

MANAGEMENT

JOHN ROBERTS

L'impresa moderna



il Mulino

campi avevano un potere decisionale e un controllo molto limitati sulle risorse usate nelle loro unità. Browne, tuttavia, iniziò a spingere le discussioni sulla valutazione della performance a livello di singolo campo. Si giunse così a un esperimento consapevole di progettazione organizzativa, in cui ai manager di alcuni campi venne data l'autorità di decidere come gestire le loro operazioni e come raggiungere gli obiettivi di performance negoziati direttamente con il top management di BPX. Questo cambiamento generò un maggior output e costi ridotti; allora il modello fu applicato a tutta BPX, a partire dall'anno della crisi, il 1992.

Tutte le operazioni di esplorazione e produzione furono divise in circa quaranta unità di business, chiamate attività (*assets*), ognuna delle quali consisteva in un campo di petrolio o gas principale o di un gruppo di campi limitrofi. Ciascuna attività era diretta da un asset manager (più tardi chiamato *business unit leader*). Le ROC furono eliminate e il senior management fu ridotto a Browne e altri due dirigenti. In qualità di comitato esecutivo di BPX, essi controllavano direttamente le attività, senza alcun livello intermedio di management. Lo staff tecnico e di funzione fu altresì allocato alle attività.

Agli asset manager furono date delle «concessioni» che stabilivano i confini delle loro attività (ad esempio, limitando le trivellazioni ai propri campi). Inoltre essi firmarono contratti espliciti di performance individuale con il comitato esecutivo, accettando di raggiungere determinati livelli di performance in termini di volumi, costi e investimenti. Nei limiti delle loro concessioni e nei limiti della politica generale della società, agli asset manager fu dato il potere di scegliere come raggiungere i livelli di performance promessi. Essi potevano decidere di esternalizzare alcune attività, scegliere i fornitori, assumere personale e determinare dove e come trivellare.

La performance dei singoli *assets* non fu aggregata a un livello inferiore a quello dello *stream* ed era chiara a Browne e ai membri del comitato esecutivo, i quali seguivano da vicino la performance specialmente grazie ai rapporti trimestrali. Durante le riunioni, Browne istruiva gli asset manager, aiutandoli a sviluppare le proprie abilità manageriali e instillando in loro i valori e le norme che egli voleva si diffondessero in BPX.

La contrattazione della performance non era limitata agli asset manager. Al contrario, le promesse contenute in tali contrattazioni a livello di singolo *asset* divennero la base per concludere contratti di performance con tutti gli individui nell'ambito di quell'*asset*. La remunerazione di tutti i lavoratori fu legata alla performance del loro *asset* e alla performance globale di tutto lo *stream*. Questo aumentò in maniera significativa la variabilità dei compensi e l'intensità degli incentivi.

Gli asset manager trovarono liberatorio il nuovo sistema, ma l'esiguità dell'alta dirigenza implicava che essi non potevano contare sulla

sede centrale dello *stream* per ricevere consigli e supporto quando emergevano problemi tecnici o gestionali. Per rispondere a questa necessità gli *assets* furono divisi in quattro «gruppi di pari» sulla base del ciclo di vita degli *assets*. Un gruppo consisteva di vere e proprie attività di esplorazione, incluso l'ottenimento di diritti per sviluppare campi; il secondo includeva attività che venivano sviluppate e portate allo stadio della produzione; le attività del terzo gruppo erano vere e proprie attività di produzione; del quarto facevano parte attività che stavano raggiungendo la fine della loro fattibilità economica ed erano in declino. Il punto chiave era che gli *assets* all'interno di ciascun gruppo, nonostante fossero geograficamente dispersi, dovevano affrontare gli stessi problemi tecnici e gestionali.

Gli asset manager venivano incoraggiati a contare sui colleghi del loro gruppo per avere supporto. Infatti, questi gruppi erano progettati in modo da facilitare la reciproca assistenza tra gli *assets* che li componevano e per promuovere la condivisione delle *best practices*. A tal fine, si definì un sistema di assistenza tra pari secondo cui un *asset* che aveva un problema poteva contare su persone di altri *assets* che erano pronte ad aiutarlo a risolvere il problema. Inoltre, vennero posti in essere numerosi altri «gruppi federali», che creavano legami tra persone con interessi e sfide comuni nelle differenti attività.

Ai quattro gruppi venne presto attribuito un altro ruolo, chiamato «sfida tra pari»: i membri dei gruppi di pari dovevano sfidarsi tra loro per quanto riguardava gli obiettivi che negoziavano individualmente con il comitato esecutivo. Grazie a questo processo l'approfondita conoscenza collettiva degli asset manager era utilizzata nello stabilire gli obiettivi. Più tardi, ognuno dei quattro gruppi di pari si addossò responsabilità collettive per raggiungere gli obiettivi di performance degli *assets* che facevano parte del gruppo e per l'allocazione di capitale tra gruppi.

Allo stesso tempo, vennero esternalizzati elementi significativi di gestione delle risorse umane, nonché le funzioni amministrativo-contabili e persino le attività che precedentemente erano state considerate critiche, compresa la generazione di dati sismici su nuovi potenziali campi (solo l'interpretazione di tali dati non fu esternalizzata). La logica dei contratti di performance in alcuni casi fu estesa ai fornitori esterni, i cui pagamenti erano legati a una funzione della loro performance. Un successo per questo approccio fu il campo Andrew nel mare del Nord, che in precedenza era ritenuto troppo caro per avviarsi la produzione. Condividendo il risparmio di costo con i propri fornitori, BP fu in grado di sviluppare il campo a un costo pari ad una frazione di quanto originariamente stimato e in un periodo di tempo di gran lunga inferiore rispetto a quanto era stato creduto necessario.

Questo modello organizzativo diede ottimi risultati: furono trovati e sviluppati nuovi campi, molti dei quali in aree precedentemente

ritenute troppo difficili da poter essere sfruttate convenientemente. Il costo di sviluppo dei campi fu ridotto drasticamente e mantenuto a livelli molto bassi, e la vita utile delle attività fu estesa molto al di là di quanto fosse creduto possibile.

Dopo che Browne divenne amministratore delegato di British Petroleum nel 1995, questo modello fu applicato a tutta la società. La definizione appropriata di *asset* fu meno ovvia in altri *streams* rispetto a quanto era stata in BPX e fu difficile anche stabilire le misure di performance più indicate. Nonostante ciò, furono istituiti il sistema di unità di business distinte, i gruppi di pari, i sistemi di assistenza, i piccoli comitati esecutivi per ciascuno *stream*, i contratti sulla performance e le sfide tra pari. La gestione della performance ebbe inizio con un contratto tra l'amministratore delegato Browne e il consiglio di amministrazione e da questo livello giù a cascata ai contratti con i direttori generali di ogni *stream* e ai leader dell'unità di business fino ai singoli impiegati. Oltre a ciò, furono nominati dei presidenti regionali al fine di assicurare il rispetto delle politiche della società riguardo a questioni che tendevano ad andare oltre i confini dei singoli *streams* e che dovevano essere gestite a livello nazionale o regionale, come quelle legate alla sicurezza dell'ambiente, ad aspetti normativi o di regolazione.

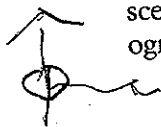
Questi cambiamenti nell'architettura e nei processi si tradussero anche in cambiamenti culturali. Le persone di BP svilupparono una dedizione profonda e intrinseca al raggiungimento di performance sempre migliori. Si affermarono forti norme di fiducia reciproca, di pronta ammissione delle difficoltà («senza sorprese»), di richiesta di assistenza quando necessario, di risposta positivamente a richieste di aiuto, di mantenimento delle promesse fatte sulla performance. Tali norme ebbero un potente effetto, generando notevoli livelli di cooperazione, ma al tempo stesso promuovendo grande iniziativa.

Questo modello è stato modificato in seguito, ma la sua logica di base è rimasta immutata per tutti gli anni '90. Si è rivelato di grande valore soprattutto durante l'assorbimento di Amoco e Arco, dove le attività appena acquisite furono integrate velocemente nel sistema di BP con il supporto dei gruppi di pari.

Dato il successo di BP, molte imprese hanno cercato esplicitamente di emulare la sua architettura organizzativa. Altre hanno adottato architetture organizzative simili. Ovviamente, non esiste un modello organizzativo che ogni impresa dovrebbe adottare. La migliore architettura organizzativa dipende dalla strategia seguita, dal contesto in cui si opera, e dal sistema amministrativo in essere. Nonostante ciò, è possibile ottenere miglioramenti effettivi della performance adottando architetture che aderiscono alla logica di base del modello disaggregato di BP. Tali architetture sono caratterizzate da una tendenza verso una focalizzazione dell'impresa su specifiche attività; la creazione di unità di business con un campo di responsabilità chiaro;

la concessione di forti incentivi per le performance delle unità; legare orizzontalmente le unità piuttosto che imporre la trasmissione verticale delle comunicazioni attraverso la gerarchia; appiattire la gerarchia e incrementare l'area di controllo; esternalizzare; migliorare i sistemi informativi, di misurazione e comunicazione; infine creare una cultura orientata alla performance.

Questi elementi progettuali sono complementari; pertanto, il significato e l'impatto di ognuno di essi può essere capito solo riconoscendo le interazioni reciproche. Tuttavia, è utile iniziare ad analizzare ognuno di essi singolarmente.



1. LA DIMENSIONE VERTICALE

Un elemento importante della progettazione organizzativa finalizzata a ottenere una migliore performance è la focalizzazione sulle attività da cui può essere derivato il maggior valore possibile. Per molte imprese ciò si è tradotto nella disintegrazione verticale e nell'affidare a terzi l'approvvigionamento di merci e servizi che precedentemente veniva effettuato all'interno.

Questo processo di esternalizzazione e disintegrazione verticale è stato attuato da alcune imprese, soprattutto Nike [Brady e de Verdier 1998; Whang e de Verdier 1998] e Benetton [Stevenson, Martinez e Jarillo 1989], che svolgono il ruolo di «architetto verticale» o «organizzatore della catena di valore». L'impresa leader organizza e gestisce la catena del valore – Nike, nel settore delle calzature sportive e, più recentemente, dell'abbigliamento e attrezzature sportive, o Benetton, nel settore dell'abbigliamento «fashion» – pur possedendo in realtà poche delle attività coinvolte e svolgendo poche delle attività necessarie per creare valore. Nike, ad esempio, esternalizza tutta la sua produzione, ma si occupa di design, marketing e distribuzione a dettaglianti indipendenti. Benetton, in realtà, esternalizza la parte basilare del processo di design e la maggior parte della produzione. Per la distribuzione si affida ad outlet che pur essendo indipendenti vendono solo prodotti Benetton; i rapporti con questi dettaglianti sono mantenuti attraverso agenti che non sono dipendenti Benetton. Tuttavia, gli outlet sono collegati ai sistemi informativi di Benetton per il controllo delle vendite. Benetton, inoltre, cura la creazione dei modelli a partire dai disegni degli stilisti, i colori degli indumenti, la logistica della distribuzione, la pubblicità e il marketing del marchio. In entrambi i casi, l'impresa leader gestisce un complesso insieme di relazioni con gli altri partecipanti alla catena di valore e coordina le attività da essi svolte.

Questo modello è stato ampiamente adottato nel settore dell'elettronica. Ad esempio, nel settore dei personal computer, molte delle