

MANAGEMENT

JOHN ROBERTS

L'impresa moderna



il Mulino

FC/FE

Strategia e organizzazione

1

◁ FG 2006
FR 22

Agli inizi del secolo scorso, i manager di Standard Oil, Dupont, Sears Roebuck e General Motors inventarono un nuovo modo di organizzare e gestire i loro business. La loro innovazione (la ora onnipresente struttura multidivisionale) comportò significativi cambiamenti nella progettazione organizzativa dell'impresa. Il cambiamento più visibile fu, senz'altro, quello di strutturare le organizzazioni non più in base alle diverse funzioni, ma in base alle divisioni rappresentate da prodotti o da aree geografiche. L'introduzione di questo nuovo tipo di struttura comportò anche ulteriori modifiche, riguardanti i sistemi di raccolta delle informazioni, di allocazione delle risorse e di controllo dei comportamenti. Questo nuovo modello organizzativo offrì una soluzione efficiente al complicato problema di dover coordinare e motivare un gran numero di dipendenti che svolgevano attività complesse e interdipendenti tra loro, spesso in aree geografiche differenti. Nacquero così le grandi organizzazioni multiprodotto, le quali iniziarono ad operare in modo efficace su scala prima continentale e poi globale. La nuova struttura organizzativa divisionale, inoltre, favorì anche un forte incremento del numero di persone che lavoravano in posizioni manageriali, nonché l'affermazione di un insieme di norme e valori che definivano il management come professione. L'introduzione di questa struttura organizzativa rappresenta, dunque, una delle innovazioni più importanti del secolo scorso per il suo forte impatto non solo sulle attività economiche, ma anche sulla vita complessiva delle persone¹.

Anche negli ultimi due decenni siamo stati testimoni di un processo di innovazione organizzativa che, potenzialmente, può avere un impatto simile, ma non si è ancora concluso. Nonostante i manager continuino a sperimentare nuove soluzioni al fine di rendere sempre

¹ La bibliografia classica sul tema è Chandler [1997]. Si veda anche Chandler [1962].

migliori le proprie organizzazioni, è possibile delineare in modo chiaro alcuni punti fondamentali di questo processo. Ad esempio, le imprese hanno modificato il proprio raggio d'azione, in genere rifocalizzandosi sul *core business* ed esternalizzando molte attività che prima erano considerate centrali. Questi cambiamenti sono riflessi dall'elevato numero di acquisizioni, fusioni e *spin-off* che hanno caratterizzato gli anni '80 e '90 e che ora stanno tornando «di moda». Molte imprese hanno anche ridefinito la natura delle proprie relazioni con clienti e fornitori, passando da contratti di breve termine a *partnership* di lungo periodo. Contemporaneamente, si è assistito alla progressiva riduzione dei livelli manageriali intermedi (e del loro staff), alla ridefinizione delle unità organizzative interne, alla dispersione di esperti funzionali nelle varie unità di business, e all'aumento dell'autorità e delle responsabilità dei manager di linea. Con questi interventi, che sono stati seguiti dal miglioramento dei sistemi informativi e dalla ridefinizione dei sistemi di misurazione e gestione della performance, le imprese hanno cercato di velocizzare i processi decisionali e di sfruttare le conoscenze e la motivazione dei loro dipendenti con modalità mai sperimentate in precedenza. Per facilitare il coordinamento e l'apprendimento, esse hanno provato a creare un collegamento diretto tra persone appartenenti a parti diverse dell'organizzazione, in modo da rendere i processi di comunicazione più orizzontali e non solo verticali/gerarchici. Molte organizzazioni hanno anche cercato di ridefinire la relazione con i propri dipendenti riprogettando le mansioni e la natura stessa del lavoro.

Questi cambiamenti sono fondamentalmente finalizzati al miglioramento della performance aziendale, sono attuati in risposta a una concorrenza sempre più intensa e la loro adozione è favorita dalle nuove tecnologie. La graduale diminuzione delle barriere allo scambio, la liberalizzazione degli investimenti internazionali, lo sviluppo delle tecnologie informatiche (specialmente di Internet) e il miglioramento dei mezzi di trasporto hanno fatto sì che i concorrenti di un'azienda non siano più semplicemente i vecchi rivali locali, ma possano provenire da ogni parte del mondo. Con l'intensificarsi della concorrenza, vi è anche una maggiore necessità di migliorare la performance. Questi cambiamenti recenti dischiudono anche nuove opportunità di business «lontano da casa», il cui sfruttamento è reso più facile dalle nuove strutture organizzative. Anche i mercati dei capitali esercitano maggiori pressioni sulle imprese, spingendole a migliorare le proprie performance. Questo accade specialmente negli Stati Uniti, ma anche in altri paesi. Infatti, il maggiore potere degli investitori istituzionali e la loro volontà di esercitare tale potere spingono le imprese a fare meglio. In alcuni casi, i cambiamenti rappresentano anche una risposta alla maggiore competizione per assicurarsi i «talenti», dal momento che sempre più aziende sono in concorrenza tra loro per attrarre e trattenere le persone più dotate e capaci. Nel frattempo, i notevoli

Globalizzazione

progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione rendono possibili molti dei cambiamenti cruciali nelle organizzazioni e nella gestione.

Queste innovazioni organizzative, messe in atto in modo appropriato, portano a un miglioramento della performance economica delle imprese, influenzando anche il benessere della società nel suo complesso. Esse, infatti, modificano in modo significativo il modo di lavorare e di vivere delle persone, nonché come l'impresa moderna opera nei mercati.

Tuttavia, come mostra l'esempio seguente, molti dei principi sottostanti a questo nuovo modello organizzativo non sono propriamente «novità».

L'esempio riguarda due aziende operanti nel settore dell'import-export. La prima, «HB Company», era da molti anni leader indiscusso del suo settore. I suoi dirigenti erano molto potenti dal punto di vista sia economico sia politico, e per molto tempo l'azienda fu favorita dai vari governi susseguitsi alla guida della nazione. «NW Company», invece, era di recente costituzione e non godeva di nessuno dei vantaggi della rivale. I suoi leader erano immigrati e rifugiati politici senza amici influenti e la sede della società era situata in una città di provincia poco importante. Già solo per il fatto di voler competere con HBC, NWC stava quasi infrangendo la legge! Oltre ai vantaggi legati all'aver un nucleo stabile di clienti abituali, una vasta esperienza nel settore e agganci politici e legali, HBC disponeva anche di una tecnologia superiore e di un accesso agevolato ai finanziamenti. Tutto ciò si concretizzava nel fatto che i costi di HBC erano pari a circa la metà di quelli della rivale.

Tuttavia, poco tempo dopo essere entrata nel settore, NWC aveva sottratto l'80% del mercato a HBC ottenendo ottimi risultati economici, mentre l'ex monopolista era molto vicina al fallimento. Com'è potuto accadere tutto ciò?

La risposta non sorprenderà nessuno di quelli che conoscono bene i cambiamenti che hanno recentemente interessato l'economia. NWC era riuscita a trovare il modo per soddisfare meglio i clienti, posizionandosi in maniera da rispondere efficacemente sia alle loro differenti esigenze sia alla continua evoluzione del mercato. NWC aveva realizzato anche molte importanti innovazioni organizzative. Ad esempio, aveva semplificato le modalità di fornitura eliminando i tradizionali intermediari; aveva evitato un'eccessiva burocratizzazione dei processi sviluppando sistemi in grado di garantire che le informazioni di rilievo fossero condivise in modo diffuso all'interno dell'azienda e che tutte le parti rilevanti fossero coinvolte nel processo decisionale. NWC, inoltre, aveva selezionato per le posizioni operative persone in grado di prendere iniziative e di assumersi responsabilità; inoltre aveva dato loro l'autorità di agire sulla base delle loro conoscenze e informazioni, senza dover discutere ogni dettaglio con i superiori gerarchici. Infine,

aveva costituito un sistema di incentivi che incoraggiava i comportamenti imprenditoriali. In altre parole, dopo aver sviluppato una nuova strategia, aveva messo in campo la struttura organizzativa, i processi manageriali, le persone e la cultura organizzativa in grado di supportarla. Queste innovazioni manageriali le avevano permesso di superare uno svantaggio di costo che sembrava proibitivo.

Inizialmente la sfida lanciata da NWC lasciò indifferente HBC, consapevole che i suoi metodi avevano funzionato per anni e di godere di enormi vantaggi rispetto all'impresa concorrente. Probabilmente HBC non riuscì neanche a riconoscere i vantaggi competitivi associati alla nuova strategia e alla nuova struttura organizzativa sviluppati da NWC. Pertanto, la sua reazione fu molto lenta. Anche dopo che la nuova rivale ebbe conquistato una grande quota di mercato, i leader di HBC fecero poco o niente. Anche questa dovrebbe essere una storia familiare per chi ha seguito da vicino quel che è successo in molti settori negli ultimi decenni.

Alla fine, HBC rispose alla minaccia copiando essenzialmente il nuovo approccio di NWC. Lo fece, però, solo dopo che i leader dell'azienda erano stati sostituiti da nuovi dirigenti che avevano compreso la natura della minaccia e non erano legati ai vecchi metodi, che avevano funzionato così bene per così tanto tempo.

NWC aveva sempre saputo che sarebbe stata condannata alla sconfitta dal suo svantaggio di costo se HBC avesse copiato la sua strategia orientata al cliente e avesse sostituito i suoi processi decisionali centralizzati e burocratici con processi nuovi, adatti alla nuova strategia. Pertanto, NWC tentò di acquisire HBC prima che il nuovo management potesse prenderne il comando. Questa operazione non riuscì e, alla fine, l'enorme vantaggio di costo di HBC le permise di sopraffare NWC.

Il risultato finale fu un accordo che univa le due aziende e che, per motivi di pubbliche relazioni, venne etichettato come fusione. Ma tutti nel Canada del 1820 (e quelli che erano a conoscenza della vicenda nel Regno Unito) sapevano bene che North West Company di Montreal era stata inglobata dalla vittoriosa Hudson Bay Company di Londra, o più precisamente dalla Governor and Company of Adventurers of England Trading into Hudson's Bay².

Hudson Bay Company (HBC) a tutt'oggi svolge la sua attività economica ed è uno dei maggiori venditori al dettaglio del Canada. Fondata con decreto reale da re Carlo II nel 1670 sotto la guida del principe Rupert del Reno, HBC aveva ottenuto i diritti esclusivi di commerciare nelle terre che si affacciavano sull'immensa baia di

² La discussione qui si basa principalmente su Newman [1985; 1987]. Si veda anche Newman [1991] per la storia della compagnia dopo la fusione e Sprakman [2002] per una discussione più dettagliata sugli aspetti dei sistemi di controllo di ciascuna compagnia prima e dopo la fusione.

Hudson. La concessione, offerta in monopolio, copriva un'area di quasi due milioni di chilometri quadrati, una superficie pari a oltre quindici volte la Gran Bretagna e significativamente più grande anche dell'Unione Europea prima dell'allargamento del 2004. A quell'epoca la baia di Hudson era un'area incontaminata e senza insediamenti europei, popolata da alcune tribù indigene e da una quantità incredibile di animali da pelliccia, soprattutto castori, che erano molto richiesti in Europa.

La società sfruttava la sua concessione adottando una strategia alquanto passiva: essa aveva costruito una mezza dozzina di stazioni commerciali fortificate sulle spiagge della baia e aspettava che arrivassero i potenziali clienti, i quali volevano scambiare le pelli con beni importati dall'Europa. I beni di scambio venivano portati dall'Inghilterra nella baia di Hudson su navi che facevano il viaggio transoceanico una volta all'anno e che, al ritorno in Inghilterra, portavano le pelli. Non era possibile fare viaggi più frequenti a causa dei limiti tecnologici propri del periodo storico e perché la baia era ghiacciata per la maggior parte dell'anno. HBC rimase vincolata a questa strategia per tutto il secolo successivo durante il quale si sviluppò una vera e propria rete di scambi: le tribù indigene che vivevano in zone lontane dalla baia scambiavano beni con quelle che abitavano vicine alle stazioni commerciali, le quali a loro volta commerciavano con HBC.

Quest'approccio strategico non era aggressivo, ma era sensato viste le condizioni di mercato, la tecnologia del XVII e del XVIII secolo, nonché i rischi e le opportunità che queste implicavano. HBC, inoltre, aveva realizzato una struttura organizzativa adatta alla strategia, che permetteva di attuarla in modo efficace.

Le decisioni più importanti erano centralizzate a Londra. Di conseguenza, il processo decisionale era lento e poco sensibile alle condizioni locali (specialmente perché nessuno dei dirigenti più anziani aveva mai messo piede nei territori della società, la cosiddetta Terra di Rupert), ma tale meccanismo assicurava coerenza e garantiva il controllo. Infatti, con un monopolio sancito dalla legge, un approccio passivo allo sviluppo del business e un mercato poco sofisticato e stabile, non c'era bisogno di prendere decisioni rapide. Il pericolo, invece, era rappresentato dal fatto che i dipendenti locali, lontani dal controllo dei capi, potessero sperperare i guadagni o, peggio ancora, appropriarsene. Per questo motivo, le persone che lavoravano per HBC nella Terra di Rupert venivano scelte più per la loro mancanza di immaginazione e la loro capacità di sopportare la noia piuttosto che in base al loro talento, alla loro capacità di iniziativa e alla loro diligenza. I dipendenti di HBC lavoravano con contratti assimilabili più alla servitù che a un normale rapporto di lavoro, dovevano seguire istruzioni dettagliate che disciplinavano ogni aspetto delle loro mansioni (compresi i prezzi che potevano pagare ed esigere), ricevevano un salario fisso, dovevano restare vicino alle stazioni commerciali

della compagnia e subivano punizioni corporali per ogni infrazione commessa.

Il sistema può apparire brutale e stupido, tuttavia bisogna riconoscere che funzionava molto bene: HBC generava profitti elevati e continuò a realizzarli per tutto il secolo successivo alla sua fondazione.

Tuttavia, questo sistema presentava un'inefficienza intrinseca: non riusciva a sfruttare le opportunità di commercio con coloro che vivevano lontano dalla baia, lasciando inappagati i loro bisogni (forse neanche immaginati) di beni europei e perdendo le pelli che questi raccoglievano durante le loro attività di caccia. Gli scambi indiretti realizzati attraverso gli intermediari, provenienti dalle stazioni commerciali della compagnia, nelle aree ricche di pellicce, permettevano una parziale realizzazione di questi guadagni potenziali, ma il sistema non era assolutamente efficiente. Il primo motivo di tale inefficienza era che questi intermediari potevano sfruttare la loro posizione di monopolisti. Pertanto, venivano applicati ricarichi su ricarichi (*mark-up*) e le quantità scambiate erano molto ridotte. La seconda ragione era che gli intermediari non potevano sostenere il rischio connesso a questo scambio. Infatti, non disponevano di un accesso a finanziamenti in grado di aiutarli a sostenere le loro posizioni di mercato e dovevano affrontare da soli l'incertezza della domanda e dell'offerta. Entrambi i fattori limitavano il volume effettivo degli scambi a livelli inefficienti.

I fondatori di North West Company erano persone immigrate da poco a Montreal o provenienti dall'Inghilterra oppure rifugiati in seguito alla guerra di indipendenza americana. Costoro, probabilmente, avevano intravisto le opportunità di profitto connesse alle inefficienze sopra descritte. Forse erano a conoscenza del fatto che i commercianti franco-canadesi avevano intrattenuto profittevoli relazioni commerciali con le popolazioni indigene prima della conquista del Canada da parte degli inglesi e, certamente, avevano notato i profitti che Hudson Bay Company aveva ottenuto per più di un secolo nonostante la sua strategia passiva. Sicuramente avranno pensato che un concorrente sufficientemente efficace avrebbe potuto essere in grado di fare molto bene.

Il grande svantaggio di NWC era che non poteva trasportare via nave i beni e le pelli direttamente nell'area di scambio delle pellicce, in quanto la baia di Hudson le era preclusa dalla concessione monopolistica di HBC. Pertanto, era necessario trasportare le merci (sia i beni importati dall'Europa sia le pelli) passando per Montreal, il porto più importante sul fiume San Lorenzo. Montreal, però, era distante migliaia di chilometri dalle zone più ricche di pellicce; in particolare, distava da queste zone circa 2.000 chilometri in più rispetto alle stazioni commerciali di HBC. Pertanto, NWC non poteva certo aspettarsi che i potenziali clienti sarebbero venuti da lei; al contrario, doveva andare lei dai clienti.

2) In secondo luogo, che è necessario il *fit* (l'adattamento) tra strategia e organizzazione, e tra queste e ambiente tecnologico, giuridico e competitivo. L'organizzazione di HBC era coerente con la sua strategia e il suo ambiente, almeno fino all'arrivo di North West Company; essa, infatti, aveva realizzato profitti per oltre un secolo. Allo stesso modo, il modello di NWC era caratterizzato dal *fit* interno e dall'allineamento con il contesto strategico, tecnologico e competitivo. In generale, però, trovare questo *fit* sembra essere una sfida quasi impossibile: esistono infatti molte variabili da considerare e la scelta sembra estremamente complessa. E tuttavia questa scelta può e deve essere fatta per riuscire a ottenere successo.

3) Terzo, che cambiare strategia e struttura organizzativa non è facile, ma a volte è necessario e, quindi, può e deve essere fatto. HBC impiegò una decina d'anni per rispondere alla minaccia. Anche l'industria statunitense dell'auto ha impiegato lo stesso periodo di tempo per rispondere all'entrata dei rivali giapponesi nel mercato americano. Alla fine, però, i cambiamenti vi furono, anche se solo sotto la minaccia di fallimento: HBC creò delle postazioni commerciali nell'entroterra per fronteggiare la concorrenza, modificò i suoi processi organizzativi per supportare la nuova strategia e, alla fine, uscì vittoriosa.

4) Quarto, che un ambiente più competitivo favorisce l'emergere della struttura organizzativa introdotta da North West Company, i cui principi sono presenti nei nuovi modelli organizzativi delle imprese moderne.

In questo libro, cercheremo di esporre tali principi e di mostrare come si applicano. Nel fare ciò, svilupperemo alcuni modelli concettuali e quindi costrutti teorici importanti per capire l'efficace progettazione organizzativa.

A < Il punto di partenza è assumere che i direttori generali siano i responsabili della progettazione organizzativa. Infatti, così come è loro responsabilità precisa ideare una strategia che indichi il modo in cui competere nei mercati di pertinenza, allo stesso modo lo è anche progettare e implementare una struttura organizzativa che permetta di realizzare tale strategia. La strategia non è solo responsabilità dell'amministratore delegato, ma anche di tutti i manager dell'organizzazione, e ciò vale anche per la progettazione organizzativa.

B < La seconda idea alla base di questo libro è che i concetti dell'economia politica possono aiutare a risolvere i problemi di progettazione organizzativa. Da quando Michael Porter [1980; 1985] applicò, per primo, i concetti dell'organizzazione industriale alla strategia, sia i professionisti sia gli studenti di management hanno compreso la grande importanza dell'analisi economica per questa disciplina. Il metodo dell'economia politica ha un impatto potenzialmente simile anche per lo studio e la progettazione delle organizzazioni, come in seguito speriamo di riuscire a dimostrare. Ma, prima di tutto, è necessario definire il contesto.