

ASSEMBLEA NAZIONALE

Re.Na.I.A.

AGRIGENTO

7 MARZO 2025

INTRODUZIONE

Mi sia consentito di proporre una “introduzione” al lavoro che affido alla Vostra lettura.

Se rileggiamo le “**competenze in uscita**” dal triennio, si può rilevare che delle 11 competenze in uscita ben sei spostano il <focus> della professionalizzazione dal “prodotto” al “processo”. Vedasi le competenze in uscita n.1, 2, 7, 9, 10, 11. Vi invito, al riguardo, a un breve riesame della mia Relazione all’ Assemblea Re.Na.I.A., Palermo 10 – 13 Novembre 2021.

Se riesaminiamo i “**Nuclei tematici fondamentali correlati alle competenze**”, risulta chiaro che in 4 degli otto nuclei il <focus> dell’area tematica e problematica che viene proposta si porta sul processo. Vedasi, in particolare, i nuclei n. 2, 3, 5, 6, come da Relazione tenuta all’ Assemblea Re.Na.I.A., Firenze 09 – 11 Novembre 2022. E questi “nuclei” rappresentano il paradigma sia per la definizione dei percorsi professionalizzanti, sia per lo svolgimento della II Prova nell’Esame di Stato.

Il lavoro che ho presentato, sia pure in parte, nell’Assemblea di Agrigento è frutto di studi, in particolare, sulle teorie del management condotte negli ultimi decenni, che hanno avuto inizio con Philp Kotler (1967) e che hanno conosciuto in quest’ultimo ventennio ampi sviluppi per il profilo professionale degli operatori nelle filiere dei processi produttivi di beni e di servizi. Con significative applicazioni – ne sono fermamente convinto – nei settori dell’enogastronomia come dell’accoglienza turistica.

Il mio testo vuol essere **solo un contributo didattico**; un testo redatto “**pro manuscripto**”, che non presume alcuna originalità, poiché sono certo che molti docenti hanno già avviato questa revisione dei processi di insegnamento e apprendimento. Il mio solo intento è quello di contribuire a fornirvi indicazioni, strumenti cognitivi e didattici perché i vostri studenti possano un domani non solo svolgere operazioni manuali con alta professionalità, ma abbiano anche una solida cultura professionale, una forte competenza manageriale per creare davvero il “*made in Italy*”.

Come ho detto nel mio intervento del 7 marzo ad Agrigento, voi non proponete nei nostri istituti alcun “*addestramento*”, anche se con mia amara sorpresa questo termine è stato riesumato di recente. Voi siete “uomini e donne di scienza”, come vi ho chiamato, perché date ai nostri studenti **un’ampia base scientifica pluridisciplinare** senza della quale si resterebbe degli esecutori certo validi, ma appunto “esecutori” di routine.

Educate alla innovazione, alla professionalità, al management, alla scienza/tecnica di fare ristorazione e accoglienza. Creerete professionisti della ristorazione e dell’accoglienza capaci non di ripetere le abilità di altri, ma di offrire soluzioni, frutto di saperi e di competenze.

Grazie della Vostra attenzione.

dott. Pasquale Di Nunno

dal “PRODOTTO” al “PROCESSO”

per una governance efficace
della filiera professionale

per operare
in un’ottica di Qualità

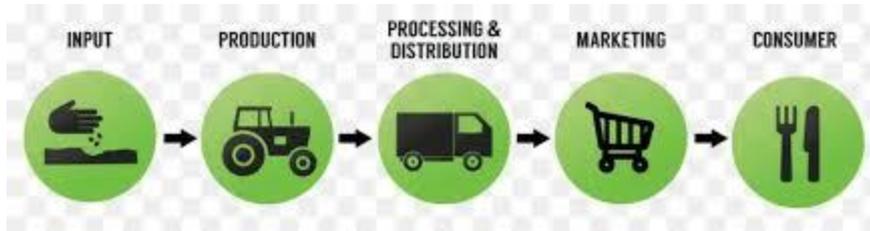
per sviluppare
la cultura dell’innovazione

(un contributo per un arricchimento
dei saperi e delle competenze)



perché
questo spostamento del
focus
dal <prodotto> al <processo>

la centralità della categoria di
FILIERA



Prodotto e Processo

(tra nozioni introduttive e informazioni propedeutiche)

partendo da: Philip Kotler, *Marketing Management*.

IL PRODOTTO

- *ciò che è in grado di soddisfare un desiderio o un bisogno*
- *ciò che è destinato ad essere acquistato, usato, consumato*
- *ciò che può essere offerto al mercato*



Un primo profilo o livello di indagine: il “**basic product**” (il “prodotto di base”).

Una definizione metodologica, poiché il prodotto di base è pur sempre il risultato di una elaborazione: l'intervento dell'uomo è già nel primo stadio del prodotto. Lo stadio di base, lo si può rappresentare:

- come “**materia prima**” (ad es. il grano rispetto al pane; l'alcol rispetto alle bevande alcoliche; i teli rispetto a una stanza d'albergo);
- come **sostanza “omogenea” rispetto a sostanze “eterogenee”** (ad es. i grassi saturi e quelli insaturi rispetto a un prodotto da forno o di pasticceria; i protidi, i glucidi e i lipidi rispetto a un prodotto alimentare; i mobili, le piante, gli ornamenti rispetto all'arredamento);
- come il “**semplice**” rispetto al “**complesso**” (ad es. le componenti di una location).

Un secondo profilo o livello: l’“**expected product**” (il “prodotto atteso”).

Un qualsiasi prodotto è tale rispetto a un ipotetico consumer. La rilevanza del consumer è nel fatto che la produzione **si confronta sin dagli inizi della filiera con i bisogni**, con **le attese**, con **le previsioni**, con le valutazioni di **apprezzamento o di rigetto del consumer**: qualità, caratteristiche, tipologie che i consumatori si aspettano abitualmente quando acquistano uno specifico prodotto (ad es. nella scelta di un hotel gli ospiti si aspettano che le lenzuola vengano cambiate frequentemente, che il bagno sia pulito, che vi siano servizi – wellness, ecc.), sicché il “**consumer**” si fa **ad un tempo “producer”**; si fa “**prosumer**”. Cfr. Alvin Toffler, *The Third Wave*, (La terza ondata), 1980.

Un terzo profilo o livello: l’**“augmented product”** (il “prodotto aumentato”).

Questa ridefinizione del prodotto considera una dinamica tipica del marketing: quella di **accompagnare e consolidare la domanda del consumer**, fornendo **servizi aggiuntivi**, dalla consegna alla utilizzazione, che vengono percepiti come un fattore di differenziazione rispetto alla concorrenza (ad es. il servizio di consegna, la durata della garanzia, il servizio di assistenza post-vendita, ecc.).

Un quarto profilo o livello: il **“potential product”** (il “prodotto potenziale”). Questo profilo investe tutte **le potenziali trasformazioni e i miglioramenti che l’azienda potrà applicare al prodotto** in futuro (ad es. i “novel food”, le ricadute della digitalizzazione e della robotizzazione sui servizi nelle strutture ricettive ecc...).

IL PROCESSO

“un processo è un insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita”.

(norma ISO 9000:2000)



Qual è l'accezione semantica usuale del termine "processo"?

Qualcosa che avanza: una successione caratterizzata da una qualche regolarità, ordine; **una successione** in cui è possibile rintracciare **un elemento di partenza** / propulsore e **un punto di arrivo** / obiettivo.

Non è casuale che le diverse definizioni di "processo" riconoscano comunque due termini costanti di riferimento

INPUT e OUTPUT

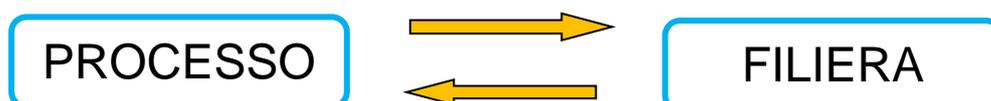
Descrivere *un processo* significa

descrivere una *sequenza di attività*



- Se il *prodotto* rappresenta l'**output del processo**,
il *processo* rappresenta i **passaggi sequenziali** per realizzare il prodotto
- Se il *prodotto* focalizza il **risultato finale**,
il *processo* evidenzia **ciascuna delle fasi** nella loro propedeuticità
- Se il *prodotto* è per lo più **a breve termine**,
il *processo* tende ad essere **a lungo termine**
- Se l'obiettivo del *prodotto* è il **successo** presso il cliente e sul mercato,
l'obiettivo del *processo* è l'efficiamento e l'**implementazione** delle trasformazioni

Non è casuale che nel settore agroalimentare come in quello gestionale aziendale il termine **PROCESSO** si sia ritradotto nell'equivalente semantico del termine **FILIERA**.



Dunque, il processo / filiera chiede di:

- definire **chi** (fornitori e/o clienti) e/o **cosa** (input) attiva il processo ed in quale modo;
- specificare **cosa** viene prodotto dal processo (output) e per quale **tipologia di clienti**

Una successione ordinata; l'individuazione della logica della successione; che, ad esempio, tra le piante delle leguminose e la pietanza di pasta e fagioli c'è una successione, ci sono dei passaggi, avvengono **delle TRASFORMAZIONI**.

Ma queste trasformazioni **quale giustificazione** hanno?

Quella di **creare valore**, di **creare ricchezza**, di **produrre soddisfazione**, di **efficientare e ottimizzare** la gestione delle trasformazioni.



In sintesi:

La **gestione per processi**

- ha come intento quello di *focalizzare l'azienda sui suoi obiettivi strategici e su tutto ciò che crea valore per il cliente*;
- definisce le *responsabilità* per il controllo dei processi;

- individua i *punti di controllo e di misura* (indicatori di processo) al fine di monitorarne le prestazioni ed intraprendere, quando sia necessario, azioni finalizzate al suo miglioramento.



dal Taylorismo al modello Shared Values

Il modello organizzativo dell'ingegnere Frederick Taylor:
L'organizzazione scientifica del lavoro (*The Principles of Scientific Management*), 1911.

Si creano prodotti (il che significa <si crea ricchezza>) con un'organizzazione scientificamente efficiente (<management>)

- se si riducono gli **sprechi di energia**
- se si eliminano i **tempi morti**
- se si individuano **unità produttive semplici e ripetibili**

se **la filiera**

è **una successione** di **operazioni standardizzate**

perciò



davanti a un **qualunque problema** tecnico o organizzativo
esiste **una sola soluzione**, non soluzioni alternative.

One Best Way

Un solo obiettivo

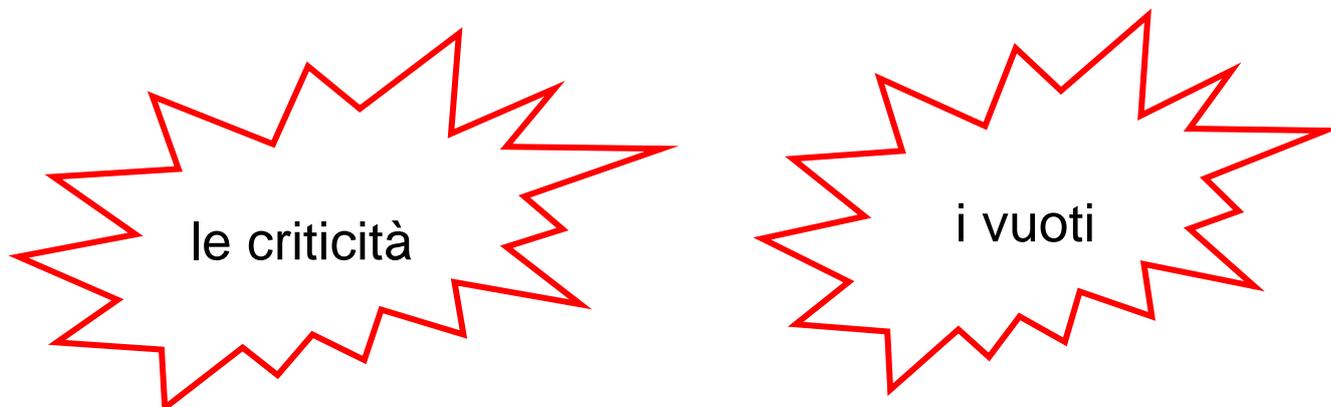
aumentare la produttività = prodotti standard = maggiore efficienza

Incrementare valore = > **standardizzazione** dei prodotti
> incremento della **quantità** di prodotti
> **massimizzare** i profitti



La catena di montaggio

(Henry Ford, 1913)



La riduzione del fattore umano
a **funzione meccanica**



La cancellazione delle **relazioni umane**
L'eliminazione della customer care

L'assenza di una **teoria dei sistemi complessi**:
non si riconosce la rilevanza delle "interazioni".
La **semplificazione** dell'organizzazione come
successione di blocchi.

La riduzione delle competenze
a **MERI COMPITI ESECUTIVI**

SI'
ALLE ABILITA'

NO
ALLE COMPETENZE

SI'
ALL'ADDESTRAMENTO

NO
AL PROGETTO

Divisione del lavoro
senza coordinamento tra i settori
dell'impresa.

L'atrofizzazione della domanda
in **bisogni statici**

L'eliminazione
della creatività / **innovazione**

La non consapevolezza
del **valore dell'ambiente**

Verso una teoria del MANAGEMENT

Quali gli steps principali della elaborazione di una teoria del “management”?

INTERAZIONE

COMPLESSITA'

GOVERNANCE

PER COMPETENZE

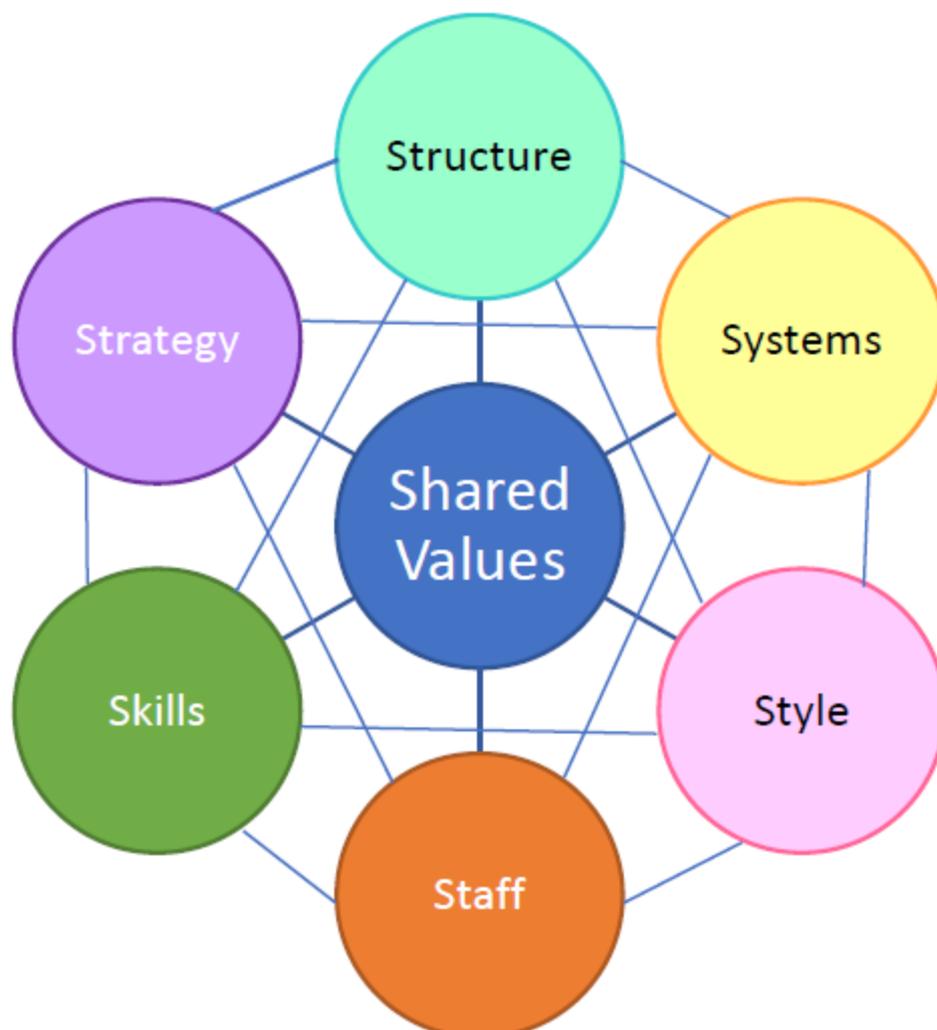
PER OBIETTIVI

STRATEGIE

McKinsey 7S

framework Model

Thomas J. Peters e Robert H. Waterman, *In search of excellence*, 1982
(trad. Alla ricerca dell'eccellenza, 1984)



1. **STRATEGIA** (strategy)



Come suggerisce l'etimo greco (στρατηγία), disegnare la strategia di una impresa della ristorazione o nella gestione di una location o nella collocazione di un'impresa alberghiera, vuol dire **tracciare un disegno di largo respiro**, spingere lo sguardo in avanti, **avere una capacità progettuale** fondata su valutazioni, costi, collegamenti con stakeholders.

La "strategia", perciò, non va confusa né con la "*mission*", né con la "*vision*", ma da queste trae la sua elaborazione e costruzione.

Adottare una strategia implica, infatti, che la Direzione debba aver chiari:

- sia l'obiettivo o gli obiettivi da raggiungere (la "*mission*");
- sia l'orizzonte finale verso il quale dovranno tendere tutte le riprogrammazioni e le innovazioni (la "*vision*").

Lo stratega, ad un tempo, deve coordinare in modo efficiente le scelte operative (dalla selezione delle risorse al business plan), vale a dire **tutta quella strumentazione tecnica, finanziaria, commerciale che rende realmente perseguibili gli obiettivi prefissati**. Per questa ragione la strategia trova la sua documentazione nel "*piano industriale*".

Gli steps di una strategia aziendale possono essere così formulati:

- ✓ individuare e definire la mission e la vision;
- ✓ formulare gli obiettivi da conseguire nella loro articolazione di settore e di successione (collocazione sul territorio, valutazione dei fattori della concorrenza, selezione degli stakeholders, ecc...);
- ✓ definire il “business”.

2. **STRUTTURA** (structure)



Quando parliamo di “*struttura dell’impresa*”, mettiamo a fuoco il “**modello organizzativo**”, vale a dire quali **livelli**, quali **relazioni**, quali **connessioni** vengono ad articolare le entità, i settori, le unità operative del personale con la Direzione e tra di loro (ad es. dipartimenti, filiali, ecc. oppure a piramide, a matrice, ecc).

Ciò che va verificato è se l’organizzazione debba essere strutturata in maniera rigida, facendo capo ad **un singolo centro direzionale**, se di conseguenza le decisioni debbano essere prese in modo centralizzato oppure se le linee di coordinamento e di comunicazione debbano rispondere a **una struttura policentrica**.

Merita attenzione, in proposito, lo studio della

TEORIA dei SISTEMI ORGANIZZATIVI

A mo' di premessa, va considerato che soprattutto nell'area della ristorazione e dell'impresa ricettiva di medio ordine o di tipo familiare, l'impresa della ristorazione o dell'accoglienza spesso rappresenta, per così dire, "una tipologia autoreferenziale", proprio perché la struttura organizzativa non risponde a un preciso standard che possa valere per tutte le imprese del settore. E questo per due ragioni:

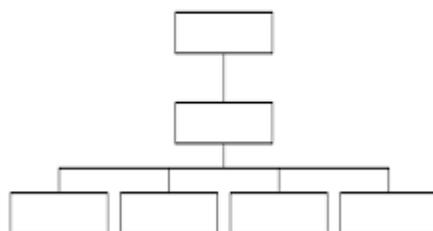
- a) da un lato, che l'azienda della ristorazione come della accoglienza alberghiera si caratterizzano per **un alto grado di flessibilità**, in modo da rispondere ai fattori di concorrenza sul territorio (minacce, opportunità ... come da analisi SWOT);
- b) dall'altro, che l'azienda deve far leva su **un business**, che di volta in volta può presentare **non poche variabili**.

A titolo di "*Teoria dell'organizzazione aziendale*", vanno comunque tenuti presenti alcuni modelli.

Struttura organizzativa gerarchica

Configurazione dell'azienda **di tipo piramidale**: si procede nella strutturazione a livelli dall'alto verso il basso.

Struttura organizzativa gerarchica



Il vantaggio di questa struttura gerarchica è un **forte controllo** sui diversi livelli dell'organizzazione, con una **definizione precisa di ruoli e funzioni** per ogni reparto e dipendente.

A questa **rigida definizione dei ruoli** e all'**accentramento delle decisioni** nella élite apicale fa da contrappeso una **scarsa valorizzazione dei collaboratori**, che possono sentirsi meri esecutori. Di conseguenza, **viene a mancare la condivisione** dello scopo, degli obiettivi e degli stessi valori aziendali, che sono il motore propulsivo della produttività di un'impresa.

Struttura organizzativa funzionale

Questa configurazione si basa sulle **funzioni specifiche di ciascun reparto**: ad es. il reparto marketing, quello vendite, quello acquisti, quello della progettazione prototipi, ecc..



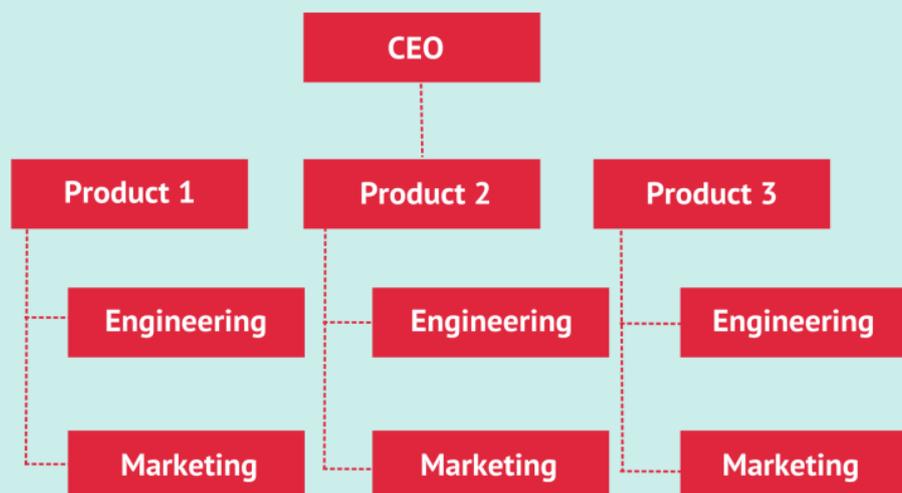
Una struttura di questo tipo permette di **raggruppare attività della stessa tipologia**, con alcuni indubbi vantaggi, come il potenziamento delle abilità e delle competenze degli addetti, una **maggiore efficacia nel perseguimento dei risultati previsti** e nel controllo della funzionalità dei settori.

Con una criticità evidente. Quello di una segmentazione – atomizzazione dell'impresa, poiché i diversi settori potrebbero procedere ciascuno con una logica d'impresa limitata al proprio campo di azione. L'impresa rischia di configurarsi non già come organismo coordinato, ma **come somma di settori giustapposti**.

Struttura organizzativa divisionale

Nestlé Organizational Structure

Nestlé has a geographical divisional structure with operations segmented into five key regions. For many years, Swiss multinational food and drink company Nestlé had a complex and decentralized matrix organizational structure where its numerous brands and subsidiaries were free to operate autonomously.



FourWeekMBA

Questo modello è tipico delle **multinazionali**, **comunque di aziende che operano all'interno di organizzazioni estese**: ad es. la Nestlé, la McDonald's Corporation, la Kraft Heinz nel settore food and beverage... la Marriott International, la Hilton Hotels & Resorts, la Jinjiang International nel settore alberghiero.

Questi colossi aziendali, proprio perché operano in contesti e mercati differenti e devono rispondere a domande e modalità molto diversificate, si propongono **come "divisioni" con una forte flessibilità e autonomia operativa**, come "**business unit**", che hanno con la direzione centrale solo un legame finanziario di controllo dei processi di capitalizzazione.

3. **SISTEMI** (Systems)



Quando portiamo la nostra indagine sulla “sistemistica”, come suggerisce l’etimo della categoria “sistema” (dal verbo greco συνίστημι), si pone l’accento su quello che possiamo considerare come **l’elemento più rappresentativo della efficienza aziendale**, vale a dire **la capacità di**

collegamento / coordinamento / connessione:

- ✓ quali i soggetti e i luoghi deputati alle funzioni di coordinamento;
- ✓ quali le procedure per prendere decisioni;
- ✓ quali le griglie per effettuare controlli;
- ✓ quali i canali di comunicazione e di distribuzione;
- ✓ quali i test di monitoraggio della produttività e della efficienza;
- ✓ quali i margini di ottimizzazione.

4. LE RISORSE UMANE (Staff)



Non è casuale che nella letteratura sulla produttività aziendale l'espressione "**risorse umane**" si sia oggi definitivamente sostituita a quella proposta dalla filosofia del capitalismo che faceva voce di "**forza lavoro**".

Non si tratta di una questione nominalistica, bensì di un radicale mutamento della cultura dell'organizzazione aziendale

Con la categoria di "*risorse umane*" (*Human Resources*, di qui l'acronimo *HR*) si fa riferimento a una serie di processi complessi che investono **tutti i soggetti che, a vario titolo, prestano la propria attività presso un'azienda**, mettendo al suo servizio le proprie abilità tecniche, le competenze professionali e trasversali.

La gestione di questo dipartimento si è caratterizzata per una crescente complessità, a motivo del fatto che è maturata la consapevolezza che si è **definitivamente superata la cultura tayloristica** che riduceva la forza lavoro a funzione meccanica e le si è riconosciuto uno spazio di **corresponsabilità nella efficienza e nel successo aziendale**.

In questa prospettiva gli interventi di "**formazione del personale**" sono diventati sempre più rilevanti rispetto agli aspetti strettamente gestionali.

Alla formazione del personale nella gestione della filiera enogastronomica come nella gestione delle strutture ricettive dal check in al check out **va riconosciuto un incremento del valore aziendale**, in particolare attraverso le seguenti fasi:

- ✓ **recruiting**: ricerca e selezione di candidati che attestino il possesso di competenze tecniche e trasversali e che credono nel successo dell'azienda;
- ✓ **onboarding**: modalità di inserimento di nuovi dipendenti, curando la valorizzazione delle loro abilità tecniche e consolidando il coordinamento relazionale;
- ✓ **la carica motivazionale**: far maturare nei dipendenti la consapevolezza dell'importanza che essi rivestono per il successo aziendale: non più percepiti come ingranaggi o semplici pezzi di un meccanismo, ma come *asset* che dev'essere valorizzato e promosso;
- ✓ **il retention management**: mettere in atto tutte quelle strategie e pratiche che servono ad attrarre, trattenere e motivare i talenti umani, creando un ambiente di lavoro stimolante e favorevole alla crescita professionale;
- ✓ **l'implementazione del personale**: consolidare il bagaglio di competenze dei dipendenti rispetto agli obiettivi stabiliti, fornendo supporti per migliorare le prestazioni individuali in modo che essi percepiscano che stanno contribuendo al successo aziendale;
- ✓ **la promozione del benessere dei dipendenti**: l'ufficio HR promuove misure di welfare, prevenendo fenomeni dannosi come la fuga dei talenti e l'assenteismo.

In questa ottica va valorizzata **la figura del HR Manager**, che si caratterizza, anzitutto, per le sue capacità di insight e problem solving, per le sue competenze comunicative e relazionali e di mediazione dei conflitti interni: la disponibilità ad ascoltare le esigenze e i punti di vista è fondamentale per rafforzare l'abilità a lavorare in team.

5. **COMPETENZE** (Skills)



Il tema delle competenze è intrinsecamente legato a quello della formazione delle risorse umane, come sopra riferito. Merita di essere ribadita l'importanza della valorizzazione sia delle **competenze tecnologiche**, sia – e ancor più – di **quelle trasversali**, come la capacità di lavorare con la cultura del team.

6. **STILE** (Style)

Con il termine “Stile” ci riferiamo a tutto ciò che va sotto la denominazione di “**cultura dell'azienda**”.

Cosa va inteso per “*cultura dell'azienda*”?

Si può essere tentati di riportare sotto il titolo “*Cultura dell'azienda*” **tutto ciò che esprime, per così dire, la filosofia del gruppo dirigente**, con particolare riferimento a ciò che oggi viene percepito come “appeal”; del tipo:

- la sensibilità e l'attenzione per la <sicurezza>in azienda;
- la volontà di adottare decisioni tecniche che promuovano prodotti secondo il modello della <Total Quality>;
- l'accettazione, anche di moda, della <Sostenibilità ambientale>;
- la cura del <Wellness>, eccetera.

In breve, una sorta di manuale della filosofia dell'alimentazione e dell'accoglienza, quasi a voler l'assicurare il consumer, dicendogli: <Noi non offriamo solo prodotti per il mercato. Offriamo qualcosa di più>.

Possedere e trasmettere la cultura della propria azienda significa ben altro. In proposito ritengo opportuno esaminare l'indagine che **Edgar Schein**, professore alla Sloan School Of Management del MIT (Massachusetts Institute of Technology), ha proposto nell'opera "**Organizational Culture and Leadership**", Jossey Bass, 1985, (trad. it. Cultura d'azienda e leadership, Guerini e associati, Milano, 1990).

Secondo Edgard Schein ogni azienda esprime una cultura dell'organizzazione, sia **nella configurazione dei prodotti** che nella **struttura dei processi**, che può essere rivelata attraverso **tre stadi**, dal più manifesto al più profondo.



A. GLI ARTEFATTI

Al **livello superficiale** dell'organizzazione di un'azienda ci sono **gli artefatti**, ossia **i prodotti immediatamente visibili e osservabili di una data organizzazione**: ad es. **l'architettura** (l'organizzazione degli spazi) e **l'arredamento** ben rilevanti nell'immagine trasmessa di una location per la promozione di un albergo o di un ristorante; ed ancora, **la dotazione tecnologica**; ma anche, e ancor più, **i comportamenti dei suoi membri**, il loro abbigliamento, **i linguaggi gestuali, simbolici, rituali**; **gli eventi scelti come rappresentativi** della identità dell'azienda, ecc.

Chi accede all'azienda si pone delle domande, del tipo: Quale scopo si prefigge una determinata architettura? Favorisce la socialità tra i membri o rispecchia la volontà di mantenere delle barriere gerarchiche? L'abbigliamento delle persone con divise e simboli di grado cosa esprime, cosa manifesta? Si pensi, ad esempio, alla rilevanza della divisa nel servizio di sala o nella reception.

Si ponga, soprattutto, attenzione alle **“narrazioni” che attestano l'identità di una impresa ristorativa o alberghiera**, in cui si mescolano storie, tradizioni, resoconti della storia imprenditoriale; come pure ai **format di presentazione** di una pietanza o di un cocktail o di un percorso turistico.

B. VALORI DICHIARATI

Per Edgard Schein l'osservazione attenta degli artefatti è il primo passo nella percezione dell'immagine di una azienda. Si tratta di prime impressioni, per così dire di tessere di un mosaico ancora in costruzione.

Questi frammenti dell'immagine organizzativa trovano la loro verifica in quello che Schein considera **il secondo livello**; vale a dire **i valori esplicitati, espressi, manifestati dall'organizzazione**.

Non è casuale che, quando vogliamo valutare o semplicemente acquisire informazioni su un'azienda, la prima operazione che facciamo è quella di **cliccare sulla voce “Chi**

siamo” sul sito dell’azienda. Raccogliamo, in questo modo, informazioni, sulla “mission” dell’azienda, sugli obiettivi, sulle strategie, sulle reti di collegamento con il territorio, con gli stakeholder e sui soggetti finanziari di riferimento. Ma, soprattutto, **ricerchiamo i “comunicati ufficiali”** per capire quelle credenze, quei valori, quei programmi in cui la Direzione come i dipendenti si ritrovano, quasi fosse un “credo” condiviso.

E’ la sfera dei **“discorsi manifesti” che vengono fatti circolare dalla leadership** con l’intento di rafforzare il senso di appartenenza dei dipendenti, di chiarire le scelte dell’organizzazione e di creare consenso tra i buyers.

Accade talora che questi valori espliciti siano anche “appresi” all’interno dell’organizzazione. Un esempio: se si registra un calo delle vendite, il responsabile del settore potrà asserire che questo è da imputare alla scarsa efficacia dei messaggi pubblicitari. Cosa accade di solito? Che molti dipendenti condividono questa tesi, perché il Responsabile del settore è ritenuto più esperto. Che questo sia vero o no, va tenuto presente che questo valore (pubblicità efficace = incremento delle vendite) è ritenuto una credenza condivisa da quell’azienda. Si pensi al film: *What Women Want* (*Quello che le donne vogliono*) del 2000, in particolare ai ruoli degli attori Mel Gibson e Helen Hunt.

C. ASSUNTI IMPLICITI DI BASE

Secondo Edgard Schein esiste, poi, un **livello profondo della cultura organizzativa**, che passa attraverso “il non detto”: **regole non scritte, credenze, convinzioni profonde e inesprese, date per scontate**, di cui spesso i membri non sono nemmeno del tutto consapevoli, tanto sono radicate. Ma è proprio questo il livello più importante per capire l’anima dell’organizzazione, le motivazioni profonde delle azioni dei suoi membri e il modo in cui questi sono stati selezionati e plasmati.

Schein dà alcune interessanti indicazioni su come scoprire questi assunti. Essi riguardano i campi, per così dire, universali dell'esperienza umana.

Ad esempio:

- **il rapporto con la natura**, che può essere ritenuto dai membri dell'azienda di dominio / sfruttamento oppure di rispetto / armonia;
- **la natura dell'uomo**, che può essere rappresentata con concezioni pessimiste della natura umana in quanto tendente al male oppure concezioni ottimiste che vedono l'uomo come un soggetto capace di perfezionarsi indefinitamente;
- **il modello sociale**: concezioni democratiche oppure autoritarie dei rapporti umani, rappresentazioni competitive o solidariste, ecc...

Va considerato che la cultura aziendale si nutre di questi "assunti di base": se gli employees li condividono, tendono a fare più gioco di squadra, sono stimolati a dare di più sul lavoro, fruiscono di autostima e di un clima positivo sul luogo di lavoro.

Si pensi a quello che ha rappresentato la produzione di manifesti della Benetton da parte del fotografo Oliviero Toscani, che ha reso espliciti alcuni assunti di base dell'impresa tessile.

7. VALORI CONDIVISI (shared values)



Come finora chiarito, i “*valori condivisi*” rappresentano **il credo, gli archetipi, i convincimenti ideologici, che fungono da parametro di riferimento**, quasi una stella polare rispetto alle strategie, alle scelte di marketing, ai modelli comportamentali della Direzione come degli impiegati. Per questo sono collocati al centro del modello aziendale, ad indicare il loro carattere paradigmatico nello sviluppo dell'impresa.

In conclusione, possiamo asserire che il Modello 7S si basa sull'assunto che, perché un'organizzazione funzioni bene, i 7 elementi elencati devono potersi rinforzarsi l'un l'altro. Costituisce, comunque, una sorta di check list per valutare lo stato di salute di un'azienda e appare molto valido per aziende di tipo ristorativo o alberghiero.

Il processo di sviluppo di un prodotto

Nel 1965 l'economista tedesco Theodor Levitt, in un articolo della Harvard Business Review, coniò l'espressione "ciclo di vita del prodotto" (**Product Life Cycle**, acronimo PLC).

Ogni prodotto è caratterizzato da un "ciclo vitale": nasce, attraversa diverse fasi di sviluppo, infine declina e si estingue. Con la sola eccezione dei cosiddetti prodotti "classici".



Il fatto che qualsiasi prodotto, per quanto sia percepito come innovativo, una volta collocato sul mercato, debba fare i conti con le nuove acquisizioni di ordine scientifico e tecnologico, con i cambiamenti della domanda, con i nuovi profili del cliente, con le oscillazioni del mercato fa sì che per l'impresa **lo sviluppo di nuovi prodotti** (Novel Food? Nuove location? Nuovi modelli di accoglienza e di turismo? ...) rappresenti un indirizzo imprescindibile, potremmo dire "strutturale".

Non si dà impresa che non faccia innovazione

pena la sua scomparsa dal mercato.

Questa rappresentazione del <PRODOTTO> esige che debba essere riconosciuta centrale la riflessione sul <**PROCESSO di SVILUPPO**> del **PRODOTTO**.

Il Direttore di un'impresa di ristorazione o di locations o di una catena di alberghi deve porre al centro della sua progettualità lo studio delle fasi dello sviluppo di un prodotto; in altri termini del processo che porta al prodotto finito.

Centrale è la domanda:

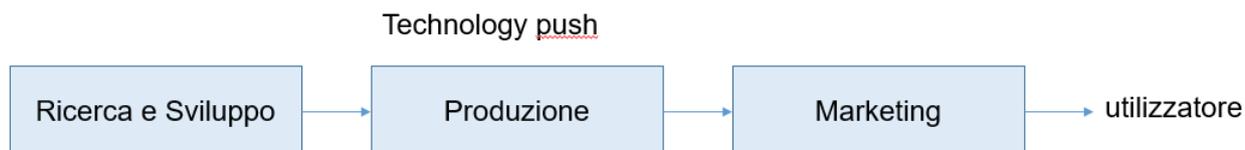
Qual è il *driver* dello sviluppo di un prodotto?

Fino agli Anni '80 le scuole di management hanno seguito il modello del processo lineare sequenziale



secondo **due logiche / tipologie:**

- A. Il modello “*Technology push*” individua nelle **scoperte scientifiche e tecnologiche** **il driver primario** dell’innovazione: le nuove acquisizioni scientifiche e le nuove soluzioni tecnologiche, al di là dei bisogni e delle domande del consumer, spingono a innovare i prodotti. Il motore propulsivo è nella ricerca scientifica.

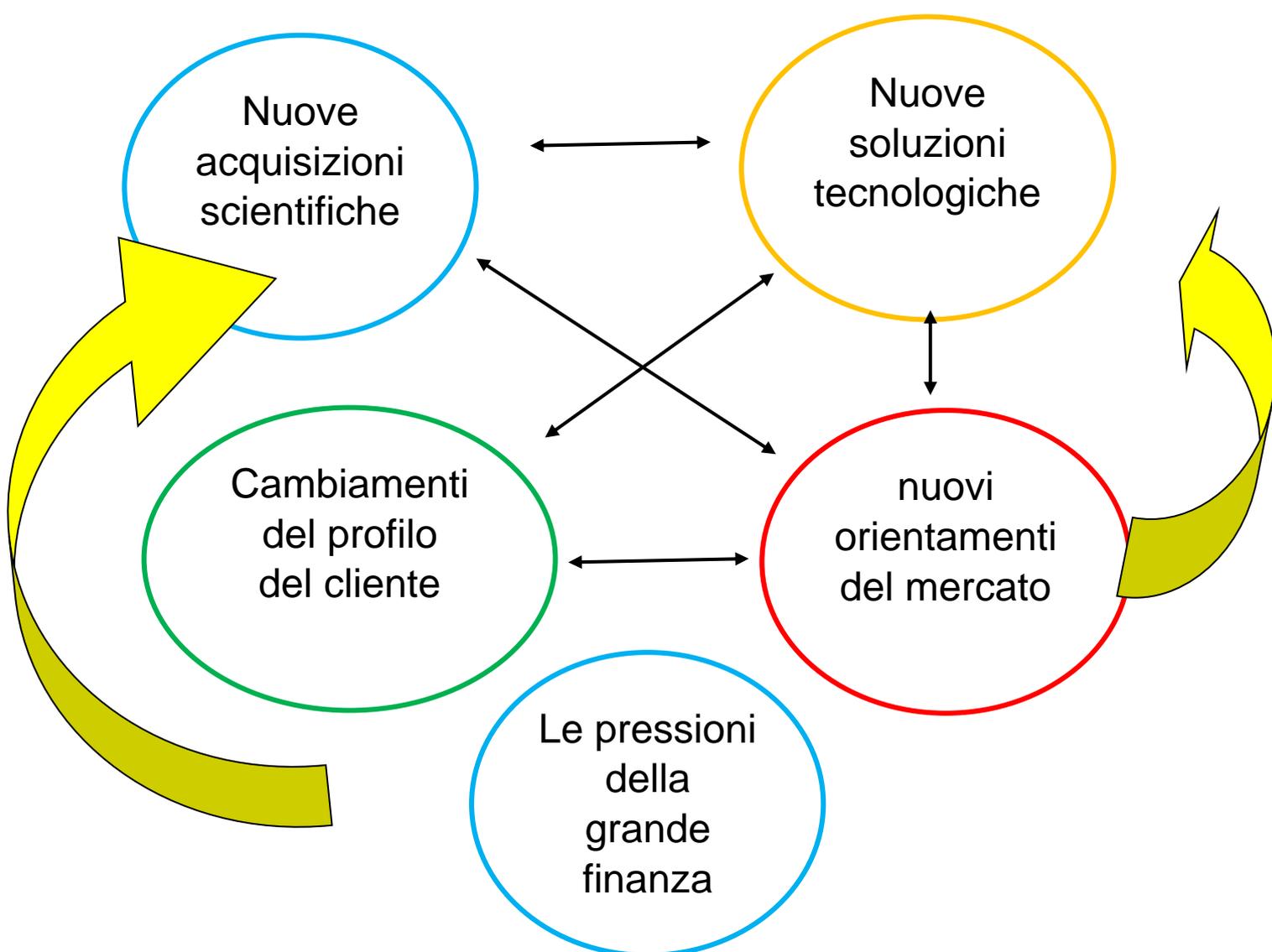


- B. Il modello d’innovazione “*Market pull*”: sono **i bisogni dei clienti** a rappresentare **il driver** dell’innovazione, in quanto promuovono l’insorgenza di “anticipazioni” di prodotti per il consumer.



A partire dagli Anni '90 l'affermazione della teoria dei "Sistemi complessi" segna l'elaborazione di **nuovi modelli** nei quali è **l'interazione tra i diversi fattori del <processo di sviluppo>** che segna il definitivo superamento del modello lineare – sequenziale.

Vi propongo una rappresentazione figurativa.



Quali possono essere le fasi del "processo" di sviluppo di un prodotto?

Ipotizziamo **6 fasi del “product process”**.

1. **IDEAZIONE** (GENERAZIONE di IDEE)

Avviare un **brainstorming** del “product concept” può essere una scelta metodologica fertile; a condizione, però, che nel brainstorming si tengano presenti alcuni fattori di orientamento; del tipo: **il mercato** in cui si dovrà operare, i **trend attuali**, le attività svolte dai **competitor** e soprattutto **il target** a cui si vuole fare riferimento.

Quali in particolare?

- a) **Il mercato di riferimento**; o, se il contesto appare ampio, **il “profilo dell’acquirente – consumatore”** (il “*buyer*”) al quale è destinato il prodotto. Qual è la sua fascia di età? Quale il suo profilo nutrizionale? Quali le sue patologie? Quale il suo contesto socio – culturale? Le risposte a queste domande concorreranno a ipotizzare una prima bozza del prodotto.
- b) **La funzionalità del prodotto**. Vale a dire **quale sarà la sua utilità**. Se nel mercato di riferimento io devo tenere presente il profilo del cliente, quando ci interroghiamo sulla funzionalità del prodotto, vogliamo sapere a che cosa potrà servire; quali problemi mi potrebbe consentire di risolvere; quali fette di mercato potrà farmi acquistare. In questa ottica si rivela utile **l’analisi SWOT**: punti di forza; fattori di debolezza; opportunità di crescita; minacce dal contesto della concorrenza.
- c) **L’analisi di mercato**: esistono **prodotti che possono essere ricondotti a quello che stiamo ideando?** Si possono registrare delle differenze? Quali?



Per chi voglia approfondire l'argomento, aggiungo che gli studiosi del cognitivismo suggeriscono, come natrice del "brainstorming", **la tecnica SCAMPER**, che propone metodologie per stimolare la germinazione di innovazioni:

- **Substitute**: sostituire una caratteristica o un particolare del prodotto (ad es. cambiare il materiale del packing ...)
- **Combine**: combinare più caratteristiche di prodotti esistenti in un solo prodotto (ad es. creare un packing che possa prestarsi a rivestire prodotti diversi ...)
- **Adapt**: adattare il prodotto o servizio a situazioni o utilizzazioni diverse (ad es. modificare la disposizione del tovagliato o delle stanze di una location per renderla funzionale a eventi diversi ...)
- **Modify**: modificare una o più caratteristiche; ad es. ingrandire, rimpicciolire, enfatizzare (pensiamo ad es. al ruolo dell'addobbo floreale ...)
- **Put to other use**: ipotizzare un uso diverso (ad es. utilizzare i piatti per funzioni ornamentali nella predisposizione di una location ...)
- **Eliminate**: eliminare, sostituire, semplificare un oggetto o una funzione ...

- **Reverse**: invertire il funzionamento o la procedura di un oggetto o servizio (ad es. invertire la somministrazione di liquidi o sostanze nella elaborazione di un cocktail ...).

2. **PRECISAZIONE E PERFEZIONAMENTO del prodotto**

Quando riteniamo conclusa la fase del “brainstorming”, dobbiamo **procedere a una selezione delle idee – ipotesi di lavoro** per proporre un “**modello tecnico**” del prodotto, che risponda ad alcuni parametri. Quali, in particolare?

- a) **La proposta di valore**: Quali gli **standard minimi di qualità** che il prodotto dovrà possedere? Quali caratteristiche riteniamo essenziali per garantire la soddisfazione dei clienti?
- b) **Le caratteristiche tecniche**: quali i materiali da adottare e qual è la funzionalità dei materiali? Quali le tecniche di elaborazione del prodotto? Quali le combinazioni? Quali le tecniche di confezione? Quali le modalità di conservazione?
- c) **Strategia di marketing**. Una volta identificata la proposta di valore e le caratteristiche merceologiche, occorre ipotizzare una road map di marketing: su quali canali promuovere il prodotto? Manifesti pubblicitari? Spot televisivi? Social media? Applications?

3. REALIZZAZIONE del PROTOTIPO



Il prototipo può risultare **semplice** (ad es. un disegno) o **complesso** (ad es. una simulazione computerizzata) e ha la funzione di consentire la verifica degli aspetti tecnici (il funzionamento) o come di quelli estetici (il design).

In quali direzioni?

- a) **Strategia di sviluppo**. Stabilire le attività di elaborazione del prodotto (schizzi, grafici, simulazioni computerizzate e tempi di realizzazione).
- b) **Analisi di fattibilità**. Verificare la sostenibilità delle attività di confezionamento in termini di risorse materiali di strumentazione tecnica e di budget disponibile.
- c) Il risultato di questa fase è il cosiddetto “**Minimum Viable Product**” (MVP), il “*prodotto minimo funzionante*”. Non è, infatti, economicamente sostenibile né tecnicamente valido ipotizzare subito un prodotto nella sua versione definitiva. E' metodologicamente corretto ipotizzare una versione essenziale del prodotto per procedere poi con interventi successivi al completamento e al perfezionamento del prodotto.
Questa fase, infatti, risponde all'esigenza industriale fondamentale di verificare la fattibilità del prodotto.

4. SVILUPPO/REALIZZAZIONE



Occorre in questa fase partire dal prototipo MVP e procedere alla definizione di un'anteprima del prodotto finito: il **modello realizzato** (*mockup*):

- scelta definitiva dei materiali
- individuazione delle componenti
- definizione delle fasi del processo

In questa fase occorre far leva sui contributi del team dell'impresa, in particolare,

- acquisire il parere dei tecnici dei materiali;
- acquisire il parere degli esperti di tecnologie.

5. VALIDAZIONE

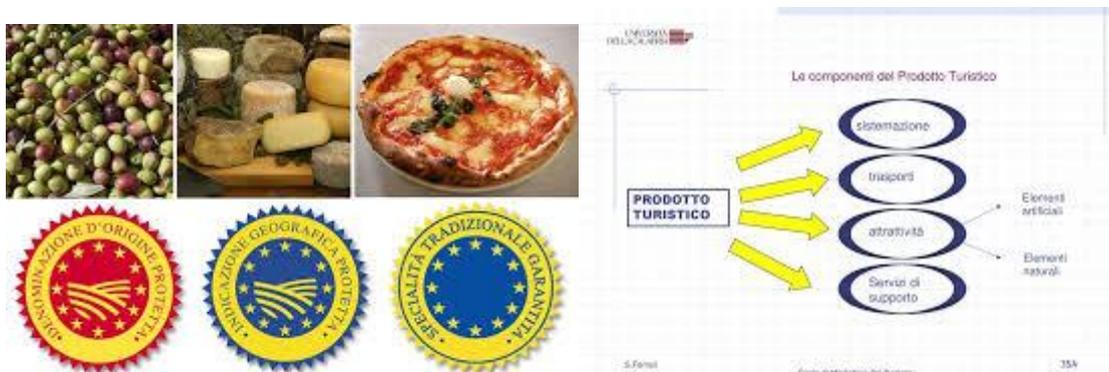
Prima di procedere al lancio del nuovo prodotto, occorre **testarlo e validarlo**. Per garantire la qualità del prodotto, è necessario effettuare **vari test**, del tipo:

- **di rispondenza al cliente** (interfacciarsi con un cliente potenziale)
- **di resistenza dei materiali**
- **di durata**
- **di sicurezza**, ecc

Questo, al fine di assicurarsi che il prodotto soddisfi gli standard di qualità richiesti.

6. MARKETING

L'ultima fase è quello del lancio del prodotto sul mercato e della collocazione sul sito web dell'impresa.



Due, gli steps:

- a) **La commercializzazione**: decisivi e strategici risultano il **team sales** e il **team marketing** che **devono individuare gli obiettivi di vendita e definire una strategia efficace per raggiungerli**.

Al fine di monitorare il processo di vendita e la strategia di marketing è rilevante tenere sotto controllo alcuni fattori e attività, del tipo:

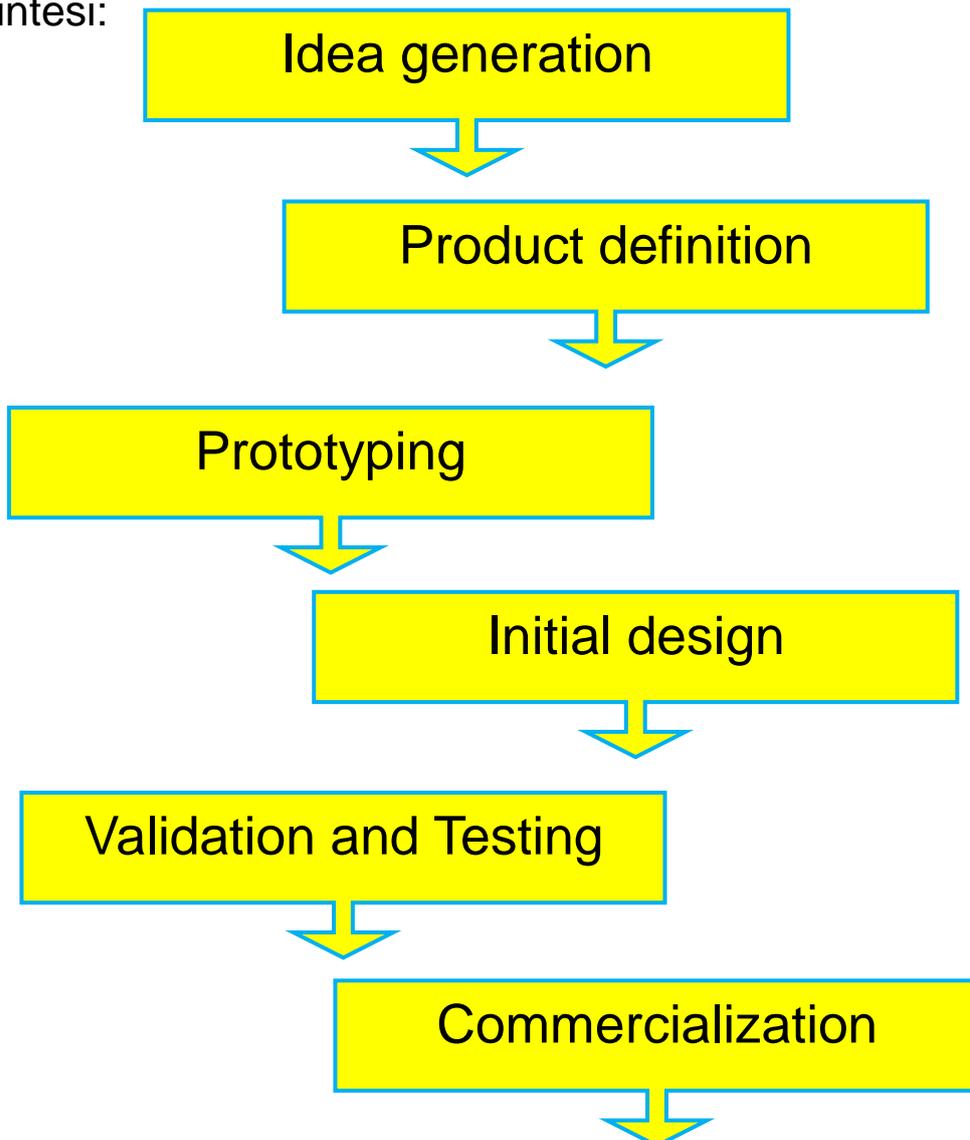
- i costi di vendita
- la durata media del ciclo di vendita;
- la percentuale di chiusura delle vendite;
- il numero dei clienti guadagnati per mese o per periodi di più mesi;
- il tasso di ritenzione dei clienti;
- il tasso di raggiungimento degli obiettivi, ecc.

- b) **L'implementazione dell'e-commerce**: va tenuto conto che le tecnologie dell'e-commerce si vanno continuamente modificando in considerazione della potenzialità degli strumenti digitali.

Vanno tenuti presenti due sistemi collaudati:

- Siti di e-commerce “**con inventario**”.
Con questa tipologia il sito e-commerce acquista la merce da un o più produttori o fornitori e dispone di una logistica per lo stoccaggio della merce.
- Siti di e-commerce “**in dropshipping**”.
Con questa tipologia il sito e-commerce non è l’acquirente che provvede all’acquisto, perché è il fornitore (dropshipper) ad occuparsi dell’imballaggio e delle spedizioni. Con questa tipologia ovviamente si abbattano i costi, ma l’azienda non ha più il controllo dell’intero processo di vendita e, di conseguenza, dei ricavi.

In sintesi:



Le ricerche finora proposte ci suggeriscono che **il processo del prodotto non è mai una sequenza lineare**, anche se per chiarezza teorica abbiamo proposto 6 steps successivi. Il “**processo**”, infatti, ha un carattere di “**sviluppo**” in positivo come in negativo.

Proprio per questo, il processo del prodotto (**product development**) è un vero “**business**”, poiché in ogni fase ci si deve confrontare:

- con le opportunità del mercato,
- con i nuovi trend,
- con le sinergie o partnership commerciali,
- soprattutto con le sfide della concorrenza e la domanda della clientela.

PROCESS

DEVELOPMENT

BUSINESS

Business Development Manager

Per questo ha assunto rilievo oggi una nuova figura professionale, quella del “**Business Development Manager**”.

Con quali ruoli e competenze professionali?

a) Analisi di mercato

Questa competenza richiede la capacità di **raccogliere, interpretare e utilizzare dati di mercato in modo strategico**. Saper leggere il complesso tessuto dei mercati, scoprendo anche quelle opportunità che non appaiono in evidenza e con una interpretazione proattiva saper anticipare future tendenze.

b) Comunicazione persuasiva

Saper persuadere non è l'arte retorica degli “influencer” oggi di moda e sopravvalutata. Sa comunicare chi possiede la capacità di **presentare idee in modo chiaro ed efficace**, di **negoziare accordi vantaggiosi** e di **gestire relazioni complesse** con i clienti.

c) Networking efficace

Costruire e mantenere reti di contatti è fondamentale nei “sistemi complessi”. Chi sa tessere reti relazionali?

- Chi ha la capacità di **identificare le persone chiave** nei diversi settori aziendali;
- Chi sa **riconoscere il possesso di skills trasversali**;
- Chi sa **valorizzare le capacità di lavorare in team**.

Ma, tutto questo lavoro di scoperta e di valorizzazione di reti di relazioni deve orientarsi in una precisa direzione:

aprire nuove opportunità di business

d) Pensiero innovativo

<Innovazione> vuol dire capacità di **pensare creativamente proponendo SOLUZIONI INNOVATIVE**. Da questo punto di vista, un'altra nuova figura professionale è quella del “**Research and Development Manager**”.

e) Gestione delle risorse

Avere una grande capacità di ideare e di progettare, misurandosi sugli strumenti di cui si dispone o si può disporre. In caso contrario si è condannati all'impotenza delle utopie.

Il successo di un progetto aziendale risulta, perciò, direttamente proporzionale alla **capacità di pianificazione** e alla **gestione efficiente delle risorse**. Con quali sotto – competenze?

- saper prevedere e stabilire priorità;
- saper assegnare risorse in modo appropriato;
- saper monitorare per correggere eventuali disallineamenti;
- saper massimizzare la produttività aziendale;
- aver come termine costante di confronto la “customer care”.

Torniamo al Convegno di Palermo

Le competenze in uscita declinate per Competenze intermedie, Abilità e Conoscenze.

Un esempio

Competenza in uscita n.2

Supportare la pianificazione e la gestione dei processi di approvvigionamento, di produzione e di vendita in un'ottica di qualità e di sviluppo della cultura dell'innovazione.

a) Graduazione delle **COMPETENZE INTERMEDIE**

Biennio	- Applicare “ procedure standard ” in contesti “ strutturati e noti ”
3°anno	- Utilizzare “ tecniche di gestione ” nel rispetto di “parametri di qualità ”
4°anno	- “ Pianificare ” la gestione dei processi con una cultura dell'innovazione
5°anno	Si riprende il testo della <u>competenza in uscita</u>

b) Graduazione delle **ABILITA'**: il <focus> è dato da un progressivo avanzamento: dall'applicazione di **SEMPLICI PROCEDURE** di gestione aziendale alle tecniche di **PIANIFICAZIONE** e di **CONTROLLO** della gestione dei processi:

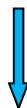
Biennio	<ul style="list-style-type: none"> - applicare SEMPLICI PROCEDURE (modalità di base) relativamente alla trasformazione delle materie prime e della gestione aziendale - identificare i contesti di consumo - come lavorare in équipe
3°anno	<p>Come definire la GESTIONE del Processo</p> <ul style="list-style-type: none"> - individuare i fornitori - precisare le modalità di approvvigionamento - individuare le modalità di trattamento delle materie prime con riferimento all'evoluzione del mercato
4°anno	<p>Come va gestita la PIANIFICAZIONE?</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificare LE RISORSE per il prodotto/servizio - verificare la SOSTENIBILITA' ECONOMICA del prodotto/servizio - verificare il CONTROLLO di QUALITA' del prodotto/servizio - tenere presente l'evoluzione del MERCATO e della TECNOLOGIA, come pure le tendenze di acquisto e gli stili di consumo
5°anno	<p>Come gestire il CONTROLLO?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualità e quantità delle risorse necessarie - Rivedere la pianificazione in relazione all'interazione con altre figure professionali - Controllare la corrispondenza del prodotto/servizio rispetto a parametri predefiniti, poi procedere all'ottimizzazione del prodotto/servizio

c) Graduazione delle **CONOSCENZE**

Biennio	<ul style="list-style-type: none"> - “Conoscenze di base dei principali processi” (organizzativi, produttivi, gestionali) - Conoscenza dei “principi-base dell’economia” - Come è organizzata <u>una filiera produttiva</u> - Come si lavora in équipe (ruoli e funzioni)
3°anno	<ul style="list-style-type: none"> - “Elementi” dell’organizzazione del lavoro e dell’azienda - Gestione del controllo: standard di qualità sia del processo che del prodotto
4°anno	<ul style="list-style-type: none"> - Tecniche di approvvigionamento - Tecniche del controllo di qualità - Tecniche di programmazione - Informarsi sulle tendenze di acquisto e sugli stili di consumo
5°anno	<p>Vengono riprese le conoscenze del quarto anno, ma in un’ottica allargata</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 10px;">{</div> <ul style="list-style-type: none"> - al controllo dei processi gestionali - alla programmazione e al controllo dei costi - all’ottimizzazione dei risultati - all’erogazione del prodotto/servizio </div>

IL NUOVO ASSETTO DIDATTICO

il principio - guida



**“Porre l’accento
non solo sulla trasmissione di saperi,
ma sull’utilizzo che gli studenti fanno
di ciò che apprendono ...
messi a fronteggiare
compiti, problemi e situazioni complesse”**

INDICAZIONI BIBLIOGRAFICHE

1. Edgar Morin, *Une tête bien faite. Repenser la réforme, réformer la pensée*, 1999; trad. di Susanna Lazzari, *La testa ben fatta. Riforma dell'insegnamento e riforma del pensiero*, Raffaello Cortina, Milano, 2000
2. Philip Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, 1967, 3^a edizione, pp. 628.
3. Philip Kotler, *Principi di Marketing*, ISEDI, Torino, 2001
4. Philip Kotler, Kevin Keller, Fabio Ancarani, *Marketing management*, Ed. Pearson, Milano, 16^a edizione, 2022.
5. Thomas J. Peters, Robert H. jr. Waterman, *Alla ricerca dell'eccellenza (In search of Excellence, 1982)*, trad. E. Angelini, E. Ferrara, G. Salinas, Sperling & Kupfer, 1984, pp. 483
6. Emilio Bartezzaghi, *L'organizzazione dell'impresa. Processi, progetti, conoscenza, persone*, Rizzoli Etas, Milano, 2010
7. Anastasia Samygin-Cherkaoui, *Framework McKinsey 7S: Aumentare le prestazioni aziendali, prepararsi al cambiamento e implementare strategie efficaci*, trad. di S. Rossi, edit. 50Minutes.com, 2023 (*McKinsey 7S Framework: Boost business performance, prepare for change and implement effective strategies*, edit. 50Minutes.com)
8. Edgar H. Schein, *Cultura d'azienda e leadership*, Raffaello Cortina Editore, 2018, pp.382 (*Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, First Edition, 1985)
9. Alberto Felice De Toni, *Decalogo della complessità (Agire, apprendere e adattarsi nell'incessante divenire del mondo)*, Ed. Guerini e Associati, 2024.

... e, per chi ha il pregio dell'ironia e vuole difendersi dal successo degli ignoranti: Paolo Guenzi, *Il marketing dell'ignoranza. Un prodotto Made in Italy di straordinario successo*, EGEA, 2025