

TECHNOLOGY e MANAGEMENT

JOHN ROBERTS

# L'impresa moderna



il Mulino

## 1. STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E AMBIENTE

Per riuscire a ottenere elevate performance in un settore, occorre creare e mantenere il fit tra tre elementi: la strategia dell'impresa, la sua struttura organizzativa e l'ambiente nel quale opera. Negli studi manageriali, l'approccio classico al problema della progettazione organizzativa considera come dato l'ambiente economico, giuridico, sociale e tecnologico in cui opera l'impresa e suppone che la strategia sia già stata formulata. La progettazione organizzativa, quindi, è essenzialmente considerata il processo di implementazione della struttura organizzativa che permette di realizzare la strategia nel contesto di riferimento. Questo approccio deriva dalla massima di Alfred Chandler [1962] secondo cui la «struttura segue la strategia»: vale a dire, l'organizzazione è il meccanismo con cui realizzare la strategia.

Sebbene tale prospettiva della natura del problema di progettazione organizzativa e del ruolo dell'organizzazione sia alquanto limitata, inizialmente discuteremo il problema utilizzando questo approccio. Per motivi di semplicità, dunque, ci focalizzeremo sulla tradizionale formulazione chandleriana e considereremo una versione idealizzata e semplificata di ciò che l'impresa è e fa. Il punto di partenza è un'opportunità di business, ad esempio un bisogno non soddisfatto o un'inefficienza del mercato. Per NWC l'opportunità risiedeva nell'inefficiente sfruttamento da parte di HBC dei potenziali profitti derivanti dal commercio. Più in generale, l'opportunità può derivare dall'aver costi più bassi rispetto ai concorrenti o un prodotto che soddisfa meglio i bisogni dei clienti (o almeno di alcuni). A sua volta, ciò può essere dovuto a una migliore tecnologia, a una maggiore creatività o allo sfruttamento di economie di scala e di varietà (o di scopo) che prima non erano sfruttate.

Secondo questa prospettiva, all'opportunità fa immediatamente seguito una strategia che ha proprio l'obiettivo di sfruttare l'opportunità stessa. La strategia, infatti, altro non è che una specificazione di come l'azienda vuole creare valore e trattenerne una parte per sé. Una strategia correttamente formulata presenta diverse componenti [Saloner, Shepard e Podolny 2001].

1 Innanzi tutto, una strategia implica un obiettivo con il quale l'impresa può misurarsi e giudicare il proprio successo. Questo obiettivo può essere rappresentato dal profitto o dalla massimizzazione del valore per gli azionisti (*shareholder value*), oppure anche da qualcosa di più complesso che implica gli interessi di diversi portatori di interessi (*stakeholders*). Anche quando l'obiettivo finale è rappresentato dal valore per gli azionisti, l'obiettivo strategico può essere espresso in termini più operativi (e maggiormente motivanti). Ad esempio, negli anni '70 e '80, Komatsu, il produttore giapponese di macchine escavatrici, si era posto come obiettivo quello di «battere Caterpillar».

Non è  
 Δ fare  
 il business per sé

2) La seconda componente è rappresentata dalla dichiarazione del raggio d'azione dell'impresa: il business in cui vuole operare, i prodotti e servizi che intende offrire, i clienti e segmenti di mercato che intende servire, le attività che intende intraprendere, dove farà tutte queste cose e quale tecnologia intende utilizzare. È ovvio, infatti, che scegliere cosa fare, come farlo, dove farlo e per chi farlo è un aspetto rilevante e significativo della strategia. Un aspetto importante, anche se meno ovvio, è che il raggio d'azione di una strategia determina quali opportunità un'impresa decide di non perseguire. La strategia, infatti, è uno strumento che offre linee guida per capire quali opportunità, tra le numerose che si presenteranno, un'impresa deve perseguire e quali tralasciare. Inoltre, la strategia permette a coloro che lavorano in un'azienda di fare questa scelta senza eccessive discussioni, facilitando così il coordinamento. Infine, fornendo obiettivi chiari e limiti alle scelte, essa può contribuire alla motivazione.

3) La terza componente critica della strategia è rappresentata dalla specificazione della natura del vantaggio competitivo dell'azienda e, quindi, anche dalla comprensione di come gli altri attori economici (concorrenti, clienti, ecc.) reagiranno alla sua offerta, in modo da poter anticipare tali reazioni e poter così realizzare i propri obiettivi. Specificare la natura del vantaggio competitivo significa rispondere a diverse domande: come andrà a posizionarsi l'azienda sul mercato? In che modo creerà valore, generando nei clienti la disponibilità a pagare un prezzo superiore al costo che l'azienda deve sostenere per servirli? L'azienda offrirà un prodotto migliore a un costo marginale inferiore al valore marginale per i clienti? Oppure offrirà lo stesso prodotto a un prezzo inferiore? Oppure offrirà un prodotto meno desiderabile ma a un costo decisamente più basso?

4) L'ultima componente della strategia è rappresentata dalla spiegazione di perché e come il supposto vantaggio competitivo sarà effettivamente realizzato. In altri termini: perché l'azienda dovrebbe essere in grado di trattenere una parte non indifferente del valore che crea in modo sostenibile nel tempo? Come riuscirà l'azienda a praticare un prezzo che superi i costi? Cosa impedirà ai concorrenti attuali e potenziali di erodere i suoi margini e di sottrarre i clienti? Cosa garantisce che i fornitori e i clienti non riescano ad appropriarsi di tutto il valore creato? Spesso le formulazioni della strategia non contengono tale componente; l'esistenza e la validità di questa logica, però, sono di fondamentale importanza per l'impresa. Infatti, considerare correttamente questo elemento della strategia permette all'impresa di collegare tra loro in modo coerente e razionale il posizionamento dell'azienda sul mercato e le sue capacità (*capabilities*) distintive con le preferenze dei clienti, i prezzi praticati, i costi sostenuti e i volumi realizzati, in modo da definire un sistema che le permetta di mantenere e migliorare nel tempo la sua posizione e le sue capacità.

Se i capi di NWC avessero proclamato la loro strategia, avrebbero detto qualcosa di simile:

NWC farà affari con le popolazioni indigene del Canada del nord, scambiando beni europei con pelli di animali. Gli scambi verranno realizzati in stazioni commerciali costruite nelle regioni ricche di animali da pelliccia. Il trasporto tra queste stazioni e Montreal verrà assicurato da persone che lavorano per la compagnia utilizzando piccole imbarcazioni. I beni da scambiare verranno acquistati a Montreal e in Inghilterra, mentre le pelli verranno vendute a Londra. NWC offrirà a coloro che procacciano le pelli condizioni di scambio migliori di quelle offerte da HBC attraverso i suoi intermediari. NWC sarà anche più attenta ai bisogni della clientela rispetto alla concorrenza. Tutto ciò le permetterà di diventare il partner commerciale preferito. Questo vantaggio di posizione e i risparmi che derivano dall'eliminazione degli intermediari permetteranno di servire i clienti in modo da lasciare ancora un margine di profitto, nonostante i costi più alti. NWC riuscirà a offrire queste condizioni di scambio e a mantenere questi profitti finché HBC non adeguerà la sua offerta [cosa che HBC all'inizio non fece a causa della sua strategia consolidata, della sua struttura organizzativa e del suo management]. Ciò permetterà a NWC di raggiungere l'obiettivo di dominare in modo profittevole il commercio delle pelli nel Nord America britannico.

In un'azienda multibusiness, esiste anche un altro livello di strategia: quello *corporate*. La strategia di *corporate* identifica l'insieme dei business in cui opera l'impresa e i potenziali vantaggi sinergici che possono derivare dall'operare in più business contemporaneamente. Dunque, la strategia di *corporate* consiste essenzialmente in una scelta di portafoglio e nella definizione del ruolo della direzione centrale.

Per attuare una strategia occorre svolgere una serie di attività. In un'azienda, queste in genere includono le attività della «catena del valore», le quali sono finalizzate alla soddisfazione dei bisogni dei clienti. A loro volta, le attività della catena del valore si possono suddividere in quelle «primarie», che includono, ad esempio, l'ideazione e lo sviluppo del prodotto, l'approvvigionamento delle materie prime, la produzione, la distribuzione, la vendita e i servizi post-vendita, e in quelle «di supporto», come la gestione delle risorse umane, la gestione dei sistemi informativi e la finanza. La catena del valore di NWC era costituita dall'acquisto dei beni di scambio, dal loro trasporto ai clienti, dallo scambio vero e proprio e dal trasporto delle pelli prima a Montreal e poi a Londra per la vendita.

L'organizzazione rappresenta, quindi, le modalità attraverso cui si svolgono queste attività e si attua la strategia. Il problema di definire l'organizzazione di un'azienda è molto complesso e il numero delle variabili da considerare molto elevato. Pertanto, può essere utile fare un minimo di classificazione. Secondo una possibile tassonomia le organizzazioni possono essere analizzate distinguendo tra persone e

caratteristiche strutturali, che, a loro volta, possono essere classificate in struttura organizzativa, routine e cultura (l'acronimo inglese è PARC: *people, architecture, routine e culture*).

Per prima cosa, quindi, abbiamo l'insieme delle persone che fanno parte dell'organizzazione. Considerare le persone di un'organizzazione significa capire quali sono i loro talenti e le loro capacità, comprendere i loro gusti, i loro valori e i loro obiettivi. Significa anche comprendere quanto sono disposte a lavorare duramente e per quali scopi; che tipo di rischi sono disposte ad accettare e a quali ricompense danno valore; che tipo di relazione hanno con l'azienda (ad esempio, sono co-proprietari, dipendenti oppure collaboratori esterni?).

Le caratteristiche della struttura organizzativa includono tutto ciò che è riportato sull'organigramma: i confini verticali e orizzontali dell'azienda; l'articolazione interna in posizioni, dipartimenti, unità di business e divisioni; le relazioni di autorità e di controllo e così via. Essa include anche altri aspetti, come la struttura dei finanziamenti, della proprietà e della *governance* dell'azienda. Tutte queste caratteristiche sono di tipo «hard» e hanno spesso un elemento contrattuale esplicito. La struttura comprende anche le reti personali che legano gli individui, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda, e che possono essere importanti come la struttura formale, e anche di più.

Le routine includono tutti i processi manageriali, le politiche e le procedure (ufficiali e non, formali e informali) che determinano i modi in cui le informazioni sono raccolte e trasmesse, le decisioni prese, le risorse allocate, la performance monitorata e le attività controllate e ricompensate. Un elemento critico è rappresentato dall'allocazione dell'autorità decisionale all'interno dell'azienda, cioè dalla definizione delle modalità con cui vengono prese le decisioni (da quali persone e a quali livelli, con quale margine di discrezionalità e con quale controllo). Tra i processi vi sono anche le routine attraverso le quali viene svolto il lavoro e i meccanismi con cui possono essere modificate. Tutte queste componenti possono implicare elementi contrattuali sia espliciti sia impliciti (più o meno formali) e una percezione condivisa su come fare le cose.

La cultura è un elemento più «soft», ma non per questo meno importante. Essa comprende i valori fondamentali condivisi dalle persone che fanno parte dell'azienda e le loro opinioni condivise sul perché l'azienda esiste, su che cosa fanno, collettivamente e individualmente, e su qual è l'obiettivo finale dell'impresa. La cultura comprende anche il linguaggio utilizzato all'interno dell'azienda, il quale, a sua volta, influenza il modo di pensare, di agire e i modelli mentali delle persone. Tali modelli determinano il modo in cui le persone interpretano se stesse, l'azienda e gli eventi. Ancora più significativo è il fatto che la cultura comprenda le norme condivise su come relazionarsi con i membri dell'azienda e con le persone esterne. La cultura definisce anche il contesto nel quale si sviluppano e operano le relazioni tra le

persone, nonché la base per i contratti impliciti che guidano e influenzano le decisioni. Infine, essa funge anche da sistema di motivazione e di controllo sociale.

Oltre alla strategia e all'organizzazione, il terzo elemento che determina la performance è rappresentato dall'ambiente nel quale l'azienda opera. Quest'ultimo comprende i concorrenti – con le loro strategie e le loro strutture organizzative –, i clienti, il contesto tecnologico e giuridico, i regolamenti, le caratteristiche politiche, sociali e demografiche, e la situazione di altri mercati e imprese che possono essere rilevanti (ad esempio, i fornitori, i produttori di beni complementari e sostitutivi).

## 2. IL PROBLEMA DELLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Se adottiamo la prospettiva di progettazione organizzativa descritta nel paragrafo precedente, compito del direttore generale diventa formulare la strategia (cioè definire l'obiettivo dell'azienda, il suo raggio d'azione, il vantaggio competitivo e la sua logica sottostante) e creare l'organizzazione (le persone, la struttura, le routine e la cultura) in base alle caratteristiche dell'ambiente di riferimento e in modo da massimizzare la performance. Nel lungo periodo, inoltre, il responsabile della progettazione organizzativa potrebbe anche cercare di esercitare la propria influenza sull'ambiente di riferimento, ma per il momento tralasciamo questo aspetto. Il modello è rappresentato nella figura 1.1.

La performance di un'azienda, dunque, dipende dalla sua strategia, dalla sua organizzazione e dall'ambiente in cui opera. Ciò porta

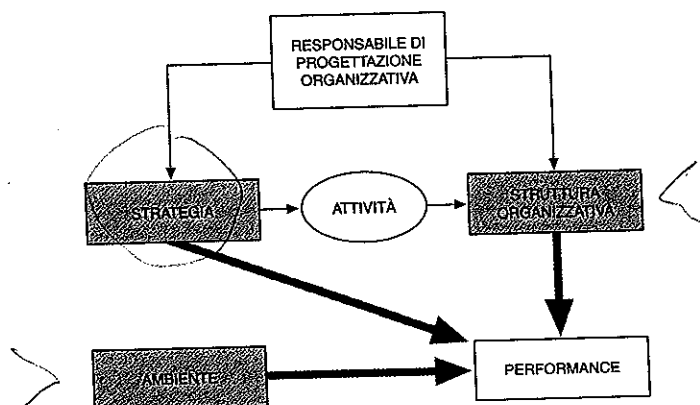


FIG. 1.1. Il problema della progettazione: formulare la strategia e definire la struttura organizzativa per massimizzare la performance nell'ambiente di riferimento.