

I principi organizzativi attiravano più attenzione tra di noi di quanto facessero a quel tempo nelle università. Se quanto segue sembra accademico, vi assicuro che noi non pensavamo lo fosse.

Alfred Sloan<sup>1</sup>

## 1. Organizzazione e impresa

### 1.1. Crisi e cambiamento alla General Motors

Quando du Pont designò Sloan a capo della General Motors nel 1921, la compagnia era in crisi. La domanda di auto si era fortemente ridotta durante la recessione del 1920 e, benché l'azienda avesse già un'enorme quantità di scorte invendute, i responsabili della produzione lasciarono che gli impianti continuassero a produrre a pieno regime. In risposta alla riduzione della domanda la Ford Motor Company aveva ridotto il prezzo del suo Modello T di circa il 25% - una riduzione che la GM non poteva imitare, dati i suoi costi più alti. Tentando di tenere duro sui prezzi, la GM vide le sue vendite ridursi del 75% tra l'inizio e la fine del 1920. Nel 1921, il Modello T della Ford aveva ottenuto una quota del 55% del mercato automobilistico statunitense, da compararsi col 4% della Chevrolet e con l'11% dell'insieme di tutti i modelli della General Motors. Sfruttando costantemente l'enorme vantaggio di costo ottenuto attraverso la produzione in grandi volumi di un singolo prodotto, la Ford stava espandendo la capacità produttiva al fine di migliorare la propria posizione sul mercato automobilistico, che peraltro era già dominante.

Indipendentemente dalle immediate difficoltà causate dalla recessione, la General Motors fronteggiava un fondamentale problema di lungo periodo. Semplicemente essa non poteva produrre una macchina che avesse un valore maggiore ad un prezzo più basso di quello del Modello T, e stava dissipando le proprie risorse e capacità, dato che le produzioni Cadillac, Buick, Oakland, Olds e Chevrolet finivano per competere essenzialmente tra di loro. La necessità prioritaria era una nuova e più coerente strategia di marketing che si concentrasse sulla competizione con la Ford. Il piano di Sloan fu il seguente: la GM

<sup>1</sup> A. Sloan, *My Years with General Motors*, Garden City, N.Y., Doubleday, 1964.

avrebbe progettato macchine differenti per segmenti di mercato differenti. La Cadillac avrebbe prodotto macchine di lusso per i compratori di reddito più elevato e le altre case avrebbero servito segmenti di reddito via via inferiori, mentre la Chevrolet avrebbe prodotto un modello che sarebbe stato venduto ad un prezzo persino inferiore a quello del Modello T. Quest'ultimo avrebbe ancora avuto una sua clientela, ma Sloan era convinto che la maggior parte dei consumatori avrebbe scelto di comprare macchine che fossero o più lussuose o meno care del prodotto della Ford.

*La differenziazione di prodotto e il coordinamento della progettazione.* C'era comunque un'importante avvertenza: la realizzazione del piano di Sloan richiedeva una combinazione di differenziazione del prodotto e stretta coordinazione nella progettazione che avrebbe sorpassato qualunque cosa mai tentata in precedenza. Sarebbero stati necessari una grande quantità di nuovi progetti, nuovi distributori, nuove informazioni circa i potenziali clienti in ogni segmento del mercato, nuovi e differenti impianti per la fabbricazione di ciascuna macchina e differenti fornitori per ogni impianto: un grande ammontare di «diversità» dunque. Ma allo stesso tempo le diverse parti organizzative avrebbero avuto bisogno di essere coordinate in molti modi. Esse avrebbero dovuto occuparsi di coprire i diversi segmenti di mercato senza entrare troppo in competizione tra di loro, ma allo stesso tempo avrebbero avuto bisogno di scambiarsi le idee sul come migliorare i loro prodotti e ridurre i costi di fabbricazione, coordinando le loro ricerche e i loro sforzi di sviluppo, cooperando con le divisioni che producevano i componenti principali (cuscinetti, radiatori, candele) e standardizzando il design abbastanza da ottenere delle economie di scala nella produzione delle componenti. Comparata con la strategia monoprodotta della Ford, la strategia di segmentazione del mercato di Sloan richiedeva che molte più decisioni fossero prese e molte più informazioni fossero continuamente raccolte e analizzate. Chiaramente, la struttura organizzativa usata dalla Ford Motor Company non poteva costituire un modello per la nuova General Motors.

La precedente organizzazione della General Motors era essenzialmente quella di un insieme di compagnie automobilistiche e di fornitori operanti senza nessuna direzione centralizzata, e dunque anch'essa non poteva fornire un modello di riferimento. Le varie divisioni automobilistiche avevano fallito nel coordinare la progettazione delle loro componenti, facendo lievitare i costi di tutte. Il sistema di contabilità, che allocava i costi tra le divisioni produttive, si era dimostrato incapace di evidenziare quali unità (e quali decisioni da esse prese) risultavano alla fine responsabili dell'aumento dei costi, ed aveva perciò fallito nel tentativo di spingere i manager delle singole divisioni verso l'efficienza. Per esempio, durante la recessione le singole divisioni continuavano a produrre persino di fronte all'accumularsi di scorte di macchine invendute, a causa della mancata imputazione alle stesse dei costi di detenzione delle scorte.

*La struttura multidivisionale della GM.* Sloan studiò l'organizzazione della GM e decise che era necessario un cambiamento radicale. La nuova organizzazione avrebbe avuto una struttura multidivisionale con personale altamente qualificato nell'ufficio di direzione. Non ci sarebbero state infrazioni alla fondamentale autonomia delle divisioni nella determinazione delle loro decisioni operative. Ogni divisione avrebbe separatamente realizzato e venduto una macchina progettata per l'assegnato segmento di mercato. Ognuna avrebbe avuto il suo gruppo manageriale dotato dell'autorità di prendere le sue proprie decisioni operative. Diversamente da altre organizzazioni economiche, la direzione della GM non sarebbe stata responsabile delle decisioni riguardanti le operazioni quotidiane. Al contrario il suo ruolo primario sarebbe stato quello di esaminare e valutare la performance di ciascuna divisione e di pianificare e coordinare la strategia complessiva. La direzione si sarebbe anche incaricata delle funzioni legali, finanziarie e di ricerca della compagnia; inoltre essa avrebbe controllato gli andamenti del mercato al fine di assicurare che i prezzi usati per la contabilità interna riflettessero correttamente i costi effettivi. Questo avrebbe permesso alla compagnia di valutare la produzione delle varie divisioni sulla base della sua profittabilità, come se ciascuna fosse stata costituita da un'impresa separata.<sup>2</sup>

Ford, abituato ad essere informato a proposito di ogni decisione importante presa nella sua compagnia, si dimostrò scettico sulla riorganizzazione della GM, ed in particolare circa la reale possibilità di separare il *top management* dalle dirette decisioni operative. Egli commentò:

Per quanto mi riguarda credo che non ci sia inclinazione più pericolosa di quella che è talvolta descritta come «genio organizzativo». Di solito questa si concretizza nella creazione di una grande tabella che mostra attraverso una struttura ad albero come l'autorità si ramifichi. L'albero è carico di bacche rotonde ciascuna delle quali porta il nome di un uomo o di un ufficio [...]. Ci vogliono circa 6 settimane perché un messaggio dell'uomo che vive nell'ultimo angolo in basso a sinistra dell'albero raggiunga il presidente o direttore del consiglio di amministrazione.<sup>3</sup>

Tuttavia l'organizzazione voluta da Sloan, che sembrava così strapalata a Ford, fu in grado di trasformare rapidamente la GM in un temibile competitor. Dal 1927 al 1937 la Ford perse 200 milioni di dollari mentre la GM guadagnò più di 2 miliardi di dollari. La

<sup>2</sup> Simili organizzazioni furono indipendentemente sviluppate nello stesso periodo dalla Du Pont Company, dalla Standard Oil del New Jersey e dalla Sears. L'affascinante storia della nascita dell'impresa multidivisionale è stata raccontata da A. Chandler in *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press, 1962.

<sup>3</sup> Citato in A. Chandler, *The Historian and the Enterprise*, Ninth Annual David R. Calhoun, Jr. Memorial Lecture presentata all'Università di Washington il 29 marzo 1988 e in A. Chandler, *Strategy and Structure*, cit.

quota di mercato della GM crebbe fino al 45% nel 1940, mentre la quota della Ford, una volta dominante, si ridusse ad un semplice 16%.

La creazione di una struttura multidivisionale non solo permise alla General Motors di competere con successo adottando la sua nuova strategia, ma anche gettò le basi per una continua espansione della linea produttiva della compagnia. Negli anni che seguirono la General Motors aggiunse al proprio portafoglio prodotti che andavano dai camion agli utensili da cucina: una simile espansione non sarebbe stata possibile usando le vecchie strutture organizzative. La forma multidivisionale che la GM sviluppò divenne poi la struttura organizzativa caratteristica delle grandi compagnie, mettendo molte imprese in grado di sviluppare un'ampia gamma di prodotti. La nuova organizzazione adottata dalla General Motors si dimostrò certamente adatta alle sue esigenze, ma la GM non fu certo l'ultima compagnia automobilistica a scoprire i vantaggi delle innovazioni organizzative.

## 1.2. La Toyota

Nei primi anni cinquanta, la Toyota era un piccolo produttore automobilistico che serviva il mercato giapponese. In confronto ai giganti statunitensi, la Toyota soffriva di una drastica mancanza di capitali e della piccola scala produttiva che rendeva impossibile emulare i bassi costi di produzione dei suoi concorrenti. Inoltre, benché la Toyota potesse godere a quel tempo di un costo del lavoro molto più basso rispetto a quello delle imprese statunitensi, molti altri paesi avevano costi lavorativi persino più bassi; comunque, nessuno era stato capace di tramutare questi bassi costi in un vantaggio competitivo sostanziale in quella che era allora un'industria ad alta tecnologia ed intensità di capitale.

*La produzione «just-in-time».* Come altre compagnie automobilistiche in Europa, in Giappone e nei paesi dell'Est, la Toyota tentò per un po' di imitare le avanzate tecniche di produzione di massa dei concorrenti statunitensi. Ben presto tuttavia, sotto la guida di Eiji Toyoda e Tatchi Ohno, essa cominciò a sviluppare un approccio specifico che si adattava meglio alla scala e alla natura delle sue operazioni. Una delle più famose innovazioni della Toyota fu lo sviluppo del sistema di produzione *kanban* o *just-in-time* (JIT). Tale sistema era inteso idealmente ad eliminare le scorte dal sistema di produzione: in una produzione tradizionale i manufatti già processati da una macchina vengono immagazzinati fino a quando la macchina successiva non è disponibile per processarli. Le scorte che separano gli stadi successivi della produzione costituiscono così un cuscinetto che isola le operazioni di ciascuna macchina dai ritardi e dalle interruzioni nelle fasi adiacenti del processo produttivo. Tuttavia il sistema delle scorte è soggetto ad economie di scala molto grandi, cosicché se la Toyota si fosse basata su tale si-

stema non avrebbe mai potuto ottenere una parità di costo con i suoi più grandi concorrenti.

Al posto delle scorte, la Toyota predispose un sistema di stretta comunicazione e più grande coordinazione tra le fasi successive del processo produttivo, cosicché ogni stadio poteva essere informato «ap-pena in tempo» quando doveva consegnare il suo prodotto allo stadio successivo. Dovendo fare a meno delle scorte al fine di attenuare i problemi causati dai prodotti difettosi e dalle rotture delle macchine, gli ingegneri della Toyota dovettero migliorare l'affidabilità di ogni fase della produzione: ma gli stessi cambiamenti che ridussero il numero delle interruzioni del processo produttivo spesso ridussero anche il numero dei difetti nei modelli della Toyota, poiché gli errori venivano identificati immediatamente piuttosto che fatti accumulare fino alla fase di inventario. L'assenza di scorte significò anche che la Toyota dovette collegarsi con i propri fornitori più strettamente di quanto facessero le imprese statunitensi, comunicando ad essi le proprie necessità giornaliere ed aiutandoli a migliorare l'affidabilità dei loro sistemi. Allo stesso tempo, la necessità di ottenere una rapida riparazione delle rotture negli impianti spinse la Toyota ad addestrare i propri operatori tecnici ad effettuare essi stessi le operazioni di manutenzione e riparazione. Al contrario, negli Stati Uniti le operazioni di manutenzione e riparazione erano affidate a specialisti con una diversa qualifica e, quando a seguito di un guasto gli impianti interrompevano la produzione, i tecnici dell'impianto si fermavano anch'essi in attesa dell'arrivo dei suddetti specialisti.

Sotto la guida di Sloan la General Motors si avvantaggiò della grande scala delle sue attività includendo le stesse componenti in molti dei suoi modelli. Usando lo stesso telaio o lo stesso motore o gli stessi freni in più modelli, la GM potette sviluppare gli impianti specializzati necessari per la fabbricazione di queste componenti, riuscendo a ridurre sostanzialmente i costi. All'opposto, la Toyota non potette usufruire di tali economie di scala ed invece si concentrò sul miglioramento della flessibilità degli impianti da essa utilizzati, così che lo stesso macchinario potesse essere rapidamente riadattato alla produzione di differenti modelli. Data questa diversa scelta, non dovrebbe sorprendere lo scoprire che la Toyota era diventata un leader mondiale nell'utilizzo dei robot industriali già all'inizio degli anni sessanta.

Poiché gli impianti specializzati della General Motors non potevano facilmente essere riadattati alla produzione di prodotti con una progettazione radicalmente differente, la GM operò una sostanziale ridefinizione dei suoi modelli solo una volta ogni circa 12 anni, negli anni cinquanta e negli anni sessanta, laddove la Toyota ridisegnò i propri modelli due volte più rapidamente, introducendo miglioramenti ad ogni nuovo design. Per l'inizio degli anni settanta, l'abilità tecnologica della Toyota nella progettazione e produzione di piccoli modelli le aveva guadagnato una quota considerevole del mercato mondiale. E mentre le sue vendite crescevano, la Toyota costruiva nuovi impianti

di produzione che erano molto più grandi di quelli costruiti in precedenza dalle compagnie automobilistiche americane, ottenendo di godere di molte delle economie di scala che ancora erano presenti nel processo produttivo.

*La coordinazione con i fornitori esterni.* Un'altra caratteristica che distingue l'organizzazione della Toyota da quella dei suoi concorrenti nordamericani era il grande utilizzo di fornitori esterni: al contrario, la GM aveva una struttura notevolmente integrata verticalmente. I grandi volumi di produzione della GM e l'impiego degli stessi componenti per molti modelli differenti permetteva a quella compagnia di utilizzare appieno impianti di scala efficiente di produzione delle componenti. Inoltre, il facile accesso ai capitali necessari le permetteva di produrre essa stessa le parti e i componenti. Perciò, diversamente dalla GM, la Toyota scelse di basarsi sui fornitori esterni non soltanto per gli input di base come l'acciaio, le viti e il tessuto per i sedili, ma anche per componenti più complesse e sistemi come le luci, i freni e i sistemi di iniezione del carburante. Ciò aprì la possibilità per i suoi fornitori di adottare a loro volta una scala produttiva più grande, producendo anche per altre imprese automobilistiche.

Il sistema *just-in-time* necessitava tuttavia di una stretta coordinazione tra la Toyota e i suoi fornitori. La necessità era rafforzata dalla frequente riprogettazione dei veicoli e dal fatto che i fornitori dovevano produrre componenti ad alta tecnologia che dovevano poi essere assemblati assieme, piuttosto che semplici prodotti standardizzati. Il risultato fu che mantenere semplici rapporti di mercato con i fornitori divenne problematico: invece di cercare di avere un certo numero di fornitori per ogni parte o componente e di spostare le varie commesse fra di essi in modo da indurre una certa competizione di prezzo, come usava fare la GM, la Toyota finì per costruire relazioni di lungo periodo con un gruppo molto più limitato di imprese. Queste relazioni di lungo periodo facilitavano infatti la comunicazione e rendevano i fornitori disposti a fronteggiare il rischio di investimenti rilevanti sia in professionalità sia in macchinari al fine di soddisfare le richieste specifiche della Toyota.

### 1.3. La Compagnia della baia dell'Hudson

La storia dell'industria automobilistica fornisce un chiaro esempio dell'importanza di una coerente organizzazione che sia adatta alle dimensioni, alle capacità e al mercato dell'impresa. Ma l'importanza della struttura organizzativa può anche essere comprovata da esempi presi dai secoli passati.

Il 2 maggio 1670 la Compagnia della baia dell'Hudson (*Governor & Company of Adventurers of England Trading into Hudson's Bay*) fu costituita nella forma di una società per azioni da un editto reale del re Carlo-II d'Inghilterra. L'editto dava alla Compagnia il monopolio

sul commercio in tutte le terre del bacino della baia dell'Hudson<sup>4</sup>: si tratta di un'area immensa di circa 1,5 milioni quadrati di miglia che comprendono molta parte del Quebec, dell'Ontario, del Manitoba, del Saskatchewan e dell'Alberta, la parte orientale dei Territori del Nord-ovest, parti del Minnesota, del Nord Dakota e del Montana, e un po' del Sud Dakota. Tale area è larga più di 10 volte il Giappone, di 15 volte il Regno Unito o di 30 volte lo stato di New York. Il monopolio legale accordato alla Compagnia copriva nominalmente tutti i commerci di beni in tale regione, ma di fatto l'impresa si limitava a commerciare i manufatti europei con le popolazioni indigene in cambio di pellicce di animali ed in particolare di pelli di castoreo.

Ora conosciuta come la Compagnia della baia dell'Hudson (Hudson's Bay Company, HBC), quell'impresa esiste ancora: si tratta della più antica impresa commerciale che ancora continui nella sua linea di affari originale. Alla fine del diciottesimo ed all'inizio del diciannovesimo secolo, comunque, essa si trovava in una condizione disperata, completamente sconfitta da una rivale, la Compagnia del nordovest (North West Company, NWC), che operava attraverso una violazione (minore) della legge (stava violando il monopolio reale) e che era del tutto inferiore sotto il profilo tecnologico. Tuttavia la NWC utilizzava una struttura organizzativa ed una strategia imprenditoriale molto più efficaci: ciò la metteva in contatto coi propri clienti più strettamente di quanto capitasse alla HBC, incoraggiava risposte ai cambiamenti delle condizioni di mercato più flessibili e valide rispetto a quelle che venivano adottate dall'impresa più antica, e dava ai propri dipendenti migliori incentivi all'iniziativa ed all'impegno personale. Un'organizzazione e strategia simili più che compensavano l'enorme vantaggio di costo della HBC: soltanto quando quest'ultima imitò gli aspetti chiave della struttura e della strategia della NWC essa fu in grado di competere efficacemente.

*L'organizzazione della HBC.* Il capitale della Compagnia della baia dell'Hudson era detenuto da un gruppo di ricchi aristocratici del Regno Unito. Il management era fornito da Londra da un comitato di proprietari sotto la guida di uno di loro, il Governatore: nessuno di essi aveva mai messo piede nella zona dove la Compagnia aveva operato durante il diciassettesimo e diciottesimo secolo, ed essi erano spesso del tutto ignoranti delle condizioni esistenti in loco. Il comitato reclutava impiegati per svolgere i commerci in Nord America e pagava loro un salario indifferenziato. Sia la strategia generale che questi impiegati dovevano attuare, sia molti dei particolari operativi erano decisi a Londra (insieme a regole dettagliate circa il comportamento e la

<sup>4</sup> Una documentata e leggibilissima fonte su questi argomenti è costituita dai due volumi di Newman sulla storia della Compagnia della baia dell'Hudson: da essa derivano la maggior parte dei dettagli riportati in questa sede. Si vedano P.C. Newman, *Company of Adventurers and Caesars of the Wilderness*, London, Penguin Books, 1988.

condotta degli impiegati). Ovviamente, le comunicazioni tra Londra e la baia dell'Hudson erano estremamente lente in quei tempi di navigazione a vela, specialmente per il fatto che la baia gelava per molti giorni dell'anno. Perciò il ritardo tra l'invio di un rapporto informativo ed il ricevimento di una risposta dal management era spesso di 15 mesi.

La strategia della compagnia era di costruire alcune basi commerciali lungo le rive della baia dell'Hudson e di commerciare solamente in tali luoghi. Le tribù di nativi vicine alla baia furono i primi clienti, ma poi tali divennero rapidamente degli intermediari indipendenti che, in cambio di mercanzie avute dalla Compagnia, ottenevano le pellicce da popolazioni più distanti. Questa struttura manifestava le inefficienze usuali nei «doppi monopoli»: gli intermediari si prendevano un significativo ricarico per i loro servizi. Comunque, la strategia si adattava bene alla politica retributiva e di personale della HBC, ed alla preferenza dei suoi manager per il controllo. Inoltre, la maggior parte degli impiegati non aveva alcun interesse a lasciare la relativa sicurezza e comfort dei loro malinconici «forti» e «fattorie» per arrischiarsi nella desolazione delle terre selvagge, colla speranza di accrescere il profitto della Compagnia ma non di ottenere un compenso extra per sé stessi.

#### 1.4. La Compagnia del nordovest

Fino alla rinuncia (a favore del Regno Unito), nel 1763, alle rivendicazioni francesi sul Canada, la HBC si era confrontata con la concorrenza esercitata in modo intermittente dai franco-canadesi *coureurs de bois*, operatori indipendenti che viaggiavano in canoa per andare a commerciare con i nativi direttamente sui loro territori di cattura. Le autorità coloniali della Nuova Francia disapprovavano tali traffici, temendo che essi avrebbero sottratto troppi coloni alle fattorie e stimolato in essi una pericolosa indipendenza, e perciò tassavano pesantemente i proventi di tali attività e spesso giungevano a confiscare le pellicce. Non a caso, infatti, la stessa HBC era stata fondata grazie all'iniziativa di due di questi imprenditori-esploratori-mercanti, Radisson e Groseilliers, stancatisi di rimettere i propri guadagni al governo francese.

Una volta che il governo e le leggi commerciali inglesi si estesero al Canada, gli scozzesi ed altri immigranti di lingua inglese a Montreal si dedicarono ad attività del tipo di quelle praticate dai *coureurs de bois*, entrando in competizione con la Compagnia della baia dell'Hudson. Col 1779 questi operatori avevano dato luogo ad una *partnership* chiamata Compagnia del nordovest, ma già prima di allora essi avevano aperto posti permanenti di commercio delle pellicce persino nel delta del fiume Athabasca, 3.000 miglia a nordovest di Montreal.

*Il problema della NWC.* La Compagnia del nordovest soffriva di un immenso svantaggio tecnologico che essa però sopportava eroicamente. Montreal ed i forti che la HBC aveva nella baia dell'Hudson erano

approssimativamente alla stessa distanza di navigazione dalle fonti dei beni di scambio e dal mercato delle pellicce in Inghilterra. Montreal, comunque, era separata dai principali paesi produttori di pellicce da ulteriori 1.500 miglia di paludi senza percorsi segnati, di terreni rocciosi e di foreste impenetrabili. La soluzione degli uomini della Nordovest fu quella di trasportare le merci da scambiare, e poi le pellicce, in fragili canoe fatte con la corteccia degli alberi e spinte a forza di pagaia dai *voyagers* franco-canadesi. Tale soluzione era disponibile perché il sistema di chiuse dei fiumi e dei laghi canadesi permetteva di viaggiare dall'Oceano Atlantico all'Artico e al Pacifico attraverso pochi e ragionevoli passaggi terrestri: nondimeno, usare questo sistema presentava enormi difficoltà.

I gruppi in canoa della Compagnia del nordovest dovevano lasciare i punti di scambio delle pellicce al nord non appena il ritiro dei ghiacci dai fiumi lo permetteva, e attraversare metà del continente nordamericano viaggiando in terre del tutto selvagge, lungo rapidi fiumi dai percorsi tortuosi e laghi soggetti ad improvvise tempeste, e dovendo spesso affrontare con le loro canoe e tutta la mercanzia delle pericolose rapide. La loro destinazione era il quartiere generale della Compagnia nell'entroterra, inizialmente localizzato a Grand Portage, nell'angolo di nordovest del Lago Superiore, appena a sud del confine tra il Canada e gli Stati Uniti, e successivamente spostato 40 miglia a nord di Fort William. Là essi dovevano incontrare i gruppi giunti in canoa con le merci da scambiare da Montreal, attraverso il fiume Ottawa e il lago Huron. Scambiate le pellicce con i manufatti, gli uomini della nordovest ripercorrevano all'indietro tutta la strada sino ai paesi delle pellicce, dove essi passavano l'inverno con le popolazioni native. Nello stesso tempo le pellicce venivano trasportate a Montreal dove, se i fiumi erano ancora percorribili, venivano imbarcate sulle navi per l'Inghilterra. Dunque occorreva un tempo minimo da 15 a 18 mesi perché le merci acquistate in Inghilterra dalla NWC si trasformassero nelle pellicce che essa rivendeva, con un lasso medio di tempo di 24 mesi. Al contrario, il commercio che avveniva nei suoi forti nella baia dell'Hudson permetteva alla HBC di vendere le sue pellicce entro 4 o 6 mesi dall'acquisto delle merci con le quali esse venivano scambiate. La differenza nei servizi di capitale richiesti combinata con quella relativa ai costi di trasporto avrebbe dovuto fare della HBC l'impresa dominante, visto che alla fine il suo costo del prodotto all'importazione era la metà di quello della rivale.

*Il successo della Compagnia del nordovest.* Di fatto, per la fine della prima decade del secolo diciannovesimo, la NWC deteneva l'80% del commercio e otteneva enormi profitti, mentre la HBC perdeva denaro a un tale tasso che i suoi dirigenti considerarono la possibilità di abbandonare del tutto il commercio legato alle pellicce. Un fattore chiave nel successo degli uomini della Compagnia del nordovest era la loro strategia di costruire punti commerciali nelle terre dalle quali venivano le pellicce, la qual cosa li avvicinava ai propri clienti e li dotava

di un vantaggio di mercato. Ma almeno altrettanto importante era la loro struttura organizzativa, che comprendeva sistemi decisionali e di incentivazione che incoraggiavano lo sforzo, l'immaginazione, la flessibilità e l'innovazione: fattori che risultavano cruciali nel far funzionare la loro strategia orientata al mercato.

La HBC era organizzata in modo rigidamente gerarchico: le regole ed i controlli dalla distante Londra circoscrivevano ogni azione e decisione sul campo degli impiegati, lasciando poco spazio alla possibilità di una risposta flessibile all'emergere di nuove condizioni. Le innovazioni erano scoraggiate o persino punite, e l'attivismo era ricompensato solo dalla possibilità di ottenere un giorno una promozione al grado successivo della scala burocratica. Gli impiegati erano scelti per la loro abilità di resistere alla terrificante noia dei prescritti termini di servizio presso quella baia gelata, e per la loro voglia di lavorare a buon mercato ed eseguire gli ordini. La disciplina era assicurata attraverso l'imposizione di severe punizioni per ogni infrazione alla miriade di regolamenti della Compagnia.

Organizzata e diretta in questo modo, la HBC non era un competitor per la NWC: quest'ultima aveva la struttura di una *partnership*, con due classi di membri che si dividevano i profitti dell'impresa. I *seniors* erano membri residenti a Montreal che avevano la responsabilità del finanziamento, e di acquistare le merci di scambio e di vendere le pellicce nelle aste di Londra. I *winterings* erano i membri che si occupavano degli scambi delle merci sul territorio. I due gruppi si incontravano annualmente a Grand Portage o a Fort William per scambiarsi le informazioni, stabilire le iniziative e dividersi i profitti realizzati. Le decisioni operative sul campo erano largamente lasciate all'iniziativa individuale dei *winterings*, i quali erano nella posizione di reagire rapidamente ed inventivamente, e risultavano adeguatamente motivati dalla loro partecipazione ai profitti. Gli altri impiegati erano scelti per la loro corrispondenza allo stile imprenditoriale aggressivo tipico della Compagnia del nordovest e dei suoi membri. A tali persone erano date reali responsabilità, retribuzioni dipendenti dalla performance e serie opportunità di diventare a loro volta membri della compagnia.

La riorganizzazione della Compagnia della baia dell'Hudson. Alla fine, a partire dal 1809, quando una nuova proprietà ottenne il controllo effettivo della Compagnia dopo che il prezzo delle sue azioni era precipitato da 250 a 60 sterline, la HBC reagì alla sfida lanciata dalla NWC. La reazione fu semplice: essa imitò la rivale, costruendo posti commerciali all'interno del paese per competere direttamente con gli uomini della Compagnia del nordovest, istituì un sistema di incentivazione che, sulla base della performance, assegnava la metà dei profitti agli addetti sul territorio, e reclutò una nuova schiera di dipendenti che fosse adatta a questa nuova strategia organizzativa.

I membri della Compagnia del nordovest avvertirono immediatamente il pericolo rappresentato dalla nuova strategia della HBC, dato

che essi erano sempre stati tristemente consapevoli dello svantaggio di costo di cui soffrivano. La loro immediata risposta fu di tentare una scalata azionaria alla HBC: essi cercarono di ottenere un pacchetto di controllo del capitale della loro rivale al fine di guadagnare a sé stessi l'accesso alla più breve via di collegamento attraverso la baia dell'Hudson. Per una volta, aver sede in Canada piuttosto che a Londra fu uno svantaggio, poiché prima che essi potessero mettere in atto il loro piano le azioni in questione vennero acquistate dai nuovi aggressivi proprietari e amministratori della HBC e dai loro alleati.

La HBC operò in modo tale da trasformare rapidamente la propria struttura da quella antiquata di un tipico monopolio reale a quella di un efficace competitor commerciale, ed a quel punto il suo intrinseco vantaggio di costo divenne decisivo. La concorrenza continuò furiosamente e persino sanguinosamente per un decennio, ma entro il 1820 la NWC risultava decisamente battuta: la lotta si concluse con una fusione che nominalmente trattava i due rivali alla pari ma che di fatto assegnava il controllo alla vittoriosa HBC. Tuttavia lo spirito aggressivo della NWC sopravvisse nella compagnia risultante dalla fusione, che nel seguente mezzo secolo espanse con successo il raggio delle proprie operazioni attraverso le Montagne Rocciose fino al Pacifico e persino alle isole Hawaii e all'Asia. Oggi la HBC ha abbandonato il settore delle pellicce ma è una delle maggiori società immobiliari e la proprietaria della più grande catena di grandi magazzini del Canada.

## 2. Le strategie organizzative delle imprese moderne

La creazione di incentivi attraverso i meccanismi retributivi e la partecipazione alla proprietà è stata un elemento importante sia della sfida lanciata dalla NWC che della reazione vittoriosa della HBC. La determinazione della struttura della proprietà e delle remunerazioni continua a costituire un aspetto importante della strategia organizzativa delle imprese moderne: un esempio contemporaneo preso dall'industria dei servizi finanziari illustra alcuni interessanti sviluppi.

### 2.1. La Salomon Brothers e il settore delle banche di investimento

La Salomon Brothers è una delle maggiori banche di investimento, con sede nella città di New York. Come molte altre banche d'investimento, la Salomon era originariamente organizzata come una *partnership*, ma fu trasformata in una società dopo che, nel 1981, i membri ne venderono i diritti di proprietà alla Phillips Brothers, un'impresa commerciale. Gutfreund, il capo della società affiliata Salomon, divenne nel 1984 amministratore della società principale, il cui nome fu cambiato in Philbro: il nome fu successivamente modificato in quello attuale di Salomon Inc. Durante il periodo centrale degli anni ottanta la Salomon ha avuto la reputazione di essere la più



redditizia società del mondo: il valore di una sua azione è oggi all'incirca di 60 dollari.

Il settore delle banche di investimento emerse come un'industria separata negli Stati Uniti dopo il 1934, quando la legge Glass-Steagall proibì alle banche commerciali, che accettavano depositi e facevano prestiti, l'attività della sottoscrizione di obbligazioni (*securities*), che esse avevano praticato precedentemente. Le banche d'investimento sorsero allora per assolvere alla funzione di sottoscrizione<sup>5</sup>. Le moderate banche di investimento, inclusa la Salomon, si occupano di due tipi principali di attività: la *corporate finance* e il *sales and trading*. La prima include la sottoscrizione di nuove obbligazioni emesse dalle grosse società, dai governi e dalle organizzazioni non aventi scopo di lucro; la consulenza, l'aiuto nella gestione e l'organizzazione necessari per le fusioni, le acquisizioni, i disinvestimenti e le ristrutturazioni finanziarie; e la consulenza su questioni riguardanti la finanza societaria. Il *sales and trading* riguarda l'acquisizione di strumenti finanziari (azioni, titoli, opzioni, polizze e titoli ipotecari, e così via) sia per rivenderli che per investimento proprio, e la rivendita di queste forme di investimento finanziario a (grandi) investitori individuali e istituzionali.

*Il commercio dei titoli e la cultura della Salomon Brothers.* La Salomon Brothers è sempre stata particolarmente forte nel ramo dell'acquisto e della commercializzazione di titoli a reddito fisso. Il grande pubblico tende a pensare a Wall Street in termini di acquisto e vendita di pacchetti azionari. Tuttavia negli anni ottanta il vero centro dell'attività è stato costituito dal commercio di obbligazioni, stimolato dalla volatilità dei tassi di interesse, che ha caratterizzato il periodo, combinata con l'enorme crescita del debito del governo degli Stati Uniti, e anche di quello delle società e degli individui in quel paese. Poiché il prezzo dei titoli e delle altre obbligazioni che pagano un tasso di interesse fisso varia inversamente rispetto ai tassi di interesse di mercato<sup>6</sup>, tassi volatili implicano che il loro prezzo possa variare in modo selvaggio, creando opportunità speculative (l'acquisto o la vendita dei titoli nella speranza di realizzare grandi profitti a seguito delle variazioni di prezzo, col rischio di incorrere in perdite altrettanto rile-

<sup>5</sup> Sottoscrivere l'emissione di nuove obbligazioni comporta un accordo iniziale tra ente emittente e sottoscrittore sul prezzo del titolo. Il sottoscrittore paga tale prezzo e colloca poi sul mercato le obbligazioni agli investitori: esso si assume perciò il rischio che le obbligazioni non trovino compratori al prezzo stabilito.

<sup>6</sup> Si consideri una obbligazione con un valore a scadenza di 100 dollari che paghi 5 dollari di interesse all'anno - cioè un tasso di interesse percentuale del 5%. Si supponga ora che il tasso di interesse salga al 10%, cosicché una obbligazione di nuova emissione avente valore nominale di 100 dollari deve pagare un interesse annuo di 10 dollari. A tal punto gli investitori non saranno più disposti a pagare 100 dollari per il vecchio titolo, ed il suo prezzo cadrà fino ad un livello tale da renderlo di nuovo attraente come investimento. Nel caso di una obbligazione a 10 anni con valore nominale di 100 dollari, al fine di conferirgli un rendimento del 10% il suo prezzo di mercato deve cadere a 74,28 dollari.

vanti) e di arbitraggio (il processo di acquisto e di vendita di titoli al fine di ottenere profitti in linea di principio esenti da rischio, perché semplicemente basati sulla possibilità di sfruttare le disparità di prezzo esistenti tra i mercati o fra attività equivalenti). La crescita dell'indebitamento significò l'esistenza di una grande massa di obbligazioni in circolazione, specialmente dopo che gli operatori della Salomon svilupparono nuovi titoli ottenuti riunendo diversi mutui ipotecari nella forma di strumenti finanziari trasmissibili. Perciò, persino prima dell'esplosione dei *junk bonds* che facevano capo a Milken, della rivale banca di investimento Drexel Burnham Lambert, enormi profitti venivano realizzati nel settore obbligazionario: e gli operatori della Salomon erano i leader di tale settore.

Il commercio delle obbligazioni è un settore di affari molto particolare, nel quale vengono rischiate enormi somme di denaro. Gli operatori comprano centinaia di milioni di dollari di attività ogni giorno, agendo sulla base di informazioni molto limitate e sotto la pressione di una estrema fretta dovuta alla competizione. Ogni operatore ha a disposizione un paio di telefoni e trascorre molta parte delle sue giornate con una cornetta a ciascun orecchio, urlando gli ordini operativi. Piccoli movimenti nei tassi di interesse e nel prezzo dei titoli danno luogo a giganteschi guadagni e perdite. I rischi sono enormi, ma i profitti che derivano da una operazione di successo sono altrettanto elevati. Le persone attratte da questo lavoro sono particolarmente individualiste, amanti del rischio e della competizione. I capi dell'impresa, incluso Gutfreund, sono stati precedentemente degli operatori sul mercato delle obbligazioni, e sono loro che hanno stabilito lo stile della cultura societaria alla Salomon Brothers: in tale cultura la performance, misurata dai profitti ottenuti, è la sola fonte del potere, del prestigio, dello status sociale e del rispetto<sup>7</sup>.

*Il sistema «performance-pay».* Il sistema di retribuzione dei dipendenti della Salomon, dallo staff amministrativo ai circa 150 operatori ed ai *senior executives*, utilizza un sistema di stipendio base al quale si aggiunge un bonus annuale. Tale bonus è determinato in un modo tale da approssimare un sistema di corredo individuale. Quasi tutte le transazioni vengono separatamente prezzate, con una imputazione del rischio del credito e dei costi generali, ed il profitto risultante è accreditato agli individui o alle divisioni coinvolte. I bonus individuali sono poi determinati sulla base di una valutazione dell'attività nella quale i calcoli di profitto giocano un ruolo chiave. In effetti, comunque, i pagamenti sotto forma di bonus sono effettivamente stabiliti attraverso un processo di negoziazione: non vengono cioè determinati semplicemente attraverso l'applicazione di una formula prestabilita al valore della contribuzione al profitto.

<sup>7</sup> Tale cultura è descritta in modo molto interessante nel best seller di M. Lewis, *Liar's Poker*, New York, W.W. Norton & Co., 1989.

Poiché i bonus possono avere un ammontare notevolissimo — bonus di un milione di dollari non sono poco comuni e l'ammontare medio è pari a circa 2/3 della retribuzione totale — il sistema dei bonus rappresenta uno strumento chiave di incentivazione nell'impresa. Il sistema di retribuzione rapportata alla performance risulta definito in maniera molto elaborata, e viene estensivamente applicato dalle imprese principali nella maggior parte dei settori. Esso è stato molto efficace nell'incoraggiare i dipendenti della Salomon a lavorare molto duro e a sopportare grossi rischi per accrescere sia il loro proprio reddito che quello delle loro divisioni. Questo ha anche ulteriormente rafforzato lo spirito competitivo già tipico di quella cultura societaria.

Il sistema non ha però incoraggiato la cooperazione tra i vari comparti dell'azienda. Per esempio, se gli operatori che si occupano della intermediazione delle obbligazioni ottengono delle informazioni che potrebbero essere utili anche alla divisione di finanza societaria, essi potrebbero nondimeno non preoccuparsi di passarle, poiché da tale operazione non deriva loro alcun vantaggio monetario. Tale sistema ha anche avuto l'effetto di far sì che i direttori operativi si concentrassero eccessivamente sulle loro divisioni e sugli affari di queste, piuttosto che sulla possibilità di sviluppare l'azienda nella sua interezza e sulla costruzione del successo di lungo periodo della medesima. Infine, il sistema di *performance-pay* ha talvolta prodotto dei tentativi altamente disfunzionali di ottenere profitti a danno di altre divisioni.

*La proprietà del capitale.* Nel maggio 1990 la Salomon Brothers ha tentato di reagire alle peccche del sistema di bonus riformandone la struttura: della cosa si è occupato un professore di finanza della Università di Stanford, Scholtes, in sabbatico presso l'impresa.

Il nuovo schema prevede che dal bonus, una volta determinato l'ammontare, sia sottratta una percentuale fissa il cui gettito è destinato all'acquisto di quote della società. Tali quote sono acquistate sul mercato aperto, così che la capitalizzazione dell'impresa non ne risulta cambiata: esse sono poi depositate in un fondo a nome del dipendente, che non ne può però disporre prima di cinque anni. In pratica, il valore presente del bonus ottenuto da ciascun dipendente è dunque collegato al valore futuro di mercato dell'impresa dopo cinque anni. Il piano di riforma riguarda tutti i dipendenti, benché le percentuali da applicarsi siano differenti fra gli operatori e quelli ad un livello gerarchico superiore. È stato stimato che in cinque anni i dipendenti arriveranno a possedere il 20% dell'impresa.

Il piano è stato adottato a causa delle implicazioni che esso ha sugli incentivi: lo scopo dichiarato fu di modificare la cultura aziendale incoraggiando l'adozione di una prospettiva di lungo periodo e di cooperazione, e allineando gli interessi dei vari dipendenti fra di loro e con quelli dei proprietari delle azioni. Ci si aspetta anche che questo sistema influenzi favorevolmente il tipo di persone che possano essere attratte dal lavoro alla Salomon. Nel lungo periodo un simile effetto di auto-selezione (o «effetto clientela») sul reclutamento e sul turnover

potrebbe risultare molto rilevante. Naturalmente, il piano inserisce un nuovo rilevante elemento di rischio nel reddito individuale dei dipendenti, poiché essi non ricevono più del denaro contante che possano investire a loro scelta in modo diversificato e sicuro. Al contrario, i loro soldi risultano bloccati in un singolo investimento il cui valore può aumentare come ridursi. Uno degli elementi che contribuì all'accentuazione del piano fu il fatto che quando esso fu introdotto i titoli della compagnia venivano venduti più o meno al loro valore contabile: perciò un successivo aumento del loro prezzo era relativamente probabile. Nondimeno, l'impresa si preoccupò di contenere in qualche modo l'aumentato rischio, specificando che essa avrebbe comprato per il fondo dei dipendenti un 15% in più di quanto sarebbe stato ottenuto con l'accantonamento dei bonus.

Molte società si preoccupano di fornire degli incentivi ai propri dipendenti, e specialmente ai propri *senior executives*, attraverso l'attribuzione di quote di proprietà del capitale: ai dipendenti viene concesso di comprare delle azioni ad un prezzo ridotto, ed ai dirigenti i bonus sono spesso pagati in quote od opzioni che danno il diritto di comprare in futuro il capitale della compagnia ad un prezzo prefissato. La tecnica della Salomon assicura che i dipendenti manterranno nel loro portafoglio le quote, invece di venderle rapidamente dopo averle ricevute: l'intento è quello di assicurare che essi siano interessati alla performance di lungo periodo dell'impresa<sup>8</sup>. L'utilizzo di un fondo permette poi anche un vantaggio fiscale, in quanto ogni apprezzamento del loro valore che avviene mentre le azioni sono depositate presso di esso non risulta soggetto alla tassazione sui guadagni in conto capitale<sup>9</sup>.

L'esperienza di molti anni sarà necessaria prima che divenga possibile giudicare l'efficacia di questa innovazione nel sistema di retribuzione. Tuttavia essa ha già passato un esame cruciale del mercato: dal 1990, l'annuncio del piano appare aver aumentato il prezzo dei 100 milioni di azioni del notevolissimo capitale della Salomon di una cifra compresa tra 1,5 e 2 dollari, a partire da una base di 21 dollari. Quindi il piano ha aumentato il valore di mercato dell'impresa di un ammontare dal 7 al 10%, ed in conseguenza della sua adozione il valore attuale dei profitti dell'impresa è stato stimato essersi incrementato.

<sup>8</sup> È possibile, specialmente per agenti sofisticati come questi operatori, compensare parzialmente l'effetto di blocco del loro investimento attraverso un processo di aggrattamento del portafoglio. Un modo semplice sarebbe quello di vendere rapidamente le quote della Salomon contrattando di consegnare le azioni ad un prezzo fisso dopo cinque anni. Questa manovra avrebbe l'effetto di definire il prezzo che il dipendente otterrà per le sue quote depositate sul fondo, e il futuro prezzo delle azioni diverrebbe per lui irrilevante. Naturalmente l'impresa senza dubbio non apprezzerrebbe il comportamento di un dipendente che si liberasse delle sue azioni.

<sup>9</sup> Se il dipendente avesse ricevuto le quote direttamente al tempo in cui egli aveva ottenuto il bonus, le avesse tenute per cinque anni e poi vendute, allora l'aumento di valore nel periodo sarebbe risultato essere un guadagno in conto capitale e come tale tassato dal governo federale (e magari da quello statale e locale).



to di almeno 150 milioni di dollari. Poiché il costo diretto della riforma (se pure lo è) è solo lievemente superiore a quello del sistema dei semplici bonus (a causa della promessa dell'acquisto per il fondo di un ammontare extra di azioni del 15%), gli investitori del mercato stimano che l'effetto dei nuovi incentivi sul reddito dell'impresa sarà persino più grande dell'impatto diretto sui profitti.

### 3. Le economie in transizione nell'Europa dell'Est

La riforma retributiva della Salomon Brothers è un esempio di sperimentazione con la struttura proprietaria ed i piani di incentivazione inteso a livello di una singola impresa. Un esperimento molto più rilevante, e a livello macroeconomico, è stato attuato alla fine degli anni ottanta ed all'inizio di quelli novanta nell'Europa dell'Est, dove la struttura di intere economie è stata ridisegnata.

#### 3.1. La storia recente

Il mondo fu sbocciato e le democrazie capitaliste dell'occidente ricevettero un duro colpo nel 1957, quando l'Unione delle Repubbliche Socialiste Sovietiche lanciò lo Sputnik, il primo satellite spaziale, e diede poi un seguito a questo trionfo mandando il primo uomo nello spazio. Circa dodici anni prima l'Unione Sovietica era emersa dalla seconda guerra mondiale avendo sopportato la morte di 14 milioni di cittadini, sia in battaglia che per privazioni, e l'occupazione e la distruzione di larghe porzioni del suo territorio. Prima della guerra l'Unione Sovietica si era rapidamente industrializzata attraverso i piani quinquennali di Stalin, ma il progresso era stato irregolare e l'economia sovietica era ancora relativamente in ritardo. Durante la guerra i sovietici furono costretti a dipendere pesantemente dagli alimenti e dalle munizioni fornite dai loro alleati, e specialmente dagli Stati Uniti.

Gli anni dell'immediato dopoguerra videro l'inizio della guerra fredda tra l'Unione Sovietica ed i suoi ex alleati. All'inizio l'andamento del conflitto fu molto positivo per la parte comunista, con l'instaurazione dei regimi comunisti dominati da Mosca nei paesi dell'Europa dell'Est occupati dall'armata rossa, e con l'adozione del comunismo in Cina, Corea del Nord e Vietnam del Nord. Improvvisamente l'Unione Sovietica aveva dimostrato un'abilità scientifica ed ingegneristica che sembrava eccedere quella dell'occidente, e presto il leader sovietico Khrushchev sarebbe giunto ad affermare orgogliosamente che la potenza economica dell'Unione Sovietica avrebbe seppellito l'occidente. Il comunismo, come alternativa al capitalismo, non solo sembrava godere di una eticità superiore, ma anche appariva in grado di produrre un rimarchevole progresso economico.

Nel 1990, comunque, il comunismo era stato ripudiato come un totale fallimento dalla maggior parte dell'Europa dell'Est, e persino la

stessa Unione Sovietica stava battendosi per creare una economia di mercato, dopo 70 anni di organizzazione comunista. Semplicemente, il sistema non risultava produttivo: gli standard di vita si erano appiattiti o erano diminuiti per un decennio nell'Unione Sovietica ed in molti degli stati membri del blocco sovietico. Vi era una costante scarsità di alimenti, di abitazioni e di ogni altro tipo di prodotti di consumo. Il risultato era che i lavoratori, con il permesso implicito dei loro superiori, si allontanavano per diverse ore al giorno dai loro luoghi di lavoro per fare la coda ai negozi. Fortuna, influenza e pazienza erano i fattori attraverso i quali veniva deciso sul razionamento dei beni disponibili; il denaro che per essi veniva pagato era al massimo un elemento di secondaria importanza: «Noi facciamo finta di lavorare e loro fanno finta di pagarci». Le merci disponibili erano relativamente care, ordinarie e spesso non affidabili. Per esempio, nella sola Mosca in un anno esplodevano più di 2.000 schermi televisivi, causando frimenti ed incendi. La produzione agricola, che era nel frattempo cresciuta immensamente nel resto del mondo, ristagnava sotto il controllo dello stato e la collettivizzazione, e l'Unione Sovietica era diventata dipendente dall'occidente per l'importazione dei cereali necessari a sfamare la propria popolazione. Nello stesso tempo, ogni anno le fonti ufficiali sovietiche sull'agricoltura davano la colpa del ripetersi del fallimento dei raccolti all'ennesima annata di cattivo tempo.

L'industria sovietica era sia tecnologicamente in ritardo che enormemente inefficiente: le stime sulla produttività totale dell'industria effettivamente continuarono a cadere in molti settori nei decenni che seguirono il trionfo rappresentato dallo Sputnik, e l'Europa dell'Est dovette fronteggiare il più serio caso di inquinamento industriale del mondo. Mantenere la competizione militare della guerra fredda con gli Stati Uniti e la Nato divorava una immensa parte del già basso prodotto nazionale lordo (PIL), in pratica conducendo il paese alla bancarotta. Invece del «paradiso dei lavoratori» e dell'«uguaglianza promessi», il comunismo aveva prodotto un governo totalitario e repressivo e istituzionalizzato il privilegio di quelli politicamente avvantaggiati.

#### 3.2. La costruzione del socialismo

Il comunismo sovietico trovava la sua origine intellettuale nelle opere di Marx, un economista classico del diciannovesimo secolo. Comunque Marx non aveva lasciato alcun progetto per organizzare una economia secondo le linee del comunismo. Per Marx il trionfo del comunismo era semplicemente iscritto nelle inerenti contraddizioni del sistema capitalista. Il compito di progettare effettivamente il primo sistema comunista cadde sulle spalle di Lenin, il primo leader dello stato sovietico dopo la rivoluzione del 1917, e successivamente su quelle di Stalin, che succedette a Lenin e guidò l'Unione Sovietica dalla fine degli anni venti fino a dopo la seconda guerra mondiale. Fu dunque la visione di Stalin che determinò le forme fondamentali del-

l'economia sovietica: il socialismo di stato e la pianificazione centrale sotto la direzione del partito comunista.

Il sistema sviluppato da Stalin rimpiazzava la proprietà privata dei mezzi di produzione con la proprietà collettiva - o, piuttosto, statale - della terra, degli immobili, delle macchine e delle altre forme di capitale. Le officine appartenevano allo stato comunista quale rappresentante del proletariato, e le fattorie individuali vennero forzatamente socializzate nella forma di imprese agricole collettive. Le imprese private cessarono di esistere, eccetto in alcuni casi e su scala ridottissima. Ai lavoratori fu garantito un impiego ed essi erano liberi di scegliersi la loro carriera, ma la loro mobilità era limitata ed essere disoccupati divenne un gesto criminale.

I prezzi erano determinati dal governo e lasciati inalterati per lunghi periodi: essi perciò avevano poca o nessuna relazione con i costi e non potevano servire per razionare la domanda nel caso le merci venissero a scarseggiare. Ai prezzi non veniva neanche permesso di indrizzare le risorse verso gli usi con il valore più elevato, aumentando l'offerta di beni dove ve ne fosse penuria e favorendo gli acquisti dai produttori con i costi più bassi. Al contrario fu istituito un sistema di pianificazione centralizzata molto dettagliata, con un utilizzo esteso di flussi verticali di informazione, il quale intendeva rimpiazzare i processi decisionali decentralizzati, la comunicazione orizzontale e la coordinazione guidata dai prezzi caratteristici del sistema di mercato. I pianificatori centrali a Mosca decidevano quanto di ciascun bene doveva essere prodotto in ciascun periodo e da quali strutture produttive. I piani decidevano dove gli input dovevano essere ottenuti, dove gli output sarebbero dovuti affluire e quali prezzi dovevano essere pagati. Sistemi simili furono istituiti nell'Europa dell'Est dopo che il comunismo ottenne il potere. In Polonia ci fu un momento nel quale persino la produzione dei cerioli sottolio ed il numero delle lepri che dovevano essere catturate dai cacciatori furono soggetti a pianificazione, benché più tardi i piani divennero meno pervasivi. In ogni caso le decisioni di investimento venivano prese in modo centralizzato, con l'allocatione del capitale decisa dallo stato. Quando le circostanze cambiavano e si manifestavano delle contingenze imprevedibili che rendevano non realizzabili i piani originali, le informazioni relative venivano passate ai pianificatori centrali che tentavano di ridefinire i piani e coordinare le attività necessarie.

L'intento iniziale del sistema socialista fu di rimpiazzare gli incentivi economici con un richiamo politico e morale al patriottismo dei lavoratori ed alla loro consapevolezza socialista. I compensi vennero separati dalla domanda e dall'offerta - «Da ciascuno secondo le sue capacità, a ciascuno secondo i suoi bisogni» - e l'ammontare aggregato di GNP da devolvere a beni di consumo veniva determinato dai pianificatori in modo da lasciare abbastanza risorse extra per finanziare gli investimenti progettati. Comunque, sia che i mezzi per la realizzazione dei piani fossero provvedimenti amministrativi o sistemi di incentivazione economica, l'interesse individuale non poteva non inter-

ferire. Questo condusse alla sorta di difficoltà esemplificata dalla nota (anche se forse apocrita) storiella dello stabilimento che, avendo da produrre 10.000 chili di chiodi, se la cavò producendo un unico chiodo del peso di 10.000 chili. In seguito, quando il sistema di pianificazione e quello di incentivazione furono ridefiniti, problemi relativi agli incentivi continuarono a presentarsi, specialmente in riferimento alla qualità. Un lavoratore dell'industria manifatturiera baltica per la produzione di televisori ha raccontato della corsa che alla fine di ogni mese veniva fatta per adempiere agli obiettivi di produzione e guadagnarsi così dei bonus:

Non usiamo mai cacciaviti durante l'ultima settimana: fissiamo le viti direttamente col martello; sbattiamo la lega sulle connessioni e, se finiscono quelle che servirebbero, cannibalizziamo parti di altre televisioni, fissando col martello o con la colla le prese che non erano state disegnate per quel modello. E durante tutto il tempo la direzione ci spinge a lavorare più in fretta, al fine di raggiungere l'obiettivo prefissato cosicché ognuno ottenga il proprio bonus<sup>10</sup>.

È ora facile comprendere come potessero esplodere 2.000 televisioni all'anno nella sola Mosca.

L'«effetto ratchet». Un particolare problema di incentivi che si dimostrò di cruciale importanza è il cosiddetto effetto *ratchet* (*ratchet effect*). I pianificatori centrali non poterono mai essere altrettanto bene informati sulla capacità produttiva di ogni singolo stabilimento di quanto lo fossero i direttori locali. I primi decidevano dunque degli obiettivi per l'utilizzo degli input e per i livelli di output, ed usavano poi le informazioni che affluivano dall'esperienza per stimare ciò che sarebbe stato possibile ottenere in futuro. Gli stabilimenti che producevano le quote assegnate erano ricompensati in vari modi; quelli che fallivano venivano puniti. Ma, dal punto di vista dei direttori di stabilimento, gli incentivi impliciti in questo sistema erano particolarmente perversi: produrre più della quota assegnata in un periodo significava per la direzione doversi aspettare la «ricompensa» dell'assegnazione di una quota più elevata in tutti i periodi futuri, poiché la stima delle potenzialità produttive veniva fatta scattare irreversibilmente in avanti (cioè *ratcheted*) ad un livello più elevato. Non vi era dunque alcun motivo di sforzarsi per superare la quota assegnata. Al contrario, gli incentivi spingevano a produrre esattamente la quota prefissata, o addirittura - se vi erano buone scuse da addurre - a non raggiungerla completamente, in modo da ottenere in futuro una quota ribassata e perciò più facile da raggiungere. Vi era dunque, in particolare, una inesorabile tendenza a trattenere segretamente le risorse, a ridurre gli sforzi e la produzione e a sottostimare i rapporti sulle capacità degli impianti.

<sup>10</sup> C. Cook, *A Survey of Perestroika*, in «The Economist», 28 aprile 1990, p. 6.

Tali tendenze vennero ulteriormente rafforzate dagli episodi nei quali gli stabilimenti e i direttori che, rispondendo alla sperimentazione di migliori e più sostanziali incentivi, avevano aumentato la produzione vennero accusati di aver in precedenza defraudato lo stato. Questo complesso di perversi incentivi condusse ad una bassa produttività dell'economia: aggravò inoltre le difficoltà dei pianificatori che ricevevano informazioni sistematicamente distorte. Anche se le informazioni provviste fossero state accurate, il compito di pianificare anche solo il flusso delle risorse chiave dell'economia sarebbe comunque stato formidabile: era necessario infatti trasferire una quantità immensa di informazioni. Persino con l'adozione di forti assunzioni semplificative sulla struttura della tecnologia, i problemi computazionali risultavano eccezionali e schiacciante la necessità di reagire all'insorgere di eventi imprevisibili. La distorsione delle informazioni fornite dalle direzioni degli stabilimenti sulla produttività ed il loro accaparramento segreto di risorse rendevano tale compito impraticabile.

A partire dagli anni sessanta ci furono diversi tentativi di riforma delle economie comuniste. Vennero compiuti passi verso una decentralizzazione intesa a dare più autorità decisionale ai pianificatori locali ed agli stabilimenti stessi, ed a fornire incentivi migliori. Nessuno di questi tentativi ebbe veramente successo, benché la liberalizzazione che seguì in Ungheria il 1968 ottenne effetti positivi.

### 3.3. Il crollo del comunismo

Il crollo del comunismo nell'Europa dell'Est è avvenuto in modo estremamente rapido. C'erano già state una serie di rivolte di lavoratori e di tentativi di rotture con Mosca - nella Germania Est ed in Ungheria negli anni cinquanta, in Cecoslovacchia negli anni sessanta ed in Polonia alla fine degli anni settanta e all'inizio di quelli ottanta. Tutte erano state represses più o meno con successo, spesso con l'utilizzo delle truppe sovietiche. Ma nel 1989 e 1990, facendo seguito a segnali provenienti dal leader sovietico Gorbachev che indicavano che l'Unione Sovietica non sarebbe più intervenuta negli affari interni dei paesi dell'Europa dell'Est, in un solo anno apparvero dei governi non comunisti, crollò il muro di Berlino, vennero rimosse tutte le limitazioni agli spostamenti della popolazione, nacque una stampa indipendente, si tennero elezioni multi-partitiche e vennero eletti partiti di orientamento capitalista, i partiti comunisti furono sciolti o rifondati come partiti socialisti, le due Germanie furono riunificate secondo il modello dello stato della Germania Ovest ed in tutti gli altri stati dell'Europa dell'Est cominciarono a sperimentarsi cambiamenti verso l'economia di mercato. Tali cambiamenti furono particolarmente radicali in Polonia, la quale semplicemente decise di ristrutturarsi il più in fretta possibile come un'economia basata sulla libera impresa.

In Unione Sovietica, le politiche di Gorbachev di *glasnost* (apertura) e *perestrojka* (ristrutturazione) avevano lo scopo originario di limi-

tarsi a riformare il comunismo e di farlo funzionare meglio<sup>11</sup>, ma persino con quello scopo limitato esse incontravano la forte opposizione dei funzionari di partito e dei burocrati. E d'altro lato i radicali ed i non-comunisti vinsero le elezioni e cominciarono a esercitare pressioni perché il comunismo fosse eliminato e sostituito con un sistema di mercato.

*La sfida dell'adozione di un sistema di mercato.* Le economie che si muovono verso sistemi maggiormente orientati al mercato fronteggiano grandi problemi: si devono definire i diritti di proprietà e decidere chi possederà le imprese attualmente in mano allo stato, e come i titoli potranno essere trasmessi e a quali prezzi. Si deve creare un mercato dei capitali e stabilire i sistemi bancario, finanziario e monetario. È necessario inoltre definire dei sistemi contabili che permettano di valutare le imprese e giudicare la loro performance. Le leggi devono essere modificate in modo da permettere nuove forme di organizzazione economica, nuove strutture proprietarie e tutta una nuova gamma di transazioni. Infine è essenziale trovare manager capaci di operare in un sistema di mercato e di competere sui mercati mondiali: la popolazione deve essere educata alle nuove regole del gioco, ed allo stesso tempo tali regole devono ottenere il consenso popolare. Occorre decidere sulle politiche di competizione e regolamentazione, e trovare un rimedio al fatto che la semplice privatizzazione delle grandi e inefficienti imprese statali non può che produrre grandi e inefficienti monopoli privati. Si deve definire la misura nella quale le industrie vanno, private dei sussidi statali, e sviluppare un sistema di tassazione al fine di finanziare le attività del governo. Infine è necessario decidere se e come le imprese non competitive possano fallire, e creare i servizi sociali ed i sistemi di supporto che permettano di alleviare i costi umani delle mobilitazioni che queste economie dovranno sicuramente affrontare, sia durante che dopo la transizione.

La grande difficoltà in tutto questo è che i compiti elencati sono interdipendenti e necessitano di coordinazione. L'imprenditoria privata non può funzionare senza la disciplina impartita dalla possibilità di far fallimento. I mercati dei prodotti non servono a nulla se non esistono quelli dei fattori, tra cui quello dei capitali, sul quale i produttori possono ottenere le risorse necessarie. Niente di tutto questo è poi di grande aiuto senza diritti di proprietà ben definiti e meccanismi per

<sup>11</sup> Si racconta che Schultz, all'epoca segretario di stato degli Stati Uniti, sia stato informato dalla sua controparte sovietica, Schevardnadze, che l'incidente al reattore nucleare di Chernobyl fece rivalutare alla leadership sovietica la necessità della *glasnost*. I leader del Cremlino risultarono infatti incapaci di ottenere tempestivamente informazioni affidabili sulla crisi attraverso i loro canali burocratici: essi scoprirono che le notizie fornite dalla Cable News Network (CNN), trasmesse via satellite dagli Stati Uniti, risultavano la loro miglior fonte di informazioni su di un avvenimento che il loro sistema chiuso doveva venire aperto nell'interesse stesso del paese.



assicurare l'esecuzione dei contratti. Tutte queste componenti devono funzionare congiuntamente e in modo reciprocamente adeguato per permettere al sistema economico di funzionare. Il peggior risultato sarebbe quello di un compromesso che mantenesse il sistema in mezzo al guado. Si consideri per esempio la seguente storiella, raccontata in risposta alle critiche mosse al metodo di «doccia fredda» col quale la Polonia ha deciso di rinunciare al comunismo e di adottare il sistema dell'imprenditoria privata: «In un certo paese si decise di cambiare il lato di marcia delle automobili sulle strade da quello di sinistra a quello di destra. Preoccupati però di introdurre un cambiamento troppo rapido e radicale, si decise di limitarlo per il primo anno ai soli mezzi pesanti».

#### 4. Aspetti del successo e del fallimento organizzativo

La visione di Ford sull'organizzazione non coglie il bersaglio: lo studio della organizzazione non riguarda la sistemazione di cerchietti sull'albero dell'autorità ma la maniera nella quale le persone sono coordinate e motivate per fare le cose che devono essere fatte.

In questi pochi e brevi cenni storici, numerosi aspetti hanno cominciato ad emergere. Primo, e fondamentale, il fatto che l'organizzazione e la strategia negli affari possono essere altrettanto importanti della tecnologia, dei costi e della domanda, nel determinare il successo di un'impresa. Nonostante la sua superiorità tecnologica, le più grandi risorse ed i vantaggi legati alla scala, la Ford Motor Company sotto la direzione di Ford perse la sua battaglia con la General Motors di Sloan. La General Motors, a sua volta, cedette quote di mercato alla più piccola e tecnologicamente più debole Toyota, che operava con analoghi svantaggi. La Compagnia della baia dell'Hudson soffrì molte sconfitte durante la sua competizione con la «neonata» Compagnia del nordovest. In queste storie, i concorrenti di successo acquisiscono posizioni di vantaggio parzialmente grazie alle strategie di mercato adottate, ma una gran parte del loro vantaggio viene dalle loro strutture e politiche organizzative innovatrici, e in particolare dalla reciproca adeguatezza tra strategie e strutture.

Quali sono gli aspetti organizzativi che contano? In questi esempi, gli incentivi sono un elemento importante. I dipendenti della Compagnia della baia dell'Hudson non avevano nessuna ragione di mostrare iniziativa e giudizio personali quando potevano venire puniti per i loro errori, ma non ottenere una quota degli extra profitti guadagnati dall'impresa. Nella General Motors del 1920, la mancata imputazione alle divisioni dei costi di accumulo delle scorte fu responsabile di un accumulo enorme e condusse ad una crisi finanziaria. La Salomon Brothers, con i suoi numerosi operatori indipendenti, forniva fin dall'inizio degli incentivi almeno parzialmente adeguati: tuttavia, la sua enfasi sulla valutazione della performance individuale scoraggiava i dipendenti a cooperare e a condividere le informazioni ottenute. Infi-

ne, i paesi comunisti, con la loro devozione ideologica all'eguaglianza economica, si scontravano costantemente con il problema degli incentivi.

Negli esempi citati, un'altra importante caratteristica comune delle organizzazioni di successo è la localizzazione dell'autorità decisionale nelle mani di coloro che posseggono le informazioni rilevanti. La Salomon Brothers, con i due telefoni ed un enorme potere discrezionale nelle mani dei suoi operatori, ce ne fornisce un esempio estremo. Ma anche la General Motors, attraverso la sua struttura multidivisionale, assegnò le decisioni di mercato o di prodotto ai suoi manager divisionali. La decisione della Toyota di dare la responsabilità e l'autorità per la riparazione e la manutenzione a quelli che utilizzano le macchine condusse ad un miglioramento della loro affidabilità. E la Compagnia del nordovest si avvantaggiò, rispetto al suo più grande competitor, operando sotto forma di una *partnership* nella quale i membri operativi prendevano decisioni immediate sul campo sulla base di aggiornate informazioni circa le condizioni dei mercati locali.

Benché la pratica di delegare l'autorità, ai fini di prendere decisioni corrette, a coloro che detengono le informazioni rilevanti costituisca un elemento importante nel disegno di una organizzazione, essa non può risultare di grande utilità se questi non condividono gli stessi obiettivi dell'organizzazione. Abbiamo già menzionato la possibilità di utilizzare dei meccanismi di incentivazione come un modo per allineare gli obiettivi individuali con quelli dell'organizzazione. Il punto ulteriore fatto ora è che gli incentivi sono particolarmente rilevanti quando ci si aspetta una più grande iniziativa da parte dei dipendenti. Lo stesso aspetto, visto da una angolatura differente, è che la delegazione di autorità risulta molto più preziosa quando a coloro che vengono dotati di potere vengono dati anche gli incentivi perché lavorino per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Non è un caso che la Compagnia del nordovest si basasse sulle valutazioni fatte dai suoi commercianti nelle terre selvagge, e che li avesse resi membri della società col diritto di divisione dei profitti. Né è un caso che agli operatori della Salomon Brothers, le cui decisioni possono avere effetti di milioni di dollari sul capitale della compagnia, vengano date sia le informazioni che gli incentivi ad usarle opportunamente. Analogamente, nell'Europa dell'Est, il dare più discrezionalità ai direttori degli stabilimenti senza provvedere a una decentralizzazione della proprietà non poté risolvere i problemi.

Nel linguaggio dell'economia, gli incentivi e la delegazione di autorità sono aspetti *complementari*: ciascuno rende l'altro più prezioso. La valutazione delle complementarietà — come le varie componenti di una organizzazione di successo stiano assieme e quanto esse siano adatte alla strategia della compagnia — costituisce una delle parti più impegnative e fruttuose dell'analisi organizzativa. Nel nostro esempio sulla General Motors, la ragione per la predisposizione di una struttura multidivisionale era lo svolgimento della nuova strategia di segmentazione del mercato ideata da Sloan. La delegazione delle decisioni ai

manager divisionali si combinava con un aumento della rilevanza contabile, al fine di aiutare a valutare quelle decisioni, e con una coordinazione effettuata dall'ufficio centrale per assicurare che le varie parti dell'organizzazione non lavorassero ad obiettivi incompatibili. Alla Toyota, un'organizzazione basata sul mantenimento di scorte molto ridotte era naturalmente vulnerabile a disfunzioni in ogni stadio della produzione, e persino a semplici cambiamenti di programma. Se si dovevano tenere scorte minime, il resto dell'organizzazione doveva enfatizzare l'affidabilità, la velocità di reazione alle rotture delle macchine, una veloce e stretta comunicazione con i fornitori, il mantenimento dei piani di produzione e le altre caratteristiche che suppliscono alla mancanza della funzione di cuscinetto esercitata dalle scorte. Nel caso della Toyota, l'enfasi sulla affidabilità si adatta bene all'enfasi sulla qualità del suo marketing, ed il suo utilizzo di macchinari flessibili, motivato dalla sua piccola scala produttiva iniziale, si accorda con i suoi frequenti cambiamenti nel design dei vari modelli.

In questo libro, la nostra analisi economica delle organizzazioni si basa sulla elaborazione delle numerose idee che questi brevi esempi storici suggeriscono. Studieremo la *coordinazione*: cosa è necessario coordinare, come la coordinazione viene ottenuta sui mercati ed all'interno delle imprese, quali sono le alternative ad una stretta coordinazione tra le differenti unità e come i vari pezzi del sistema stanno assieme. Studieremo anche gli *incentivi* e le *motivazioni*: cosa si deve motivare, perché gli incentivi sono necessari e come essi vengono forniti sui mercati e nelle imprese, quali forme alternative di sistemi d'incentivazione sono possibili e cosa è necessario fare per rendere efficaci tali sistemi. Negli ultimi capitoli, quando applicheremo i principi sviluppati allo scopo di ottenere uno studio puntuale delle importanti funzioni svolte dalle imprese vedremo in maggior dettaglio le ragioni per le quali questi aspetti organizzativi sono importanti.

## Problemi

### Spunti di riflessione

1. Nelle catene di fast-food alcune decisioni circa gli standard sono prese centralmente ed altre invece sono lasciate ai singoli diretti di negozio. Chi tipicamente prende quali decisioni? Perché? Potete realizzare, a proposito del settore dei fast-food, come dividere gli aspetti di coordinazione da quelli motivazionali?
2. Gli eserciti in battaglia hanno problemi organizzativi particolarmente seri. Quali tipi di decisioni vengono prese centralmente e quali lasciate ai comandanti sul campo? Quali principi dettano tale divisione? Potete realizzare, a proposito dell'organizzazione militare, come dividere gli aspetti di coordinazione da quelli motivazionali?
3. Nella tarda estate del 1991 fu rivelato che, a partire dal febbraio di quell'anno, il direttore incaricato dalla Salomon Brothers del

commercio dei titoli del tesoro statunitense aveva segretamente violato le regole destinate ad impedire ad ogni operatore di acquisire, per ogni asta, più di una certa quota delle obbligazioni di nuova emissione del debito governativo. Inoltre, alcuni dei *senior executives* dell'impresa erano venuti a conoscenza di queste violazioni della legge, ma non avevano agito per impedirle. Nello scandalo che ne risultò, a quattro dei *top executives* della Salomon (incluso Gutfreund) venne chiesto di dimettersi, e il futuro dell'impresa fu messo a repentaglio.

Una teoria fu che il dipendente che aveva violato le regole aveva agito spinto dalla sua natura aggressiva e competitiva: egli si sarebbe risentito del tentativo del governo di limitare la sua azione, e avrebbe deciso di dimostrare che lui era più intelligente e tenace di loro. Un'altra sostiene che il movente era la cupidigia: il dipendente avrebbe voluto monopolizzare il mercato dei titoli governativi e goderne i frutti. In ogni caso, la sua azione e quella dei *senior executives* che non l'avevano fermato e denunciato costarono molto caro all'impresa: il valore del suo capitale, che era salito di quasi la metà nell'anno precedente, ricadde a quello che era stato inizialmente, e importanti clienti cessarono di servirsi della compagnia.

Dovremmo dedurre da questo episodio che il sistema di incentivi descritto nel testo risultava fondamentalmente erroneo?