

DASTA

Dipartimento delle Scienze Aziendali,
Statistiche, Tecnologiche e Ambientali

DASTA Working Paper Series

Paper n. 16

Accrescere il business: template o principi? Evidenze empiriche da settori dei servizi e del retail in Italia

**Irene Beccarini
Dajana D'andrea**

Aprile 2008



DASTA, Università "G. D'Annunzio"

Via della Pineta, 4

65100 Pescara

Italy

www.unich.it/dasta

email- irenebeccarini@gmail.com

email- D.D-Andrea@sussex.ac.uk

email- daj_dandrea@yahoo.it

Abstract

La replicazione di unità operative con le stesse strutture e procedure su un territorio sempre più esteso è una pratica sempre più comune ad un numero crescente di aziende del panorama italiano (Cappetta e Giorgi 2003). La possibilità di sfruttare conoscenze e competenze già acquisite in un particolare contesto in contesti simili rappresenta per le aziende un'opportunità di crescita rapida (Winter e Szulanski 2001).

Questo articolo offre una descrizione sistematica del fenomeno, alla luce dei due ambiti di applicazione che le strategie di replicazione, per *template* e per principi, offrono. Questi sono riconducibili a due macro-aree: i) crescita del business tramite la creazione di nuove unità operative con lo stesso *business model*; ii) diffusione delle *best practice* in più unità operative già esistenti della stessa organizzazione.

Tramite il ricorso a tre casi empirici di aziende italiane di successo che basano la propria crescita su una strategia di replicazione, si offre un'analisi delle problematiche gestionali e delle criticità legate all'implementazione di tali strategie. I casi aziendali di Adecco, Banca delle Marche e Murphy&Nye potranno rappresentare per numerose altre aziende italiane e per i loro manager dei validi modelli per la gestione di tali problematiche.

Keywords: replicazione; crescita del business; diffusione di routine organizzative.

Irene Beccarini collabora con la cattedra di Economia e Gestione delle Imprese ed Economia e Gestione dell'Innovazione d'Azienda presso la Facoltà di Economia dell'Università degli studi "G. d'Annunzio" di Chieti e Pescara.

Dajana D'Andrea è dottoranda in Innovation Management presso lo SPRU – Università del Sussex e ricercatrice a contratto presso il DASTA della Facoltà di Economia dell'Università degli studi "G. d'Annunzio" di Chieti e Pescara.

Accrescere il business: *template* o principi? Evidenze empiriche dai settori dei servizi e del retail in Italia

Irene Beccarini e Dajana D'Andrea

1. Introduzione

Negli ultimi anni anche in Italia sempre più spesso le aziende decidono di accrescere la propria operatività perseguendo una strategia di replicazione. Tale strategia, infatti, consente di trovare la soluzione più appropriata per ogni singola azienda al dilemma ormai ampiamente riconosciuto in letteratura tra ulteriore sfruttamento di conoscenze e tecnologie ormai acquisite ed esplorazione di nuove.

Una crescita tramite replicazione si basa su un'attività di *leveraging knowledge*. L'impresa fa leva sulle conoscenze e competenze acquisite in un dato contesto, sfruttandole in modo da conseguire lo stesso successo in contesti simili.

L'obiettivo del presente articolo è quello di fornire una fotografia sistematica del fenomeno sia in termini di contributi teorici sia in termini di criticità e benefici legati ad una pratica implementazione di tale strategia. In tal modo le autrici sperano di fornire un valido supporto a tutte quelle aziende del sistema italiano interessate ad incrementare il proprio raggio d'azione sia da un punto di vista geografico, tramite la conquista di nuovi mercati sul territorio nazionale ed internazionale, sia da un punto di vista di qualità e omogeneità del servizio offerto alla clientela, attuale e potenziale.

In letteratura possono essere individuati due diversi approcci alla replicazione, un approccio per *template* ed un approccio per principi. Laddove l'approccio per *template* alla crescita del business trova riscontro in molteplici evidenze empiriche in diversi settori del retail e dei servizi, l'approccio per principi trova riscontro in evidenze empiriche soprattutto in termini di strategia di diffusione di *best practice* in unità operative già esistenti. Tuttavia un approccio per principi può informare anche una strategia di crescita del business.

Ottenere una visione sistematica del fenomeno implica fornire una risposta alle seguenti domande: quali problematiche gestionali deve affrontare un'azienda che decida di accrescere il proprio business tramite una strategia di replicazione? Quali criticità comporta replicare per *template*? Quali criticità sono invece implicite in una replicazione per principi?

La risposta si basa su dati empirici relativi a tre aziende di successo del panorama italiano, quali Adecco, Banca delle Marche e Murphy&Nye, operanti rispettivamente nei settori della selezione, formazione e somministrazione di personale, bancario e retail¹.

¹ I dati alla base della discussione dei casi empirici sono stati raccolti tramite interviste e analisi di documentazione aziendale nel caso di Adecco e di Banca delle Marche. Utilizzare molteplici fonti di dati, fornisce maggiore validità interna allo studio, data la possibilità di triangolazione dei dati stessi (Yin, 2003). Per quanto riguarda la Murphy&Nye, la raccolta è avvenuta tramite osservazione partecipe ad opera della prima autrice. Quest'ultima ha lavorato come stagista, presso la sede della Murphy&Nye nell'area retail, come membro del retail opening staff per un periodo di 6 mesi, dal novembre 2006 a maggio 2007. I dati e le posizioni organizzative a cui si fa riferimento sono dunque da intendersi relative a quel periodo.

2. La crescita del business: l'approccio Mc Donalds

Il contesto competitivo attuale pone le imprese di fronte a continui processi di cambiamento legati alla trasformazione dei mercati e dei comportamenti dei soggetti economici e sociali, alla diffusione di nuove tecnologie della comunicazione, al processo di globalizzazione dell'economia. Tali processi si traducono in sempre maggiori sfide da affrontare per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

Una strategia di crescita perseguibile in un simile contesto, che permetta alle imprese di migliorare la propria operatività sfruttando e valorizzando appieno risorse e competenze già acquisite, può essere individuata nella replicazione di unità operative su un territorio sempre più esteso. Replicando, infatti, un'unità operativa in un altro contesto, l'impresa può implementare conoscenze che ha già sviluppato nella realizzazione della prima unità operativa, con evidenti vantaggi in termini di riduzione di costi e tempi di sviluppo. Contemporaneamente, l'impresa può beneficiare dei vantaggi economici derivanti da una rete ampliata di unità operative.

Sviluppatesi inizialmente negli USA, nel settore della ristorazione veloce, alla replicazione ci si riferisce spesso come al *McDonalds approach*, intendendo la creazione di un elevato numero di punti vendita che offrono un prodotto o un servizio con le stesse modalità e metodologie di uno preso a riferimento (Winter e Szulanski 2001).

Le imprese possono utilizzare i propri asset organizzativi, routine e conoscenze come fondamentale fonte di vantaggio competitivo (Winter e Szulanski 2001). Per questi motivi, a seguito delle imprese americane, anche le imprese europee (Baden-Fuller e Winter) e, non in ultimo, italiane (Cappetta e Giorgi 2003) attuano sempre più frequentemente la replicazione come una vera e propria strategia di crescita (Winter e Szulanski 2001).

Oltre a McDonalds (Love 1995), molte altre sono le organizzazioni del settore dei *fast-food* che hanno basato la propria crescita su simili dinamiche. Si pensi, ad esempio, agli altrettanto famosi casi della catena di *coffee bar* Starbucks (Schultz e Yang 1997), ad oggi diffusa in tutto il mondo con i suoi punti vendita e al caso italiano Autogrill, presente con più di 450 unità operative su tutto il territorio nazionale (Cappetta e Giorgi 2003). Data la necessità delle aziende di servizi di operare in prossimità o in presenza del cliente (Demattè 2002), è proprio in questo ambito che si ha la più alta presenza di organizzazioni che svolgono la loro attività con una logica di replicazione, particolarmente per quei servizi a contenuto marcatamente intangibile, erogati su territori meno estesi (Cappetta e Giorgi 2003).

Ad oggi, il fenomeno è diffuso in oltre sessanta settori industriali del mondo retail e dei servizi ed è sempre più comune trovare logiche replicative alla base della creazione di catene di hotel, cinema, librerie, banche e centri di lavoro temporaneo (Cappetta e Giorgi 2003). Si pensi ad esempio al caso Banc One, realtà bancaria che tra il 1970 e il 1993 ha creato una rete di 135 filiali che condividevano gli stessi prodotti e procedure operative (Winter e Szulanski 2001).

La replicazione si sostanzia nell'attività di *leveraging knowledge* (Winter e Szulanski 2001), attraverso la quale un'organizzazione prova a riprodurre o diffondere il successo che essa stessa ha ottenuto in un particolare contesto facendo leva sulle conoscenze acquisite, sfruttandole in contesti simili

(Baden-Fuller e Winter 2006). Le imprese possono, cioè, sviluppare su larga scala l'insieme di risorse e competenze distintive già possedute e sviluppate in riferimento ad un particolare ambiente (Nelson, Winter 1982). La diffusione delle routine aziendali su un territorio più esteso di quello originario permette di sfruttare al meglio il patrimonio iniziale di risorse, cogliendo tutte le opportunità di profitto che esso è in grado di offrire (Cappetta e Giorgi).

2.1 Potenziali applicazioni della strategia di replicazione e possibili approcci

La sempre maggiore importanza assunta nel corso degli ultimi anni dai fenomeni replicativi, sulla scia di esempi di successo, ha portato al moltiplicarsi di evidenze empiriche di strategie di replicazione con caratteristiche innovative e spesso diverse tra loro.

La possibilità di ricreare un insieme di risorse originario in un nuovo ambiente richiede evidentemente, come in ogni processo di trasferimento, la presenza di almeno tre elementi fondamentali: un'entità che trasferisce, un contenuto da trasferire e un'entità ricevente. Nei processi replicativi questi elementi sono rappresentati da: i) un attore fonte che abbia sviluppato un modello operativo da poter diffondere; ii) un *business model* di successo da poter implementare con altrettanta efficacia in altri contesti; iii) uno o più replicatori o unità organizzative in grado di sviluppare e utilizzare con un certo grado di autonomia la formula ricevuta (Cappetta e Giorgi 2003).

L'implementazione di una strategia di replicazione non è, dunque, un processo istantaneo. Essa richiede che l'organizzazione sviluppi conoscenze approfondite su molteplici aspetti: sulle caratteristiche che si vogliono replicare; sui metodi attraverso i quali gli elementi individuati possano essere trasmessi e integrati nel patrimonio di competenze dei replicatori; sul tipo di ambiente dove un'unità operativa con le caratteristiche in questione possa operare con successo (Winter e Szulanski 2001). Il processo di replicazione è quindi articolato in più fasi in cui miglioramenti e adeguamenti incrementali giocano un ruolo chiave.

Un'altra caratteristica fondamentale di tale strategia, che molto ha influito sulla sua diffusione, è la versatilità di applicazioni che essa permette e che possono essere sostanzialmente ricondotte a due macro aree: i) crescita del business tramite la creazione di nuove unità operative con lo stesso *business model*; ii) diffusione delle *best practice* in più unità operative già esistenti della stessa organizzazione.

Come nel sopraccitato caso McDonalds (Love 1995), le organizzazioni possono migliorare la propria operatività diffondendo in luoghi differenti il successo ottenuto in una particolare *location*. Una volta individuati gli elementi che contribuiscono al successo dell'unità operativa presa a riferimento, la strategia di replicazione prevede la creazione di un *business model* e la sua implementazione in contesti simili (Winter e Szulanski 2001). Ai fini di una sua riuscita, tuttavia, le nuove unità operative devono essere in grado di adottare e istituzionalizzare l'insieme complessivo di attività trasmesso, con il giusto mix tra aderenza al modello e adattamento ai diversi contesti geografici (Cappetta e Giorgi 2003, Winter e Szulanski 2001). Il caso Mail Boxes Etc. (Szulanski, Jensen e Lee 2001) offre un chiaro esempio di quanto detto. L'organizzazione, originariamente nata a San Diego, in California, tramite

l'apertura di nuove unità operative su un territorio molto esteso, ha conseguito una crescita globale molto più efficace e veloce di quella perseguibile attraverso una qualsiasi altra strategia (Winter e Szulanski 2001). Tuttavia, l'analisi della filiale MBE israeliana, mostra i rischi di un eccessivo sbilanciamento tra aderenza al modello originario e adattamento al contesto, a favore del secondo. Dopo aver tentato di modificare in modo sostanziale il *business model* in relazione al particolare contesto culturale, la MBE israeliana aveva del tutto fallito i suoi obiettivi di crescita. Solo il successivo ritorno più aderente al modello originario ha portato la MBE israeliana alla crescita attesa (Szulanski, Jensen e Lee 2001).

Anche imprese già presenti in maniera capillare sul territorio, possono beneficiare di una strategia di replicazione per migliorare la propria operatività. Un'organizzazione può sfruttare l'approccio replicativo allo scopo di adottare *best practice* proprie di concorrenti o implementate in un'unità operativa dell'impresa stessa (Szulanski 1996, Baden-Fuller e Winter, 2006). Nel caso delle pizzerie in Pennsylvania, ad esempio, l'innovazione nella distribuzione degli ingredienti sulla pizza, sperimentata in una delle unità operative, venne adottata da tutti gli altri punti vendita con un notevole miglioramento delle performance (Darr, Argote e Epple, 1995). Al contrario, la divisione inglese per la distribuzione del petrolio di una delle più grandi multinazionali al mondo, al fine di rendere il proprio sistema distributivo più efficace ed efficiente per rimanere competitivo sul mercato, si ispirò a pratiche già diffuse nel suo settore di appartenenza. Tramite la replicazione contestuale in tutte le unità operative di una serie di principi guida, essa riuscì ad adottare in tutti i depositi, distribuiti sull'intero territorio nazionale, le stesse *best practice* (Baden-Fuller e Winter 2006). Tratto caratterizzante di tale miglioramento dell'operatività è l'approccio seguito dall'impresa e denominato da Baden Fuller e Winter (2006) approccio per principi.

In effetti, ad oggi, si distinguono due approcci alla replicazione: uno per *template* ed uno per principi. Il primo dei due approcci prevede che l'organizzazione individui nell'unità operativa di successo (o *template*) gli attributi replicabili, le metodologie con le quali questi vengono creati e le caratteristiche ambientali in relazione alle quali essi sono in grado di generare valore. L'insieme di questi elementi costituisce quello che Winter e Szulanski (2001) indicano col nome di *Arrow Core*. L'implementazione del processo di replicazione prevede, dunque, che si sviluppi un *business model*, che quest'ultimo sia osservabile in una qualche unità operativa e che possa essere attivamente utilizzato come modello organizzativo dalle altre unità (Jensen e Szulanski 2006). Nel caso Autogrill, ad esempio, dopo l'identificazione di tutte le attività da svolgere a livello periferico, la compagnia ha innanzitutto definito un "manuale unico" per la standardizzazione di tutti i processi operativi (dalla pulizia, all'amministrazione, alla gestione del personale, alla preparazione dei cibi), creando così un *template*. In secondo luogo, sono stati individuati e trasformati in modelli di riferimento 18 punti vendita sparsi sul territorio, denominati Locali Scuola con lo scopo di rendere il *template* osservabile. Visite e momenti di formazione nei Locali Scuola, infine, rendono operativo il riferimento al modello da parte di tutte le restanti unità operative della rete (Cappetta e Giorgi 2003).

L'approccio per principi è, invece, volto alla replicazione non di strutture guida, che rappresentino l'esempio di riferimento, bensì dei principi alla base

di una determinata struttura o unità organizzativa. In molti casi, infatti, la complessità dell'ambiente di riferimento e delle routine organizzative non permette una replicazione esatta del modello tramite procedure standardizzate e perfettamente codificabili. La catena di alberghi di lusso Novotel (Baden-Fuller e Winter 2006), ad esempio, per recuperare competitività in molte *location* chiave, dovette adottare pratiche già diffuse in altre organizzazioni, come lo snellimento dei livelli gerarchici, una maggiore autonomia e ampliamento di ruoli e compiti al personale di *front-line*. Tramite un approccio per principi vennero definiti programmi, regole, compiti e processi chiave da condividere con le singole unità operative e da implementare contestualmente con tutte le altre unità. In 2 anni, furono convertiti ben 200 alberghi (Baden-Fuller e Winter 2006).

Una caratteristica distintiva dell'approccio per principi è che esso può essere utilizzato anche in assenza di un attore fonte direttamente osservabile. L'armeria Colt per la produzione del *revolver*, ad esempio, diventò leader nel settore, progettando e realizzando uno stabilimento sulla base dei principi della produzione di massa documentati in molti scritti dell'epoca, senza avere alcuna conoscenza diretta dei dettagli del raffinato *template* sviluppato dalle armerie federali Harper's Ferry, che fino a quel momento mantenevano il monopolio (Hounshell 1984, Baden-Fuller e Winter 2006).

Ci sono inoltre delle situazioni in cui la logica per *template* e quelle per principi coesistono. Nei casi in cui, infatti, l'attore fonte non è osservabile, solo una logica per principi è attuabile dall'organizzazione. A partire dalla comprensione dei principi che sottendono determinati processi, è però possibile per un'organizzazione costruire da se stessa un *template* da sviluppare in seguito nelle proprie unità operative esistenti o future. A questa terza modalità ci si riferisce come al *principles-template method* (Baden-Fuller e Winter 2006).

Si noti infine, come, sebbene si riscontrino evidenze empiriche di strategie di replicazione per *template* volte alla crescita del business e di strategie di replicazione per principi volte alla diffusione di *best practice*, non è altrettanto facile rinvenire esempi di replicazione che invertano questo rapporto. L'unica eccezione ravvisabile nella recente letteratura è il caso Xerox (Jensen e Szulanski 2006). Al fine di allargare la copertura della rete di vendita aumentando la percentuale di potenziali clienti, la compagnia scoprì che la Rank Xerox Operations di Dubai implementava già da tempo un'ottima rete vendita basata su un sistema del tutto innovativo. Il riferimento a questa unità operativa tramite un approccio per *template* consentì un miglioramento generale di efficacia ed efficienza della rete di vendita globale (Jensen e Szulanski 2006).

2.2. La replicazione: una strategia sempre vincente? Problematiche gestionali

Nonostante l'effettiva capacità di crescita e di miglioramento delle performance aziendali offerta dalle strategie di replicazione e confermata dalle evidenze empiriche discusse, è bene notare che esse non sono del tutto prive di rischi. La criticità primaria, comune ai differenti approcci, non è tanto la possibilità di sfruttare la conoscenza già acquisita su determinate routine, bensì poterlo fare prima dei competitor (Nelson e Winter 1982, Teece e altri

1997, Rivkin 2000). Questo spinge le organizzazioni a trovare il giusto equilibrio in termini di rapidità, considerando che intraprendere una replicazione veloce su larga scala di un modello sbagliato può precludere la possibilità di adottarne uno più adeguato in un momento successivo (Winter e Szulanski 2001).

La strategia di replicazione per principi presenta poi dei fattori di rischio superiori a quella per *template*. Da un lato il processo può essere più veloce perché non richiede la costruzione di un *template* e la necessità di creare dei canali di comunicazione dedicati tra il personale già formato e quello da formare. Dall'altro presenta delle criticità maggiori in termini di implementazione proprio per la mancanza di un esempio da prendere a riferimento. Questo approccio richiede, dunque, un ambiente interno molto forte in termini di vision aziendale chiara e diffusamente condivisa e capacità di gestione dei flussi informativi interni ed esterni (Baden-Fuller e Winter 2006).

A queste problematiche si aggiungono poi quelle organizzative volte ad assicurare il giusto bilanciamento fra adattamento e accuratezza rispetto alla formula originaria, in maniera tale da migliorare sia l'efficienza che l'efficacia dei processi replicativi (Cappetta e Giorgi 2003). Fondamentali a questo scopo sono tre criteri di progettazione organizzativa. Il controllo da parte dell'organizzazione centrale è necessario per assicurare che tutte le unità operative offrano dei livelli standard di qualità e di servizio implementando gli stessi processi e seguendo gli stessi principi. Altrettanto importante è l'autonomia attribuita alle singole unità operative, fondamentale per permettere l'adeguamento alle contingenze contestuali e per lasciare spazio alle possibilità di miglioramenti incrementali nelle routine. Infine, la cooperazione fra le diverse unità periferiche assicura la creazione di un network per lo scambio di esperienze, funzionali sia al controllo che all'esplorazione (Cappetta e Giorgi 2003). Problemi organizzativi specifici, relativi alla gestione dei flussi informativi e comunicazionali, si profilano poi per le organizzazioni che adottano strategie di replicazione per principi.

Al fine di migliorare la comprensione dei fenomeni replicativi e delle problematiche legate alla loro implementazione, si offre di seguito l'analisi di tre casi di successo. Colmare l'assenza nella letteratura di casi empirici di strategie di replicazione volte alla crescita del business tramite un approccio per principi, rappresenta infatti il primo passo verso una comprensione più completa del fenomeno. In secondo luogo, le esperienze di tre grandi aziende italiane impegnate nei settori dei servizi e del retail, che da anni raggiungono i propri obiettivi di crescita tramite logiche replicative, possono costituire un valido esempio per tante altre aziende italiane del settore e per i suoi manager. Esse possono essere considerate dei validi modelli per l'implementazione di tali strategie, ma soprattutto per la gestione delle problematiche che simili approcci comportano.

La difficoltà di individuare un giusto trade-off tra adattamento e accuratezza rispetto al modello originale, la difficoltà di gestire i flussi informativi e la comunicazione, in particolare nella replicazione per principi e le implicazioni organizzative che da esse derivano rappresentano, infatti, problematiche non ancora sufficientemente esplorate e comprese.

3. Tre Casi Studio: Adecco, Banca delle Marche, Murphy&Nye

3.1 Il Caso Adecco

Nata nel 1996 dalla fusione della società francese Ecco e della società svizzera Adia, Adecco è il gruppo leader mondiale nella gestione delle risorse umane. Il Gruppo Adecco è caratterizzato da una organizzazione multidivisionale. Dalla direzione generale, che si occupa della formulazione e delle strategie globali, dipendono tre funzioni principali: amministrativa, cui competono le attività gestionali; commerciale, cui competono le decisioni di sviluppo commerciale della società; selezione e servizio, cui compete un ruolo fondamentale nella selezione e formazione del personale interno e nell'organizzazione di corsi di formazione per lavoratori. Queste tre Direzioni, gerarchicamente equiparate al livello di Staff Centrali, svolgono un'attività di supporto alle Divisioni Operative (DOP) in cui si suddivide la direzione generale. Ciascuna Divisione Operativa gestisce circa 100 filiali ed ha il compito di monitorare lo svolgimento e valutare il risultato dell'attività commerciale, amministrativa e di ricerca e selezione svolta nel territorio di competenza. Scendendo di livello troviamo le Divisioni di Area e, un gradino più giù, le Divisioni di Zona. Divisioni di area e divisioni di zona svolgono le stesse funzioni delle divisioni operative, gestendo un numero inferiore di filiali.

Il principale strumento con cui la società si interfaccia con i mercati di fornitura -i lavoratori- e di sbocco -le imprese clienti- è la filiale. Ogni singola filiale svolge attività di *front-office*, in particolare, quelle relative all'acquisizione e gestione dei lavoratori e dei clienti in una determinata area geografica. La filiale consta di tre figure professionali, quali il direttore di filiale, un responsabile di selezione e servizio ed un responsabile amministrativo.

L'attività di Adecco ha avuto inizio nel 1997, quando la legge 196 ha introdotto nel nostro paese la figura giuridica del lavoro temporaneo, dando vita ad un processo di flessibilizzazione del mercato del lavoro e ad un drastico abbassamento dei tassi di disoccupazione. Adecco, parallelamente all'attività di divulgazione della legge n. 196/1997, iniziò subito l'apertura delle prime sei filiali in modo da essere pronta ad avviare i lavoratori nel momento in cui sarebbe stata rilasciata l'autorizzazione ministeriale. Il 27 dicembre 1997 Adecco collocò il primo lavoratore temporaneo in Italia nella Rockwell, un'azienda del settore tecnologico dell'interland milanese.

Nella fase pionieristica del lavoro temporaneo in Italia, per le prime società di intermediazione era difficile trovare imprese-clienti. Dopo circa due anni la situazione si capovolsse e l'offerta di lavoro da parte delle aziende superava la domanda di lavoro da parte dei lavoratori. A partire dal 1998, dunque, in seguito ad un attento *screening* delle potenzialità del territorio, la società ha perseguito l'obiettivo di rispondere il più rapidamente possibile alle esigenze delle aziende-clienti, offrendo un servizio perfettamente integrato nelle realtà locali tramite la costituzione di una rete capillare di filiali.

Nella strategia di crescita di Adecco, sono ravvisabili due approcci, riconducibili a due diverse fasi e tipi di obiettivi perseguiti con la strategia di espansione. Tali approcci sono stati denominati, all'interno dell'azienda stessa, rispettivamente "*strawberry approach*" e "clonazione distributiva".

In una prima fase, Adecco ha proceduto all'apertura di una nuova filiale in ogni capoluogo di provincia in modo da costituire per le aziende-clienti e i

candidati un partner che conoscesse precisamente la realtà locale con la garanzia di poter usufruire di un *know-how* e di un'esperienza globale e consolidata a livello internazionale. E' questa la fase di espansione aggressiva.

Successivamente, una volta realizzata una rete di filiali che coprisse le aree industriali strategiche, i capoluoghi di provincia e le aree in cui erano già presenti le concorrenti, Adecco ha adottato un approccio di espansione di clonazione distributiva. Tale approccio è così denominato all'interno della stessa società perché, in base ad esso, ogni nuova filiale nasce da una "costola" di un'altra filiale già avviata. Quando una filiale ha raggiunto un determinato livello di autonomia finanziaria, un certo numero di lavoratori temporanei gestiti (60/70), distribuiti su un portafoglio di 15/20 aziende clienti ed è in *break-even*, viene "splittata" in due, andando a costituire una seconda filiale. Quest'ultima prende parte dei lavoratori temporanei e del fatturato della filiale di origine e inizia a svolgere un'attività commerciale autonoma. In presenza dei numeri che garantiscono il *break-even* e che riducono i rischi di fallimento, dunque, ogni filiale è pronta per generarne un'altra, assicurando così il reclutamento e il *training* del nuovo *team*.

Figura fondamentale per la riuscita del processo descritto, è il responsabile commerciale, assunto opportunamente dal Direttore di Filiale. E' infatti il responsabile commerciale di ogni filiale che, parallelamente alla gestione del portafoglio clienti già esistente, ha il compito di creare in un'area definita un proprio portafoglio clienti. Quando la filiale andrà in utile, tale portafoglio sarà gestito da un nuovo team di lavoro, diretto dal responsabile commerciale che assume così il ruolo di Direttore di Filiale. Al nuovo Direttore spetta il compito di individuare il locale per la nuova filiale. Una volta scelto il locale, la gestione dei lavori spetta all'architetto che coordina il team di imprese di costruzioni al quale la Adecco si affida per tutte le aperture a livello nazionale. Questo tipo di collaborazione da un lato permette ad Adecco di conseguire economie di scala, dall'altro, tuttavia, può comportare inefficienze e ritardi dovuti alla molteplicità di cantieri che tali imprese devono seguire su tutto il territorio italiano. L'architetto coordina anche i due fornitori di mobili e di attrezzature di supporto a cui la Adecco si appoggia.

Nel momento in cui la filiale diventa operativa a tutti gli effetti, nasce come entità economica, quindi come centro di costo. Nel frattempo, il nuovo direttore, in collaborazione con il direttore della filiale di origine, provvede alla selezione di altre due figure fondamentali, la selezionatrice e il responsabile di gestione, i quali, non appena assunti, iniziano un periodo di affiancamento all'interno della filiale di origine. Dopo un periodo variabile da uno a due mesi, i due e il neo-direttore si spostano nella filiale di destinazione che diventa a tutti gli effetti un centro di produzione autonomo.

Seguendo i due approcci appena descritti le filiali Adecco sono divenute quasi 100 alla fine del 1998, 200 alla fine del 1999, 400 nel 2000, 500 nel 2001, 550 nel 2002, 500 nel 2003. Attraverso le sue 500 filiali distribuite su tutto il territorio nazionale, Adecco rappresenta la rete più estesa e capillare di uffici dedicati a offrire servizi di selezione e di gestione delle risorse umane. Impiega ogni giorno 30.000 lavoratori temporanei e, avvalendosi degli oltre 2.000 professionisti che ne compongono l'organico, si propone di garantire la continuità di occupazione ai propri candidati.

I due diversi approcci alla crescita hanno interessanti implicazioni in termini di trasferimento della conoscenza. Nella prima fase, infatti, nell'implementazione del cosiddetto *strawberry approach*, il trasferimento delle conoscenze avveniva quasi esclusivamente attraverso un *training on the job*, la cui regola numero uno era "imparare facendo". Chi sviluppava il business a livello locale era anche responsabile di sviluppare il network e conseguentemente trasferire ai nuovi arrivati tutto il *know-how* necessario. Questo modello di sviluppo presentava molte disomogeneità nei profili, nei contenuti, nei tempi e nei modi in cui le conoscenze venivano trasferite.

Successivamente, tramite l'adozione della cosiddetta clonazione distributiva, Adecco ha dato avvio ad un modello centralizzato di trasferimento delle conoscenze, fino ad arrivare ad un processo strutturato ed omogeneo, articolato in quattro fasi. La prima fase consiste in una formazione di benvenuto che si svolge in sede una volta al mese per tutti i neoassunti. La seconda fase si svolge, invece, direttamente sulle aree; consiste in una giornata di formazione specifica sull'area, sull'organigramma di area e sulle particolarità territoriali e locali ed tenuta dal personale di area stesso. La terza fase è costituita dal *training on the job*, che dura circa venti giorni e consiste in un'attività di formazione condotta sul campo, di affiancamento operativo. La quarta fase, infine, è rappresentata dalla formazione continua che periodicamente, ogni tre o sei mesi, prevede dei percorsi ad hoc su problematiche specifiche legate ad ogni singolo ruolo: per i direttori di filiale e il personale commerciale i momenti formativi sono orientati alle tecniche di vendita e alla negoziazione; per i selezionatori sono incentrati su tematiche quali il colloquio di selezione e la valutazione dei profili professionali e personali.

In maniera trasversale a tale processo di trasferimento di conoscenze e *know-how* si collocano due ulteriori momenti formativi. L'Adecco University Eventi prevede incontri ad inizio e a fine anno: i primi sono incentrati sull'allocazione e la valutazione dei budget e sugli obiettivi aziendali di breve periodo; i secondi sono dedicati alla valutazione dei risultati raggiunti. L'Adecco Management School (AMS) offre invece percorsi di eccellenza al personale aziendale ad alto potenziale, e quindi ai cosiddetti *best performer*, che si sono distinti per i risultati ottenuti nel corso dell'anno.

Lo schema formativo utilizzato da Adecco consente dunque di condividere e trasmettere conoscenze e competenze all'interno dell'azienda e delle singole filiali, permettendo di offrire ai clienti delle agenzie Adecco –lavoratori e aziende- livelli di servizio standard adeguati.

3.1.1 La replicazione in Adecco

Il processo di crescita di Adecco si configura come un processo di replicazione per *template*, potendo infatti in esso riconoscere le caratteristiche alla base dei processi replicativi che abbiano un modello da prendere a riferimento. La strategia di crescita Adecco si caratterizza infatti per: i) la modalità di crescita: con la rendita economica delle prime filiali derivanti dalla corretta individuazione di una formula di successo, Adecco ha proceduto ad aprire nuove filiali uguali tra di loro ii) la capacità di ciascuna filiale di svolgere l'intero processo di erogazione del servizio; iii) il grado di coinvolgimento della sede centrale (il "centro") nelle attività svolte dalle filiali (la "periferia") (Cappetta, Giorgi 2003): il centro è direttamente coinvolto nella gestione di

ciascuna filiale attraverso un efficiente sistema informatico che permette un flusso continuo di informazioni e attraverso una serie di visite condotte dal Responsabile di Zona o dal responsabile di Area nella propria Zona o Area di competenza.

In Adecco la replicazione è sia orizzontale, a livello di filiale, sia verticale. Ogni filiale infatti presenta le stesse figure professionali, quali il direttore di filiale, il responsabile di selezione e servizio, il responsabile amministrativo. Inoltre, a prescindere dall'estensione più o meno vasta delle Zone, Aree, DOP, c'è un Direttore di Filiale, un Direttore di Zona, un Direttore di Area, un Direttore di DOP e il Direttore Generale. Lo stesso dicasi per le altre figure professionali presenti a livello di filiale. In tal modo è possibile monitorare e controllare, secondo le stesse modalità e criteri, tutti i livelli: filiali, zone aree e DOP. La coerenza dei replicatori rispetto alla formula originaria viene controllata attraverso una serie di indici, i cosiddetti KPI (Key Performance Indicators). I KPI fanno riferimento a tutte le aree: dal commerciale (visite, offerte, clienti nuovi, proposte attive), alla selezione (missioni, colloqui, test), alla amministrazione e finanza (crediti aperti verso terzi, margine lordo, fatturato, utile, varie categorie di costi), al personale (turnover, assenteismo, grado di soddisfazione), al legale (contenziosi). Tali indicatori consentono di monitorare e valutare le performance: se questi risultano essere positivi, la filiale e chi la gestisce stanno lavorando nella maniera corretta.

Il processo di crescita di Adecco offre inoltre un valido riferimento per la gestione e l'individuazione del giusto trade-off tra accuratezza e adattamento necessario per l'implementazione di una strategia di replicazione. Nella fase iniziale infatti il processo di replicazione è stato caratterizzato da un grado di accuratezza ridotto e da una scarsa cura del dettaglio. L'obiettivo era infatti quello di una crescita rapida tramite l'apertura di un numero significativo di filiali, che riproducessero il modello su tutto il territorio nazionale in tempi brevi. Di conseguenza, la selezione e la formazione del personale e l'apertura dei locali era affidata alle strutture periferiche.

Successivamente, quando l'azienda è entrata nella fase della maturità, si è ridotta l'attività di assunzione di personale e l'azienda ha investito nella replicazione accurata del modello pur conservando un certo grado di adattamento al territorio. Grazie a questa attenzione alle caratteristiche locali, Adecco è stata in grado di replicare 500 filiali in tutta Italia, ciascuna delle quali ha sviluppato conoscenze approfondite sulle esigenze locali dei clienti e dei candidati.

La strategia di replicazione implementata da Adecco ha reso possibile l'implementazione di un processo che si distingue per la rapidità con la quale l'azienda è riuscita a sviluppare un network di filiali così esteso sull'intero territorio nazionale. Tale risultato appare tanto più significativo se si considera la contenuta crescita dei costi derivanti dall'apertura di una nuova filiale. La maggiore difficoltà di gestione di tale strategia di crescita è rappresentato, invece, dalla necessità di controllare, attraverso l'implementazione di una serie di strumenti di verifica e controllo nazionali, l'attività delle diverse filiali. Disomogeneità nelle procedure operative possono comportare pericolose disomogeneità nella qualità del servizio offerto nelle diverse filiali.

3.2 Il Caso Banca delle Marche

Nata nel 1994, dalla fusione di tre ex casse di risparmio nelle province di Pesaro e Urbino, di Ancona e di Macerata, Banca delle Marche (BdM) è una banca interregionale che nel corso dell'ultimo decennio ha subito un processo di crescita e profonda trasformazione. Il processo messo in atto dalla compagnia alle sue origini mirava ad intensificare la presenza del gruppo sul territorio, tramite la riconfigurazione del sistema di filiali ed il contemporaneo ampliamento della gamma di prodotti e servizi offerti. Questo approccio era volto a rendere la compagnia più reattiva al mercato, in modo da rispondere in maniera tempestiva ed esaustiva alle esigenze della clientela.

La spinta ad un simile processo di crescita fu rappresentata dalla liberalizzazione bancaria del 1990 che rese più fluida la capacità da parte delle istituzioni finanziarie di recepire opportunità di mercato e di reagire a variazioni e riconfigurazioni economiche avvenute sul territorio.

Nel 1997, BdM era presente nelle province di Pesaro, Urbino, Ancona, Macerata; in queste aree, tradizionalmente servite dalle Casse di Risparmio di origine, era maggiore il numero di abitanti così come quello di insediamenti produttivi. Di conseguenza, anche la concentrazione di occupati e di reddito era significativa. Per potenziare la propria presenza sul territorio e diventare il gruppo bancario di riferimento per il Centro Italia, BdM ha attuato una strategia di crescita che ha comportato la modifica della struttura organizzativa sia a livello micro che a livello macro, con l'inserimento di nuove risorse e la rotazione di quelle esistenti.

Alle filiali tradizionali vennero affiancati, in via sperimentale, "centri di consulenza", per supportare il processo di penetrazione del territorio, grazie ad una maggiore conoscenza del contesto locale e delle sue esigenze specifiche. I risultati di questi approfondimenti si tradussero in una serie di mappe tematiche, ognuna delle quali rappresentava il territorio rispetto ad uno specifico fenomeno, rendendo immediatamente ed efficacemente percettibili, le dimensioni e le caratteristiche dello stesso. Gli esiti di tali indagini spinsero BdM ad avviare un progetto di "pianificazione territoriale" per il triennio 2002-2004, finalizzato alla qualificazione della presenza della Banca sul proprio territorio di riferimento, attraverso una presenza più equilibrata e capillare nella regione Marche ed un ampliamento del proprio campo di azione nelle regioni limitrofe. Al fine di poter offrire un servizio migliore e più coerente con le esigenze differenziate della clientela furono decise inoltre la diversificazione dei canali distributivi e la realizzazione di un'alleanza strategica con un partner di rilievo internazionale, il gruppo assicurativo Aviva. In particolare la strategia di crescita avrebbe interessato le regioni Lazio, Umbria, Abruzzo ed Emilia Romagna, con la previsione di realizzare cinquanta nuove aperture di filiali.

Attualmente La Banca è presente sul territorio marchigiano con 216 filiali, di diverse dimensioni e registra una presenza significativa anche in centri di piccole dimensioni. Nelle regioni limitrofe è presente con 32 filiali localizzate nei centri principali.

3.2.1 La replicazione in Banca Marche

La prima fase del processo di replicazione di BdM è costituito dall'identificazione delle località in cui aprire le nuove filiali. Questa fase

prevede l'utilizzo di strumenti di geomarketing. Si tratta di un approccio di marketing focalizzato sullo studio delle opportunità di business legate al territorio, che combina la conoscenza del tessuto sociale con la presenza di opportunità di business ancora non presidiati dai concorrenti. Permette di individuare località, mercati o comuni, con alto potenziale e di determinare l'ordine di priorità con il quale aprire i punti vendita. Il sistema si basa sulla costruzione di una serie di indicatori utili a cogliere le dimensioni di fenomeni quali: potenzialità, competitività, redditività, rischio di uno specifico territorio.

Per poter reagire ai rapidi cambiamenti del mercato e degli approcci di vendita, BdM si è dotata, oltre che di un avanzato sistema informativo geografico, anche di nuove tecnologie Intranet, in grado di posizionare sul territorio i clienti, attuali e potenziali, e i punti di offerta dei diversi competitor. I vantaggi derivanti dall'agire e dal pensare "geograficamente" si individuano nel posizionamento delle nuove filiali in luoghi ottimali. Inoltre, le analisi di geomarketing apportano ulteriori contributi in quanto permettono alle singole filiali una serie di valutazioni collaterali quali: i) valutare l'efficacia delle proprie capacità di offerta e di formulare, in base a queste, ipotesi di sviluppo; ii) individuare eventuali scostamenti dei valori dei propri sportelli da quelli espressi dal mercato ed impostare, conseguentemente, campagne finalizzate al lancio o al sostegno di alcuni servizi bancari.

All'identificazione delle *location* chiave, segue la fase di valutazione delle spese iniziali di investimento, necessarie per l'acquisto o l'affitto dei locali e la loro predisposizione e delle spese annuali di gestione per il periodo precedente al raggiungimento del break-even. Occorre poi stimare la quota di mercato acquisibile nel territorio di influenza dell'insediamento previsto: questa può variare da un minimo corrispondente alla quota di presenza commerciale (es. quota sportelli) fino ad un massimo corrispondente al raggiungimento di una concreta leadership nel mercato. La combinazione di questi parametri permette di giungere alla valutazione del valore minimo di redditività bancaria generata nel territorio di potenziale insediamento e il conseguente ordine di priorità di insediamento. A questo punto la banca procede all'identificazione di ulteriori *location* capaci di cogliere le residue opportunità di business del mercato che sono ancora scoperte nel territorio in esame.

Anche il coinvolgimento di partner e fornitori nelle fasi successive del processo di replicazione è chiaramente strutturato e formalizzato. In primo luogo BdM ha un rapporto molto stretto con le agenzie immobiliari dei territori considerati chiave nel processo di espansione territoriale. Queste hanno il compito di segnalare all'azienda i locali che rispettano determinate caratteristiche tecniche (quali ad esempio posizione, dimensioni, destinazioni urbanistiche, ecc). Sulle proposte ricevute le funzioni aziendali competenti effettuano verifiche tecniche ed economiche. Le prime sono volte a valutare l'effettiva rispondenza dei locali segnalati alle esigenze di BdM e la realizzabilità dei nuovi sportelli commerciali. Le valutazioni economiche prendono invece in esame i possibili costi associati ad un determinato locale in termini di localizzazione ed allestimento. Dopo l'esito positivo di tali verifiche si procede alla realizzazione dei lavori per l'allestimento dei locali secondo standard di layout definiti. Al fine di rendere questa fase il più veloce possibile, BdM ha sviluppato un prezzario che ha fatto sottoscrivere da più

ditte. In questo modo, BdM sfrutta la possibilità di affidare gli incarichi di svolgimento lavori edili a rotazione tra le diverse imprese.

Questo processo ha permesso di registrare delle diminuzioni in termini di tempo sia per quanto riguarda la ricerca dei locali, sia per quanto concerne la realizzazione di lavori strutturali, migliorando in definitiva i tempi di apertura di nuove filiali.

La strategia di espansione di Banca delle Marche fornisce un valido esempio di strategia di replicazione per *template*, permettendo di mettere in luce gli elementi fondamentali caratterizzanti questo approccio: la presenza di un attore fonte, di una formula di business effettivamente osservabile e di unità replicanti autonome.

Il Centro Direzionale di Jesi, nel suo complesso di posizioni organizzative e standard procedurali, costituisce quello che in letteratura è indicato col nome di attore fonte. A questo fanno riferimento un numero di replicatori periferici corrispondente alle diverse filiali operanti sul territorio complessivo.

La formula organizzativa e di business sviluppata dal gruppo tiene conto della strategia di diversificazione messa in atto da BdM, e di conseguenza dei due segmenti di clientela, retail e corporate. Il modello di filiale contenuto nel Master Plan, il Fascicolo 121, delinea la normativa interna che descrive cosa, quanto e secondo quali modalità, deve essere implementato in filiale. Da un lato si definiscono le caratteristiche di design di una filiale, le risorse, le attività oggetto di replicazione e le loro modalità; dall'altra si specificano tutte le fasi di sviluppo delle nuove aperture, standardizzando tutte le attività che esse comportano.

L'implementazione di tale modello è iniziata nel biennio 2003/2004. In una prima fase ha assunto le caratteristiche di un processo volto alla conversione di routine organizzative e best practice all'interno delle unità operative già esistenti. Infatti, all'interno delle cinquanta filiali più grandi, sono state scelte come test pilota dieci filiali, alle quali è stato applicato il nuovo modello organizzativo. Successivamente, il modello testato è stato esteso alle restanti filiali attraverso l'ausilio di un gruppo di lavoro che per un anno ha fornito supporto in ciascuna delle filiali da convertire per facilitare l'adozione e l'implementazione del modello. Una volta convertite tutte le filiali esistenti e già operative, il modello è diventato funzionale alla crescita del business tramite l'implementazione dello stesso nell'apertura di nuove filiali.

Il fascicolo 121 viene adottato con rigore nelle filiali composte da un numero di addetti maggiore o uguale alle nove o dieci unità. Contiene la disciplina da applicare nei diversi comparti. È suddiviso in due parti, a sua volta articolate in nove capitoli, ciascuno dei quali definisce: la filiale; il modello organizzativo di filiale; il prototipo di filiale; il Titolare e il Vice Titolare; il Settore Commerciale; il Settore di Back office; il Settore di Front Office; il ruolo dell'Area Territoriale nel modello organizzativo di filiale; la segmentazione organizzativa della clientela.

Parallelamente, il Master Plan, delinea i tempi, le fasi e le attività che devono essere realizzate per le nuove aperture. Esso definisce i dettagli relativi a diversi aspetti:

1. La localizzazione e la logistica: la circoscrizione del luogo, i movimenti, i rifornimenti e il funzionamento dei servizi in relazione alle esigenze operative.
2. Le risorse umane: l'attività di gestione degli organici della rete distributiva è necessaria per la predisposizione delle risorse per le nuove

aperture, nonché per il potenziamento delle filiali situate in aree di forte sviluppo.

3. Il piano di sviluppo commerciale: prevede la definizione delle linee guida commerciali della Banca sul comune interessato, l'elaborazione di un business plan per ogni singola filiale di nuova apertura, la realizzazione di un piano di lavoro per il promotore finanziario, la determinazione dell'avvio delle attività.

4. Il processo decisionale: il CdA della BdM deve deliberare in merito al Piano di aperture annuale da inoltrare alla Banca d'Italia e sull'autorizzazione per l'esecuzione dei lavori.

Il business model viene replicato con il giusto trade-off tra accuratezza e adattamento. Un certo grado di adattamento viene, infatti, accordato alle filiali, in base alla dimensione della stessa e del numero di impiegati ed in relazione alla presenza o meno di alcune figure professionali (ad esempio, i promotori finanziari). In ragione di ciò, spesso nelle filiali più piccole si sommano gli incarichi per addetto e si snelliscono le procedure operative. Nonostante ciò, negli stadi iniziali di attività di una filiale, la Direzione invia dei responsabili per avviare le attività da porre in essere e coordinare e indirizzare l'operato degli impiegati, fino a quando le filiali non comprendono e fanno proprio il valore delle attività e della formula di business che replicano.

Si tende invece a perseguire una massima accuratezza per quanto riguarda la replica degli aspetti di layout. Le filiali di BdM devono tutte avere obbligatoriamente alcuni spazi quali gli spazi di consulenza, per la trattativa e l'accoglienza con il cliente, e devono subire una caratterizzazione ben precisa e standardizzata. Nonostante ciò, adattamenti minimi sono necessari a causa delle caratteristiche particolari di ciascun locale: si possono quindi verificare scostamenti dalle disposizioni delineate dal *template*.

Nell'implementazione di questo processo è poi possibile individuare le fasi di interazione, collaudo e istituzionalizzazione (Cappetta, Giorgi 2003), che seguono la costruzione del *template*. Le prime due sono caratterizzate dal principio dell'accuratezza, l'ultima dall'adattamento.

Le attività oggetto di replicazione sono quelle attinenti al Settore di Cassa, quindi Front Office, Back Office e Settore Commerciale, svolte dalle seguenti figure: il Titolare, il Vice Titolare, Settore Commerciale, Settore di Back Office e di Front Office. L'insieme di tali attività viene replicato all'interno di ciascuna filiale con stessi sistemi e procedure operative. Si tratta di attività altamente standardizzate e rigide e non si prestano ad eventuali modifiche ex-post da parte dei replicatori periferici.

Per poter replicare tale nucleo di attività all'interno delle singole filiali, BdM ha investito pesantemente in risorse umane, in formazione e nella creazione di un sistema di incentivi basato su standard di efficienza e qualità del servizio. Il trasferimento di conoscenze, alla base delle attività oggetto di replicazione, viene dunque realizzato mediante specifici corsi di formazione per ogni addetto, corsi di aggiornamento, incontri con la Direzione, con i Titolari e gli addetti delle singole filiali. Inoltre, nelle fasi iniziali di implementazione vengono effettuate per sei mesi visite continue presso le filiali per supervisionare, indirizzare e coordinare le attività dei neoassunti. Ulteriori mezzi per il trasferimento di conoscenze si individuano nei siti Intranet aziendali, nelle circolari, e nei molteplici manuali .

La BdM, nell'attuare la strategia di replicazione, adotta una progettazione organizzativa facente leva su tre criteri: il controllo, l'autonomia e la cooperazione. Relativamente al controllo presidia sull'aderenza della replica al template e alla formula di business.

Il sistema dei controlli interni ad ogni singola filiale, sotteso al modello assunto, si articola su tre livelli:

- Controlli di I livello: assicurano l'esatta esecuzione delle singole operazioni; la responsabilità è affidata agli stessi addetti che realizzano le operazioni.
- Controlli di II livello: hanno per oggetto la complessiva operatività del processo in esame; la responsabilità è affidata ai *process owner* (ovvero gli addetti al processo), in quanto conoscitori del funzionamento e delle dinamiche dei processi.
- Controlli di III livello: si realizzano attraverso il presidio delle diverse famiglie di rischio, dei risultati quali-quantitativi dell'operatività, dell'adeguatezza della "macchina" e dei sistemi di controllo interni.

Inoltre, ulteriori forme di controllo sono rappresentate dalle visite periodiche da parte del personale del centro, sia commerciale che del personale per le presentazioni di nuovi prodotti e progetti. Infine, visite a sorpresa sono effettuate da responsabili della direzione.

Relativamente all'autonomia, alla luce del processo descritto, si può affermare che i replicatori sono del tutto autosufficienti. Essi, infatti, possiedono tutti gli elementi per porre in essere le attività: sono dotati di risorse umane con competenze specifiche ed economiche, di mezzi, strumenti e strutture.

Infine, la cooperazione si individua nella creazione e nella gestione di un network regolato attraverso un sistema gerarchico al cui vertice c'è l'Area Territoriale. Queste ultime supervisionano le filiali di competenza con specifiche figure, quali quelle degli Addetti Commerciali di Area. Gli Addetti Commerciali di Area coordinano le attività di vendita dei canali distributivi e svolgono un ruolo attivo di affiancamento e collaborazione, presidiando l'utilizzo ottimale delle risorse, la realizzazione e il mantenimento nel tempo dell'assetto di filiale secondo il modello organizzativo vigente. Inoltre, la cooperazione si realizza negli eventuali scambi tra gli impiegati delle filiali durante i corsi di formazione e di aggiornamento, nei loro spostamenti tra le diverse filiali e grazie alla Intranet aziendale.

Come discusso da un punto di vista teorico, l'implementazione di una strategia di replicazione per *template* è associata a vantaggi e svantaggi. La strategia di replicazione adottata da BdM ha permesso alle unità replicanti di accedere al complesso insieme di *routine* sviluppato, tramite la formazione, i sistemi di gestione condivisi e la supervisione e direzione nella fasi iniziali. Importante è stata anche la capacità, acquisita dal Gruppo BdM mediante l'esperienza, di effettuare investimenti specifici per realizzare nuove aperture, che si traduce in competenza nel ricreare il complesso insieme di *routine* e nel mantenerle in uso in diverse regioni. Sempre legate all'esperienza sono lo snellimento e la maggiore flessibilità nelle procedure di selezione del sito e di appalto dei lavori a ditte esterne. Inoltre, l'adozione del *template* comporta una serie di vantaggi addizionali in termini di efficacia, quali: l'adozione di un comportamento uniforme da parte di addetti di filiali diverse che ricoprono posizioni analoghe; un uguale livello di qualità del servizio offerto, nei

confronti di tutti i clienti della Banca; un modello di formazione professionale ben definito per ogni settore in cui la filiale opera, che rende il personale immediatamente efficace in caso di trasferimento tra filiali diverse; un miglioramento dei tempi di esecuzione dei processi in filiale che conduce ad un'equa assegnazione dei carichi di lavoro all'interno della filiale; una normalizzazione del lavoro di filiale che genera una maggiore tempestività nella verifica dei processi, da parte degli organi di direzione generale.

Relativamente ai vantaggi in termini di costo, una loro valutazione potrà essere effettuata soltanto in un orizzonte temporale di quattro-cinque anni, non ancora decorso. Si può però affermare che ci sono stati casi di successo legati alle recenti aperture, valutati in modo quantitativo sulla base degli obiettivi assegnati e sul raggiungimento del break-even nei tempi stabiliti.

3.3 Il Caso Murphy&Nye

Murphy&Nye è uno dei marchi di abbigliamento più antichi dello *yachting* mondiale. Le origini del brand sono datate al 1933, quando Jim Murphy e Harry Nye Jr fondarono a Chicago una veleria specializzata in vele da diporto. Nel 1975 fu creata la filiale Europea in Italia a La Spezia, che per la prima volta nel 1985 produsse una linea di abbigliamento, la Murphy&Nye *Sailwear*, con le medesime tecniche e gli stessi materiali utilizzati per le vele.

La vera e propria crescita si è avuta, però, a partire dal 1993, con l'acquisto del brand da parte del Gruppo Sixty, *leader Made in Italy* nel settore dell'abbigliamento con numerosissimi *brand*, che produce e distribuisce nei cinque continenti. In particolare negli anni tra il 1998 e il 2006, sotto la guida dell'Amministratore Unico Murphy&Nye è stata artefice di una crescita eccezionale. Con 150 dipendenti e appoggiandosi alle sei filiali Sixty di Francia, Germania, UK, Benelux, Scandinavia e Cina, la compagnia è passata da un fatturato annuo di 6 milioni di Euro a 122 milioni di Euro.

Proprio nel 1998, inoltre, l'azienda ha avviato il Programma *Retail*. Il network distributivo della compagnia ha così assunto le caratteristiche di quello attuale, andandosi a sviluppare su tre grandi fronti: le vendite *wholesale* o all'ingrosso, la rete *retail* e gli *showroom*.

La rete retail si basa sulla possibilità di caratterizzare gli spazi commerciali secondo il *concept* dell'azienda, che si esprime nella scelta degli elementi d'arredo, nel loro *layout* o disposizione nello spazio, ed infine nella scelta di criteri espositivi che in qualche misura riflettano il *brand* Murphy&Nye. Tale rete si articola su tre tipologie di unità organizzativa, discriminabili in base all'estensione e all'intensità di tale caratterizzazione spaziale: *corner*, *shop-in-shop* e *store monomarca* di proprietà dell'azienda o in franchising.

In seguito all'apertura a Roma del primo *store* di proprietà nel 1998, la crescita della rete retail è stata più che esponenziale, arrivando nel 2006 a 120 unità di soli *store* e numerosi *shop-in-shop* e *corner*. Alla base di questa sempre più capillare espansione internazionale c'è il processo di apertura di nuovi punti vendita.

Il processo di *opening* implementato dall'azienda prevede il susseguirsi di numerose fasi. Esso ha in genere inizio con la scelta della *location*, in maniera tale che essa comunichi all'esterno l'identità del *brand*, il suo posizionamento e il suo *target*.

Una volta effettuato il sopralluogo per la valutazione della *location* e conclusi gli accordi commerciali per l'acquisto o l'affitto del locale, l'azienda deve ricevere i *book* tecnici e le foto del locale, necessari per la fase di progettazione. A questo punto, il retail opening coordinator fornisce un *timing* dei lavori dettagliato, rivolto a tutte le diverse figure professionali coinvolte nel processo di *roll-out* di apertura dello *store*, con lo scopo di fornire una schedulazione delle diverse fasi in maniera tale da coordinare i diversi interventi.

Ha poi inizio la fase di progettazione dello *store*, per la quale Murphy&Nye si appoggia ad uno studio di architetti esterno. La scelta di uno specifico *layout* piuttosto che un altro e di specifici elementi d'arredo, costituisce un momento molto delicato. Al fine di valutare la rispondenza tra il progetto sviluppato dagli architetti e le volontà di comunicazione di *brand* Murphy&Nye su una specifica *location*, è, dunque, previsto un incontro per la discussione del progetto. Una volta approvato il progetto, vengono rapidamente coinvolte tutte le figure specialistiche e tecniche necessarie per lo sviluppo dello stesso. Vengono date indicazioni all'impresa di costruzione, al fornitore di luci, all'impresa di pavimentazione e ai fornitori d'arredo e di materiale *visual* per l'allestimento. Benché possa sembrare una fase di semplice implementazione, si tratta in realtà di un processo critico. Esso comporta, infatti, uno stretto contatto e comunicazioni continue tra fornitori, architetti che hanno sviluppato il progetto e l'area *opening* aziendale, che è di conseguenza chiamata ad un lavoro di coordinamento notevole per la supervisione dell'intero processo.

Hanno poi inizio le fasi conclusive del processo di *opening*. La risorsa *visual* aziendale incaricata si reca sul posto e nell'arco dei due giorni precedenti all'apertura effettua l'allestimento col supporto del personale dello *store*, che ha a così modo di fare *training* e formazione sui criteri espositivi e sul prodotto.

Nei giorni seguenti l'apertura, infine, il coordinatore delle attività di *opening* effettua un ulteriore sopralluogo per eseguire il cosiddetto controllo *post-opening*. Proprio perché collocato alla fine dell'intero processo, esso costituisce una fase indispensabile in quanto permette la valutazione degli sforzi di replicazione, l'identificazione di valutazioni errate durante il *roll-out* del processo e l'adeguamento di eventuali criticità tramite azioni correttive.

3.3.1 La replicazione in Murphy&Nye

Alla luce del processo descritto è evidente come in esso si possano ravvisare molte delle caratteristiche dei fenomeni di replicazione sopra analizzati e delle relative problematiche. In particolare è possibile ricondurre il processo di replicazione implementato dall'azienda all'approccio per principi. Questo appare chiaramente nell'implementazione della fase di progettazione del nuovo punto vendita. Ciascun progetto viene valutato singolarmente, in relazione alla cultura e alle tradizioni del Paese nel quale sorgerà il punto vendita, in base alle caratteristiche tipiche del mercato e della particolare *location* ed infine in relazione all'interesse commerciale e alle aspettative che Murphy&Nye nutre verso un determinato contesto. Ogni punto vendita risulta, in definitiva, diverso dall'altro sebbene con degli elementi comuni. La progettazione di nuove unità operative risponde, quindi, a dei principi di progettazione, il cui principio principe è la stessa *vision* aziendale: innovare,

rimanendo ancorati alla tradizione, ai valori e alla storia Murphy&Nye. Il *concept* Murphy&Nye può, dunque, essere visto come un insieme di principi: l'uso dell'alluminio e del legno negli arredi, del pavimento in teak, l'utilizzo di vele reali, di pali delle imbarcazioni, costituiscono delle linee guida, il cui scopo è quello di trasmettere la logica che ne è alla base: l'identità Murphy&Nye.

Questo stesso approccio, pone l'azienda di fronte a delle problematiche organizzative specifiche dovute all'assenza di un modello a cui far riferimento.

L'essenza dell'intero processo di *opening* e, quindi, di replicazione sopra descritto, è costituita dalla capacità di gestione, supervisione e coordinamento da parte del *team* di *retail opening* delle diverse figure professionali in esso coinvolte. Aver fatto in modo che essi comprendessero a pieno l'essenza Murphy&Nye e lo spirito costruttivo e realizzativo dei punti vendita ha rappresentato per l'azienda un'indiscussa chiave per il successo.

Una prima criticità per l'azienda è rappresentata dalla gestione del rapporto con i partner. Come già esposto, infatti, *shop-in-shop*, *corner* e alcuni *store* sono aperti in collaborazione con i *partner* commerciali Murphy&Nye. Fare in modo che essi si interfaccino con le varie figure professionali coinvolte nel processo di apertura e gestione dei punti vendita, come architetti e *visual* è specifico compito dell'area *retail opening*.

Tuttavia, la principale criticità che la compagnia deve affrontare è rappresentata dal fatto che lo Studio di Architetti è esterno all'azienda. Ai fini di una comunicazione di *brand* corretta, questo fa sì che il contatto tra gli architetti e l'azienda deve essere molto stretto, addirittura quotidiano. Essi devono, cioè, essere messi nella condizione di respirare la filosofia Murphy&Nye, di condividere il suo clima e la sua cultura come se fossero parti integranti dell'organizzazione. Per raggiungere questi obiettivi, l'azienda ha sostenuto nel corso degli anni grandi investimenti in termini di tempo e di risorse.

Un altro elemento critico per la compagnia è poi la gestione dei numerosi fornitori. Dal punto di vista della realizzazione degli arredi, Murphy&Nye collabora con due piccole realtà aziendali, di cui una specializzata sulla lavorazione del legno e l'altra dell'alluminio. Questi sono infatti i materiali distintivi di tutti i negozi Murphy&Nye in quanto rappresentano la sua stretta appartenenza al mondo nautico. La costante competizione positiva tra i due permette all'azienda di mantenere i più alti standard di qualità e di essere competitiva sul mercato. Proprio a tal fine, inoltre, l'area *retail* presta grande attenzione alla ricerca continua di nuovi fornitori che le assicurino sempre le soluzioni più innovative ed efficaci, nel rispetto della sua tradizione. A questi, si aggiungono poi imprese di costruzione e lavori strutturali, due diversi fornitori di luci, due diversi fornitori di parquet e cinque differenti fornitori di materiale *visual* (banner, quadri, foto, grucce, manichini e altro). Con ciascuno di questi l'area *retail opening* si deve interfacciare costantemente e instaurare un vero e proprio rapporto di *partnership* e di fiducia, per essere in grado di coordinare il loro lavoro all'interno di ciascun processo di apertura.

La comunicazione è stato dunque l'elemento fondamentale per la riuscita di un simile sforzo replicativo. Lo specifico compito del *team* di *retail opening* è stato proprio quello di monitorare gli scambi informativi tra le parti ed individuare quanto prima eventuali malfunzionamenti del processo

comunicativo. Problematiche o incomprensioni sorte durante questa fase, infatti, avrebbero potuto compromettere la riuscita dell'intero processo.

La compagnia Murphy&Nye, per poter rimanere competitiva in un segmento di mercato caratterizzato da alta qualità ed elevato livello di differenziazione ha basato la sua crescita su un approccio per principi che permette al modello di replicazione di rimanere flessibile e di adattarsi, con strutture e procedure, alle differenze di clientela e di mercato.

A conferma del contributo teorico di Baden-Fuller e Winter (2006), tuttavia, il caso mostra come sia nella pratica difficile effettuare una netta distinzione tra approccio per principi e approccio per *template*. Il business model replicato da Murphy&Nye, infatti, prevede diverse procedure standardizzate.

L'allestimento dello store, ad esempio, deve seguire dei criteri espositivi ben precisi ai fini di una maggiore riconoscibilità di *brand* sull'intero territorio globale. Anche nella quotidianità operativa dello store vengono ripetute una serie di procedure standardizzate. Alcune di queste, come quelle di gestione del sistema informatico e l'allestimento mensile delle vetrine, sono in effetti trasmesse in maniera identica e con modalità formative tipiche dell'approccio per *template*. Le altre, tuttavia, come il modello di servizio al cliente, sono assolutamente trasmesse tramite il ricorso a principi.

La classificazione in replicazione per principi è riconducibile alla preponderanza di tale approccio su quello per *template*, in quanto i due orientamenti sono entrambi presenti e complementari (Baden-Fuller e Winter, 2006).

Le maggiori problematiche affrontate dall'azienda nell'implementazione di un simile processo sono legate soprattutto alla gestione dei processi di comunicazione. Tuttavia, la forte *vision* aziendale (Eisenhardt e Brown 1999, Stopford e Baden-Fuller 1994), linee direttive chiare e ampiamente condivise e l'esperienza di *replicator* acquisita nel corso degli anni (Winter e Szulanski 2001) hanno contribuito all'implementazione di una strategia di successo.

4. Conclusioni

I fenomeni replicativi sono una realtà osservabile, nel contesto di una competizione globale, già da molti anni. Negli ultimi anni, tuttavia, così come confermato da numerose evidenze empiriche, anche le imprese italiane, internazionalizzate e non, dimostrano una maggiore confidenza e familiarità con i fenomeni replicativi.

In questo articolo è stata fornita una visione sistematica del fenomeno. Sono stati discussi i maggiori contributi teorici a riguardo e, tramite il ricorso a tre casi aziendali, sono state colmate alcune lacune nella letteratura di riferimento. Le strategie di replicazione, nei suoi due differenti approcci per *template* e per principi, possono essere utilizzate per la crescita del business o per la diffusione di *best-practice*. In particolare, la letteratura offre numerosi esempi di replicazione volti alla crescita del business tramite la replicazione di strutture e procedure secondo un approccio per *template*. Evidenze empiriche di replicazione per principi sono invece analizzate solo in un'ottica di diffusione di *routine* organizzative tra unità operative già esistenti. Con il caso Murphy&Nye, realtà aziendale italiana, presente a livello globale, le autrici hanno provato a colmare l'assenza di un esempio di replicazione per principi

applicata alla creazione di nuove unità operative su un territorio sempre più esteso. La compagnia Murphy&Nye replica infatti non solo procedure complesse ma anche strutture tramite uno spiccato approccio per principi.

Allo stesso tempo, le autrici hanno voluto offrire esempi di realtà italiane di successo per approfondire le tematiche di gestione delle strategie di replicazione, in riferimento alle problematiche che la loro implementazione comporta. Le esperienze riportate possono rappresentare un valido supporto per tutte le aziende italiane dei settori servizi e retail che vogliono migliorare la propria operatività con la presenza su un territorio più esteso e con l'offerta omogenea di servizi nelle diverse unità operative.

Il caso Adecco, azienda operante nel settore della selezione, formazione e somministrazione di personale, costituisce un esempio di successo di replicazione per *template*. In particolare, può essere utilizzato per meglio comprendere le problematiche che sorgono nella fase di diffusione ed implementazione del business model nelle nuove unità operative. La strategia di replicazione Adecco, tramite le sue due diverse fasi di "*strawberry approach*" e "clonazione distributiva", costituisce un valido riferimento per la gestione e l'individuazione del giusto *trade-off* tra accuratezza nella replicazione della formula e adattamento al contesto locale (Cappetta, Giorgi 2003).

Banca delle Marche è una realtà regionale ormai diffusa a livello nazionale, lungo tutta la direttrice adriatica, grazie ad un approccio replicativo. Il caso mostra come una strategia di replicazione per *template* sia efficace ed efficiente anche in settori caratterizzati dall'offerta di prodotti/servizi intangibili. Essa permette infatti tre tipi di vantaggi: i) possibilità di estendere la presenza del gruppo su un territorio sempre più vasto; ii) possibilità di generare dei ritorni economici elevati sfruttando conoscenze e competenze già possedute; iii) possibilità di implementare una strategia sostenibile nel lungo periodo, attraverso la flessibilità strategica ed organizzativa che essa comporta.

Il caso, inoltre, costituisce un esempio di processo replicativo che risolve il dilemma tra accuratezza e adattamento alla luce del modello organizzativo proposto da Cappetta e Giorgi (2003). La replicazione di Banca delle Marche segue infatti le cinque fasi di esplorazione, costruzione del template, interazioni, collaudo e istituzionalizzazione. Nei primi due stadi essa segue il principio dell'adattamento del modello alle contingenze locali, mentre negli ultimi tre predilige il criterio dell'accuratezza nella replicazione di sistemi e procedure. Allo stesso tempo adotta un modello di progettazione organizzativa facente leva su tre criteri: il controllo, l'autonomia e la cooperazione (Cappetta e Giorgi 2003).

Infine, il caso Murphy&Nye fornisce un esempio di successo per l'individuazione e la gestione delle problematiche, principalmente organizzative, correlate ad un approccio per principi. Esso mostra come una forte vision aziendale, obiettivi e valori condivisi e un'attenzione costante alla comunicazione e alla condivisione di conoscenza risolvano la mancanza di un esempio comune alle diverse unità operative da prendere a riferimento.

5. Riferimenti bibliografici

- Baden-Fuller C., Winter S. (2006), *Replicating knowledge practices: principles or template?*, Working Paper: London, Cass Business School, City University.
- Baum L., Ingram P. (1998), *Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980*, *Management Science*, 44, pp. 996-1016.
- Cappetta R., Giorgi S. (2003), *Replicanti di successo. Il caso Autogrill*, *Economia e Management*, 4.
- Darr E., Argote L., Epple D. (1995), *The acquisition, transfer and depreciation of knowledge in service organization: Productivity in franchises*, *Management Science*, 41, pp. 1750-1762.
- Demattè C. (2002), *Quando i business crescono per clonazione*, *Economia & Management*, 3.
- Hounshell D.A. (1984), *From the American System to Mass Production: 1800-1932*, Baltimore: Johns Hopkins.
- Jensen R.J., G. Szulanski (2006), *Template use and the effectiveness of knowledge transfer*, *Management Science*.
- Love J. F. (1995), *McDonald's: Behind the Arches*, (Rev. ed.), Bantam Books, New York.
- Nelson R.R. and S.G. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge: Harvard University Press.
- Rivkin J.W. (2000), *Imitation of complex strategies*, *Management Sci.* 46(6) 824-844.
- Teece David J. , Gary Pisano and Amy Shuen (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, *Strategic Management Journal* 18 (7): 509-53.
- Schultz H., D.J. Yang (1997), *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, Hyperion, New York.
- Szulanski G. (1996), *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm*, *Strategic Management J* 17(Winter Special Issue) 27-43.

Szulanski G., Jensen, Lee (2001), *On Re-Using Knowledge: The Consequences of Adaptation of Franchising Knowledge for Local Network Growth*, Wharton Working paper collection, WP 2001-10.

Winter S.G. and G. Szulanski (2001), *Replication as Strategy*, *Organization Science* vol 12 (6) 730-743.