

ECONOMIA e MANAGEMENT

JOHN ROBERTS

L'impresa moderna



il Mulino

Organizzare per migliorare la performance

5

← 129
↓
136
→

In questo capitolo applicheremo i concetti e le teorie sviluppate nei capitoli precedenti con l'intento di esaminare come le imprese possono organizzarsi per generare una performance migliore rispetto a quella ottenuta con le strategie attuali. L'idea chiave è progettare l'organizzazione per fornire incentivi il più possibile focalizzati e intensi, tenuto conto dei vincoli imposti dalla struttura dell'impresa e dalle interdipendenze che essa crea e al tempo stesso deve controllare. A tal fine è necessaria una varietà di scelte relative alla struttura e alle routine, supportate da cambiamenti culturali, che insieme possono essere chiamati *disaggregazione*. Gli elementi strutturali più importanti implicano la ridefinizione dei confini orizzontali e verticali dell'impresa per incrementarne il *focus* strategico; la creazione di sottounità relativamente piccole nell'organizzazione cui sono assegnati significativi diritti decisionali; la riduzione del numero di livelli manageriali e i poteri dello staff centrale. Le routine e i processi vengono modificati per fare in modo che le sottounità rispondano per le loro performance e al tempo stesso per collegarle tra loro con lo scopo di gestirne le interdipendenze. Infine, vengono sviluppate norme culturali che facilitano la ricerca e la realizzazione di migliori performance¹.

In realtà, alcune imprese da tempo hanno una progettazione organizzativa che implica molte delle caratteristiche del modello disaggregato e a legami deboli. Johnson & Johnson, l'impresa di prodotti farmaceutici, apparecchiature medicali e beni di consumo, rappresenta un eccellente esempio [Pearson e Hurstak 1992]. Johnson & Johnson è formata da oltre centocinquanta società diverse ognuna delle quali

¹ Per un dettagliato esame della gamma di cambiamenti e casi concreti di implementazione, si veda Whittington *et al.* [1999]. Si vedano anche Lichtenberg [1992] sulla focalizzazione, McMillan [1995] sull'*outsourcing*, Rajan e Wulf [2002] per esempi di riduzione del numero di livelli manageriali e Nagar [2002] su delega del potere decisionale e incentivi.

serve mercati differenti. Tali società, che sono fieramente indipendenti, svolgono le loro attività di sviluppo prodotti, produzione, marketing e vendita, e pagamento di dividendi alla casa madre. Questa struttura altamente decentralizzata genera incentivi intensi nelle società per la creazione di nuovi prodotti e l'incremento delle vendite. Allo stesso tempo un insieme di valori e norme fortemente condivisi assicura che il comportamento delle organizzazioni sia allineato con la performance complessiva.

Nell'ultimo decennio, tuttavia, un numero sempre maggiore di imprese ha adottato questo modello in risposta a una maggiore necessità di migliorare la performance. La riduzione delle barriere agli scambi e agli investimenti internazionali, la maggiore facilità delle comunicazioni e dei trasporti su lunga distanza hanno permesso alle imprese di entrare in nuovi mercati stranieri. Di conseguenza, è aumentata la competizione a livello mondiale nei mercati dei prodotti e dei servizi, rendendo necessaria una maggiore efficienza per assicurarsi il successo o addirittura la stessa sopravvivenza. Allo stesso tempo, i mercati dei capitali esercitano una pressione sempre più elevata sulle imprese relativamente alla performance. Vi hanno contribuito il diffuso riconoscimento del fatto che creare valore per gli azionisti sia la primaria responsabilità del management, il maggiore attivismo degli investitori istituzionali e, in alcune parti d'Europa, l'emergere di OPA (offerte pubbliche di acquisto) ostili. Infine, il legame sempre più stretto tra compensi dell'alta dirigenza e performance aziendale, molto accentuato negli Stati Uniti ma diffuso anche in altre parti del mondo, implica che gli incentivi a migliorare la performance siano molto più forti rispetto al passato.

BP – la ex British Petroleum – rappresenta un esempio di un modello disaggregato per il miglioramento della performance. Abbiamo già discusso l'organizzazione di BP in vari punti, ma ora è utile trattare tali aspetti in modo più sistematico.

Negli ultimi anni, BP ha registrato profitti tra i più alti mai ottenuti da alcuna società – oltre 14 miliardi di dollari nel 2000. Gli elevati prezzi del petrolio grezzo hanno certamente contribuito alla realizzazione dei ragguardevoli risultati finanziari di BP in questo periodo, ma è stata la sua attività operativa estremamente efficiente dal punto di vista del contenimento dei costi a rivelarsi cruciale per la sua performance, davvero ragguardevole alla fine degli anni '90 e all'inizio di questo secolo. Infatti, BP era nota nel settore energetico per la sua efficacia nel trovare depositi di idrocarburi e per la sua efficienza nell'avviare la fase di produzione ed estrarne greggio e gas naturale. Questa eccellenza operativa fu mantenuta e migliorata in circostanze alquanto difficili, che avrebbero potuto tradursi in una crisi del funzionamento dell'impresa: tra il 1998 e il 2000, BP assorbì due altre importanti società petrolifere integrate, Amoco e Arco, che insieme erano grandi quasi quanto la sola BP; una società di lubrifi-

canti, Burmah Castrol; una società distributrice costituita da una *joint venture* tra BP e Mobil in Europa; e la distribuzione tedesca di gasolio di Veba.

I cambiamenti strategici e organizzativi attuati nel decennio precedente sotto la direzione di tre diversi amministratori delegati hanno rappresentato le basi per il successo di BP. Una dozzina di anni prima, BP era una burocrazia politicizzata con troppe persone al vertice e un'ingombrante struttura organizzativa a matrice. La società aveva ancora numerose linee di business differenti, che rappresentavano il risultato della strategia di diversificazione (così come era successo alle altre principali imprese petrolifere) messa in atto negli anni '70 e non ancora del tutto corretta. Occorrevano quindici firme differenti prima di accettare una proposta finanziaria; il solo personale direttivo occupava un palazzo di trentadue piani; le giornate dei top manager erano occupate da riunioni con ottantasei comitati diversi. La performance era in calo, la società era fortemente indebitata e nel 1992 incorse in una crisi finanziaria che le fece rasentare la bancarotta.

La trasformazione di BP prese il via con una politica di disinvestimenti dalle linee di business non connesse con le sue attività principali. Questo processo, iniziato negli anni '80, fu completato agli inizi degli anni '90. La società allora si concentrava su tre linee di attività o *stream*: una linea a monte (*upstream*) per l'esplorazione e produzione di greggio e gas; una linea a valle (*downstream*) per la raffinazione e il marketing di prodotti petroliferi; una per i prodotti petrolchimici. Queste linee di business erano ovviamente interrelate dato che i prodotti a monte rappresentavano la materia prima per le altre due linee di produzione. In realtà, potevano essere, e di fatto lo erano, gestite separatamente e in modo sconsiderato. La presenza di un mercato mondiale ben funzionante, infatti, permette l'acquisto e la vendita di greggio in modo efficiente, senza bisogno da parte di una società di fare affidamento sulle transazioni interne.

I cambiamenti organizzativi iniziarono con l'amministratore delegato Rober Horton, nominato nel 1989. Con il suo «Progetto 1990» egli cercò di migliorare la velocità e l'efficacia del processo decisionale a livello manageriale. Horton decentralizzò gran parte dell'autorità decisionale, trasferendola agli *streams*. In questo processo furono eliminati diversi livelli di management e i posti di lavoro nella sede centrale furono ridotti di oltre l'80%. I dipendenti furono incoraggiati ad assumersi responsabilità e a prendere iniziative e si diede risalto ai valori di attenzione ai dettagli, fiducia, apertura, al lavoro in team e alla cooperazione. Allo stesso tempo, dato che le difficoltà economiche perduravano, furono tagliati in modo massiccio, budget per gli investimenti e il personale fu ridotto in maniera sostanziale.

Lo stile personale caustico di Horton e l'incoerenza tra i valori dichiarati e la realtà dei tagli dei posti di lavoro gli alienarono le simpatie dei lavoratori, mentre la performance continuava a peggiorare

nel contesto del generale rallentamento economico che caratterizzò gli inizi degli anni '90. Nel 1992 Horton fu sostituito nella sua veste di amministratore delegato da David Simon, che era stato *chief financial officer*. Simon era più popolare tra i dipendenti di BP, ma continuò l'aggressivo programma di razionalizzazione avviato da Horton. I posti di lavoro calarono da 97.000 nel 1992 ad appena poco più di 50.000 nel 1995. Parte di tale diminuzione era dovuta a disinvestimenti e vendita di attività, ma la parte più significativa derivava da riduzioni di impiego nella gestione ordinaria. La performance migliorò radicalmente: da una perdita di 811 milioni di dollari nel 1992 si passò a un profitto di 2,4 miliardi di dollari due anni più tardi, mentre il livello di indebitamento calò di quattro miliardi di dollari.

I maggiori cambiamenti di questo periodo si verificarono nell'ambito *upstream* dell'esplorazione e produzione di petrolio grezzo - BP Exploration (BPX). Lì, John Browne, che nel 1995 sarebbe succeduto a Simon in qualità di amministratore delegato del gruppo BP, intraprese un'importante riprogettazione organizzativa. Il modello, che BPX chiamò «federazione di attività», era un esempio di progettazione disaggregata. Più tardi fu applicato a tutto il gruppo.

Browne spostò il *focus* della strategia *upstream* sulla ricerca e sullo sfruttamento di vasti depositi di idrocarburi, attività in cui le difficoltà tecniche e i rischi che ne conseguivano implicavano che BP, grazie alle dimensioni e all'esperienza, avesse un relativo vantaggio rispetto a imprese più piccole. (In questo periodo, le esplorazioni su scala minore e i *petropreneurs* ebbero più successo rispetto alle grandi compagnie petrolifere integrate.) Ciò portò alla vendita di un certo numero di piccole unità, all'acquisto di altri campi complementari rispetto a quelli esistenti e allo spostamento delle esplorazioni verso aree dove era più probabile che vi fossero depositi di una certa rilevanza. Di conseguenza, tutti i campi di petrolio o gas della società erano di ragguardevoli dimensioni. Alla fine degli anni '80 erano concentrati nel versante nord dell'Alaska e nel mare del Nord, da cui BP aveva estratto la maggior parte della sua produzione fin dagli anni '70. Tuttavia, focalizzarsi sulle migliori opportunità implicava che le attività di esplorazione di BPX in futuro si sarebbero concentrate su nuove aree dove difficoltà tecniche e politiche avevano ostacolato precedenti sviluppi. Pertanto, le operazioni di BPX sarebbero state sempre più disperse nel mondo e sempre più presenti in economie in via di sviluppo o in transizione.

Il passo successivo fu di tipo organizzativo. La struttura di BPX era costituita da un insieme di unità geografiche, le «società operative regionali» (*Regional Operating Companies, ROC*), dotate di personale tecnico e amministrativo che sovrintendeva alle operazioni. I capi delle ROC e i capifunzione si unirono a Browne nel Gruppo di Management Globale che gestiva lo *stream*. I dati relativi alla performance venivano aggregati generalmente a livello di singola ROC, e i manager dei vari