente differenziate sia temporalmente sia quanto a contenuto e fruizione dell'esperienza turistica.

no un nuovo stato del mondo, atto a perdurare, cosicché il cambiamento è seguito da periodi di relativa stabilità, durante i quali l'organizzazione raggiunge un nuovo equilibrio strutturale (Tushman e Romanelli, 1985).

L'osservazione di eventi di tale rilievo, sia di tipo "shift" che di tipo "shock", fa emergere un quadro di profonda complessità nelle logiche gestionali ed organizzative delle aziende turistiche, ed in particolare per quelle operanti nel comparto alberghiero, per la necessità di far fronte ad un ambiente estremamente ampio ed articolato, riconducibile a variabili naturali, economiche, sociali, politiche e culturali, di carattere non di rado nazionale e transazionale.

Fig. 1 – "Eventi shift" ed "eventi shock": caratteri distintivi

Caratteri distintivi

	<i>Prevedibilità</i>	<i>Rapidità nella manifestazione</i>	<i>Istantaneità nella reazione</i>
Eventi shift	alta	bassa	bassa
Eventi shock	bassa	alta	alta

Fonte: ns. elaborazione.

In un contesto caratterizzato da tale complessità, si evidenzia la necessità di un orientamento all'azione di tipo proattivo, basato piuttosto che su interventi di recupero a posteriori, principalmente su un'attività preventiva e globale, di un'organizzazione intesa come attore propulsivo del cambiamento, che anticipa gli eventi ed esercita su di essi un maggiore controllo.

Presupposto fondamentale per l'adozione di un tale approccio, di tipo anticipatorio, è lo sviluppo di adeguate capacità organizzative che, non solo rafforzano l'azienda rendendola meno vulnerabile rispetto al dinamismo degli eventi ambientali, ma creano anche i presupposti per ricavare da tali eventi effetti positivi per l'organizzazione.

3. "Eventi shift" ed "eventi shock" e capacità organizzative

Le capacità organizzative necessarie per far fronte ad "eventi shock" ed "eventi shift" possono contribuire ad evitare o al limite ridurre ogni impatto negativo per le performance aziendali.

Centrale diventa quindi il tema della relazione tra eventi ambientali di cambiamento e performance aziendali, la cui analisi, tuttavia, presuppone il necessario riferimento alle competenze possedute dall'azienda ed, in particolare, a quelle utili alla gestione degli eventi considerati.

Nel presente lavoro si assume che la relazione tra "eventi shift" ed "eventi shock", da un lato, e performance aziendali, dall'altro, vari al variare rispettivamente della *capacità di innovazione* e della *capacità di protezione*.

Nelle condizioni di un contesto ad elevata complessità, così come si presenta il settore turistico, si pone in evidenza la necessità di un orientamento all'azione di tipo proattivo, basato piuttosto che su interventi di recupero a posteriori, principalmente su un'attività preventiva e globale, di un'organizzazione intesa come attore propulsivo del cambiamento, che anticipa gli eventi ed esercita su di essi un maggiore controllo.

Il focus sulle capacità organizzative si pone in linea con una concezione *resources based* dell'organizzazione (Barney, 1986; 1991; 1995), che interpreta l'azienda come un insieme di risorse che ne spiegano le caratteristiche distintive e le potenzialità di sviluppo. Le capacità organizzative possono essere interpretate come capacità dell'azienda di "fare meglio" cose diverse e nuove che le consentono di differenziarsi rispetto alla concorrenza nel rispondere ai bisogni del mercato. Tali capacità risultano da una complessa interazione sistemica tra le risorse interne aziendali e possono favorire un vantaggio competitivo solo se presentano il requisito della specificità e risultano difficilmente riproducibili da parte di altre aziende.

Secondo la prospettiva teorica della *resource based view*, le risorse umane possono rivestire un ruolo critico nello sviluppo delle capacità organizzative, in quanto esse, supportate da appropriati meccanismi organizzativi e politiche gestionali, attivano processi di interazione che concorrono a definire un patrimonio di risorse per l'azienda intangibile, unico e difficilmente riproducibile in altri contesti aziendali.

In un contesto ambientale in continua evoluzione, tale patrimonio di risorse definisce l'identità dell'azienda, configurandosi come elemento di stabilità e fonte di unicità aziendali (Grant, 1994)⁵.

4. Capacità di innovazione e performance aziendali

La *capacità di innovazione* esprime la capacità dell'organizzazione di produrre nuova conoscenza, che trova concreta espressione nei prodotti o servizi in-

5. Il riferimento alle competenze organizzative presuppone l'adozione di un approccio strategico-organizzativo che concepisce l'organizzazione come un portafoglio di competenze. Nell'ambito della corrente di studi sui comportamenti di impresa, una definizione diffusa fa riferimento alle competenze organizzative in termini di impiego di risorse in combinazione nell'ambito di processi organizzativi per raggiungere un fine desiderato. La capacità di combinare ed utilizzare le risorse disponibili in modo originale ed unico, consente di dar vita a competenze distintive difficilmente replicabili in contesti diversi da quello di origine (Prahalad e Hamel, 1990).

novati che l'organizzazione offre o nel modo in cui essi sono realizzati e distribuiti. La capacità di innovazione, così come definita nel presente lavoro, deriva da un'attitudine dell'azienda a produrre nuova conoscenza attraverso il coinvolgimento di tutte le risorse aziendali ed, in particolare, di lavoratori e manager.

L'adozione di modelli organizzativi e politiche gestionali che favoriscano rapporti collaborativi interni e la condivisione di informazioni ed esperienze aiutano un'organizzazione a creare e trasferire conoscenza. La creazione e l'utilizzazione di conoscenza porta successivamente all'innovazione.

È opinione diffusa tra gli studiosi che le imprese dotate di capacità di innovazione possono realizzare valore e conseguire significativi vantaggi sul mercato in termini di competitività grazie alla possibilità non solo di prevedere i mutamenti ambientali, ma anche di sfruttare tali cambiamenti come un'opportunità per le proprie aree di business (Druker, 1999) o di influire sull'ambiente per renderlo più favorevole alle proprie prospettive di sviluppo.

Quadro 1 – La capacità di innovazione nel settore alberghiero

Il Boulders Hotel organizzò nel 1998 gruppi di lavoro autogestiti per la gestione delle camere, per accrescere la motivazione dei lavoratori e garantire una migliore qualità del servizio. Ognuno dei componenti del team poteva scegliere le sue mansioni, nell'ambito di un programma di implementazione e di valutazione della qualità delle camere. La costituzione dei team autogestiti fu, tuttavia, resa possibile in seguito ad un programma di addestramento riservato principalmente ai team leader. Nella prospettiva di un accrescimento della motivazione dei lavoratori si considerano anche gli interventi realizzati allo Hustonian Hotel sulle politiche retributive, attraverso l'attribuzione a tutti i dipendenti dell'albergo di una retribuzione fissa e di una quota di retribuzione variabile calcolata in relazione ai profitti dell'albergo.

Interessante è anche il caso della catena Marriott International per l'adozione di un particolare programma di sviluppo della leadership basato sull'impiego di strumenti e misure di competenza per assistere i senior manager nell'individuazione di potenziali leader e assicurare che questi presentassero tutte le competenze necessarie per portare avanti l'azienda. Dopo cinque anni di applicazione, il programma ha condotto all'individuazione di alcune importanti aree di competenza, come la capacità di coordinamento o di costruire e mantenere relazioni, che sono state inserite nei programmi di formazione rivolti ai manager.

Il Colony Hotel in Konnebunkport, invece, esprime *capacità di innovazione* attraverso la promozione di programmi di tutela ambientale sostenuti e coordinati da un direttore ambientale, che coinvolgono anche la clientela attraverso l'organizzazione di tour ambientali finalizzati ad accrescere la sensibilità per la tutela del verde.

Molto innovativo è anche il programma di formazione al Disney's Polynesian Resort, realizzato con l'intento di sviluppare un forte senso di commitment all'azienda da parte dei lavoratori. Il programma di formazione si basa su tre moduli principalmente finalizzati a creare un allineamento dei valori dei lavoratori e dell'azienda. Il primo modulo, in particolare, comprende un'attività di formazione sul settore dell'ospitalità in generale ed, in particolare, sulla cultura del turismo in Polinesia. Il secondo modulo formativo, invece, realizza un allineamento tra valori personali e quelli dell'azienda attraverso dibattiti di gruppo in cui si sollecitano riflessioni personali del tipo: "Quali sono i valori chiave della tua vita? Quali sono le cose più importanti per te?". Il terzo modulo, infine, si focalizza sull'orientamento al servizio ed alla clientela in tutte le attività dell'albergo. I valori alla base del programma di formazione sono poi supportati da un adeguato sistema di ricompense e da un programma di coaching per i dipendenti.

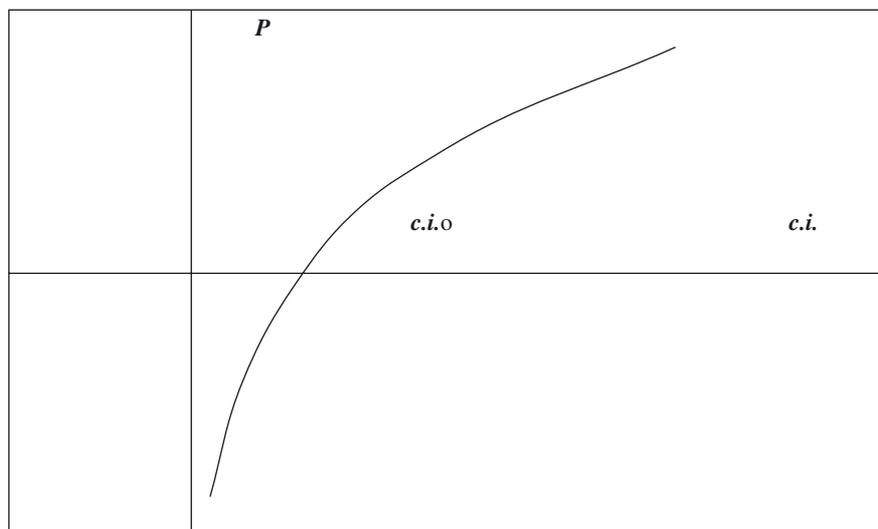
Fonte: Enz e Siguaw, 2000.

Nel Quadro 1 sono indicati casi rilevanti di aziende alberghiere che si sono distinte per una elevata capacità di innovazione, principalmente dovuta al contributo dei propri dipendenti e a scelte organizzative e di politiche gestionali peculiari.

Dall'osservazione di tali esperienze, emerge che le performance aziendali, espresse in termini di competitività, sviluppo e redditività, risultino strettamente correlate alle capacità organizzative. In particolare, si ipotizza una relazione positiva tra *capacità di innovazione* e performance aziendali al verificarsi di un "evento shift", per cui gli effetti derivanti dal manifestarsi di un "evento shift" variano in relazione alla *capacità di innovazione* espressa dall'organizzazione.

Dalla figura 2 si evince che per livelli molto bassi di *capacità di innovazione*, l'"evento shift" genera un effetto negativo sulle performance aziendali fino al limite da mettere a rischio la sopravvivenza dell'azienda, quando la *capacità di innovazione* è quasi inesistente.

Fig. 2 – Effetti di un "evento shift" sulle performance aziendali



Legenda

P: Performance
c.i.: capacità di innovazione

Fonte: ns. elaborazione.

In corrispondenza del livello *c.i.o.*, la *capacità di innovazione* aziendale è tale da neutralizzare ogni effetto derivante dal verificarsi di un "evento shift"; oltre tale livello di capacità ci si aspetta che dall'"evento shift" scaturisca un effetto positivo sulle performance aziendali data la capacità dell'azienda di cogliere nell'evento una occasione favorevole per la propria crescita ed il proprio sviluppo.

È opportuno, dunque, che l'organizzazione sviluppi un livello minimo di *capacità di innovazione* per poter annullare l'effetto negativo dell'“evento shift”, oltre il quale l'azienda può ricavare dagli stessi eventi effetti positivi sulle performance, trasformando la discontinuità ambientale in una fonte di opportunità per l'organizzazione. Per bassi livelli di *capacità di innovazione*, l'azienda è colta impreparata dall'accadimento esterno, con il rischio di perdere competitività rispetto ai concorrenti e di conseguire risultati di performance negativi. Livelli più elevati di *capacità di innovazione* favoriscono una maggiore attitudine dell'azienda al cambiamento, che sarà pronta e attenta a convertire il fenomeno di cambiamento in una opportunità per le proprie aree di business.

Una innovazione tecnologica o una opportunità di mercato possono essere colte per tempo e sfruttate in maniera adeguata solo se esiste orientamento all'innovazione, nell'ambito di una struttura flessibile ed aperta a tutte le occasioni potenzialmente favorevoli, non solo derivanti dall'esterno, ma di cui la stessa organizzazione può divenire promotrice.

Un “evento shift”, pertanto, può essere prodotto dall'ambiente o promosso dalla stessa organizzazione, attraverso attività fortemente innovative, tali da poter condizionare il contesto di riferimento.

5. Capacità di protezione e performance aziendali

La *capacità di protezione*, in una organizzazione, trova espressione in un'adeguata attività di predisposizione di strumenti e procedure formalizzate, atte ad evitare il prodursi di un evento dannoso, oppure, qualora l'evento si verifichi, il contenimento dei danni che ne scaturiscono ed il più rapido possibile ripristino delle attività (Gilardoni, 2000).

La capacità di protezione caratterizza tipicamente le aziende impegnate nella tutela e salvaguardia del proprio patrimonio aziendale, principalmente attraverso due modalità: riducendo le possibilità di accadimento di eventi dannosi e delle relative conseguenze, oppure, qualora l'evento si sia già verificato, ripristinando la situazione iniziale o di normalità. Secondo tale visione evolutivo-proattiva, che prevede interventi aziendali non solo meramente contestuali o susseguenti alla manifestazione dell'evento, ma soprattutto di tipo anticipatorio, la *capacità di protezione* sembrerebbe rappresentare, dunque, la competenza chiave con cui le aziende possono affrontare con successo gli “eventi shock”.

La *capacità di protezione* dell'azienda trova espressione attraverso misure di intervento di *safety e security* (Enz e Taylor, 2002): la *safety*, in particolare, si occupa essenzialmente della sicurezza e della salute dei dipendenti, proteggendo questi ultimi dai rischi di infortunio e malattia professionale presenti sui luoghi di lavoro e legati alle attività lavorative; la *security* attiene invece alla salvaguardia da azioni illecite compiute ai danni dell'azienda, dei dipendenti o dei clienti, da soggetti ad essa appartenenti o da terzi estranei (Gilardoni,

2000). Interventi di tutela nell'ambito delle aree di *safety* e *security* si basano su due principali elementi (Enz e Taylor, 2002): attrezzature di sicurezza, formate da impianti, protezioni, congegni ed ogni altro oggetto fisico posto a difesa di beni, persone ed operazioni, di cui possibili esempi sono rappresentati da indumenti protettivi, cellule fotoelettriche, porte blindate, estintori⁶; piani e procedure di sicurezza e interventi di formazione per i dipendenti dell'azienda, che includono disposizioni che regolano il compimento delle varie operazioni o impongono lo svolgimento di certe attività nonché l'addestramento dei dipendenti circa i comportamenti prudenti e quelli imprudenti, al fine di minimizzare il contributo del fattore umano al verificarsi degli eventi dannosi.

Nel quadro 2 è rappresentato il caso di un albergo che si distingue per una elevata capacità di protezione espressa dall'organizzazione.

Quadro 2 – La capacità di protezione nel settore alberghiero

Il Karachi Sheraton Hotel & Towers in Pakistan, in seguito ad un attentato subito nel maggio del 2002 per l'esplosione di una bomba nell'albergo, ha sviluppato una forte *capacità di protezione* attraverso la definizione di misure di sicurezza molto puntuali ed articolate, dato anche l'elevato livello di rischio cui l'albergo si espone per l'instabilità politica della regione in cui è ubicato. Qui, tutte le automobili sono controllate ed ogni pacco trasportato in albergo viene accuratamente ispezionato. I metal detectors sono collocati su tutte le porte di ingresso mentre sul perimetro esterno dell'edificio sono predisposte videocamere di sorveglianza e guardie armate. Tali misure di sicurezza trovano applicazione al Karachi Sheraton Hotel & Towers sempre nel rispetto di un orientamento al servizio e all'ospitalità per la clientela, che percepisce tali misure in senso positivo, rivolte principalmente ad accrescere la loro condizione di sicurezza e di comfort in albergo.

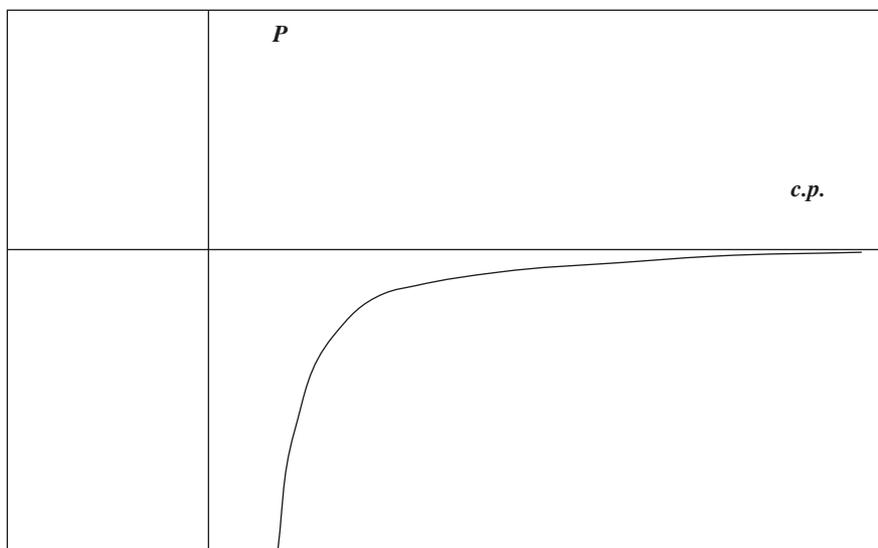
Fonte: Enz e Taylor, 2002.

Il manifestarsi di un "evento shock", in particolare, genera tipicamente un impatto di segno negativo sulle performance dell'organizzazione, fino al limite da metterne a rischio la stessa condizione di sopravvivenza; è possibile, tuttavia, per l'organizzazione ridurre o, al limite, annullare la negatività di tale impatto attraverso interventi di tutela del proprio patrimonio di risorse.

L'"evento shock", quindi, a differenza dell'"evento shift", genera sempre un impatto negativo sulle performance aziendali; all'aumentare del livello di *capacità di protezione* tale effetto negativo è ridimensionato, data la possibilità

6. Enz e Taylor (2002) forniscono nel proprio studio particolari indici di protezione aziendale nell'ambito degli alberghi, alcuni dei quali riferiti all'area della *safety* ed altri all'area della *security*. Gli indicatori di *safety* considerati in relazione al loro peso nell'ambito della politica di protezione aziendale sono rappresentati dagli *sprinklers* (0.30), *smoke detectors* (0.25), materiali di sicurezza (0.20), video di sicurezza (0.15), telecamere di sicurezza (0.10); gli indicatori di *security* sono rappresentati dagli *electronic lock* (0.40), corridoi di emergenza (0.20), telecamere di sicurezza (0.20), materiale di sicurezza (0.10), video di sicurezza (0.10). Nello studio, si rileva che gli alberghi lussuosi, di grandi dimensioni ed ubicati nelle aree urbane, presentano indicatori di *safety* e *security* con valori più elevati rispetto alle altre tipologie di alberghi.

Fig. 3 – Effetti di un “evento shock” sulle performance aziendali



Legenda

P: Performance
c.p.: capacità di protezione

Fonte: ns. elaborazione.

per l’azienda di affrontare il fenomeno garantendo interventi adeguati di tutela e protezione dell’intera struttura.

Si individua, pertanto, un livello minimo di *capacità di protezione* che, pur con effetti negativi sulle performance, tutela l’azienda dal rischio di estinzione, ed un livello di *capacità di protezione* che rende quasi nullo tale effetto sulle performance aziendali; quest’ultimo rappresenta il limite massimo di protezione che all’organizzazione conviene applicare, perché per livelli superiori di *capacità di protezione* l’effetto sulle performance rimarrà pressoché inalterato.

Un attacco terroristico, una emergenza sanitaria, un disastro naturale sono tipici esempi di “eventi shock” che si abbattano in modo improvviso sull’organizzazione con un effetto negativo sulle performance aziendali. Se l’azienda adegua in modo preventivo il proprio sistema di sicurezza e di protezione aziendale è possibile ammortizzare il colpo ed evitare il rischio di una ingente perdita, tale da rendere difficile o impossibile ogni tentativo di recupero dopo.

Conclusioni

Le riflessioni condotte nel presente lavoro, pur nel rispetto dei limiti metodologici e di analisi empirica che ne caratterizzano l’applicazione, possono

fornire spunti e suggerimenti per l'attività operativa aziendale, soprattutto per le aziende operanti in contesti molto dinamici ed in costante cambiamento.

Incertezza e cambiamento rappresentano oggi la condizione naturale dell'azione organizzativa, al punto che la gestione delle discontinuità ambientali si afferma come il problema fondamentale per molte organizzazioni.

L'enfasi sulle capacità per la gestione degli eventi e dei cambiamenti derivanti si basa sull'osservazione della centralità del ruolo delle risorse umane come promotori di processi di azione e decisione che attivano i processi aziendali.

I sistemi operativi sono senza dubbio tra le variabili organizzative quelli maggiormente incentrati sugli attori come individui e sul loro ruolo nell'ambito dell'organizzazione (Airoldi, 1980); si osserva come tra questi il sistema delle politiche di gestione delle risorse umane sia specificamente idoneo a favorire lo sviluppo delle capacità di innovazione e capacità di protezione.

Capacità di innovazione e capacità di protezione sono infatti evidenziate come capacità chiave dell'azione organizzativa, nella prospettiva, rispettivamente, del verificarsi di un "evento shift" e di un "evento shock". Un marcato orientamento all'innovazione consente all'azienda di gestire in modo efficace un ambiente in cambiamento, consentendo non solo di prevedere i mutamenti ambientali ma anche di sfruttare tali cambiamenti come una opportunità per le proprie aree di business; dall'altro lato, la predisposizione di un adeguato sistema di protezione tutela l'azienda da eventi dannosi, attivando interventi di prevenzione o, comunque, volti al contenimento dei danni per quegli eventi che già si sono verificati.

Capacità di innovazione e capacità di protezione per la gestione dei fenomeni di cambiamento ambientale presuppongono una idea di cambiamento come condizione naturale dell'azione organizzativa, tale da rendere la gestione delle discontinuità come il problema fondamentale dell'organizzazione; tali capacità organizzative, tuttavia, possono trovare espressione di sintesi nella capacità aziendale di gestione del cambiamento organizzativo, intesa come capacità di agire in maniera organizzata sui contesti in movimento per coglierne le opportunità e, soprattutto, per costruire e creare il contesto stesso nel modo più coerente con i propri obiettivi (Maggi, 2001; Masino, 2004).

I sistemi operativi, che specificamente governano la gestione delle risorse umane, attraverso la definizione dei percorsi di carriera, i piani di formazione, le politiche retributive aziendali, i flussi informativi interni ed esterni all'azienda, favoriscono lo sviluppo delle capacità organizzative per la gestione del cambiamento, poiché agiscono sulle risorse umane, sulle loro competenze e sui loro comportamenti.

Il presente lavoro è stato condotto sulla base di un'analisi di tipo qualitativo, basato sullo studio dei casi. Esso, pertanto, presenta il limite di pervenire a risultati che non possono avere pretese di generalizzabilità oltre a caratterizzarsi per problemi di affidabilità e misurabilità.

Pur senza trascurare i limiti di una ricerca qualitativa, basata sullo studio di casi, se ne ravvisa tuttavia l'utilità nel presente lavoro, ponendosi a sostegno di

un'analisi di tipo esplorativo e descrittivo, rispetto a fenomeni da indagare ancora poco conosciuti, che rendono necessarie nuove prospettive teoriche per una più approfondita interpretazione della realtà.

In una prospettiva di sviluppo teorico nell'ambito di future ricerche sul tema, potrebbe essere utile il riferimento alle più recenti teorie di comportamento organizzativo che, dopo gli eventi del 11 Settembre 2001, sono state sviluppate per approfondire le reazioni psicologiche e comportamentali dei lavoratori esposti al rischio di eventi catastrofici (Grant e Wade-Benzoni, 2009). Un contributo altrettanto interessante al modello delle capacità organizzative potrebbe essere fornito dalle teorie basate sulla gestione del tempo in azienda, che pongono il focus sulla "flessibilità" dell'assetto organizzativo, al fine di affrontare eventi critici per l'organizzazione, pur nel rispetto di piani d'azione predefiniti per coordinare attività e processi di lavoro (Crossan, Cunha, Vera e Cunha, 2005).

Bibliografia di riferimento

- Arrow, K.J. (1963), "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care", in *American Economic Review*, 53, 4, September.
- Burns, J., Stalker, G. (1961), *The management of innovation*, London, Tavistock
- Cyert, R.M., March, J.J. (1963), *A behavioural theory of the firm*, New York, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Crossan, M., Cunha, M.P., Vera, D., Cunha, J. (2005), "Time and organizational improvisation", in *Academy of Management Review*, 34, 1.
- Daft, L., Weick K.E. (1984), "Toward a model of organization as interpretation systems", in *Academy of Management Review*, 9, 2.
- Dill, W.R. (1958), "Environment as an influence on managerial autonomy", in *Administrative Science Quarterly*, 2, 4.
- Doty, D.H., Glick, W.H., Huber, G.P. (1993), "Fit, equifinality and organization effectiveness: a test of two configurational theories", in *Academy of Management Journal*, 36, 6.
- Drucker, P.F. (1999), *Le sfide di management del 21° secolo*, Milano, FrancoAngeli.
- Duncan, R.B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", in *Administrative Science Quarterly*, 17, 3.
- Emery, F.E., Trist, E.L. (1965), "The causal texture of organizational environment", in *Human Relations*, n. 18.
- Enz C.A., Siguaw, E.A. (2000), "Best Practices in Service Quality", in *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 5, October.
- Enz, C.A., Taylor, M.S. (2002), "The Safety and Security of U.S. Hotels. A Post-September-11 Report", in *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43, 5, October.
- Gersick, C.J.G. (1991), "Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm", in *Academy of Management Review*, 16, 1.
- Gifford, W.E., Bobbit, H.R., Slocum, J.W. (1979), "Message, characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers", in *Academy of Management Journal*, 22, 3.

- Gilardoni, A. (2000), "Health, Safety & Environment nell'ottica della protezione aziendale", in Gilardoni, A. (a cura di), *Health, Safety & Environment. Indirizzi strategici e problematiche operative*, Space.
- Grandori, A. (1983), "Organizzazione e ambiente dell'impresa alberghiera", in Aa.Vv (1983), *L'impresa alberghiera*, Milano, Giuffrè.
- Grandori, A. (1992), "L'apprendimento 'debole' delle organizzazioni", commento all'articolo di March, J.H., Sproull, L.S. e Tamuz, M., "Apprendere dalle eccezioni", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 129, Gennaio/Febrero.
- Grandori, A. (1995), *L'organizzazione delle attività economiche*, Bologna, il Mulino.
- Grant, R.M. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Bologna, il Mulino.
- Grant, A.M., Wade-Benzoni, K.A. (2009), "The hot and cool of death awareness at work: mortality cues, aging, and self-protective and prosocial motivations", in *Academy of Management Review*, 34, 4.
- Isabella, L.A. (1990), "Career stage as a frame of reference for interpreting key organizational events", in *Academy of Management Journal*, 33, 1.
- Jauch, L.R., Kraft, K.K. (1986), "Strategic management of Uncertainty", in *Academy of Management Review*, 11, 4.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Maggi, B. (1990), *Razionalità e benessere*, Milano, Etas.
- Maggi, B. (2001), *Le competenze per il cambiamento organizzativo*, Milano, Etas.
- March, J.G. (1978), "Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice", in *The Bell Journal of Economics*, 9, 2, Autumn.
- March, J.G., Simon, H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- March, J.G., Olsen, J.P. (1975), "The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity", in *European Journal of Political Research*, 3.
- March, J.H., Sproull, L.S., Tamuz, M. (1992), "Apprendere dalle eccezioni", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 129, Gennaio/Febrero.
- Miles, R.E., Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*, New York, McGraw-Hill.
- Milliken, F.J. (1987), "Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty", in *Academy of Management Review*, 12, 1.
- Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983), *Structure in fives: designing effective organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Nacamulli, R.C.D. (1997), "Introduzione", in Costa, G. e Nacamulli, R.C.D. (a cura di), *La progettazione organizzativa*, Vol. 2, Torino, Utet.
- Pennings, J.M. (1981), "Strategically interdependent organizations", in Nyström, P.C., Starbuck, W.H. (a cura di), *Handbook of organizational design*, 1, New York, Oxford University Press.
- Peterson, M.F. (1998), "Embedded organizational events: the units of process in organization science", in *Organization Science*, 9, 1.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.
- Pontiggia, A. (1990), "Crisi annunciate e declino organizzativo", in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 120.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), "The core competencies of the corporation", in *Harvard Business Review*, May-June, 68.

- Rugiadini, A. (1979), *Organizzazione d'impresa*, Milano, Giuffrè.
- Thompson, J.D. (1967), *Organization in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Thompson, J.D., Tuden, A. (1959), "Strategies, structures and processes of organizational decision", in Thompson, J.D. et al. (a cura di), *Comparative Studies in Administration*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Tushman, M.L., Romanelli, E. (1985), "Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation", in Cummings, L.L., Staw, B.M., *Research in organizational behavior*, Greenwich, JAI Press.
- Volpatto, G. (1989), "L'analisi di settore: aspetti strutturali e dinamici", in Rispoli, M. (a cura di), *Economia, tecnologia, management*, Bologna, il Mulino.
- Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, New York, Random House.