

RIPENSARE I MODELLI DI IMPRESA

DI CLAUDIO DEMATTÉ



In tutta la letteratura di management, ma anche nei media, negli ultimi anni un *leit motiv* domina sugli altri. Questo tema, trattato in forme diverse e con differenti modulazioni, si articola su tre punti, l'ultimo dei quali conseguente ai primi due. I tre punti sono: 1. è in atto un'intensificazione competitiva; 2. la concorrenza si è non solo intensificata, ma ha cambiato natura, diventando più mobile e più dinamica; 3. per fronteggiare un contesto competitivo così configurato sono necessari nuovi modelli di impresa. Pochi libri e pochi articoli apparsi ultimamente (incluso questo stesso editoriale), sfuggono a tale schema di ragionamento, vuoi per spiegare la dinamica di certi fenomeni, vuoi per motivare proposte di gestione o nuovi strumenti di management. Obiettivo del nostro editoriale è rivisitare questo schema logico e verificare se le premesse (i primi due punti) siano fondate, per poi concentrare l'attenzione sul terzo punto, con l'intento di spingere più in là i ragionamenti sui modelli di impresa che possono consentire di navigare nel mare burrascoso che si presume prevarrà negli anni a venire. È vero che la pressione competitiva è cresciuta e crescerà ancora?

Questo è quanto si sostiene in continuazione ed è uno dei due argomenti che stanno alla base della presunta necessità di nuovi modelli di impresa. C'è chi argomenta questa tesi, con più o meno elementi. C'è chi invece la pone come semplice premessa, come un dato di fatto, evidente e provato, che non abbisogna di dimostrazioni. Chi la definisce semplicemente in termini di gradazione (è aumentata l'intensità); chi la qualifica, nella sua versione estrema, come "spietata" (*cut-throat competition*) o come guerra di prezzi.

Qualcuno parla di tendenza deflativa, riferendosi all'effetto complessivo di questa concorrenza più intensa.

Il fatto che molti studiosi e osservatori diano per scontato questo fenomeno è un indizio, ma non una prova. Anzi l'affermazione, ripetuta più volte, come se fosse una verità solare, ha finito con il consumarsi e perdere senso. Passa sopra le coscienze come l'acqua, come uno slogan o un modo di dire, quasi come i lamenti degli anziani sui guai della società attuale rispetto al bel tempo passato o sullo scarso impegno dei giovani d'oggi rispetto a quello dei giovani del loro tempo. A qualcuno è perfino venuto il sospetto che si tratti di posizioni strumentalmente allarmiste a uso dei consulenti, delle scuole di management o degli autori di libri o di articoli di management per tentare di convincere le imprese della impellente necessità di fare ricorso ai loro servizi: una specie di "al lupo, al lupo", al quale nessuno crede più di tanto. Il problema è che l'aumento della pressione competitiva non è stato suffragato da una prova empirica, non fosse altro perché è difficile, se non impossibile, misurare tale fenomeno sull'intero spettro delle attività economiche. Gli stessi studi sulla concentrazione dell'offerta dei diversi settori offrono deboli indicazioni sul tema. Anche se si dovesse accertare una minore concentrazione, questo solo dato non è indicativo di una maggiore pressione competitiva, così come un'offerta più concentrata non prova il contrario, fintanto che non sfocia in un monopolio o in un oligopolio collusivo. Tutti gli studi sulla concorrenza concordano sul fatto che è difficile individuare indicatori attendibili dell'intensità del confronto competitivo per l'intera economia. La situazione, dal punto di vista della misurabilità, è simile a quella della temperatura e della stabilità dell'ecosfera: nella migliore delle ipotesi si hanno risultati controversi.

Le stesse ricerche sulla nuova economia, pur segnalando la possibilità che la crescente trasparenza dei prezzi e la più estesa comparabilità dell'offerta, resa possibile dalle nuove tecnologie Internet, porti a una concorrenza più accesa, non sono in grado di prevedere l'esito finale, posto che in certe attività si avrà un livellamento dei prodotti e dei servizi e una pressione sui prezzi e sui margini, ma in altre, proprio grazie alle proprietà interattive di Internet, si andrà invece verso prodotti sempre più personalizzati che sfuggono alla logica della concorrenza pura.

Dunque, non si può provare con certezza che vi sia un generale aumento della pressione competitiva, così come non si può provare il contrario. Si può solo constatare che il fenomeno è in atto in alcuni settori. Affermare che l'aumento generalizzato della pressione competitiva non si può provare non significa però che lo si debba escludere. L'idea può rimanere in campo, come un'ipotesi di lavoro, piuttosto che come una verità assodata. Il che significa che l'aumento della pressione competitiva,

anziché darlo per scontato, occorre, osservarlo, misurarlo e prevederne il decorso, settore per settore e caso per caso, proprio come la pressione barometrica in zone diverse.

Va detto che, in via di pura logica, l'ipotesi in questione appare più che fondata. Essa si basa sull'effetto verosimile di alcuni fenomeni che hanno modificato il contesto in questi ultimi anni. Il primo è l'abbattimento delle barriere geografiche, grazie dapprima al miglioramento dei trasporti, poi all'eliminazione delle barriere doganali, infine all'avvento

di Internet. Questo solo fatto amplia, e in modo significativo, lo spettro dei concorrenti con i quali ogni singola impresa è costretta a misurarsi. Dedurne un innalzamento della tensione competitiva è il passo logico conseguente e verosimile. Il secondo fenomeno sono le liberalizzazioni che hanno investito alcuni settori un tempo a gestione monopolistica (si pensi alle telecomunicazioni, all'energia elettrica e, in prospettiva, perfino al trasporto ferroviario). In questi specifici campi l'aumento della pressione competitiva non è solo un'ipotesi, ma un dato di

**L'aumento della pressione
competitiva
è un'ipotesi, ma resa
verosimile dall'abbattimento
delle barriere geografiche,
dalle liberalizzazioni,
dalle vorticose innovazioni**

fatto. I vecchi monopolisti, per la prima volta nella loro storia, sono costretti a misurarsi con dei concorrenti, anche se per il momento rimangono protetti, almeno in parte, dalla posizione di dominanza e dai retaggi del vecchio regime.

Il terzo fenomeno che spinge verso una concorrenza più intensa – qualcuno la chiama ipercompetizione – è il susseguirsi vorticoso di invenzioni e di innovazioni, in parte specifiche e in parte trasversali a tutti i settori. Questa particolare fecondità della ricerca e sviluppo ha l'effetto di mettere

in campo sempre nuovi prodotti e nuovi concorrenti con i quali bisogna misurarsi. Molte di queste innovazioni, poiché si propagano in settori diversi da quelli che le hanno generate, hanno anche l'effetto di ampliare il fronte con il quale occorre confrontarsi.

Per descrivere gli effetti provocati da questo fenomeno qualcuno usa l'espressione "disruptive innovation", che condensa nell'aggettivo "distruttiva" tutto il potenziale destabilizzante.

Un quarto fattore concorre anch'esso a fare salire la tensione competitiva: è l'avvento e la diffusione di Internet.

Pur con la cautela di non generalizzare indebitamente i suoi effetti, come si è detto poco sopra, è certo che Internet – oltre ad ampliare gli orizzonti geografici raggiungibili dalle imprese e quindi il numero dei concorrenti potenziali su ciascuna attività – ha la caratteristica di abbattere l'abituale asimmetria informativa dei consumatori, espandendo la loro possibilità di ricerca e confronto e quindi il loro potere contrattuale. Vi è infine un altro fattore che gioca a favore di una maggiore concorrenza: questo

è rappresentato dall'azione delle Autorità antitrust, la cui esperienza, i cui poteri e la cui influenza sono sensibilmente aumentati negli ultimi anni.

La logica dice che l'aumento della pressione competitiva, anche se non provato nella sua generalità, è verosimile: anzi, è probabile che la concorrenza più intensa non sia affatto una litania di chi ha interesse di parte a dichiararla. E non è nemmeno una percezione sfalsata degli imprenditori e dei dirigenti che potrebbero essere soggetti alla tipica deformazione

dei giudizi derivante dalla tendenza delle persone a colorare gli eventi in modo più pessimistico mano a mano che scorre il tempo.

Verso una competizione più intensa, ma anche diversa

Come ho detto all'inizio, si afferma che il contesto competitivo è caratterizzato non solo dall'aumento dell'intensità competitiva, ma anche da un diverso modo di dispiegarsi del gioco competitivo. È un'affermazione suffragata da verifiche o da solide argomentazioni? E se corrisponde al vero, in che termini si è modificata e si sta modificando la dinamica competitiva?

La risposta è che molti contesti competitivi si evolvono da modelli di confronto "statici" ad altri molto più dinamici, più "nervosi", meno prevedibili, più mobili. Usando un linguaggio militare – il che non mi entusiasma, ma serve per veicolare l'idea – si sta passando da guerre di logoramento (come il confronto sul Piave della prima guerra mondiale) a guerre di movimento, o guerre lampo, con repentini cambiamenti di fronte, come quelle rese celebri da Rommel durante la seconda guerra mondiale. La tendenza, anzi, sembra andare oltre, verso le forme ancora più mobili della guerriglia dove è difficile l'individuazione del fronte e perfino dell'avversario.

Vari fenomeni concorrono a modificare il confronto competitivo in tal senso. Il primo è quello più sopra citato: l'innovazione continua. Essa aumenta l'intensità della concorrenza, ma ne segna anche le modalità. Lo fa attraverso diverse vie. Attraverso l'abbreviazione dei cicli di vita, che restringe il tempo utile di sfruttamento di un'innovazione e comporta

un'accelerazione dei tempi d'azione. Lo fa con l'effetto sorpresa, che sconvolge il terreno di gioco ogni qualvolta un'innovazione nata in un campo manifesta un potenziale rivoluzionario anche in un altro. Lo fa attraverso l'alterazione delle strutture di costi o perfino della struttura dei ricavi possibili (si pensi agli inusuali modelli di business stimolati dalle tecnologie Internet).

A modificare la forma della concorrenza è la sua stessa variazione di intensità. Se questa aumenta e deprime i margini, genera automaticamente la ricerca di antidoti. Oltre alla ricerca di una maggiore efficienza e di una riduzione dei costi, si innescano le azioni più "creative" per stabilire un contatto più profondo con i clienti, per predisporre prodotti o servizi differenziati, per produrre un "valore aggiunto" innovativo e difficilmente replicabile. Più che un confronto testa a testa basato sui soli costi su prodotti sostanzialmente simili o sulla resistenza (chi regge più a lungo una guerra di prezzi), si dispiega una guerra di movimento dai contorni più incerti e di più difficile previsione. Concorre, nel plasmare la tipologia del confronto competitivo, anche l'accresciuta variabilità dei comportamenti dei consumatori, potenziati, come abbiamo visto, anche dalle nuove tecnologie Internet. Non sono più bersagli fermi, ma soggetti continuamente mobili, poco fedeli, pronti a cambiare fornitore, ma variabili anche nelle esigenze. Si aggiunga al quadro che coloro i quali sono alla caccia di questi bersagli mobili, sono essi stessi molto più in movimento rispetto al passato, con la conseguenza che l'impresa deve guardarsi da tutte le parti con la possibilità di continue sorprese. In alcuni paesi e in alcuni settori altrettanta mobilità hanno acquistato

anche i mercati dei fattori, a cominciare da quello del lavoro. Il che impegna le imprese in un continuo sforzo di ricerca, di aggregazione e di riaggregazione molto più variabile e dinamico rispetto al passato. Dell'impatto diffuso di Internet si è già detto: ma va ricordato che la possibilità di una comunicazione ricca, istantanea, senza barriere spaziali e a basso costo ha l'effetto di imprimere una velocità nuova a tutte le relazioni sociali ed economiche. Questo si traduce in un modo di competere che vede nella velocità di cattura delle informazioni, nella rapidità di reazione ai cambiamenti, nella tempestività di risposta un fattore critico di successo.

La presunta necessità di nuovi modelli di impresa

Quanto detto conduce verso il punto 3. dell'assunto di partenza: l'aumento dell'intensità competitiva e il contestuale cambiamento delle modalità secondo le quali si esplica la concorrenza richiedono forme di impresa capaci di produrre i comportamenti necessari per fronteggiare la nuova situazione. A rendere difficile la ricerca di queste nuove forme è la contestualità dei due cambiamenti e il fatto che ognuno di essi fa nascere esigenze che sono in conflitto l'una con l'altra. L'intensificazione della concorrenza frontale richiede un modello di impresa capace di produrre minori costi e maggiore capacità di resistenza a guerre di prezzi (salvo ricorrere all'alternativa della differenziazione multipla, nel qual caso si ricade nella fattispecie successiva). Modelli simili giocano sulla dimensione, dato che in molti settori vi sono economie di scala, curve di esperienza e possibilità di aumentare il potere contrattuale negli

acquisti con il crescere dei volumi. Dall'altro lato, il fatto che la concorrenza diventi più dinamica, più scattante, più difficile da prevedere richiede un modello capace di esaltare invece le capacità di creatività, di innovazione e di differenziazione, di risposte e movimenti rapidi, di attento e pronto ascolto dei cambiamenti dei clienti e dei concorrenti. Per questi fini la dimensione non è un vantaggio, ma gioca contro.

È sufficiente riflettere su questo cocktail di elementi contraddistinti da proprietà non propriamente compatibili, derivante dalla doppia esigenza di giocare la partita dell'efficienza ma anche quella dell'innovazione e della flessibilità per comprendere quanto arduo sia il compito di individuare il modello di impresa adatto alle nuove condizioni.

Il termine modello sta a indicare un insieme di variabili – alcune strategiche, altre organizzative – che differenziano un certo modo di fare impresa da un altro: sul piano strategico il livello di diversificazione, il grado di integrazione verticale, l'ampiezza geografica dei mercati serviti, il tipo di legame con i fornitori e con i clienti; sul piano organizzativo, la modalità di aggregazione delle attività da svolgere all'interno dell'impresa, l'ampiezza del controllo (*span of control*) con il conseguente numero di livelli gerarchici, la tipologia dei rapporti con il personale, le modalità di remunerazione, i sistemi di pianificazione, budgeting e controllo. La difficoltà del compito consiste nel trovare, per ciascuna di dette variabili, la posizione che favorisce i comportamenti d'impresa più

rispondenti alla dinamica competitiva che caratterizza i mercati nei quali l'impresa è immersa. Va da sé che ogni settore, ogni comparto, ogni impresa ha di fronte realtà diverse. Parlare di un modello di impresa sembra, da questo punto di vista, un controsenso. In realtà, ciò che si tenta di individuare è la tendenza generale che più o meno intensamente investe tutte le imprese. La ricerca delle modifiche da apportare alle diverse variabili del modello è un processo complesso fatto di intuizioni da parte di imprenditori e dirigenti, di sperimentazioni consapevoli o

**Molti contesti competitivi
si evolvono da modelli
di confronto "statici" ad altri
molto più "nervosi"...**

**Varia anche il comportamento
dei consumatori, che non
sono più bersagli fermi**

inconsapevoli in seno alle imprese, di riflessioni teoriche (su ciò che dovrebbe funzionare meglio) da parte di studiosi e consulenti, di errori, di imitazioni. Nessuno è in grado di dettare – come per le tavole della legge – quale sia la risposta migliore. Il modo migliore per aiutare le imprese a trovare ciascuna la propria strada è quello di esporle all'insieme delle esperienze e delle idee che si confrontano sul tema. In questo editoriale illustrerò cinque filoni di lavoro sui quali si insiste per l'individuazione del tipo di impresa in grado di reggere sia la maggiore

intensità competitiva sia la diversa e più mobile forma di concorrenza.

L'ampliamento dell'ampiezza del controllo e la riduzione dei livelli gerarchici

Questo modo di affrontare il problema riconosce che la struttura organizzativa prevalente nella maggior parte delle imprese – specie di grandi dimensioni – è caratterizzata da un eccessivo tasso di burocratizzazione (dovuta alla aggregazione dei compiti su troppe unità organizzative, per di più distribuite su più livelli gerarchici),

da una lentezza dei movimenti (dovuta anch'essa agli eccessivi livelli gerarchici), una carenza di imprenditorialità e di creatività (imputata al fatto che le scelte e le responsabilità sono distanti dal luogo in cui si colgono i problemi e si hanno le informazioni per trattarli). Partendo da questa diagnosi si è pensato che un modo per risolvere il problema fosse quello di ampliare lo spettro di controllo – il che significa riorganizzare su base più ampia l'area delle attività sotto un'unica responsabilità –

con l'effetto di ridurre i livelli gerarchici. Basta un calcolo elementare per comprendere che se le linee di reporting sottoposte a ciascun responsabile passano da cinque a dieci sparisce un livello gerarchico; se passano da cinque a venti ne spariscono due. L'eliminazione di uno o due livelli gerarchici ha un impatto rilevante sulla struttura organizzativa perché accorcia il tragitto delle informazioni in entrambe le direzioni, quello delle scelte che richiedono un intervento dall'alto, quello delle istruzioni che ridiscendono verso

i luoghi dove le scelte devono tramutarsi in azione. Ma l'intervento non muta né la filosofia che impronta i rapporti fra i diversi soggetti interni all'impresa né le altre componenti dell'architettura organizzativa. E per di più l'ampliamento dello spettro di controllo è più facile da dichiarare che da realizzare perché comporta un cambiamento radicale nel modo di lavorare sia di chi sta nelle posizioni superiori della catena gerarchica sia di chi sta in quelle inferiori. Si suole dire che l'effetto di un intervento siffatto non produce risultati significativi se non si riesce a realizzare anche un "empowerment"

(cioè un decentramento di poteri) delle persone lungo la catena gerarchica. Ma la stessa espressione "empowerment" tradisce sia la filosofia "paternalistica" e strumentale della riorganizzazione (la concessione da parte di qualcuno di poteri ad altri) sia la difficoltà per realizzarla (data l'inerzia che di solito caratterizza simili dislocazioni).

Grazie a interventi di questo tipo cambia di certo il modello di impresa, ma si tratta di un cambiamento pur sempre marginale e nel segno della continuità. Gli effetti possono essere, e di solito sono, positivi, ma non sono in grado di imprimere una svolta significativa in termini di velocità di movimento, di creatività, di grado di coinvolgimento del personale.

2. Ridurre la dimensione d'impresa

Una risposta più forte è quella che incide sulla dimensione dell'impresa per renderla più snella, più scattante e più coinvolgente per il personale. In questo caso, invece di considerare la dimensione come un dato

immodificabile da organizzare diversamente, come nel modello precedente, si va a incidere direttamente sulla dimensione stessa. Lo si fa identificando il cuore dell'impresa, quello sul quale vi sono le competenze migliori e distintive, che deve essere preservato e potenziato, e le attività ad esso strumentali, ma sulle quali l'impresa non ha alcun vantaggio competitivo, che vengono dismesse integralmente o con forme di *outsourcing* controllato. Lo smagrimento dell'impresa può avvenire con l'abbandono di aree

Il ridimensionamento organizzativo può fare molto per conferire all'impresa la concentrazione e la snellezza che il nuovo ambiente competitivo richiede

di business secondarie, riducendo la diversificazione orizzontale, oppure attraverso una revisione della presenza dell'impresa lungo la catena verticale, scorporando e disponendo la produzione di componenti o di tasselli di filiera.

Proprio perché interventi di questo tipo riducono la dimensione complessiva delle attività sottoposte al controllo organizzativo interno, producono un effetto simile in termini di livelli gerarchici al modello n. 1, con la differenza che invece di incidere sul numeratore (*span of control*) incidono

sul denominatore (numero di persone totali presenti nell'organizzazione). Naturalmente, se i due interventi si sommano – si riduce la dimensione e si accresce anche l'ampiezza del controllo – il risultato si amplifica con effetti ancora più incisivi.

Lo smagrimento dell'azienda nei termini indicati, come dovrebbe essere evidente, è un intervento di tipo strategico, in quanto modifica il campo sul quale l'azienda decide di operare, ma è anche organizzativo, allorché sceglie di lasciare al mercato l'organizzazione di talune attività

a monte o a valle, per concentrarsi su quelle sulle quali essa ha un vantaggio competitivo. Se l'operazione in questione porta l'azienda ad abbandonare del tutto alcune aree di business precedentemente incluse nel perimetro aziendale, si riduce *tout court* la dimensione e il relativo onere organizzativo. Diverso è il caso di imprese, prima molto integrate verticalmente, che decentrano presso terzi la realizzazione di componenti o di fasi produttive o di imprese che delegano ad altri la produzione di certi prodotti

che però rimangono nell'ambito della loro offerta: in questo caso, l'intervento alleggerisce sì l'azienda di responsabilità organizzative interne, ma fa nascere esigenze di organizzazione interaziendale per assicurare i flussi con i soggetti terzi a valle, a monte o a latere.

Il ridimensionamento e la semplificazione del corpo organizzativo, meglio se accompagnato anche da una revisione della struttura organizzativa lungo le linee di cui al punto precedente, può fare molto per conferire a un'impresa quella dose

di concentrazione e snellezza che il nuovo ambiente competitivo richiede. Ma se quest'ultimo è molto turbolento, con bruschi cambiamenti di domanda, di prodotto, di concorrenti, l'intervento in questione può non essere sufficiente. Di qui nascono le altre linee di lavoro.

Ma prima di passare ad esse merita che venga sottolineato un elemento utile per comprendere la natura dell'intervento descritto in questo punto. La concentrazione dell'impresa sul *core business* corrisponde alla necessità di conciliare le opposte esigenze di dimensione adeguata e snellezza:

dimensione là dove ci sono economie di scala e simili e snellezza dove c'è bisogno di creatività, flessibilità e rapidità di azione. La dimensione ottimale si preserva in capo all'impresa se essa risiede nel *core business*, oppure si realizza con l'*outsourcing* in capo al fornitore che si specializza su un componente o su una fase funzionale aggregando più produzioni prima localizzate nelle imprese integrate.

Va da sé che il modello qui descritto vale per ristrutturare le imprese grandi (perché troppo diversificate o troppo integrate verticalmente), ma vale anche come punto di riferimento per imprese minori che vogliono crescere senza cadere nelle morsa di strutture burocratiche lente, poco creative e poco flessibili. Crescere si può, anche senza subire l'effetto dell'elefantiasi: basta applicare il principio di rimanere focalizzati sulla propria area di competenza e fare ricorso all'esterno per quant'altro è necessario a completare la propria offerta.

3. Usare le tecnologie Internet per costruire imprese rete

Il modello precedente poggia sul concetto di limitare l'area sottoposta all'organizzazione interna – per mantenerla snella e fertile all'innovazione – intrecciando scambi per completare la propria offerta con altre imprese improntate alla stessa filosofia.

È risaputo che tra i motivi che hanno portato all'ingrandimento delle organizzazioni vi sono le difficoltà e i maggiori costi che la gestione delle relazioni interorganizzative comportava

l'organizzazione interna e fare maggior conto su contributi esterni – come postulato dal modello di cui al punto precedente – non esime dalla necessità di orchestrare un sistema organizzativo inter- o sovraziendale. Se un'impresa fa molto conto per la realizzazione dei suoi prodotti su terzisti e su gestioni in *outsourcing*, per avere il controllo sulla innovatività, sulla qualità e sui tempi di risposta alle richieste dalla domanda, ha bisogno di estendere le proprie responsabilità organizzative oltre i confini dell'impresa. Si tratta di responsabilità diverse, di secondo

livello e più generali, anziché di dettaglio, rispetto a quelle dell'organizzazione gerarchica, ma sono pur sempre responsabilità organizzative. In parte si gestiscono attraverso la predisposizione di contratti che definiscono impegni e obblighi. Ma in parte devono essere assolte con strumenti propri dell'organizzazione, in particolare attraverso la strutturazione dei flussi delle informazioni.

In questo contesto si iscrivono quei modelli di impresa che fanno largo e intenso uso delle tecnologie

Internet per organizzare la *supply chain*, per creare piattaforme di progettazione congiunta con i fornitori terzisti, per trasmettere in tempo reale i segnali che pervengono dal mercato – quali gli ordini – lungo la filiera. Da questo punto di vista le tecnologie Internet sono strumento di organizzazione interaziendale (oltre che aziendale) e quindi una precondizione per rendere possibile ed efficiente l'impresa rete, quell'impresa che concilia la dimensione ottimale, là dove richiesta, con la snellezza organizzativa.

**Si può crescere
senza effetto 'elefantiasi':
basta focalizzarsi sulla propria
area di competenza
e ricorrere all'outsourcing
per completare l'offerta**

rispetto a quelle sottoposte alla stessa gerarchia. Che cosa è mutato in questi anni per alterare questo equilibrio? Da un lato le modifiche nelle modalità competitive di cui si è detto. Dall'altro il profondo cambiamento intervenuto nelle possibilità di interconnettere i gangli dei sistemi organizzativi grazie allo sviluppo delle tecnologie Internet. Oggi è più facile e meno costoso tessere un sistema potente di comunicazione fra soggetti non contigui fisicamente e non appartenenti alla stessa organizzazione. Rimane però il fatto che smagrire

Per questo i progetti di trasformazione verso l'e-business sono un tassello di questo sforzo in direzione di un nuovo modello di impresa, adatta alla nuova realtà competitiva. Senza adeguate piattaforme di comunicazione e di organizzazione interaziendale il modello dell'impresa rete non è in grado di assicurare livelli di performance superiori a quelli dell'impresa integrata.

4. Gestire con i valori (*managing by values*), anziché con le regole

Un modello alternativo – il che non significa che non possa combinarsi con i precedenti – per dare all'impresa capacità di innovazione, velocità di cambiamento e di azione, sensibilità verso la dinamica turbolenta dell'ambiente competitivo, consiste nel cambiare gli strumenti di organizzazione. Le organizzazioni tradizionali impiegano in larga scala regole, istruzioni, manuali, oltre all'aggregazione (che spesso diventa segregazione), delle funzioni in reparti distinti. È verosimile che questi strumenti di organizzazione siano adatti per orientare i comportamenti verso fattispecie predefinite, ma che non siano affatto idonei per realtà dove l'azione appropriata è imprevedibile, dove essa varia secondo le circostanze e dove si deve lasciare spazio alla creatività.

Partendo da questa constatazione, alcuni postulano che sia possibile realizzare un modello di impresa nuovo semplicemente cambiando gli strumenti di orientamento delle persone: anziché costituire rigide divisioni di responsabilità, regole, istruzioni e manuali, è sufficiente

riunire persone che condividano la stessa visione, abbiano gli stessi valori, siano dotati di capacità proprie di valutare il modo giusto di rispondere alle mutevoli condizioni competitive. Anziché contare su un comportamento guidato da schemi predefiniti si fa conto sulle autonome risposte e sulle supposte capacità di autorganizzazione delle persone, una volta che la visione sulla missione dell'azienda sia condivisa e siano allineati e convergenti gli interessi. Non a caso in questo modello giocano un ruolo importante, oltre ai sistemi di reclutamento, oltre ai

Smagrire l'organizzazione interna non esime dalla necessità di orchestrare un sistema organizzativo inter- o sovraziendale

meccanismi di comunicazione interna, anche i sistemi di incentivazione. Come si può facilmente notare, questo modello entra con più decisione nei meccanismi propri dell'organizzazione, sostituendo quelli tradizionali con altri alternativi. Molte delle imprese nuove, specie quelle della nuova economia, si basano su schemi siffatti. Più difficile è trovare modelli di questo tipo nelle grandi imprese, forse per la loro intrinseca debolezza nel risolvere i problemi organizzativi, quando aumenta il numero dei soggetti coinvolti e con esso divergono non solo

le visioni del mondo, ma anche gli interessi di cui ciascuno è portatore. D'altro canto è vero che anche nelle grandi imprese si sente sempre di più l'esigenza di allentare le regole e di guidare gli uomini verso l'obiettivo comune attraverso la loro catalizzazione verso una missione condivisa: il che è appunto un *managing by values*.

5. Verso modelli più radicali
Per aggiungere un ulteriore tassello, senza la pretesa di completare il quadro che è in continua evoluzione,

accennerò all'emergere di modelli molto più radicali che, partendo dalla stessa esigenza – adeguare l'impresa alle più pressanti e diverse modalità competitive – propongono non solo aggiustamenti al margine all'architettura strategica e organizzativa, ma cambiamenti radicali. Esempio di questa impostazione sono le esperienze delle due imprese Semco e S. Luke's.¹

La filosofia di fondo di entrambe queste esperienze – che peraltro si differenziano poi in modo significativo – è, rispetto ai precedenti modelli, molto più radicale. Entrambe contestano il punto di partenza dei modelli organizzativi tradizionali che considerano i dipendenti come una "risorsa" o un fattore di produzione, anziché come persone nella loro propria e distinta individualità. Questo vizio di fondo impronta tutto l'impianto organizzativo di tipo

1. Vedi gli articoli, entrambi su *HBR*, sett/ott 2000: Ricardo Semler, "How we went digital without a strategy", p. 51; Diane L. Coutu, "Creating the most frightening company on earth".

tradizionale: dall'articolazione dei compiti alla struttura gerarchica, dal flusso delle informazioni al sistema di regole imperative, dai contratti del lavoro ai sistemi di retribuzione. Secondo gli ideatori di questi modelli alternativi, con il vizio di partenza e con l'impianto organizzativo conseguente non si possono avere che strutture burocratiche, pervasive di problemi di agenzia (come si dice in gergo), poco inclini alla creatività, niente affatto motivanti per le persone di qualità.

Per dirla con le parole di Semler (p. 57) "If you treat people like immature, wards of state, that's exactly how they'll behave" (se trattate le persone come immature, questo è esattamente il modo nel quale si comporteranno). Di qui egli deriva il principio base della nuova organizzazione (p. 57): "Give people freedom to do what they want, and over the long haul their successes will far outnumber their failure" (date alle persone la libertà di fare ciò che vogliono e nel lungo periodo i loro successi saranno superiori ai loro fallimenti). Con tutta la simpatia che si può provare verso questa filosofia di base, chiunque risulti permeato dalle logiche organizzative tradizionali trova difficile comprendere come si possa passare dalla dichiarazione di principi condivisibili alla costruzione di un'organizzazione in grado di reggere la concorrenza.

L'originalità (e il carattere radicale) dell'esperienza Semco sta nel modo in cui i principi suddetti sono stati tradotti in un modello organizzativo. Esso si qualifica per le modalità di inserimento del personale (attraverso un periodo definito "lost in space" durante il quale le persone girano in azienda per decidere dove lavorare); per la libertà nella scelta delle ore di lavoro e dei periodi di ferie, per l'assenza di

**Il modello S. Luke's:
dare assoluta centralità
nel processo organizzativo
alla persona,
vista non come risorsa,
ma come soggetto dotato
di autonomia, responsabilità
e capacità propria.**

manuali organizzativi, per la possibilità di scegliere fra undici diverse forme di remunerazione, per il processo decisionale trasparente (i dipendenti possono partecipare ai consigli di amministrazione), per la revisione periodica, ogni sei mesi, dei business (di tutti i business, anche quelli storici) per evitare il sedimentarsi di inefficienze e rendite; per la

sottomissione di tutti i dipendenti, anche i dirigenti, a un processo "democratico" di valutazione semestrale; per la chiarezza dei criteri di accettazione delle proposte di nuovi business e la rapidità del processo decisionale, per la prassi di associarsi nei nuovi business a chi ha un know-how distintivo.

Il modello S. Luke's - un'agenzia di pubblicità inglese di grande successo proprio grazie alla sua forte carica di creatività - è ancora più radicale nella sua filosofia di base di dare assoluta centralità nel processo organizzativo alla persona, vista non come risorsa, e nemmeno come portatrice di competenze, ma quale soggetto dotato di autonomia, responsabilità e capacità propria. Queste esperienze, a differenza delle precedenti, incidono in modo molto più profondo sul modo di aggregare le persone all'interno delle imprese. Non sono chiari i meccanismi attraverso i quali vengono gestiti tipici comportamenti organizzativi come il *free*

riding e la competizione interna. Ma le esperienze suddette sono indicative di un bisogno di innovazione che si spinge oltre la modifica marginale dei vecchi modelli. Proprio perché sono avanguardie esse vanno osservate con attenzione, anche se le soluzioni non fossero risolutive del grande problema della riprogettazione organizzativa richiesta dal nuovo contesto.