

Innovazioni organizzative e performance aziendali

Qualche evidenza dal caso milanese

Edoardo Della Torre
Centro Studi Assolombarda

Roma - 10 giugno 2008

Università La Sapienza
Workshop "Perché la produttività in Italia non cresce?"

I dati utilizzati

Due rilevazioni condotte dal Centro Studi Assolombarda presso le imprese associate:

1. nel 2005, nell'ambito di una più ampia rilevazione, raccolte informazioni su **234 imprese manifatturiere** circa l'utilizzo di sei specifiche nuove pratiche di lavoro, con possibilità di individuare le caratteristiche distintive delle imprese più innovative.

2. nel 2007 un'indagine specifica dedicata all'analisi del ruolo dell'innovazione organizzativa per la competitività delle medie imprese (50-250 addetti) svolta su un campione di **114 imprese manifatturiere e dei servizi**, attraverso un approccio metodologico originale composto dall'integrazione dello strumento tradizionale della survey con 8 studi di caso in profondità

- *In entrambi i casi si tratta di campioni con un buon grado di rappresentatività a livello complessivo e di classe dimensionale, mentre a livello settoriale sono più deboli*

La letteratura

- dalla metà degli anni '90 evidenze convergenti e sempre più numerose circa un'associazione positiva tra adozione di HPWS e risultati aziendali:
 - non solo in termini strettamente economici, produttivi e di qualità dell'output (Brown et al. 1992; McDuffie 1995; Banker et al. 1996; Ichniowski et al. 1997, Appelbaum et al. 2000; Black - Lynch, 2001, 2004; Godard 2001; Gittell et al. 2004)
 - ma anche di comportamento dei lavoratori (es andamento dell'assenteismo) e di variazioni occupazionali (EF 1997; Addison et al. 2000; Ramsay et al. 2000).
 - un filone rilevante mostra inoltre l'esistenza di legami di complementarità tra le diverse politiche innovative messe in atto dalle imprese. Ciò vale:
 - ✓ sia in termini di coerenza *interna*, tra i vari "pacchetti" (*bundles*) di pratiche (Becker et al. 1997; Ichniowski et al. 1997; Cristini et al. 2003; Pini 2005a, Brown et al. 1992; Antonioli e Pini, 2004; Thompson e Heron, 2005).
 - ✓ sia in termini di coerenza *esterna*, ossia con le altre strategie seguite dell'impresa (Milgrom e Roberts 1990, 1995; McDuffie, 1995; Black - Lynch, 2001, 2004; Gittell - et al. 2004; Pini 2006; Antonioli et al. 2007; Cristini et al. 2008)
- Contributi prevalentemente dalla letteratura internazionale, in Italia ancora scarsa attenzione a tutti i livelli del dibattito

Misurazione di un sistema di lavoro ad elevata performance (HPWS)*

I pacchetto: Modalità di **organizzazione** delle attività operative:

- Gruppi di lavoro autonomi
- Gruppi di lavoro semiautonomi
- Ampliamento delle mansioni
- Rotazione su più mansioni

II pacchetto: Modalità di **coordinamento** del lavoro nell'organizzazione:

- Maggiore autonomia nello svolgimento delle mansioni
- Condivisione delle informazioni
- Coinvolgimento dei lavoratori
- Sistemi di valutazione delle prestazioni

III pacchetto: Politiche di **gestione** del personale:

- Investimenti in formazione tecnica/specifica
- Investimenti in formazione relazionale/comportamentale
- Mercati del lavoro interni
- Sistemi retributivi incentivanti individuali
- Sistemi retributivi incentivanti collettivi

** I primi due pacchetti assumono valori da 0 a 4, il terzo da 0 a 5*

Gli effetti sui risultati economici - 1

Correlazioni tra pacchetti di pratiche e indicatori economici[^]

	gestione di risorse umane	gestione di risorse materiali	gestione di risorse finanziarie	gestione di risorse tecnologiche	gestione di risorse organizzative	gestione di risorse informatiche	gestione di risorse ambientali
rendimento	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
marginale	0,000	0,000	0,000	-0,000	0,000	0,000	0,000
gestione	0,000	0,000	0,000	0,000	,284(**)	0,000	,250(*)

Correlazioni tra innovazioni organizzative, tecnologiche^{^^} e indicatori economici

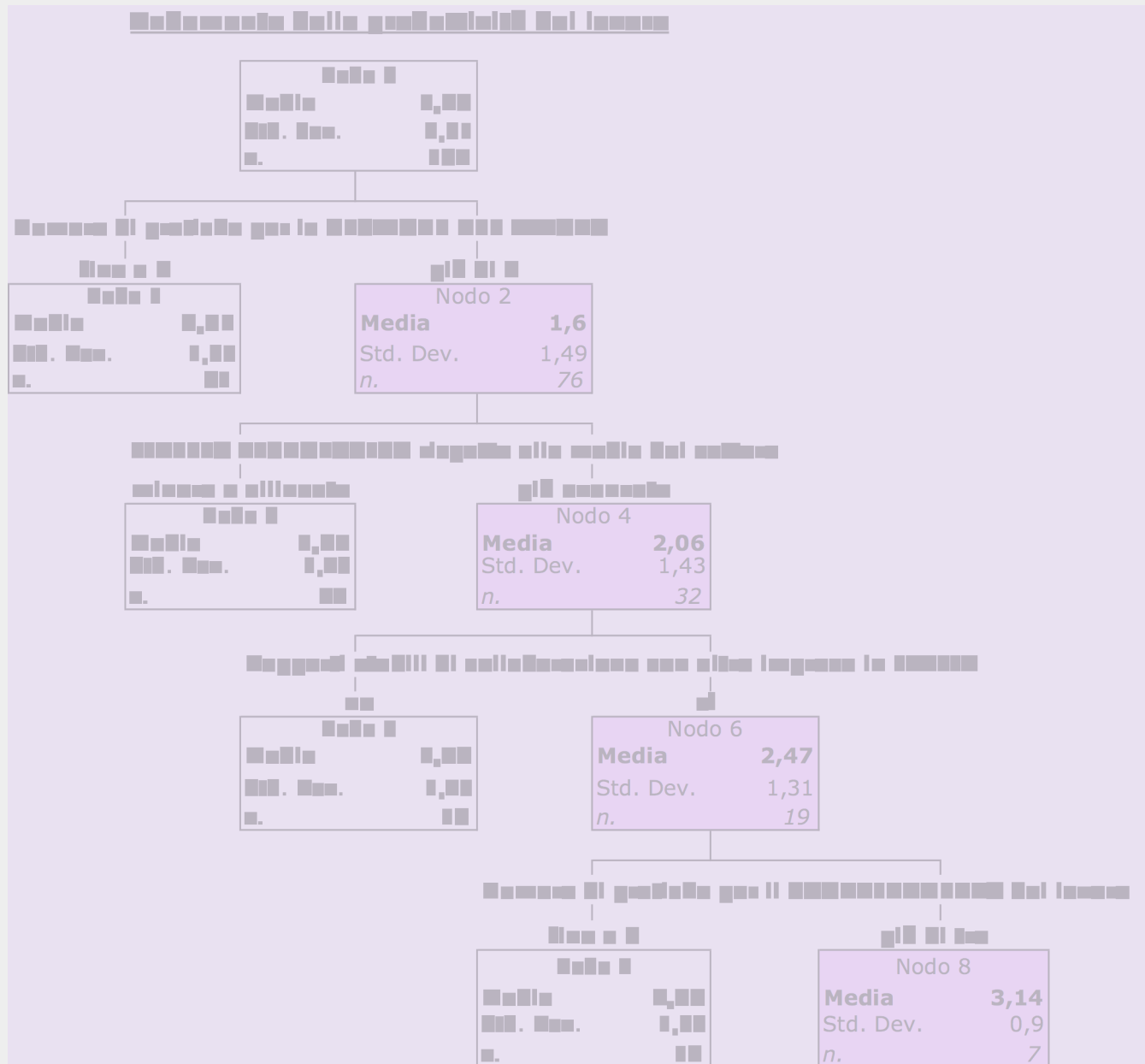
	gestione di risorse umane	gestione di risorse materiali	gestione di risorse finanziarie	gestione di risorse tecnologiche	gestione di risorse organizzative	gestione di risorse informatiche	gestione di risorse ambientali
rendimento	0,000	0,000	0,000	0,000	,239(*)	0,000	,211(*)
marginale	,293(**)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	,215(*)
gestione	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	,263(**)

** Correlazione significativa al livello 0,01 (2-tailed).
 * Correlazione significativa al livello 0,05 (2-tailed).

[^]L'andamento degli indicatori economici si riferisce agli ultimi 5 anni ed è rilevato attraverso l'auto-classificazione dell'impresa in una scala da -5 (molto negativo) a +5 (molto positivo)

^{^^}Il livello tecnologico è anch'esso un indicatore soggettivo di auto-collocamento rispetto alla media del settore che assume valori 0 (meno avanzato), 1 (allineato) o 2 (più avanzato)

Gli effetti sulla produttività del lavoro



I dati utilizzati

Due rilevazioni condotte dal Centro Studi Assolombarda presso le proprie imprese associate:

1. nel 2005, nell'ambito di una più ampia rilevazione, raccolte informazioni su **234 imprese manifatturiere** circa l'utilizzo di sei specifiche nuove pratiche di lavoro, con possibilità di individuare le caratteristiche distintive delle imprese più innovative.
 2. nel 2007 un'indagine specifica dedicata all'analisi del ruolo dell'innovazione organizzativa per la competitività delle medie imprese (50-250 addetti) svolta su un campione di **114 imprese manifatturiere e dei servizi**, attraverso un approccio metodologico originale composto dall'integrazione dello strumento tradizionale survey con quello degli studi di caso attraverso interviste (8 casi analizzati)
- *In entrambi i casi si tratta di campioni con un buon grado di rappresentatività a livello complessivo e di classe dimensionale, mentre a livello settoriale sono più deboli*

Caratteristiche distintive delle imprese innovative

	<i>Peso discriminante</i>
intensità rapporti con altre imprese	.606
innovazioni nel coordinamento delle attività	.544
innovazioni nel prodotto e nel coordinamento delle attività (a)	.484
grado di concorrenza del mercato di riferimento	.464
esiste RSA in azienda?	.412
totale dipendenti (a)	.383
innovazioni nel processo di trasformazione del prodotto (a)	.365
fa formazione? (a)	.353
percentuale di personale interessato dalle innovazioni (a)	.300
contratto applicato (a)	-.174
quota di laureati sul totale dipendenti (a)	.172
tasso di sindacalizzazione	-.152
quota di lavoratori atipici sul totale dipendenti (a)	-.098
anzianità colletti blu media (a)	.051
anzianità colletti bianchi media (a)	.051
tasso di femminilizzazione (a)	.047
età dell'azienda (a)	.046

Correlazioni comuni entro gruppi tra variabili discriminanti e funzioni discriminanti canoniche standardizzate.

Variabili ordinate in base alla dimensione assoluta della correlazione entro la funzione.

(a) Variabile non inserita nella funzione.

Ma quanto sono utilizzate le HPWP?

	Imprese tradizionali	Imprese innovative	Totale
Fino a 49 addetti	55,4	44,6	100
50 - 249 addetti	33,3	66,7	100
250 addetti e oltre	26,9	73,1	100
<i>Totale</i>	<i>46,6</i>	<i>53,4</i>	<i>100</i>

Imprese tradizionali e imprese innovative per classe dimensionale – valori percentuali – 2005

n = 234

Distribuzione percentuale delle imprese per numero di pratiche impiegate 2007
n = 114
Imprese con 50-250 addetti



Conclusioni

- Le pratiche volte alla valorizzazione della qualità del lavoro (formazione, premi variabili, mercati interni) sono significativamente correlate agli indicatori di produttività del lavoro.
- Esiste anche un'importante relazione di complementarità tra le innovazioni organizzative e quelle tecnologiche, coerente con i risultati raggiunti dalla letteratura
- Le imprese che innovano mostrano un approccio avanzato, che cerca di sfruttare le complementarità.
- Entrambe le rilevazioni (2005 e 2007) mostrano che il processo di modernizzazione organizzativa delle imprese è in atto, ma non riguarda tutte le imprese, il "nuovo modello" non si è ancor affermato compiutamente
- Permane un fascia consistente di imprese impostate su modelli tradizionali o in fase di transizione verso le nuove pratiche, che operano in un contesto istituzionale che non stimola il cambiamento.