

Ambiente, potere e cultura

CAPITOLO QUATTORDICI

14.1 Il contesto sociale in cui agisce l'impresa

La regolamentazione è l'esempio più visibile del contesto sociale di un'impresa. Anche in un'economia del *laissez-faire*, un certo grado di regolamentazione è necessario per assicurare il rispetto dei diritti di proprietà e dei contratti, nonché un regolare funzionamento del mercato. Esistono, però, una miriade di altri modi in cui un governo può intervenire nel mondo degli affari: ci sono leggi che regolano le relazioni di lavoro e le transazioni finanziarie, penalizzazioni per chi inquina e leggi antitrust che limitano le associazioni tra imprese e altre pratiche lesive della concorrenza. Nel 2010, con il Patient Protection and Affordable Care Act (PPACA), il governo statunitense ha ottenuto l'autorità, mai avuta prima, di intervenire in quasi tutti gli aspetti del sistema sanitario nazionale, comprese le assicurazioni sanitarie, l'organizzazione dell'erogazione di servizi e la ricerca e sviluppo in campo medico. In altri paesi il governo detiene un potere di regolamentazione del mercato sanitario ancora più ampio.

Le imprese rispettano i regolamenti per evitare multe e penalizzazioni, ma tale rispetto dà loro anche una legittimità universalmente riconosciuta e il diritto a competere sul mercato. Per esempio, negli Stati Uniti, il Food and Drug Act del 1906 e, in particolare, gli emendamenti allo stesso atto del 1962 (Kefauver-Harris Amendments), tutelano i consumatori americani sulla qualità dei farmaci di marca. Con l'approvazione FDA alla mano (o con approvazioni simili fornite dall'Agenzia europea per i medicinali, dal ministero della salute giapponese o da analoghi organismi in altri paesi), le case farmaceutiche hanno un mercato pronto ad accogliere i loro nuovi costosi farmaci. Altri settori ottengono risultati analoghi tramite l'auto-regolamentazione: per esempio i produttori di elettrodomestici possono chiedere l'approvazione dell'Underwriter's Laboratory che, tramite un bollino, certifica la sicurezza dei loro prodotti; anche le compagnie di telefonia cellulare hanno tentato di stabilire degli standard e certificazioni analoghi, ma finora non sono riusciti a soddisfare le richieste di molti consumatori.

Le azioni delle imprese che si trovano in una stessa situazione di mercato possono essere piuttosto limitate, anche senza l'intervento di governi o di auto-regolamentazione. È probabile, infatti, che le imprese di uno stesso mercato operino entro un insieme condiviso di valori e idee generali riguardanti la clientela, la concorrenza, i prodotti e altri aspetti degli affari, che necessariamente conduce a conclusioni simili sulle modalità di produzione e commercializzazione del proprio prodotto. Questo non implica necessariamente collusione tra le imprese, né che esse si muo-

vano tutte nella stessa direzione: i manager possono anche condividere le valutazioni relative alla domanda, la concorrenza e così via, ma il modo, in cui decideranno le azioni finalizzate a rispondere al meglio alle necessità dei consumatori e generare profitti, sarà del tutto diverso. Sceglieranno di competere su diversi segmenti del mercato, offriranno diversi tipi di prodotti e servizi, si avvarranno di capacità e competenze diverse a seconda dell'approccio. Sono queste differenze che danno vita a una vera concorrenza.

Idee condivise possono nascere da una storia comune se, per esempio, i manager sono cresciuti tutti in uno stesso luogo o contesto sociale. In settori come quello dei ristoranti o degli hotel, esistono, poi, gruppi che condividono uno stesso background etnico la cui rete imprenditoriale ha scelto di specializzarsi in alcune attività piuttosto che in altre. Per esempio negli Stati Uniti, una grandissima percentuale di migranti di origini filippine lavora nell'assistenza infermieristica, mentre quelli di origine vietnamita lavorano più spesso come parrucchieri. Le idee condivise possono, inoltre, derivare dall'essere soggetti agli stessi vincoli legali e tecnologici: in tal caso i manager sviluppano assunti comuni stabilendo analoghe «pratiche migliori» che tengano conto di tali vincoli.

La nascita di disaccordi, su quelle che si ritenevano idee condivise in un settore industriale, può segnalare l'emergere di nuove opportunità di vantaggio competitivo, come è avvenuto, per esempio, quando la crescita delle pratiche associate con la cartolarizzazione dei mutui, all'inizio degli anni Ottanta, portò a cambiamenti nella prassi dei prestiti che scardinavano idee di lunga data del settore¹. Anche cambiamenti nelle tecnologie o nei regolamenti possono stimolare un riesame delle idee, fino a quel momento condivise, a proposito di concorrenza. Ad esempio, negli Stati Uniti il ricorso a joint venture e alleanze strategiche come modalità di crescita aziendale, è notevolmente aumentato a partire dall'inizio degli anni Novanta, in conseguenza sia di cambiamenti tecnologici, che di un rilassamento delle politiche antitrust al riguardo². Le idee condivise di un settore industriale possono rimanere valide per lunghi periodi di tempo, ma possono anche cambiare improvvisamente e drasticamente. Gli sconvolgimenti che hanno travolto il Medio Oriente e l'Africa settentrionale nel 2011, cui è stato dato il nome di «primavera araba», hanno radici nelle economie tanto quanto nelle politiche regionali. Particolare importanza ha avuto, infatti, la nascita, già prima del 2011, di credenze, valori e norme di comportamento di un'emergente classe media musulmana, che propugna lo sviluppo di prospere economie di mercato. Le implicazioni di questa cultura economica emergente non sono ancora chiare e i manager stanno cercando di individuare quali convinzioni precedenti siano ancora valide e quali invece siano state rimpiazzate da nuove idee e nuove regole³. Avvenimenti simili seguirono la caduta del comunismo nell'Europa dell'Est e nell'ex Unione Sovietica nel 1989, comportando anche cambiamenti nelle abitudini acquisite durante la Guerra Fredda, che hanno sconvolto il modo di fare affari, di gestire le relazioni con il governo e di sviluppare nuove opportunità di mercato. In quei paesi si cerca ancora di interpretare nel modo giusto gli effetti di tali cambiamenti⁴.

Le norme che riguardano le pratiche commerciali variano molto da un settore all'altro. In molte industrie, come quella aerospaziale e biotecnologica, è comune

fare ricorso a contratti formali, ma abbiamo molti esempi di pratiche commerciali ben consolidate che non contemplano la stipula di un contratto. Le norme sulle pratiche commerciali riguardano aree come la fissazione dei prezzi, il servizio clienti, il disegno dei prodotti, le spese di ricerca o di pubblicità, la risoluzione di conflitti, le attività di fusione e acquisizione e la ristrutturazione delle imprese. Tali norme riflettono le abitudini o il « modo di fare affari » di un settore industriale e vengono date per scontate finché i tempi non cambiano. Inoltre, per quanto abbiano raramente uno status formale, queste norme sono importanti per i partecipanti dell'industria e, una volta stabilite, sono lente a cambiare. Di seguito forniamo alcuni esempi di norme commerciali che non contemplano contratti: nel commercio dei diamanti, spesso le grosse transazioni vengono stipulate con una stretta di mano; nell'istruzione universitaria americana, le università non assumono insegnanti provenienti da altri istituti dopo il primo maggio, per permettere a ognuno di programmare i corsi dell'anno successivo; i concessionari di automobili si scambiano le auto da una città all'altra in caso di necessità di vendita. Queste norme non contrattuali dipendono dal contesto sociale in cui operano le aziende. Per contesto sociale si intende sia quello in cui le imprese agiscono, sia quello in cui i manager assumono le decisioni e questo ci permette di fare una distinzione tra il contesto *interno* e quello *esterno*. Il contesto esterno non è solo quello economico che abbiamo visto nel dettaglio in questo libro, ma anche il contesto legale, amministrativo, politico e culturale in cui l'impresa opera. Il contesto interno, invece, è l'ambiente politico e culturale all'interno dell'impresa stessa, che influenza il comportamento dei manager e dei dipendenti. Ovviamente il comportamento di manager e dipendenti è anche determinato formalmente dal sistema di autorità, di cui abbiamo già discusso nel Capitolo 13 in termini di struttura organizzativa. Di seguito analizzeremo per prima cosa il contesto interno e completeremo il capitolo esaminando quello esterno.

14.2 Il contesto interno

Per contesto interno dell'impresa intendiamo l'insieme dei meccanismi formali e informali che guidano le azioni di manager e lavoratori nella loro funzione di agenti dell'impresa. I singoli legano le proprie attività e le proprie ricompense a quelle del gruppo cui appartengono, e in ultima analisi all'impresa stessa, per cui la performance individuale determina, in definitiva, la performance dell'impresa, anche se questo richiede, lungo il cammino, il coordinamento con altri individui e gruppi. In caso di incertezza nell'ambiente e di complessità negli obiettivi e nel sistema di compenso, è probabile che i lavoratori abbiano visioni contrastanti sugli obiettivi stessi e sulle modalità da perseguire per il loro raggiungimento. A prescindere da quali siano gli incentivi formali e la struttura di autorità, è difficile che una persona che lavora per un'impresa metta da parte i propri personali obiettivi e interessi di carriera, con il risultato che, come abbiamo visto nel Capitolo 12, l'interesse personale del singolo può andare a detrimento dell'impresa. Quando, però, i singoli raggiungono posizioni più elevate, come quella di top manager, è più probabile che i loro obiettivi personali risultino maggiormente allineati con quelli dell'impresa, per

cui diminuisce anche la probabilità che insorgano gravi problemi di agenzia. Eppure l'interesse di azionisti o proprietari e dei manager non arriva quasi mai a coincidere.

Si potrebbe pensare di progettare il sistema di controllo in modo da integrare il comportamento di tutti in azioni organizzative unificate, ma, come abbiamo visto nei Capitoli 12 e 13, tale impresa non risulta di facile realizzazione. Può risultare molto difficile trovare un compromesso tra obiettivi perseguiti da attori diversi; i manager spesso si devono coordinare su questioni che sono molto più importanti per alcuni piuttosto che per altri. L'impresa può arginare i problemi di agenzia che ne risultano sfruttando una serie di incentivi come la retribuzione proporzionale alla performance o i salari di efficienza, ma questi strumenti spesso hanno un'efficacia limitata. Infine, a causa delle limitazioni delle strutture formali e di controllo, molte attività all'interno di un'impresa o tra un'impresa e l'altra, devono avvenire al di fuori di queste strutture, come nel caso in cui manager di unità diverse debbano cooperare, ma non ci sia niente che li obblighi a farlo. In queste situazioni in cui esistono obiettivi contrastanti, motivazioni diverse e un'autorità incompleta, un controllo formale è inadeguato e un contratto efficace anche dal punto di vista dei costi difficili da formulare. Di conseguenza, diventano importanti il *potere* e la *cultura* come mezzi alternativi per raggiungere gli obiettivi.

14.3 Il potere

Dato che la parola «potere» e i termini a essa associati quali «influenza» e «autorità» sono usati così ampiamente, il loro significato risulta spesso impreciso; in questa sede per *potere* intendiamo l'abilità di un singolo attore di raggiungere i propri obiettivi utilizzando risorse ottenute tramite *relazioni di scambio non contrattuali*. Questi ultimi sono intesi come scambi di beni e servizi, oppure promesse che hanno luogo al di fuori dei mercati economici tradizionali e che non possono essere impugnate in tribunale. Per esempio, se una persona ha bisogno di assistenza immediata può ricevere l'aiuto di un'altra persona, ma non avere, in quel momento, nulla da offrire in cambio. La persona che ha offerto il suo aiuto potrebbe non aver mai bisogno di alcun tipo di ricompensa, tuttavia, si stabilisce una promessa implicita che, in caso di necessità, il favore sarà ricambiato. I termini dell'accordo non sono specificati, dato che non si sa a priori quando o come il favore potrà essere ricambiato; se questo non avvenisse, tra l'altro, non si potrebbe intentare alcuna causa legale perché non esisterebbe un contratto su cui basarsi; eppure possiamo considerare questo accordo come uno scambio che molte persone si sentirebbero obbligate a rispettare, spinte dalla necessità di sdebitarsi. Chiaramente questi obblighi hanno dei limiti: nessuno fornirebbe assistenza per qualcosa di illegale, ad esempio, o metterebbe il suo impiego a repentaglio, né si impegnerebbe per periodi molto lunghi.

Il potere si distingue dall'autorità, che nasce da diritti contrattuali espliciti sui processi decisionali e sulla risoluzione di conflitti che un'impresa (o un'altra fonte) garantisce a una persona. Un manager esercita potere quando sposta le attività degli

altri attori dal perseguimento degli obiettivi personali immediati al perseguimento di quelli del manager stesso. I soggetti seguono queste indicazioni, non perché siano obbligati moralmente o da un contratto, ma perché capiscono che è nel loro interesse farlo: in questo senso il potere è l'abilità di ottenere che le cose vengano fatte in assenza di contratti. Il termine a esso correlato, *influenza*, si riferisce invece all'uso del potere in una determinata situazione: l'influenza di una persona sugli altri è l'effetto di un suo potere più esteso.

All'interno di un'impresa il potere si manifesta a vari livelli: un singolo manager, come il direttore generale, può avere un potere relativo su altri componenti del gruppo dirigente; anche le unità o i sottogruppi all'interno di un'organizzazione possono esercitare un certo potere. Nelle università, ad esempio, i vari dipartimenti sono continuamente in lotta tra loro per le risorse di budget e considerano un eventuale successo come prova del loro potere, originato dalla popolarità presso gli studenti, dalla produttività della ricerca del loro corpo docente o dal successo nell'ottenere finanziamenti dal governo o da altri finanziatori. Le imprese esercitano potere anche sul mercato dei loro prodotti, su quello dei fattori (come le materie prime o la manodopera) o nelle relazioni con i fornitori, i concorrenti o altri attori dell'ambiente che circonda l'impresa. Per esempio, la Disney Pixar Animation potrebbe ottenere condizioni più favorevoli per la distribuzione di un nuovo film, rispetto a uno studio rivale; così come avrà un certo potere di negoziazione con le imprese di giocattoli che intendano sviluppare prodotti basati sui personaggi della Pixar.

14.3.1 *Le fonti di potere*

Nei mercati economici, spesso le imprese fanno ricorso al proprio potere, come quando una casa farmaceutica in possesso di brevetto per un nuovo farmaco di successo sfrutta il suo potere di mercato per mantenere un alto margine prezzo/costo. In questo caso si parla di *potere di prezzo*. In questa sede, però, il nostro interesse è rivolto al potere che non può essere esercitato sul mercato, ovvero una forma di potere cui non può essere dato un prezzo. Questo tipo di potere si ottiene quando si possiedono risorse che altri ritengono preziose ma che non si possono comprare e vendere facilmente sul mercato: un esempio è il potere di controllare la distribuzione delle risorse all'interno di un'impresa o altri domini amministrativi per i quali, spesso volutamente, non esiste un mercato interno.

Un modo di studiare le fonti di potere è farlo in termini di basi di potere: con questa espressione intendiamo gli attributi del singolo che veicolano risorse in grado di aiutarlo a guadagnare potere. Il potere di una persona può derivare dalla sua posizione in una gerarchia, e in questo caso parliamo di *potere legittimo* o *formale*. Chi esercita questo tipo di potere ha motivo di aspettarsi il rispetto delle sue disposizioni, almeno relativamente a questioni che per gli altri sono di poca o moderata importanza. Charles Barnard ha utilizzato il termine *zona di indifferenza* per indicare quell'insieme di questioni in merito alle quali chi ha un'autorità formale in genere prevale. Per esempio, un insegnante assunto in una scuola professionale probabilmente non discuterà se un superiore gli assegna certe classi e non altre, in cer-

ti orari e non in altri, ma smetterà di essere indifferente alle azioni del superiore se queste vanno al di là di quello che lo stesso insegnante ritiene parte del lavoro, come se gli si chiedesse di fare lezione durante le vacanze o il sabato sera. Il dipendente sarà infastidito anche da richieste non conformi alla natura del lavoro e che non rientrano negli accordi presi al momento dell'assunzione: se per esempio al nuovo insegnante viene chiesto di portare la colazione agli altri. Poiché questa visione del rispetto delle disposizioni prevede che il manager agisca entro limiti concordati, a volte se ne discute in termini di «contratto psicologico» con i dipendenti⁵.

Il potere può avere origine anche da una capacità di attribuire premi e punizioni, o dal possesso di una conoscenza specializzata che altri attori ritengono preziosa. Negli apparati burocratici in ambito accademico e di ricerca, esempi di persone che esercitano un potere di questo tipo sono i redattori più importanti di alcuni giornali di punta, come il *Journal of the American Medical Association*, o i funzionari che si occupano di assegnare i finanziamenti dei principali enti di reperimento e gestione fondi, come il National Institute of Health. Le decisioni prese da queste persone possono favorire o distruggere intere carriere, per cui possiamo dire che essi detengono un considerevole potere in questo tipo di professioni.

Il potere può anche essere basato sull'ordine sociale, dovuto allo status, all'immagine o alla reputazione. Per esempio, una persona che sia sempre uscita vincitrice dai conflitti, avrà un potere basato su questa reputazione che potrebbe portare potenziali avversari ad accettare le sue richieste future. Quest'ultimo tipo di potere non si basa solo sull'individuo e le sue caratteristiche personali, ma proviene anche dalle relazioni che si sviluppano tra persone che partecipano a reti di compiti, scambi o condivisione di informazioni. Per esempio, il successo di nuovi dirigenti in una comunità commerciale viene annunciato regolarmente dalle conferenze stampa dell'azienda e inserito in una lista di dirigenti promettenti formulata dalla stampa specializzata e dalle istituzioni locali. La reputazione può anche essere messa a repentaglio da fallimenti significativi. Un esempio di questa dinamica è costituito dagli alti e bassi della carriera e della reputazione di Jon Corzine, dalla guida della Goldman Sachs alla sua elezione al senato degli Stati Uniti nel 2000, alla sua elezione a governatore del New Jersey nel 2005 fino alla guida della fallimentare MF Global nel 2011.

La visione relazionale del potere si basa spesso sullo *scambio sociale*, termine con il quale si intende un trasferimento, tra due o più parti, di risorse o di diritti di controllo su alcune risorse, che avviene al di fuori del mercato⁶. Il potere su scambi sociali futuri si origina dalla persistenza di ineguaglianze in scambi sociali passati. Per illustrare in che modo il potere possa emergere dallo scambio sociale, immaginiamo che Amy e Beth siano i due partner dello scambio. Se tra di esse avviene uno scambio accettabile, la loro transazione è completa; ma supponiamo che questo non possa avvenire e che, di conseguenza, Amy fornisca a Beth più valore di quanto questa possa fornire a lei. Di fatto, Beth «deve» ad Amy la differenza di valore dello scambio, ma, a meno che non venga codificato esplicitamente come tale, questo non è un debito formale, e Amy non potrà far causa a Beth per ottenere il valore mancante. Se il debito di Beth aumenta in scambi successivi, si dice che Beth è sempre più dipendente da Amy; analogamente, si dice che Amy ha potere su Beth,

nella misura in cui quest'ultima è dipendente da lei. La dipendenza di Beth da Amy verrà mitigata nella misura in cui Amy dipende da Beth per qualche altra questione o in qualche altro scambio.

Uno schema del genere può svilupparsi sul posto di lavoro quando un dipendente appena assunto chiede consiglio a quelli più anziani a proposito di questioni che per loro hanno poca importanza. In che modo il dipendente più giovane può ripagare i colleghi che l'hanno aiutato? A volte basta mostrare rispetto a deferenza al collega esperto, ma se questo non è sufficiente l'ineguaglianza può dare luogo a richieste inappropriate per il giovane impiegato, o all'allontanamento da parte del collega esperto o perfino alla creazione di un'inimicizia. Questo è il motivo per cui spesso vengono posti dei limiti a queste interazioni informali, che, se diventano troppo coinvolgenti, occupano troppo tempo o distraggono, possono comportare costi significativi per l'impresa. È possibile, anche, che si organizzino scambi che vanno a favore di un singolo, ma a danno dell'impresa (sarebbe un esempio di quello che nel Capitolo 3 abbiamo descritto come attività di influenza). Di conseguenza, in ambienti in cui tali scambi siano necessari, le imprese fanno spesso ricorso a norme forti per gli impiegati che, da un lato incoraggino la cooperazione e dall'altro impongano sanzioni a coloro che rifiutano di offrire assistenza. Accanto a queste norme non è raro trovare incentivi individuali, database di conoscenze (per esempio una raccolta dei prodotti dei colleghi che tutti possono consultare), e un aumento dell'addestramento formale e dello sviluppo, unitamente al riconoscimento di quei «consulenti» che mostrano di eccellere sia nella creazione che nella condivisione di conoscenza⁷.

In uno scambio economico sono i contratti e le norme di legge a stabilire il trasferimento di risorse e denaro da un partner all'altro. Scambi volontari che derivano da relazioni di potere appaiono più difficili da spiegare. Perché Beth ha scelto di dipendere da Amy e ha posto le sue risorse future a disposizione della stessa Amy? Perché Amy, nel presente, ha fornito risorse in cambio di incerte obbligazioni future di Beth? Dopo tutto, nonostante il «debito» di Beth, Amy non può ricorrere a mezzi formali come il tribunale, per obbligare Beth a saldarlo. Possono esserci diverse spiegazioni. Un attore che sceglie una relazione di dipendenza, potrebbe non avere un'alternativa migliore; le risorse che l'altro possiede potrebbero essere importanti e non avere sostituti o alternative; infine, potrebbe essere semplicemente troppo costoso scrivere un contratto formale. Questa è la teoria della *dipendenza dalle risorse* formulata da Jeffrey Pfeffer: individui e imprese mirano a ottenere potere riducendo la propria dipendenza da altri attori e aumentando quella degli altri da loro. In questo modo un'impresa si impegna per limitare il potere del fornitore assicurandosi molteplici canali di fornitura, e per ottenere un potere di mercato vendendo a clienti che non dispongano di un'alternativa⁸.

La dipendenza dalle risorse spiega perché le imprese scelgano volontariamente di dipendere da qualcun altro, ma non per quale motivo alcuni siano disposti a cedere le risorse oggi, in cambio di una ricompensa futura incerta. Una spiegazione potrebbe essere che, in forza dello scambio stesso, per Amy potrebbe rivelarsi conveniente fidarsi di Beth, e una volta che la fiducia si sia stabilita, nel corso di reiterate interazioni, scambi del genere sembrano meno rischiosi. Per converso, Amy

potrebbe ritenere ciò che Beth può darle di tale valore da essere ben disposta ad affrontare il rischio che Beth potrebbe non ricambiare. La disponibilità di un attore a fornire risorse in cambio di ricompense future non specifiche potrebbe, tuttavia, dipendere anche da norme di reciprocità di valore più generale facenti parte di una cultura più ampia⁹.

Accanto all'idea secondo la quale gli attori lavorano per ridurre la propria dipendenza dagli altri, la teoria della dipendenza dalle risorse afferma anche che chi controlla le risorse fondamentali accumula potere. Coloro che aiuteranno l'impresa a risolvere i problemi che comportano le più grosse minacce, saranno gli stessi che eserciteranno su di essa il maggiore potere: sono esempi di questo tipo i casi in cui i membri di un importante gruppo professionale o occupazionale (come gli ingegneri del petrolio in una compagnia petrolifera), o persone che hanno legami con importanti regolatori o azionisti (come gli avvocati nelle attività regolamentate), oppure ancora, gli individui con competenze uniche e preziose (come i chirurghi negli ospedali) acquisiscono il controllo¹⁰.

ESEMPIO 14.1 LE FONTI DEL POTERE PRESIDENZIALE¹¹

Uno degli studi più famosi sulle basi del potere è stato *Presidential Power*, un'analisi fatta da Richard Neustadt nel 1960, che esaminava il modo in cui Franklin Roosevelt, Harry Truman e Dwight Eisenhower avevano gestito il potere e l'influenza durante la loro amministrazione. Il libro ebbe grande successo nel periodo iniziale dell'amministrazione Kennedy ed è rimasto un testo importante per il presidente in carica, il suo staff e per gli analisti politici.

La questione più importante per Neustadt era il conflitto tra l'immagine di potere che si ha del presidente, e la realtà della presidenza come istituzione debole. Il potere presidenziale non consiste nel poter intraprendere azioni dirette su un qualche fronte, come quando Truman rimosse il generale Douglas MacArthur o pose sotto sequestro le acciaierie nel 1952, o come quando Eisenhower decise di mandare le truppe a Little Rock, in Arkansas, nel 1957 per assistere all'abolizione della segregazione. Queste decisioni costituivano più l'eccezione che un modo tipico di esercitare il potere; nessuna di esse risolse i problemi politici del presidente, ma ne logorò piuttosto la scarsa capacità decisionale o, nel migliore dei casi, diedero più tempo al presidente stesso e a chi era coinvolto in quella situazione, per trovare una soluzione duratura. Secondo Neustadt, decisioni prese sotto forma di ordine o comando sono più una di-

mostrazione della mancanza di potere che un uso efficace di esso. In alcune situazioni, tuttavia, esprimere un comando in questo modo era l'unica soluzione. Per esempio, qualunque problema Truman avesse dovuto affrontare dopo la rimozione di MacArthur, se non l'avesse richiamato permettendo quindi che l'autorità civile venisse scavalcata, probabilmente i costi sarebbero stati più elevati.

Il potere presidenziale è l'abilità di influenzare le persone che ispirano e realizzano le politiche del governo. Le sue fonti sono tre: una è il vantaggio nelle negoziazioni che deriva al presidente dalla sua stessa posizione e che lo rende capace di persuadere altri a lavorare nel suo interesse – è l'autorità e il potere formale del presidente; la seconda è la reputazione professionale, che comprende le attese di politici professionali, burocrati e altri membri della comunità politica, riguardo al potere del presidente e la sua disponibilità a usarlo, ed è collegata alla capacità di controllare i voti del Congresso su questioni importanti – se il presidente perde il controllo della maggioranza al Congresso non può più garantire che i suoi programmi siano attuati e di conseguenza perde potere; la terza fonte è il prestigio pubblico del presidente e, in particolare, il modo in cui la comunità politica valuta il supporto che ottiene dai diversi elettorati e le conseguenze che la

mancanza di tale supporto comporterebbe per i politici.

Per quanto le situazioni politiche che deve affrontare il presidente degli Stati Uniti siano molto diverse da quelle in cui si trova il direttore generale di una grande impresa, le tre fonti di Neustadt sono compatibili con quelle che abbiamo visto prima: i poteri formali della posizione, sia che vengano stabiliti dalla Costituzione, dalla legge o dalle consuetudini, e la routine istituzionale che si crea attorno a essi, formano una base per un potere ufficialmente legittimo che può essere sfruttata bene o male. La reputazione professionale in un'impresa riguarda il comportamento in una data situazione di chi detiene il potere, così come si aspettano gli osservatori sulla base della loro esperienza. Il prestigio politico è, infine, analogo al controllo sulle risorse fondamentali: per il presidente e per i politici, la risorsa è il sentimento pubblico che si traduce in voti.

Nel 1990, alla luce dei sei presidenti che si sono succeduti da quando *Presidential Power* è stato pubblicato per la prima volta, Neustadt non ha ritenuto necessario modificare le sue conclusioni. Per esempio, l'esperienza di Nixon e il Watergate, da una parte, e quella di Johnson e il Vietnam dall'altra, mostrano l'importanza della credibilità e danno conto della validità, sia del prestigio pubblico sia della reputazione professionale, come fonti di potere. Analogamente, anche se Neustadt tendeva a enfatizzare l'importanza delle competenze politiche di un presi-

dente, l'esperienza di Johnson e Nixon dimostra anche la rilevanza del temperamento individuale per il successo nel proprio ruolo. Il presidente, infatti, deve avere sufficiente pazienza da riuscire a sopportare un sistema politico complesso che non gli permetterà immediatamente di dar seguito a grandi iniziative politiche. Per Neustadt, la chiave del successo di un presidente si basa sulle competenze politiche e l'esperienza, (la presidenza non è un posto per dilettanti); ma questi due elementi, per quanto necessari, non sono sufficienti al successo della presidenza. Sia Nixon che Johnson, infatti, avevano grande esperienza di cariche pubbliche e possedevano entrambi competenze politiche formidabili, ma il loro senso del potere li condusse a portare avanti politiche che alla fine dissiparono lo stesso potere presidenziale e si rivelarono inutili.

Nel 2010, il libro di Neustadt aveva 50 anni ed era sopravvissuto al suo autore, morto nel 2003. Pur tuttavia, è rimasto uno dei sei libri più adottati nei corsi sulla presidenza statunitense in college e università americani. In un suo saggio sull'influenza del libro, scritto per *Chronicle of Higher Education*, Michael Nelson afferma che le crisi che i presidenti americani hanno dovuto gestire dal 1990, comprese le guerre in Iraq e in Afghanistan, e la crisi finanziaria del 2008 con la conseguente recessione, hanno dimostrato che le questioni decisionali che *Presidential Power* indicava sono ancora attuali e probabilmente continueranno a esserlo almeno nell'immediato futuro.

14.3.2 Visioni strutturali del potere

Anche la struttura di un'impresa, o una struttura più ampia all'interno della quale un attore opera, può essere una fonte di potere: chi occupa le posizioni importanti nella struttura ha anche più potere. In un'impresa, spesso, le figure più potenti occupano molteplici posizioni chiave. Per esempio, se una persona occupa sia il posto di presidente che quello di direttore generale dell'impresa, avrà probabilmente più potere che se occupasse una sola delle due posizioni e, in effetti, a volte, le due posizioni nell'impresa sono separate per non dare troppo potere ai top manager. Dalla crisi del 2008 ciò avviene sempre più di frequente ed è un meccanismo che permette al consiglio di amministrazione di ristrutturare le relazioni con i top manager. Un esempio di questa ristrutturazione si è avuto nel dicembre del 2011 quando la Avon Products ha annunciato che avrebbe separato le due cariche mantenendo Andrea Jung come presidente, ma rimuovendolo dal ruolo di direttore generale¹².

Esistono, poi, altri tipi di potere che derivano dalla struttura, meno diretti ma potenzialmente altrettanto importanti per l'impresa. Come abbiamo visto nel Capitolo 13, ogni struttura comprende reti di informazioni interne all'impresa e reti di relazioni sociali che si sviluppano tra l'impresa e i suoi dipendenti, i suoi clienti, i suoi fornitori e altre figure coinvolte. Tali reti possono sia favorire che ostacolare il potere dei partecipanti. Una persona che occupi una posizione di rilievo in un'importante rete informale può ottenere un certo grado di potere, che accresce la sua autorità formale e rende più facile influenzare i risultati organizzativi; mentre una persona che si trovi in una posizione marginale della rete, vedrà il suo potere limitato rispetto a coloro che occupano posizioni più centrali.

Nella sua teoria delle «falle strutturali», Ronald Burt fornisce una spiegazione del modo in cui il potere strutturale può dipendere dalla posizione nella rete¹³. Le falle strutturali sono relazioni all'interno di reti sociali in cui un unico attore è il legame cruciale tra una serie di individui o gruppi. Per entrare in relazione tra loro, questi individui e gruppi devono ricorrere all'attore che copre la falla strutturale; egli, a sua volta, sfrutta il controllo delle informazioni o il flusso delle risorse come fonte di potere. Se i rappresentanti dei due gruppi separati vogliono interagire regolarmente, devono cessare di dipendere dall'attore focale ed eliminare, quindi, il suo potere strutturale.

Burt utilizza l'espressione «strategia del *tertius gaudens*» per descrivere come le falle strutturali creino, per alcuni individui, opportunità di guadagnare potere. Il *tertius* è appunto il «terzo che gode» e questa strategia prevede di coprire una falla strutturale e negoziare con i soggetti ai lati opposti della falla stessa i termini più favorevoli per sé. Il «terzo» può essere un mediatore nelle relazioni commerciali, come un agente immobiliare, oppure può possedere una risorsa scarsa di cui hanno bisogno entrambe le parti, come un manager che deve suddividere un tempo limitato tra più subordinati.

La possibilità che il soggetto che copre la falla strutturale accumuli potere preoccupa gli altri membri della rete, che possono reagire ristrutturando la rete in modo da ridurre le falle strutturali. A seconda dei costi necessari per creare connessioni ridondanti o duplicate, però, ciò potrebbe rivelarsi impossibile: attori di rete specializzati potrebbero essere una risorsa positiva, ma c'è il rischio che abusino della propria posizione. Per limitare tali abusi, si potrebbe anche ricorrere a normative che regolino la posizione di questi attori. Roberto Fernandez e Roger Gould hanno affrontato tale problematica in un studio relativo all'influenza sulle politiche sanitarie nazionali di cinque tipi di posizioni di brokeraggio¹⁴. Per «posizioni di brokeraggio» intendono una posizione in una rete sociale che metta in comunicazione coppie di attori che altrimenti non avrebbero potuto comunicare tra loro. Fernandez e Gould hanno identificato un «paradosso del potere» secondo il quale il broker deve apparire neutrale se vuole influenzare il processo decisionale. Questo suggerisce che le posizioni chiave all'interno di una rete possano accrescere il potere personale, a patto che non si sfrutti quella stessa posizione per perseguire l'interesse individuale.

14.3.3 *Le organizzazioni di successo hanno bisogno di manager potenti?*

Perché un manager abbia successo deve possedere un certo potere, a meno che le relazioni con i dipendenti non siano governate esclusivamente da contratti di incentivo, ma la presenza di un manager potente da sola non garantisce il successo. Uno degli scopi principali della governance aziendale è quello di tenere a freno il potere degli alti dirigenti. In presenza di costi di agenzia, infatti, che derivano da azioni e informazioni nascoste e dai problemi a esse associati, un manager potente è in grado di convogliare informazioni e risorse nella direzione di un suo obiettivo personale. Tuttavia, un manager potente è necessario per ridurre i costi di agenzia che derivano all'impresa dalle azioni di soggetti ai livelli più bassi dell'organizzazione. Gli effetti positivi o negativi del potere del manager dipendono anche dalla stabilità dell'ambiente dell'impresa. In un ambiente relativamente stabile, gli accordi di potere possono evolversi ed essere adattati fino a raggiungere un risultato positivo. Questo concetto è analogo a quello formulato da Chandler, introdotto nel capitolo precedente, secondo il quale la struttura si adatta alla strategia. Tuttavia, in un ambiente in continuo cambiamento, gli accordi di potere precedenti potrebbero rivelarsi inefficaci e il potere, in precedenza affidato al manager, rischia di vanificare gli sforzi dell'impresa per adattarsi ai cambiamenti ambientali. In generale, il potere è un'arma a doppio taglio che può avere effetti sia positivi, sia negativi per l'impresa. Ci aspettiamo che l'accumulo del potere risulterà utile o dannoso per l'impresa in base alle seguenti condizioni.

Sarà utile quando:

1. Esistono alti costi di agenzia derivanti dal coordinamento di manager e lavoratori di livello inferiore.
2. L'ambiente dell'impresa è relativamente stabile.

Sarà dannoso quando:

1. Esistono elevati costi di agenzia derivanti dal coordinamento dei livelli più alti di dirigenza dell'impresa.
2. L'ambiente dell'impresa è relativamente instabile.

Nelle situazioni in cui non si verifica nessuna di queste due condizioni, per esempio se esistono alti costi di agenzia derivanti dal coordinamento di manager e lavoratori di livello inferiore unitamente a un ambiente relativamente instabile, allora si rivelerà molto più difficile distribuire il potere in modo efficace.

14.3.4 *La decisione di affidare il potere formale ai singoli*

Finora la nostra discussione ha toccato due interrogativi collegati tra loro: primo, in quali casi un'impresa deve delegare l'autorità formale a soggetti che già detengono un grande potere in virtù del controllo di risorse chiave? Secondo, chi dovrebbe

ESEMPIO 14.2 IL POTERE E UNA PERFORMANCE SCARSA: IL CASO DELLA 1957 MERCURY¹⁵

Per quanto sia utile per ottenere che si faccia quanto necessario, il potere può anche essere dannoso se contribuisce a portare a termine i programmi sbagliati, cioè se viene utilizzato per aggirare i controlli necessari a valutare la validità e l'efficacia dal punto di vista dei costi di un qualunque progetto. Ne abbiamo un esempio nel caso della 1957 Mercury, salutata dai manager di Ford come il *turnpike cruiser* (l'incrociatore della strada) e dai critici come «il cartone animato d'acciaio». Il modello fu introdotto con grande ostentazione, ma non riuscì a compensare gli alti costi della sua realizzazione e a rispettare le elevate previsioni di vendita. In totale, Ford perdeva una cifra stimata intorno ai 369 dollari per ogni Mercury che vendeva e l'auto si rivelò presagio di problemi ancora peggiori che sarebbero arrivati con la ormai tristemente famosa Edsel. Nel suo libro in cui racconta la storia delle carriere dei famosi «Whiz Kids» (letteralmente “bambini prodigio”) alla Ford, John Byrne fornisce un esempio delle funzioni e disfunzioni del potere, nella carriera di quello che fu responsabile della Mercury, Francis «Jack» Reith.

Reith aveva una serie di fonti di potere delle quali si poteva servire per fare pressioni per lo sviluppo della nuova Mercury. Innanzitutto era un leader dinamico e carismatico che guidava i suoi subordinati e che ispirava loro grande ammirazione, era anche molto intelligente e riusciva sempre a persuadere gli altri ad andare nella sua direzione. Da quando aveva cominciato a lavorare per Ford nel 1946, Reith si era costituito un curriculum considerevole e, più di recente, aveva ricevuto riconoscimenti per essere riuscito a cambiare le sorti della controllata francese di Ford. Grazie a questi successi, Reith godeva dell'appoggio dei suoi superiori, Lewis Crusoe e Harry Ford II: inoltre era favorito anche dall'essere associato ai Whiz Kids, che si erano tutti distinti per il loro lavoro alla Ford e venivano riconosciuti chiaramente come un gruppo, oltre che individualmente. Infine, Reith deteneva un potere legato alla sua posizione dato che, dopo l'accettazione del suo piano 1957, era stato promosso a responsabile della divisione Mercury.

Reith vedeva la 1957 Mercury come parte di un progetto più ampio, che mirava a porre Ford in grado

di contendere la leadership del settore a General Motors, tramite una grossa espansione delle divisioni esistenti (Mercury) e l'introduzione di un'altra divisione completamente nuova (Edsel). Il capo di Reith, Lewis Crusoe, gli promise il suo appoggio (e la posizione di maggior rilievo) alla Mercury, se il consiglio di amministrazione avesse approvato il suo progetto e, nell'attesa di questo incontro con il consiglio, Reith utilizzò in modo impeccabile le sue fonti di potere.

Un potere che fu anche troppo efficace: molti avevano dubbi riguardo all'iniziativa, il progetto prometteva troppo (un aumento delle vendite del 54%), richiedeva un'espansione della rete di concessionari che Ford non aveva mai previsto, previsioni di spese esorbitanti che avrebbero richiesto, per giustificare il progetto, un cospicuo aumento delle quote di mercato. Come ricorda uno dei dirigenti, «i numeri erano del tutto irrealistici, dovevano esserlo per giustificare il progetto» (Byrne, p. 225): il costo stimato dell'intero progetto era pari ai profitti totali della compagnia dell'anno precedente prima di aver pagato le tasse: 485 milioni di dollari.

Tuttavia, questi dubbi non vennero sollevati perché i colleghi di Reith, che avevano il compito di formulare domande difficili sui progetti, non lo fecero per deferenza nei confronti dell'amico, e anche quando le domande furono fatte, Reith e Crusoe riuscirono a spuntarla, facendo ricorso a strumenti di persuasione quali paura, intimidazioni e minacce sulle conseguenze per la carriera che avrebbe avuto la resistenza al progetto. Fu dimenticata, in questo processo per assicurarsi l'approvazione, quella norma dell'analisi razionale dei progetti che proprio i Whiz Kids avevano introdotto alla Ford. Il fallimento dell'auto che mise fine alla carriera di Reith alla Ford, fu dovuto, almeno in parte, alle falle nel processo decisionale che abbiamo appena descritto, attraverso le quali Reith spinse il suo progetto fino all'approvazione, a spese di un'analisi critica. Reith e i suoi manager non prestarono neppure attenzione alle ricerche di mercato, secondo cui i consumatori cercavano sempre di più la sicurezza in un'auto, avendo perso interesse per lo stile ostentato che caratterizzava la Mercury. Invece di basarsi sui dati, il

team di Reith realizzò l'auto basandosi sull'intuizione del manager riguardo alle preferenze dei consumatori, senza contare che la Mercury aveva anche molti problemi di qualità e di sicurezza. Reith, però, non fu l'unico a commettere questo errore. Il 1957 fu un buon anno per la Volkswagen, una macchina piccola, semplice, la cui caratteristica principale era-

no i bassi consumi; ma fu anche l'anno in cui per la prima volta i consumatori si preoccupavano della qualità e della sicurezza delle automobili. Molti manager a Detroit non seppero cogliere questo cambiamento del mercato, e questo portò a ulteriori problemi nel settore automobilistico negli anni Sessanta, Settanta e oltre.

esercitare questa autorità e fare queste scelte? La risposta alla prima domanda è semplice: l'impresa deve internalizzare le decisioni quando la discrezionalità amministrativa e gli ordini siano mezzi efficienti per risolvere i conflitti. Abbiamo approfondito questa idea quando abbiamo analizzato la governance aziendale nel Capitolo 4, mentre altri problemi che richiedono una supervisione aziendale sono stati discussi nel Capitolo 12. Se il potere formale deve essere usato in modo efficace, chi lo detiene deve essere informato sulle politiche che dovrà approvare e le dispute che dovrà sanare. Questa conoscenza specialistica costituisce una base importante per l'autorità, il cui potere è stato riconosciuto sin dai primi scritti sulle organizzazioni burocratiche¹⁶.

Questo non significa che la conoscenza e il potere siano perfettamente correlati. In alcuni ambienti (come i laboratori di ricerca) risulterebbe poco efficiente mettere a capo il soggetto con il più alto grado di conoscenza, poiché egli potrebbe essere più utile all'impresa generando altra conoscenza o creando nuovi prodotti, piuttosto che se si limita a dirimere le dispute. Allo stesso modo, un soggetto che viene assunto dall'esterno come alto dirigente dell'impresa, può apportare notevoli conoscenze riguardo alle aree funzionali, ma potrebbe non sapere quali siano le caratteristiche tipiche della nuova impresa e i suoi obiettivi specifici.

L'autorità può essere assegnata anche in base alla necessità di assicurarsi che le motivazioni e gli interessi del manager siano allineati in maniera produttiva con gli obiettivi dell'azienda per cui lavora. Nel Capitolo 3 abbiamo visto come partner commerciali potenti possano ricattare l'impresa tramite comportamenti di *hold-up*, lo stesso può avvenire con soggetti potenti all'interno dell'impresa stessa. Supponiamo che un'impresa abbia fatto investimenti ad alta specificità su un manager e che non abbia un contratto da fare valere in modo da privare il manager di tutte le sue responsabilità. In questa situazione, l'impresa dipende dal manager che potrà perseguire obiettivi individualistici senza timore di rappresaglie. Un esempio si trova in grandi imprese diversificate, in cui i manager di divisioni non correlate non sono soggetti a un sistema di incentivi sufficiente, per cui danno luogo a eccessivi comportamenti di ricerca di rendita a spese dell'intera impresa. Gertner, Powers e Sharfstein hanno studiato il comportamento di queste divisioni nei periodi, precedente e successivo, allo scorporo e hanno trovato prove coerenti con queste conclusioni¹⁷.

Se chi detiene il potere è anche un elemento necessario per un controllo efficace e una buona distribuzione delle risorse fondamentali, allora l'impresa è potenzial-

mente vulnerabile al rischio di un suo allontanamento. Ciò implica che l'impresa, per sventare questa minaccia, debba investire e affidare il potere a quegli individui che più probabilmente rimarranno nel suo staff, prendendo diverse precauzioni per evitare che i manager potenti lascino il posto. L'impresa può, per esempio, promettere azioni o opzioni su azioni che non vengono concesse per diversi anni; oppure può organizzare il sistema di compenso come un torneo (vedi Capitolo 12) enfatizzando la promozione interna; può anche investire per creare condizioni di lavoro favorevoli che sostengano la produttività del manager; può perfino prendere in considerazione eventuali legami familiari o di altro tipo che il soggetto abbia con la comunità locale. Julio Rotemberg sostiene che le imprese preferiscano di fatto dare ai dirigenti più potere piuttosto che stipendi più alti, per ridurre il rischio che lascino l'impresa: il potere può essere considerato, in questo caso, come una risorsa specifica dell'impresa, per cui il dirigente potrebbe ottenere una paga migliore da un'altra parte, ma non arriverebbe allo stesso livello di potere e influenza¹⁸.

ESEMPIO 14.3 POTERE IN SALA CONSIGLIO: PERCHÉ LASCIARE CHE IL DIRETTORE GENERALE SCELGA I MEMBRI DEL CdA

Secondo la rivista *Economist*, la retribuzione dei direttori generali degli Stati Uniti, a partire dagli anni Settanta, è aumentata dieci volte più rapidamente di quella di un lavoratore medio. Molti osservatori si sono chiesti se questo aumento fosse giustificato da cambiamenti nel mercato del lavoro dei direttori generali o se avesse invece qualche altra causa, meno innocua. Graef Crystal, un ex consulente del lavoro che oggi si occupa di critica in materia di retribuzioni, propende per quest'ultima opzione. Il suo libro, *In Search of Excess*, asserisce che i direttori generali influenzano il processo di attribuzione del compenso grazie al controllo che esercitano sui consulenti che si occupano degli stipendi. I consulenti, che vengono assunti dal CdA per indicare a grandi linee i livelli di compenso «appropriati» per i direttori generali, gonfiano artificialmente queste cifre per compiacere il direttore generale e aumentarne lo stipendio; e lo fanno, secondo Crystal, perché è il direttore generale stesso, e non il consiglio, a determinare se saranno assunti dall'impresa anche l'anno successivo. Ma perché i membri del consiglio lasciano che i direttori la passino liscia? Secondo Crystal, le radici di questo comportamento vanno cercate nel ruolo vitale che il direttore generale ha nel selezionare gli stessi membri del CdA¹⁹.

Kevin Hallock fornisce prove di un effettivo le-

game tra gli «intrecci» nei consigli di amministrazione e la paga del direttore generale²⁰. Se un dipendente dell'impresa A siede al consiglio di amministrazione dell'impresa B, e viceversa, allora si dice che i due consigli di amministrazione sono intrecciati. Quando ci sono intrecci tra CdA, in genere, i direttori generali hanno anche uno stipendio molto al di sopra nella norma. Questo fatto potrebbe essere spiegato come uno scambio di favori: quando interpreta il ruolo di membro del consiglio di amministrazione dell'impresa B, il direttore generale dell'impresa A fa in modo che la paga del suo omologo in questa impresa sia molto alta, e lo stesso avviene al consiglio di amministrazione dell'impresa A. Dato che esiste la possibilità di un comportamento collusivo di questo genere, ci si chiede perché ai direttori generali sia permesso di influenzare a questo livello la composizione del consiglio. Dopotutto poiché il compito del consiglio è quello di monitorare l'operato del direttore generale, come mai gli azionisti non preferiscono controllori indipendenti?

Benjamin Hermalin e Michael Weisbach suggeriscono una potenziale risposta che si concentra sul potere manageriale²¹. Il potere, in questo contesto, deriva dalla scarsità. Consideriamo un direttore generale con un curriculum costellato di grandi successi; dato un curriculum di questo tipo, è improba-

bile che la persona che potrebbe essere la seconda scelta migliore per l'impresa sia altrettanto brava. Vale a dire che il direttore generale che l'impresa assumerebbe se quello attuale se ne andasse, non sarebbe in grado di gestire l'impresa altrettanto bene. Tra i direttori generali potenti, nel senso che un'alternativa non sarebbe alla loro altezza, ricordiamo Steve Jobs ad Apple (prima della sua morte nel 2011) e Warren Buffett di Berkshire Hathaway. Un direttore che abbia tale potere può minacciare di andarsene per ottenere dal consiglio di amministrazione quello che vuole. E quali saranno queste richieste? Una paga più alta, ovviamente, ma anche il controllo sul consiglio stesso.

L'analisi di Hermalin e Weisbach basata sul potere si adatta a una serie di fatti chiave riguardanti direttori generali e consigli di amministrazione. In

primo luogo, è probabile che si aggiungano al consiglio membri «indipendenti» (nel senso che non hanno legami con il direttore generale) solo nel caso in cui la performance dell'impresa non sia stata buona. In secondo luogo, l'indipendenza del consiglio tende a diminuire in relazione all'aumento del periodo in cui il direttore occupa la sua posizione. In terzo luogo, quando la performance dell'impresa non è buona, le probabilità che il direttore generale sia licenziato aumentano se ci sono molti membri indipendenti. Dal lavoro dei due studiosi emerge, anche, che le scoperte di Hallock, ovvero che gli intrecci tra imprese sono legati a una paga più alta del direttore generale, potrebbero non riflettere una relazione causale. Probabilmente, in effetti, non sono gli intrecci a causare stipendi più alti, ma sia l'uno che l'altro sono segni del potere manageriale.

14.4 Cultura

Nel prendere le decisioni, i soggetti sono guidati da ricompense implicite o esplicite. I contratti pongono le basi delle ricompense esplicite, mentre il potere fornisce un modo per comprendere e implementare quelle implicite. La cultura offre un'ulteriore alternativa. La cultura di un'impresa è un insieme di valori, credenze e norme di comportamento condivise dai membri, che influenzano le preferenze e le azioni dei dipendenti; ma comprende anche una speciale *forma mentis*, speciali consuetudini e codici che danno forma al modo in cui ogni membro vede l'altro e l'impresa. In questo modo, la cultura costituisce il contesto entro il quale si sviluppano le relazioni tra membri e fornisce le basi per la nascita di contratti impliciti tra di loro²². La cultura stabilisce anche le linee guida e i criteri di valutazione che non sono specificati nei contratti, ma che, tuttavia, vincolano e permeano il processo decisionale di manager e dipendenti. Come spiega David Kreps, «la cultura dà ai livelli inferiori della gerarchia un'idea *ex ante* di come un'impresa reagirà alle circostanze man mano che si presentano: in un senso molto forte, dà all'impresa un'identità»²³.

Le linee guida comportamentali e l'«identità» che la cultura instilla in un'impresa, creano un insieme di norme che i manager e i lavoratori seguiranno. Tali norme possono essere sia utili che dannose all'impresa, la loro esistenza potrebbe, infatti, limitare la libertà d'azione dei manager nel loro processo decisionale. Per esempio, un manager abituato all'autonomia dell'unità e alla responsabilità individuale, troverà difficoltà a collaborare con altri dirigenti in attività che richiedano cooperazione e azioni congiunte; così come avrà difficoltà a relazionarsi con manager aziendali che esercitano un'autorità centralizzata. Ne abbiamo un esempio in Bertelsmann, A.G., un'impresa tedesca multidivisionale che si occupa di media e

che opera su scala mondiale. L'impresa ha sviluppato, a partire del 1998, una cultura aziendale di valori condivisi e collaborazione, anche quando promuove il decentramento delle divisioni e l'imprenditorialità. La presenza di forti norme aziendali, come quelle sulla responsabilità individuale o di gruppo, può anche aiutare i manager, ammesso che tali norme sostengano la strategia dell'impresa. Ad esempio, il successo del famoso sistema di retribuzione a cottimo della Lincoln Electric Company dipende dalle norme in suo favore che riguardano i traguardi e la responsabilità individuali, unite a una forte supervisione della dirigenza e a politiche organizzative appropriate.

L'intreccio tra cultura, struttura, pratiche e persone fornisce un esempio della natura multidimensionale del progetto organizzativo e della sua influenza sulla performance. John Roberts ha sviluppato ulteriormente questi legami in termini di PARC, ovvero dell'interazione tra persone (*People*) con l'architettura organizzativa (*Architecture*), le consuetudini (*Routines*) e la cultura (*Culture*)²⁴. Come abbiamo accennato nel capitolo precedente, una volta stabiliti, questi legami possono rendere davvero difficile riprodurre alcune pratiche dell'impresa in altri contesti in cui la cultura e la storia alla base delle pratiche siano diverse. Questo avviene in particolare nel caso delle operazioni internazionali, per le quali i contesti culturali per una data attività possono variare moltissimo.

Parte del problema che la cultura pone per un manager risiede nella difficoltà di amministrare in prospettiva. Anche se attorno a un insieme di attività può svilupparsi nel tempo una cultura di supporto, si è rivelato davvero difficile plasmare tale supporto culturale seguendo un progetto e rispettando dei tempi. Tentativi del genere rischiano di causare problemi indesiderati che creano più costi che benefici. Un esempio di questa dinamica fu il tentativo, ampiamente pubblicizzato, di riformare la «qualità della vita lavorativa» negli Stati Uniti negli anni Settanta e Ottanta. Seguendo questo progetto le attività dei negozi vennero modificate per fornire ai lavoratori più opportunità di interazione sul lavoro e per costruire, in questo modo, una cultura di sostegno reciproco. Questi sforzi, tuttavia, furono frustrati quando i molteplici obiettivi del progetto entrarono in conflitto tra loro: i lavoratori, per esempio, approfittarono della nuova flessibilità dei propri orari per andare a casa prima, invece che per partecipare ai corsi di formazione o interagire con i dirigenti, i sindacati o i colleghi. Il risultato fu che, mentre i lavoratori erano contenti di potersi dedicare ai loro interessi personali e familiari, il progetto non creò una cultura lavorativa di sostegno reciproco, perché i lavoratori non stavano insieme abbastanza da poter interagire. Altri progetti di questo tipo hanno tentato di promuovere piani di concessione di azioni ai dipendenti (*ESOP*, *Employee Stock Ownership Plan*) e simili al fine di allineare gli obiettivi individuali dei dipendenti con quelli dell'impresa. Questo tipo di programmi è massicciamente usato da moltissime imprese, tra cui alcune grandi come Cargill o Wal-Mart. Mentre l'adozione di questi piani è associata alla performance dell'impresa, la loro causalità non è chiara e permangono notevoli disaccordi tra manager e studiosi a proposito dell'efficacia di questi progetti²⁵.

Jay Barney ha individuato le condizioni in cui la cultura può costituire una fonte di vantaggio competitivo²⁶. Innanzitutto, qualcosa della cultura e dei valori

dell'impresa deve essere legato al valore che l'impresa stessa genera per i clienti. Una cultura che crea valore può essere considerata alla stessa stregua di qualunque altra risorsa o capacità e deve essere specifica dell'impresa. Se infatti molte imprese del mercato condividono la stessa cultura, che riflette in questo caso l'influenza nazionale o regionale, allora è improbabile che questa porti un vantaggio competitivo, dato che tutti i concorrenti avranno le stesse caratteristiche culturali. Questo cambia, chiaramente, se un'impresa con una cultura nazionale o regionale diversa, favorevole alla sua performance, diversifica sui mercati internazionali e comincia a concorrere con imprese straniere, le cui culture non forniscono lo stesso supporto. L'esperienza delle aziende automobilistiche giapponesi nel mercato statunitense ne è un esempio: spesso il successo di imprese come Honda è stato attribuito alle caratteristiche culturali delle imprese giapponesi.

Esempi più recenti di ingressi di imprese straniere nel mercato statunitense, come imprese indiane e cinesi, non sono invece state caratterizzate dalla stessa forte componente culturale, probabilmente perché né Cina né India hanno una cultura omogenea come quella che aveva il Giappone quando cominciò a espandersi a livello mondiale. Sia Cina che India presentano un'ampia diversità culturale all'interno dei loro confini, e per quanto le aziende rispecchiano caratteristiche tipiche dei due paesi, queste in genere non si associano a performance di impresa particolarmente brillanti, né a innovazione o altre caratteristiche di performance. In questi casi, l'entrante si è mosso in direzione di un mantenimento dell'identità culturale dell'impresa acquisita in modo che l'acquirente potesse imparare dall'acquisito, trattenendo al suo interno i dipendenti di talento e promuovendo una cultura aziendale della diversità. Ne fornisce un esempio l'acquisizione di Novelis, un fabbricante di prodotti di alluminio laminato di Atlanta, da parte di Hindalco nel 2007, in cui l'impresa indiana tentò di gestire sia l'integrazione organizzativa che quella culturale delle due imprese, accanto alle combinazioni finanziarie e operative necessarie in questo tipo di fusioni²⁷.

Se gli aspetti culturali di un'impresa si possono imitare facilmente, altre imprese inizieranno a farlo e presto annulleranno qualunque vantaggio che tale cultura potrebbe aver creato. Tuttavia la cultura di un'impresa non è di facile imitazione perché solitamente si basa su fattori taciti che non possono essere descritti ed esportati facilmente, pur rappresentando la storia dell'impresa più di quanto possa fare una semplice descrizione. La stessa complessità che rende difficile imitare la cultura di un'impresa, rende anche difficile ai manager della stessa impresa riuscire a modificarla per migliorare la performance. Imprese come Lincoln Electric, per esempio, hanno avuto grossi problemi quando hanno aperto nuovi impianti e tentato di replicare il proprio sistema, per cui sicuramente concorrenti meno esperti incontreranno difficoltà ancora maggiori. Tale difficoltà di riproduzione della propria cultura a livello mondiale non è limitata alle imprese statunitensi, sono poche le imprese nate come multinazionali. Per esempio, Essel Propack, un produttore indiano di tubi di plastica e laminati che ha impianti in decine di paesi e un livello di vendite annue pari a 300 milioni di dollari, ha dovuto formare una partnership con i suoi clienti sul mercato globale, come P&G, per lanciare un programma di diversificazione globale²⁸.

Barney suggerisce anche l'esistenza di un trade-off tra il grado in cui una cultura possa essere manipolata e la quantità di valore mantenibile che un'impresa ne ottiene: una cultura facilmente manipolabile probabilmente non sarà legata all'impiego di risorse fondamentali alla base del vantaggio competitivo duraturo dell'impresa; piuttosto, una cultura con queste caratteristiche sarà comune in quelle imprese facilmente imitabili e pertanto di valore inferiore.

La cultura crea valore per l'impresa in due modi: in primo luogo, può fare da complemento al sistema di controllo formale e ridurre quindi i costi di monitoraggio; in secondo luogo, plasma le preferenze dei singoli verso un insieme comune di obiettivi, riducendo in questo modo i costi di negoziazione e favorendo una cooperazione che sarebbe difficile ottenere con mezzi più espliciti.

14.4.1 *La cultura come complemento del controllo formale*

Il Capitolo 12 descrive l'approccio economico classico ai problemi di agenzia: l'impresa si affida a sistemi di incentivi per controllare le attività dei suoi dipendenti. Come spiega il Capitolo 13, la struttura organizzativa, determinando il flusso di informazioni, facilita il monitoraggio necessario per valutare e ricompensare i dipendenti. La cultura fa da complemento a questo tipo di controllo formale sulla base dell'attaccamento dei dipendenti all'impresa piuttosto che sulla base di incentivi e monitoraggio. I soggetti che ritengono importante appartenere alla cultura, allineeranno il proprio comportamento e i propri obiettivi con quelli dell'impresa. La cultura è potenzialmente più efficiente di un sistema di controllo formale, poiché quando è ben consolidata richiede ben poco impegno sul fronte del monitoraggio e delle ricompense tangibili.

Per avere un esempio del modo in cui la cultura funge da complemento a processi più formali, consideriamo la necessità di condividere le informazioni in un'impresa di servizi di consulenza che operi su scala globale, come McKinsey. Le imprese di consulenza creano valore per i propri clienti grazie al loro insieme di competenze specializzate, personale professionale di alta qualità, risorse di proprietà intellettuale. Pertanto, il successo duraturo di queste imprese dipende dal continuo mantenimento, ricostituzione e aggiornamento delle conoscenze e delle competenze; si tratta di un processo non facile perché il grosso del personale professionale di un'impresa di consulenza serve continuamente clienti in situazioni altamente dipendenti dal contesto e specifiche di quei clienti. Le imprese di consulenza di successo sono quelle che riescono a usare questi progetti specifici non come qualcosa che risucchi tutte le risorse, ma come un'opportunità per generare nuove conoscenze, facendo in modo che i consulenti imparino dai propri colleghi. Data la complessità delle operazioni di queste imprese, ogni approccio alla gestione della conoscenza come di un unico database formale, da solo sarà inadeguato. Le imprese incorporano le questioni di gestione del sapere nel modo in cui progettano la loro stessa struttura e nel modo in cui organizzano le posizioni e le carriere dei consulenti. Molte di esse fanno ricorso a una gran varietà di strutture a matrice, che spes-

so comprendono tre o più dimensioni, per riflettere diverse aree di enfasi: sul cliente, sulle discipline e sull'area geografica.

Fanno da complemento a questo approccio strutturale la cultura, la formazione e un controllo periodico. Per esempio, i consulenti di McKinsey ricevono incentivi sia per aver generato che per aver distribuito conoscenze: vengono, infatti, ricompensati per il numero di documenti di sintesi che vengono accettati nel sistema interno dell'impresa, ma anche per il numero di volte che questi documenti vengono consultati tramite il sistema stesso. Inoltre, i consulenti di McKinsey vengono incoraggiati a rispondere attivamente alle richieste di assistenza provenienti da altri team all'interno dell'impresa, con l'aspettativa che la risposta sia tempestiva e di qualità. Questa condivisione delle conoscenze fa parte della cultura dell'impresa e l'assistenza ai progetti viene fornita da chiunque sia nella posizione per farlo, in qualunque parte del mondo²⁹.

Le norme di comunicazione sono una parte importante della gestione del sapere, non soltanto per chi fornisce servizi di consulenza ma anche per quelle imprese le cui attività sono distribuite in più aree geografiche e per le quali la condivisione di conoscenze è fondamentale per il compimento della missione dell'impresa: quello che Catherine Cramton chiama «il problema della mutua conoscenza». Tra queste imprese si annoverano quelle di sviluppo di software, le banche di investimento e altre imprese di servizi professionali che hanno clienti nazionali e internazionali, come succede spesso nel campo legale, immobiliare e delle pubbliche relazioni³⁰.

ESEMPIO 14.4 LA CULTURA AZIENDALE E L'INERZIA A ICI³¹

Andrew Pettigrew fornisce un esempio di come l'inerzia culturale possa ostacolare l'adattamento dell'organizzazione, nel suo studio sul caso dell'Imperial Chemical Industries (ICI), l'impresa britannica leader nel campo dei prodotti chimici. Nel 1973, ICI era la più grande impresa manifatturiera della Gran Bretagna, e per quasi tutti i suoi 50 anni ha avuto una cultura forte e omogenea. Nel 1972 la crescita delle vendite di prodotti chimici era forte, il doppio del tasso nazionale di crescita per la produzione e ICI era stata anche in grado di sviluppare nuovi prodotti di successo, tanto che metà delle vendite del 1972 riguardavano prodotti che nel 1957 non erano ancora sul mercato.

Nel corso degli anni Settanta si svilupparono nell'ambiente commerciale di ICI pericolose minacce al mantenimento del successo. Tali minacce provenivano da un eccesso di capacità nel suo *core business*, dal rischio di inflazione e recessione dell'economia nazionale britannica e dalle importazioni dall'Europa e dal Nord America. Queste pressioni eb-

bero un effetto più evidente sulla redditività di ICI nel 1980, quando i profitti totali e i rapporti di redditività furono dimezzati. Seguirono anni in cui la performance rimase scarsa e nel quinquennio tra il 1977 e il 1982, l'impresa dovette tagliare di un terzo la sua forza lavoro nazionale.

Per anni, alti dirigenti avevano consigliato di fare dei cambiamenti nella struttura e nel sistema di governance di ICI per permetterle di adattarsi meglio alle mutate condizioni economiche e politiche. Tali appelli per il cambiamento risalivano almeno al 1967, quando la questione fu sollevata durante l'elezione del consiglio di amministrazione, ma in seguito ignorata. Il bisogno di riorganizzarsi portò alla formazione di una commissione del consiglio nel 1973, che stilò una relazione evidenziando l'urgenza di estesi cambiamenti organizzativi all'interno dell'impresa. Questa relazione incontrò, fin da subito, un'opposizione politica estrema e, come disse uno dei membri del consiglio, «affondò al primo colpo».

ICI non diede ascolto a questi appelli per il cambiamento fino al 1983, dopo ormai diversi anni di cattive prestazioni.

L'analisi che Pettigrew fa della sua storia, evidenzia la cultura conservatrice che dominava in quel periodo a ICI e che portava l'impresa a minimizzare i problemi. Questi aspetti della cultura dell'impresa erano funzionali in periodi di prosperità e stabilità, ma si rivelarono disfunzionali durante periodi di sconvolgimento dell'ambiente circostante. I soggetti che avevano beneficiato dei successi precedenti dell'impresa bloccarono le iniziative, mentre gli stimoli esterni che avrebbero potuto portare i dirigenti all'a-

zione, come una scarsa performance, non furono imminenti fino al 1980. Tuttavia, durante gli anni Settanta gli alti dirigenti cambiarono, e cominciò a cambiare anche la cultura: i nuovi manager erano più ricettivi alle nuove idee. Nonostante gli sforzi di alcune persone che vedevano il bisogno di cambiamento, la cultura dell'impresa era vincolata e impedì ai dirigenti di dare avvio a un effettivo cambiamento finché non si presentarono condizioni molto gravi. Fu la stessa cultura che aveva portato tanti benefici a ICI per i primi 50 anni della sua esistenza, che alla fine degli anni Settanta le impedì di adattarsi alle nuove condizioni.

14.4.2 *La cultura facilita la cooperazione e riduce i costi di transazione*

Gary Miller sostiene che la cultura mitighi gli effetti dannosi delle dinamiche di potere all'interno di un'impresa creando norme di «mutuo rinforzo»³². Tali norme permettono l'emergere di attività cooperative mutuamente benefiche che non emergerebbero tra attori che perseguono solo il proprio interesse al di fuori dell'organizzazione. Miller si basa sul lavoro di David Kreps che esamina i problemi di raggiungimento di esiti positivi in giochi cooperativi ripetuti. Sia Miller che Kreps si sono interessati alle implicazioni di un risultato detto *folk theorem*.

Il folk theorem riguarda la possibilità di ottenere un risultato di equilibrio nelle ripetizioni di un gioco base, come il dilemma del prigioniero (di cui abbiamo parlato nei capitoli precedenti). Il risultato generale è che in una serie infinita di giochi ripetuti sono possibili molteplici equilibri, alcuni dei quali saranno conflittuali poiché uniranno le attese di un comportamento opportunistico con le minacce di forti rappresaglie se l'altro giocatore non risponde in modo appropriato. Il folk theorem implica che non è possibile arrivare con certezza ad accordi di organizzazione cooperativa: la cooperazione non è l'unica via possibile e anche nei casi in cui lo è, i costi per raggiungerla, in termini di costi di negoziazione generati dalla scelta di un piano organizzativo specifico, probabilmente sarebbero alti.

Miller afferma che i tentativi di risolvere i problemi organizzativi tramite contratti, incentivi e sistemi di controllo formale comportano alti costi di influenza, dato che i soggetti coinvolti spenderanno gran parte del proprio tempo e del proprio impegno per arrivare a una soluzione organizzativa che fornisca loro i maggiori benefici. A questo tempo e a questo impegno vanno sommati ulteriori costi di organizzazioni derivanti dalle condizioni dell'impresa che comportano problemi di specificità delle risorse o che aumentano i costi di monitoraggio e misura per qualunque soluzione. Il problema dell'organizzazione gerarchica è che, per quanto possa attenuare i costi di transazione associati con il coordinamento delle attività economiche nel mercato, essa crea però problemi particolari responsabili di un impatto poten-

zialmente significativo, a seconda delle tecnologie e dell'ambiente commerciale dell'impresa. Per esempio, il fatto di aver internalizzato un fornitore tramite integrazione verticale a monte, non significa che l'impresa abbia risolto i suoi problemi legati al lavoro con quel fornitore. I manager nella nuova controllata potrebbero ancora nascondere informazioni ai manager delle altre unità, non portare a termine i compiti o approfittare di quelli portati avanti dalle altre unità. Il modo in cui l'impresa madre affronta queste questioni può essere più o meno efficace, ma è improbabile che la dirigenza interna e gli accordi di governance siano sufficienti a eliminare completamente tali problemi in imprese con un certo grado di complessità. L'idea di Miller è che questi problemi non possano essere risolti ricorrendo a meccanismi formali di governance, né aumentando il controllo sui dipendenti; egli sostiene, infatti, che ogni organizzazione gerarchica avrà seri problemi tra principale e agente, insiti nella sua stessa struttura.

Molte imprese reali, tuttavia, riescono ad ottenere un'organizzazione accettabile nonostante questi problemi associando alle strutture e ai controlli formali norme informali e convenzioni sociali, che diano risalto a quegli attori attorno ai quali più probabilmente si formerà il consenso. Questo insieme di norme e convenzioni è la cultura dell'organizzazione. Nel discutere della cultura, Miller si basa sul lavoro di David Kreps secondo il quale la cultura di un'azienda è il «mezzo con il quale un principio di processo decisionale di gruppo viene comunicato ai livelli inferiori della gerarchia», ovvero «come vengono fatte le cose e come si vuole che si facciano nell'impresa». Secondo Miller la cultura di un'impresa risolve questi problemi se le sue norme pongono l'accento sulla cooperazione e non sul conflitto. Una cultura cooperativa modifica le attese e le preferenze individuali e fa sì che gli attori si aspettino cooperazione dagli altri. Questi valori e norme di mutuo rinforzo permettono all'impresa di trovare soluzioni ai problemi di agenzia, che non sarebbero possibili sul mercato.

Miller riconosce anche che i manager incontrano grosse difficoltà nel tentativo di influenzare intenzionalmente la cultura di un'impresa. Da una parte, essi potrebbero esercitare una leadership che incoraggi la cooperazione, piuttosto che il conflitto tra i dipendenti; dall'altra, una cultura cooperativa spesso è anche molto fragile, per cui qualunque tentativo di modificarla per trarne vantaggio potrebbe avere effetti opposti e ridurre il grado di cooperazione tra i dipendenti. Coltivare e utilizzare il potere e l'influenza piuttosto che la cultura può essere più proficuo per un manager, anche se una cultura cooperativa sarebbe preferibile.

14.4.3 *Cultura, inerzia e performance*

I valori della cultura di un'impresa devono essere coerenti con i valori richiesti dalle sue scelte strategiche. Cultura e strategia possono entrare in contrasto per diversi motivi. Le imprese high-tech appena nate spesso hanno una cultura aziendale che ricompensa la creatività e l'assunzione del rischio; ma il successo iniziale e la crescita che ne consegue possono aumentare la formalità e la burocrazia e scoraggiare ulteriori innovazioni. Ne è un esempio il «dilemma dell'innovatore» di Clay Chri-

stensen, descritto nel Capitolo 11, secondo il quale il successo e i conseguenti impegni assunti da un'impresa nel perseguimento di una data tecnologia, la rendono resistente al cambiamento di fronte a tecnologie dirompenti.

Viceversa, può avvenire uno sfasamento tra cultura e strategia quando la cultura di un'impresa evidenzia la routine, l'efficienza e la stabilità, mentre l'ambiente cambia in modi che richiedono risposte imprenditoriali innovative e flessibili. Questo comporta che l'impresa passi da una strategia basata sui costi a una di differenziazione. Possiamo vederne un esempio nell'impresa di James Hardie, leader mondiale nella fabbricazione di prodotti in fibrocemento per il settore delle costruzioni. L'impresa ha un volume di vendite annue pari a 1,2 miliardi di dollari e serve mercati negli Stati Uniti, in Canada, Europa, Australia, Nuova Zelanda e nelle Filippine. L'attuale strategia e cultura dell'impresa si basa su una significativa differenziazione del prodotto grazie a investimenti in ricerca e sviluppo. Questa strategia si sviluppò in seguito a una crisi che l'azienda affrontò negli anni Ottanta quando i suoi prodotti erano tutti in amianto e i problemi di quel materiale cominciarono a manifestarsi. L'impresa fu costretta all'innovazione, abbandonando la sua vecchia linea di prodotti e creandone di nuove; a sua volta, questo comportò un significativo cambiamento di strategia e la conseguente modifica della cultura aziendale.

Conflitti tra cultura e strategia si presentano anche nel caso di fusione tra due imprese che perseguono strategie diverse. Questo è il famoso problema dell'integrazione dopo una fusione, noto come «scontro culturale»³³. Questo problema non si presenta subito, perché spesso le comunicazioni e le interazioni sociali tendono a rimanere all'interno dei confini precedenti alla fusione, fino a tre anni dopo³⁴. Tali interazioni aumentano, probabilmente, se si crea interdipendenza tra i compiti delle unità in fusione. Paradossalmente, anche se sono proprio queste interazioni a presentare il più alto rischio di scontri culturali, sono anche quelle che creano le maggiori opportunità di realizzare economie di scala o di evitare problemi di hold-up e coordinamento. Il modello culturale all'interno delle unità di un'impresa persiste anche quando avviene uno scorporo: l'impresa scorporata conserva la cultura della ex casa madre per diversi anni, in particolar modo se l'ex casa madre mantiene un aggancio con l'unità scorporata tramite proprietà o partecipazione al consiglio di amministrazione³⁵.

Quando l'ambiente cambia e l'impresa deve adattarsi per sopravvivere, una cultura che fino a quel momento era stata una fonte di vantaggio competitivo, può adesso ostacolare la performance. In un ambiente sfavorevole, una cultura ingestibile può trasformarsi in una barriera al cambiamento: dirigenti con una lunga carriera realizzata durante periodi di stabilità, saranno poco attrezzati per affrontare il cambiamento; le politiche interne, se non controllate, possono permettere a manager potenti di bloccare il processo di cambiamento; i mandati di manager e membri del consiglio di amministrazione, le regole in base alle quali vengono scelti e le procedure tramite le quali operano, possono essere progettate in modo conservativo e frustrare il cambiamento, invece di favorirlo, per esempio attraverso l'uso di mandati scaglionati al consiglio di amministrazione.

14.4.4 *Un po' di cautela a proposito di cultura*

Si dice che una buona cultura aziendale sia essenziale per una buona performance, e in effetti cultura e performance spesso sono correlate, come basta chiedere a qualunque squadra sportiva professionista. Una squadra che vince mostra sempre più cameratismo e più energia di una che perde. Correlazione, però, non significa causalità, e potrebbe essere che dal successo nasca una cultura prospera e non viceversa. Per fare un esempio più coerente con la strategia d'impresa, consideriamo il caso dell'ex azienda icona IBM. Prima che emergessero i problemi, negli anni Ottanta, si pensava che IBM avesse una cultura forte di servizio al cliente, sviluppo dei dipendenti e alti standard professionali. Tuttavia, per IBM una storia di guadagni elevati e di leadership del mercato potrebbe aver fornito le risorse sufficienti alla creazione di un ambiente dotato di una cultura forte. Non è chiaro se fu la cultura di IBM a portare a ottime performance o viceversa. Se una buona cultura sia essenziale per una buona performance o se i due elementi presentano una mera correlazione rimane una questione irrisolta.

14.5 **Contesto esterno, istituzioni e strategie**

Una volta che i manager intraprendono transazioni con azionisti al di fuori dell'impresa, la loro autorità formale non può più essere usata per risolvere i conflitti. Molte relazioni tra aziende sono regolate da contratti, molte altre relazioni tra partner commerciali e quasi tutte le relazioni tra concorrenti sono guidate dalla «mano invisibile» del mercato. Le interazioni che avvengono in un mercato, spesso, sono meno libere di quello che sembra. Tutte le imprese sono soggette alla supervisione normativa per quanto riguarda i problemi legati all'ambiente, le attività di assunzione di dipendenti, lo sviluppo e la sperimentazione di nuovi prodotti, e potenziali azioni anticoncorrenziali in accordo con i concorrenti. Le imprese sono soggette a relazioni persistenti di potere e dipendenza con i loro partner commerciali. I manager di imprese concorrenti, spesso, riconoscono come valide alcune norme e tradizioni nel settore industriale, ma questo comporta una resistenza al cambiamento su questioni come l'adozione di nuove tecnologie o di nuove pratiche lavorative. A volte il comportamento dei dirigenti in un settore industriale appare più orientato a riscuotere l'approvazione e il rispetto dei pari per sé e la propria impresa, piuttosto che a massimizzare i profitti degli azionisti.

I sociologi studiano questi aspetti del comportamento di un'impresa focalizzandosi sulle *istituzioni*, accordi organizzativi relativamente stabili, che spesso hanno un'identità distinta all'interno di un contesto sociale più ampio, e che aiutano a mantenere l'ordine per una serie di transazioni economiche. Le istituzioni possono comprendere i regolamenti formali delle imprese, sia che derivino da agenzie governative che da organizzazioni non governative; ma possono anche essere meno formali e riguardare relazioni di potere/dipendenza tra le imprese che ormai vengono dati per scontati; infine, analogamente a quello che abbiamo detto per la cultura dell'impresa, gli accordi istituzionali possono incorporare modelli generali di valo-

ri, credenze e norme di comportamento che motivano e stabilizzano le imprese coinvolte³⁶.

Le imprese non si limitano a reagire alle esigenze dell'ambiente esterno, ma a volte lo influenzano a loro vantaggio. Grandi imprese di successo come Google, Hyundai e Tata possono riuscire a influenzare i regolamenti, indirizzare l'innovazione nell'industria, disciplinare compratori e fornitori e perfino modificare la cultura del settore a proprio piacere. Le imprese più piccole, spesso in accordo con i concorrenti e con le organizzazioni mediatiche, possono fare pressione sui regolatori e cooperare con le agenzie governative per portare avanti cambiamenti normativi o ambientali favorevoli, oppure per opporsi ai concorrenti più forti. In alcune zone degli Stati Uniti, ad esempio, i dettaglianti locali hanno fatto pressioni sui propri legislatori e sono riusciti a bloccare l'espansione di Wal-Mart e di altri ipermercati.

14.5.1 *Istituzioni e regolamentazione*

La regolamentazione governativa impone regole alle imprese e le fa rispettare stabilendo multe per inadempienza. Anche alcuni gruppi professionali e parastatali, come le associazioni professionali o commerciali, possono stabilire delle regole per i propri membri, e nel caso in cui tali enti siano riconosciuti dallo stato, queste regole sono tanto vincolanti quanto le regolamentazioni governative. Per esempio, negli USA, le assicurazioni sanitarie non rimborsano gli ospedali che non siano accreditati dall'organizzazione privata JCAHO (Joint Commission on the Accreditation of Healthcare Organizations). Tuttavia, il lato coercitivo di tali regole non deve essere particolarmente pesante, poiché regole basate soprattutto sulla minaccia del ricorso alla forza non saranno accettate né ritenute valide dalla maggioranza; d'altra parte il monitoraggio e gli sforzi per farle rispettare comportano dei costi. I requisiti richiesti per l'accredimento JCAHO non sono per nulla restrittivi e sono pochi gli ospedali messi realmente sotto accusa, tanto che praticamente nessuno è stato privato dell'accredimento. Inoltre, per funzionare, le regolamentazioni devono essere riconosciute come legittime; si tratta delle «regole del gioco» che forniscono una base comune a tutti i partecipanti del settore industriale³⁸.

L'attività regolatrice ha un'enorme influenza sul comportamento strategico delle imprese. Per esempio, lo Sherman and Clayton Act negli Stati Uniti, e leggi simili presenti nel Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea, impongono limiti alle dimensioni e al raggio d'azione delle imprese. Esistono leggi che regolano il modo in cui le imprese possono condividere le informazioni e possono «rubarle» alle altre imprese, per esempio, assumendo dipendenti chiave dei concorrenti. Gli intrecci tra consigli di amministrazione sono in genere illegali in Europa e negli Stati Uniti, mentre in Asia sono accettati. I regolamenti riguardanti le imposte possono modificare il corso di un intero insieme di attività aziendali, dalle donazioni di beneficenza all'assicurarsi una consulenza sul controllo aziendale delle transazioni. In alcuni settori, come quello dell'aviazione civile, i regolamenti imposti dal Dipartimento della sicurezza interna degli Stati Uniti hanno causato un forte aumento nei costi per tutti i concorrenti, eliminando, allo stesso tempo, il valore competitivo di

alcune capacità (come la rapidità di arrivo e partenza al gate) che, alcune compagnie aeree come Southwest, avevano sviluppato dopo la deregolamentazione del settore del 1978.

La regolamentazione impone costi alle imprese: i costi diretti del rispetto stesso delle regole, l'aumento dei costi generali in caso di inadempienza (per esempio, i costi generati dal ricorso a un prestito in caso di una valutazione insoddisfacente da parte di un'agenzia di valutazione). Inoltre i costi delle opzioni strategiche cui si deve rinunciare a causa della regolamentazione, i prezzi più alti che i consumatori pagano per i beni e altre potenziali distorsioni del mercato che possono risultare dalle imperfezioni di un determinato regime amministrativo. Se un'impresa, spesso insieme ad altre, persegue quelle che David Baron chiama strategie di non-mercato e tenta di modificare la legislazione a suo favore tramite pressioni, allora bisogna considerare anche i costi di questa strategia, che può rivelarsi molto efficace almeno per un periodo, ma anche molto costosa e rischiosa³⁸.

Alcune imprese, grazie alla regolamentazione, possono ottenere un vantaggio strategico. I brevetti, ad esempio, garantiscono agli inventori fino a 20 anni di esclusività, durante i quali le imprese possono godere dei profitti di monopolio. Le leggi sulle abilitazioni alle professioni limitano l'entrata nei settori in cui vengono usate. I governi sovvenzionano alcune tecnologie e impongono costi amministrativi su altre; per esempio, gli agricoltori statunitensi traggono beneficio dalle regole che impongono l'etanolo nella benzina, mentre chi lavora con il gas naturale si trova di fronte a grosse barriere di carattere ambientalista. Tali regole trovano una spiegazione nella semplice economia politica: le imprese dominanti più potenti si rendono conto che i regolatori statali sono sensibili al loro contributo nelle campagne elettorali, mentre i potenziali entranti non sono in grado di assicurare lo stesso supporto, per cui, di fatto, le agenzie regolatrici specifiche di un settore industriale finiscono per proteggere le imprese esistenti e allinearsi ai loro interessi economici. In periodi di cambiamenti significativi, però, come nel caso di innovazioni tecnologiche o aumento della concorrenza al livello mondiale, tali regolamentazioni protettive rischiano di limitare la capacità di adattarsi delle imprese del settore. Le implicazioni strategiche della regolamentazione per le imprese sono complicate dal fatto che le organizzazioni regolatrici raramente sono neutrali, ma perseguono le proprie strategie sfruttando il proprio potere regolatore.

14.5.2 *Relazioni di dipendenza dalle risorse tra imprese*

Le imprese nel loro ambiente sviluppano relazioni con altre imprese e organizzazioni, siano esse concorrenti, compratori, fornitori, produttori di complementi o organizzazioni non commerciali. Così come gli individui sviluppano relazioni di potere/dipendenza gli uni dagli altri, anche le imprese possono sviluppare questo tipo di relazioni tra loro. Queste relazioni sono causate e caratterizzate da asimmetrie di informazione, di risorse, capacità e altri fattori. Un'impresa che importa l'input, per esempio, potrebbe dipendere dai suoi fornitori, specialmente se i beni importati sono di cruciale importanza e non sono reperibili altrimenti.

Il concetto delle relazioni di potere/dipendenza tra imprese è simile a quello del problema dell'hold-up discusso nel Capitolo 3, così come simili sono le soluzioni ai problemi che tali relazioni comportano. Le imprese possono diminuire la propria dipendenza dai partner commerciali ricorrendo all'integrazione verticale, a contratti a lungo termine oppure a joint venture e alleanze strategiche. Esistono diversi studi che documentano questi effetti: Jeffrey Pfeffer ha documentato il modo in cui le relazioni di potere tra compratore e venditore sono associate alla motivazione per una fusione verticale; Menachem Brenner e Zur Shapira hanno scoperto che le relazioni commerciali asimmetriche sono direttamente proporzionali alle fusioni verticali, mentre quelle di mutuo scambio sono inversamente proporzionali alle stesse fusioni; Sydney Finkelstein ha replicato all'analisi di Pfeffer, ottenendo deboli risultati secondo cui la dipendenza dalle risorse contribuirebbe alle fusioni verticali, ma non ne sarebbe la principale spiegazione⁴⁰.

La discussione si è incentrata, finora, sulle relazioni potere/dipendenza bilaterali, ma in alcune situazioni molte imprese si ritrovano a dipendere da un unico attore chiave nella catena verticale. Per esempio, nelle economie in via di sviluppo, una carenza di capitale unita a profonde imperfezioni nel mercato, potrebbe scoraggiare investimenti esteri lasciando emergere un gruppo commerciale, centrato su una famiglia con un nome importante o su una grossa istituzione finanziaria. Questi gruppi, che fanno da intermediari tra i governi e i mercati, sono diffusi in Giappone, Corea, India e altri paesi dell'Asia. Più di recente, le imprese multinazionali hanno adottato approcci simili nelle loro strategie per i mercati emergenti. Tarun Khanna e Krishna Palepu analizzano questo approccio in termini di «vuoti istituzionali», termine con il quale si riferiscono all'assenza di importanti intermediari che forniscano ai partecipanti del mercato le informazioni di cui hanno bisogno, garantiscano il rispetto dei contratti e svolgano tutti quei servizi necessari nelle transazioni⁴¹. Le strategie attuabili in questi mercati richiedono che le imprese, individualmente o in gruppo, cerchino di riempire i vuoti istituzionali, di fatto, facendo parte del lavoro che sarebbe proprio dello stato nel fornire infrastrutture, come assumere il ruolo di intermediario. Se questo non riesce, le imprese dei mercati emergenti devono determinare in che modo sia possibile adattare il proprio modello di attività per lavorare intorno ai vuoti istituzionali, assicurandosi di poterlo fare in modo soddisfacente. Se non è possibile adattarsi, allora le imprese possono rimandare la propria entrata in questi mercati o, se già vi competono, prendere in considerazione l'uscita.

Le risorse importanti di un'industria possono essere tangibili, come il denaro o le materie prime, oppure intangibili, come lo status o la reputazione. Un'impresa con una reputazione forte e positiva o con un alto status, può facilmente imporre la sua presenza con i clienti, negoziare con i fornitori e assicurarsi cooperazione all'interno della catena verticale. Le imprese più piccole e con una reputazione meno consolidata, vorranno associarsi con quelle di alto status per trarne beneficio. Queste interazioni possono porre le basi per associazioni tra le imprese. Per esempio, Joel Podolny ha studiato i raggruppamenti che nascono tra le banche di investimento attorno all'emissione di nuovi titoli, basandosi sull'analisi degli annunci di emissione di prestiti (*tombstone announcement*) per un campione di transazioni finan-

ziarie⁴². Si tratta di annunci stampati in bianco e nero che informano gli investitori sulla data in cui certi titoli saranno disponibili, quanti titoli comprende l'emissione, e i nomi dei sottoscrittori che li hanno firmati. Negli Stati Uniti la Securities and Exchange Commission regola quali informazioni possano essere incluse in questi annunci. Le imprese principalmente coinvolte nell'emissione, insieme ad altre imprese di alto status, vengono citate in cima alla lista e la posizione reciproca dei nomi è solo questione di negoziazione tra le imprese principali; sotto questi nomi vengono elencati quelli delle altre imprese partecipanti. Il ruolo di una banca di investimento in un certo affare e il compenso che ne deriva, sono associati alla sua posizione nell'ordine di status così come viene mostrato nell'annuncio.

La reputazione di un'impresa può essere danneggiata in molti modi. Un prodotto può fallire o essere ritirato dal mercato per ragioni di sicurezza, com'è successo al Vioxx, un farmaco della Merck; possono, anche, avvenire disastri sia naturali che causati dall'uomo, come l'uragano Katrina o l'esplosione della Deepwater Horizon di BP avvenuta nel 2010 nel Golfo del Messico. Mentre l'uragano Katrina ha chiaramente danneggiato la reputazione di New Orleans e di FEMA e BP esce palesemente sconfitto dall'esplosione, è sempre più evidente che la reputazione di imprese, come Wal-Mart, Home Depot e Lowe's, ha invece ottenuto un miglioramento dopo Katrina. La spiegazione di questo fatto è che queste imprese sono riuscite a sfruttare la loro conoscenza delle catene di fornitura locali e delle infrastrutture per provvedere a rifornimenti di emergenza e riaprire i negozi prima di FEMA. Adesso anche la pianificazione di FEMA include questi dettaglianti locali. Le imprese possono essere danneggiate anche dal coinvolgimento di alti dirigenti in grandi scandali, come successe nel 2011 con lo scandalo delle intercettazioni che coinvolse l'ormai defunto *News of the World* e altri media posseduti dalla News Corporation e dal suo controverso proprietario, Rupert Murdoch⁴³.

ESEMPIO 14.5 PRESERVARE LA CULTURA A DISPETTO DELLA CRESCITA: L'IPO DI GOOGLE

Lavorare con la cultura come variabile strategica è difficile poiché essa riguarda norme, credenze e valori molto generali, mentre gestire un'impresa in un ambiente altamente concorrenziale richiede azioni chiare e definite che devono essere tempestive, appropriate alla situazione commerciale in cui l'impresa opera e coerenti con le richieste spesso specifiche dell'ambiente amministrativo e istituzionale. Quando ci si trova di fronte a tali esigenze, la cultura non sembra collaborare con i manager che tentano di usarla e questo, nelle imprese che si basano sulla cultura, conduce alla nascita di considerevoli tensioni e conflitti. Ci sono poche situazioni commerciali in cui questo problema appare chiaro come nella crescita imprenditoriale.

La rapida crescita di aziende imprenditoriali sfrutta al massimo la cultura informale e adattiva che spesso caratterizza le imprese agli inizi. Gli sforzi di un team autogestito di imprenditori, per quanto efficaci, raramente sono sufficienti una volta che l'impresa inizi ad attirare l'attenzione, ad attrarre clienti e ad aumentare le vendite. Con la crescita le transazioni diventano troppe per essere gestite in modo informale e anche i dipendenti sono troppi per essere assunti, organizzati e pagati in modo informale. La complessità della crescita rende impossibile l'autogestione, i nuovi dipendenti non possono arrivare a conoscere e apprezzare i colleghi più anziani e comincia ad apparire l'impersonalità delle grandi imprese.

Con la crescita, diventano necessarie strutture

formali e manager professionisti per evitare il caos e per rispondere alle esigenze quotidiane, senza perdere la visione imprenditoriale che aveva motivato l'impresa all'inizio. La cultura dell'impresa diventa rapidamente più burocratica e impersonale, mentre i primi dipendenti percepiscono un senso di perdita e, alla fine, perfino i fondatori vengono rimpiazzati da professionisti. Quando la crescita è accompagnata da un cambiamento istituzionale, la cultura ne risente ancora di più, dato che l'impresa e i suoi dirigenti devono rispettare nuove regole, mostrare nuovi comportamenti, rispondere a un nuovo gruppo, perseguire nuovi obiettivi e mantenere nuovi standard.

Questa situazione è particolarmente evidente quando un'impresa viene quotata in borsa con un'offerta pubblica iniziale (IPO) di azioni, che poi saranno comprate e vendute sul mercato azionario. In questo caso ci sono *insider* e *outsider* che devono condividere informazioni prima di un IPO. Stabilire chi sono gli insider può essere complicato, soprattutto per le nuove imprese di tecnologie che spesso crescono con l'assistenza di ampie comunità di utenti, distribuite in varie localizzazioni, che partecipano attivamente alla vita dell'impresa, ma che non sono suoi dipendenti e pertanto non hanno alcuna posizione formale rispetto all'IPO. Quando un'impresa viene quotata in borsa possono anche verificarsi tensioni a livello della missione stessa dell'impresa, se per esempio questa mirava a diventare un'impresa ben avviata e stabile, gli investitori potrebbero essere più interessati alle potenzialità di crescita, che alla stabilità e prevedibilità delle operazioni.

Google, il gigante dei motori di ricerca, dovette affrontare questi problemi nel 2004: fondata nel 1998 da due laureati di Stanford, Larry Page e Sergey Brin, l'impresa crebbe rapidamente grazie al suo algoritmo di ricerca che permetteva agli utenti un accesso facile e veloce alle informazioni della rete. All'inizio del 2004, l'indice di ricerca dell'impresa conteneva 6 miliardi di elementi. Come molte imprese agli inizi, anche Google enfatizzava molto la sua cultura aziendale. All'ingresso degli uffici dell'impresa a Mountain View, in California, ci sono lampade di lava, un pianoforte e un proiettore che mostra in tempo reale le ricerche effettuate in tutto il mondo; la gerarchia viene disprezzata, nelle sale ri-

storo si trovano barrette di cereali e latte macchiato, e cani e biciclette sono i benvenuti.

Anche se tali abbellimenti del posto di lavoro si trovano spesso nella Silicon Valley, sembra che nella filosofia di Google ci sia qualcosa di più profondo. Fra le «Dieci cose sulla filosofia di Google» elencate nella pagina web dell'azienda, una è: «puoi fare soldi anche senza fare del male». E mentre altri imprenditori individuano il modello di ricavo prima di fare l'investimento, pare che Google prima investa nell'offerta di servizi che gli utenti richiedono e solo in seguito veda se è possibile ottenerne dei ricavi.

Partendo da questa filosofia, quando fu quotata in borsa, Google dovette affrontare una serie di questioni difficili e decise di farlo in modo intelligente, focalizzandosi su un unico insieme di problemi: quelli relativi al modo in cui sarebbe stato determinato il prezzo della IPO. Un fenomeno diffuso per le IPO, come per esempio quella di eBay, è l'*underpricing*, ovvero la sottovalutazione del prezzo delle azioni. Questo significa che il prezzo iniziale a cui l'impresa offre di vendere le sue azioni è ben al di sotto di quello che ottiene dopo il primo giorno di contrattazione. Quando eBay fu quotata in borsa nel 1998, vendette le sue azioni a soli 18 dollari, ma alla fine del primo giorno avevano già raggiunto i 54 dollari.

L'*underpricing* è un problema per due ragioni. In primo luogo, se le azioni di eBay valevano 54 dollari (come appare chiaro dal prezzo di mercato alla fine del primo giorno di contrattazione), allora all'impresa sarebbe convenuto venderle direttamente a 54 dollari piuttosto che a 18, poiché per ogni azione venduta, ha lasciato 36 dollari sul tavolo. In secondo luogo, dato il prezzo di mercato a 54 dollari, c'era chiaramente un eccesso di domanda per le stesse azioni a 18 dollari e questo solleva la questione che riguarda a quali compratori è concesso di comprare a un prezzo così basso. Alcuni osservatori sostengono che i sottoscrittori dell'IPO, ovvero le banche di investimento che gestiscono il processo di vendita delle azioni in borsa, utilizzano l'*underpricing* per ripagare alcuni clienti favoriti. Un sottoscrittore, ad esempio, può lasciare che un cliente acquisti le azioni sottoprezzo e le rivenda immediatamente ottenendone un profitto maggiore, per ripagarlo di qualche affare del passato. Questi accordi dietro le quinte tagliano fuori i piccoli investitori dal mercato delle IPO.

Data la filosofia di onestà di Google, era importante evitare qualunque possibilità di ricorso all'underpricing o ad accordi dietro le quinte, e per farlo Google ricorse a una nuova tecnica di IPO. In una IPO standard, l'impresa si impegna a vendere un certo numero di azioni a un certo prezzo e permette al sottoscrittore di determinare chi può comprare quelle azioni a quel prezzo. Al contrario, il metodo «asta olandese» di Google evitava di specificare un prezzo, ma chiedeva a ogni compratore quante azioni era disposto ad acquistare e a che prezzo. Un compratore, ad esempio, poteva scrivere «comprerò 200 azioni se il prezzo è 50 dollari e 400 se in prezzo è 40». Alla fine Google assegnava le azioni ai compratori

con la più alta disponibilità a pagare, i compratori, però, non pagavano quanto avevano proposto ma tutti lo stesso prezzo, determinato in modo che il numero totale delle azioni richieste a quel prezzo fosse uguale al numero totale delle azioni che Google offriva.

Questa organizzazione impediva ai sottoscrittori di distribuire le azioni tramite favoritismi, e poneva i singoli investitori sullo stesso piano delle grandi istituzioni; inoltre in questo modo non c'era possibilità di una sottovalutazione eccessiva. Il 19 agosto 2004 Google vendette 22,5 milioni di azioni a 85 dollari l'una; durante il primo giorno di contrattazione le azioni salirono circa del 20% contro il 200% delle azioni di eBay.

14.5.3 *Logica industriale: credenze, valori e norme di comportamento*

Man mano che le imprese interagiscono all'interno di un settore industriale, tendono a sviluppare concezioni condivise sulla natura dell'attività, sul modo in cui vanno incontro alle necessità dei clienti, sui modi più efficaci per condurre le operazioni e altre questioni. La misura in cui tali credenze comuni si svilupperanno sarà influenzata dalla stabilità dell'ambiente del settore industriale e dalle sue relazioni con altri settori. I settori industriali che hanno una storia lunga e continua (come quello dell'istruzione universitaria) sviluppano credenze comuni più forti rispetto ad altri settori soggetti a continui cambiamenti amministrativi e tecnologici, o alla costante combinazione con altri settori (come quello dell'intrattenimento). Da queste credenze comuni hanno origine idee e pratiche comuni che riguardano il comportamento dei manager, il modo in cui avvengono i cambiamenti, il modo in cui sono attuate le transazioni d'affari, e quali tipi di innovazioni vale la pena perseguire. Queste credenze, valori, pratiche materiali e norme di comportamento tra loro collegate che esistono all'interno di un settore in un dato momento si definiscono *logica industriale*.

Paradossalmente, nella misura in cui tale logica si mantiene comune all'interno di un contesto stabile, ha un'importanza strategica relativamente scarsa poiché riguarda ciò che le imprese danno per scontato. Se la maggior parte delle imprese condivide una logica comune, allora quella logica non fornisce una base per un vantaggio competitivo tra le imprese, ma è più un requisito implicito per raggiungere aspettative di performance consensuali. Il vantaggio competitivo, invece, deve nascere in altre dimensioni. Data la natura dinamica dei mercati, è probabile che le imprese non condividano la logica industriale. Cambiamenti pressoché continui, anche se piccoli, nelle dinamiche concorrenziali, nelle tecnologie o nei regolamenti possono portare a situazioni in cui i concorrenti considerano plausibili logiche alternative. Logiche alternative possono provenire anche dall'entrata di imprese straniere in un certo settore o dall'esperienza di un'impresa esistente in un mercato

straniero. In queste situazioni è possibile derivare dalla logica un vantaggio competitivo, e gli innovatori e imprenditori del settore sono coloro che vanno alla ricerca di logiche alternative.

In settori industriali allo stato iniziale, tutte le logiche sono alternative, almeno finché una di esse non si impone come logica del settore. È quello che è avvenuto per l'ascesa di molte industrie legate a internet alla fine degli anni Novanta. Il resoconto di Michael Lewis sulle azioni dell'imprenditore seriale Jim Clark rende perfettamente questa idea, quando nota che la strategia di Clark prevedeva di competere aggressivamente su un nuovo mercato finché non si presentava Microsoft, momento in cui decideva di uscire. Questo suggerisce che Microsoft avrebbe imposto una nuova logica dominante sul settore, che le imprese agli inizi non sarebbero state in grado di eguagliare⁴³.

A un certo punto, una logica alternativa può rivelarsi efficace e perfino portare chi vi aderisce ad aspirare al dominio sul settore industriale. Se avviene questa sostituzione nella logica del settore, anche gli altri concorrenti riterranno necessario adottarla se non vogliono correre il rischio di essere lasciati indietro. Questo processo è simile a quelli tramite i quali le innovazioni procedurali e strutturali si diffondono da un settore all'altro. Per esempio, quando le strutture a forma di M dimostrarono la loro efficacia per le grandi imprese industriali, si diffusero a tutti i settori coinvolti, neutralizzando il vantaggio competitivo dato dalla struttura ma rendendo tutte le imprese più efficienti.

Cambiamenti nella logica industriale possono avere origine da cambiamenti nella regolamentazione o nelle condizioni del settore che costringono le imprese a modificare drasticamente le proprie consuetudini e a sviluppare una nuova logica. L'attività dei prestiti subprime e la relativa cartolarizzazione dei mutui in prodotti finanziari più complessi come accordi di *leveraged buyout* (LBO) o obbligazioni collateralizzate di debito (CDO), fornisce un buon esempio della corsa all'adozione di nuove logiche industriali. Quando questi prodotti furono introdotti sul mercato, erano prodotti di nicchia che istituzioni rispettabili non avrebbero mai venduto. Questo atteggiamento, però, cambiò rapidamente man mano che il mercato di questi prodotti si sviluppava. Grandi istituzioni ben consolidate, come Citigroup, cominciarono a concorrere aggressivamente emettendo questi titoli perché fossero distribuiti su un mercato mobiliare ben strutturato, piuttosto che per accantonarli come dettavano le tradizionali pratiche dell'industria. Nel novembre del 2007, Chuck Prince, il direttore generale di Citigroup, si dimise durante una riunione straordinaria del consiglio di amministrazione, in risposta alle continue riduzioni contabili delle risorse che l'impresa stava facendo per miliardi di dollari come risultato delle perdite dovute alla crisi dei mutui subprime che tormentava il settore finanziario statunitense. Poco tempo prima, quell'anno, Prince aveva rilasciato un'intervista al *Financial Times* in cui gli era stato chiesto di commentare i grossi rischi che sempre più erano legati a questo tipo di prodotti, e a cui aveva risposto con una frase che divenne leggendaria:

«When the music stops, in terms of liquidity, things will be complicated.
But as long as the music is playing, you've got to get up and dance.

We're still dancing.»

[Quando la musica finisce, in termini di liquidità, le cose diventano complicate, ma finché c'è musica, devi metterti in piedi e ballare. Noi stiamo ancora ballando.]

Prince chiaramente implicava che Citigroup avrebbe dovuto competere come tutti gli altri, anche se si rendeva conto che la bolla non era più sostenibile e si sarebbe rivelata dannosa per la sua banca⁴⁴.

I soggetti che tentano di sviluppare un proprio business in contesti fortemente legati a più ampie correnti di pensiero sociale, devono trovare un equilibrio tra le necessità di efficienza tecnica e gestione professionale dei piani, e le pressioni per la legittimità istituzionale che li spinge a conformarsi con i modi prevalenti di fare affari. Heather Haveman e Hayagreeva Rao sono giunti a questa conclusione dopo aver studiato l'evoluzione dell'industria delle banche di risparmio in California⁴⁵. I due studiosi hanno esaminato le diverse forme di queste prime istituzioni, precursori delle casse di risparmio, che si svilupparono a partire dalla fine del XIX secolo e fino al 1920, analizzandole accanto al parallelo sviluppo della loro logica istituzionale. Hanno scoperto che queste istituzioni si svilupparono in parte come risultato di sperimentazioni e risoluzioni di problemi tecnici, ma anche sotto l'influenza di grandi pressioni derivanti dalla crescita demografica e dallo sviluppo di valori di burocrazie e di impegno volontario associati al progressismo, in opposizione con i valori meno formali e più collettivi che avevano caratterizzato i primi piani di risparmio.

Spesso non è chiaro se sia il cambiamento della logica industriale a produrre un cambiamento nelle pratiche dell'impresa o viceversa. In altre parole, il sistema di credenze di un settore industriale può essere un prodotto collaterale delle economie del settore stesso, oppure può essere ciò che dà forma al settore. D'altra parte, quando i partecipanti di un settore industriale sperimentano nuovi prodotti e servizi, alcuni si rivelano migliori di altri e vengono adottati, a questo punto le credenze comuni di sviluppano attorno al riconoscimento dei benefici dei nuovi prodotti e servizi. Allo stesso modo, l'industria o più ampi settori della società possono avere credenze di lunga durata che riguardano questioni come l'importanza della ricerca e sviluppo, l'opposizione all'intervento del governo, la valorizzazione dell'iniziativa individuale, il favore ai valori della famiglia e la necessità dell'istruzione pubblica. Più queste credenze sono forti, più è probabile che possano porre limiti alla sperimentazione in un settore industriale o influenzare il giudizio su prodotti e servizi.

Sommario del capitolo

- Le imprese agiscono in un contesto sociale più ampio che limita il modo in cui vengono prese e messe in atto le loro decisioni strategiche. Le relazioni di cultura e potere all'interno di un'impresa comprendono il suo contesto sociale interno, che influenza il modo in cui i manager prendono e mettono in atto le decisioni. Il contesto sociale esterno dell'impresa include l'ambiente amministrativo, le relazioni di dipendenza dalle risorse, e il dominio istituzionale.
- Per potere si intende l'abilità di un singolo attore di raggiungere i propri obiettivi, sfruttando le risorse ottenute attraverso relazioni di scambio non contrattuali. Posizioni particolari all'interno dell'impresa permettono il controllo di risorse, informazioni e percorsi di accesso dando così a chi le detiene potere e influenza.
- La concentrazione del potere all'interno di un'impresa può essere utile quando esistono alti costi di agenzia tra i dirigenti e i lavoratori di basso livello e quando l'ambiente in cui l'impresa opera sia stabile; sono invece dannosi quando esistono alti costi di agenzia tra alti dirigenti e quando l'ambiente sia instabile.
- La cultura è un insieme di valori, credenze e norme di comportamento condivisi dai membri di un'impresa, che influenzano le preferenze individuali dei dipendenti e il loro comportamento sul lavoro; la cultura libera, inoltre, i dipendenti dalla necessità di rinegoziare i propri compiti, riduce i costi del loro processo decisionale e permette loro una maggiore specializzazione.
- La cultura controlla le attività dei dipendenti basandosi sul loro attaccamento all'impresa e non per mezzo di incentivi e monitoraggio. Mitiga le dinamiche di potere e crea norme di mutuo rinforzo che permettono l'emergere di attività mutuamente benefiche che non sarebbero possibili sul mercato.
- Quando un'impresa si adatta alle esigenze dell'ambiente in cui opera, la sua cultura la sostiene in questa direzione e nelle sue politiche, rendendola più efficiente. Quando l'ambiente cambia, però, ed è necessario che l'impresa si adatti a questi cambiamenti, la cultura rischia di essere un peso che causa inerzia e un comportamento disadattivo.
- Il comportamento dell'impresa nell'ambiente esterno è governato da regole e regolamenti supportati da norme comportamentali generalmente accettate, ma anche da sanzioni più formali. La regolamentazione fornisce una base comune per l'azione di tutti i partecipanti del settore industriale.
- La regolamentazione impone costi alle imprese, compresi i costi diretti del rispetto delle regole, i costi indiretti di attività passate e i costi per influenzare i regolatori. La regolamentazione può avvantaggiare le imprese anche da un punto di vista strategico, limitando l'entrata e permettendo alle imprese esistenti di godere di maggiori economie di scala e di una ridotta concorrenza di prezzo.
- Nel loro ambiente le imprese sviluppano relazioni di potere/dipendenza caratterizzate da asimmetrie di informazioni, risorse, capacità e altri fattori.
- Le imprese entrano in relazione cooperativa tra loro tramite contratti a lungo termine, fusioni e acquisizioni, oppure tramite alleanze strategiche e joint venture, per gestire le relazioni di dipendenza con altre organizzazioni e ridurre l'incertezza ambientale.
- Analogamente alla cultura aziendale, anche l'ambiente istituzionale di un'impresa comporta credenze condivise sul mondo, su cosa sia importante e norme sui comportamenti

appropriati e quelli inappropriati. Queste credenze, valori, pratiche materiali e norme di comportamento tra loro legati, che esistono in un settore industriale, in un dato momento, formano quella che si definisce la logica industriale.

- A volte è possibile che i cambiamenti nella logica industriale siano legati a uno stimolo esterno specifico. In alcuni settori, però, tali cambiamenti possono essere il risultato di molteplici stimoli, senza una chiara causa esterna, ma con una profonda influenza sull'impresa.

Domande di ripasso

- 1 Da cosa può essere determinata la nascita di disaccordi sulle idee condivise in un settore industriale.
- 2 Cosa si intende per relazioni di scambio non contrattuali.
- 3 Che cosa si intende per potere? Da cosa può essere originato?
- 4 Ricompense esplicite ed implicite: di che cosa si tratta?
- 5 Le influenze istituzionali sono sempre un limite o possono anche favorire la concorrenza e l'innovazione?

Domande per la discussione

- 1 Quali sono le differenze tra la visione del potere come dipendenza dalle risorse e la prospettiva delle imperfezioni del mercato dei principi economici transazioni/costi?
- 2 In quali casi potrebbe non essere sensato rimediare a una differenza di potere con un compratore o un fornitore fondamentale?
- 3 Spesso il potere si concentra nelle mani di quei soggetti che sono particolarmente competenti nel proprio lavoro, o di quelle imprese che godono di un'ottima performance per molto tempo. Stando così le cose, in che modo il potere differisce dalle competenze base, dall'efficienza o dalla performance?
- 4 Le scuole professionali di maggior rilievo sono molto competitive e molti degli studenti che fanno richiesta per entrarvi non superano il processo di ammissione: quindi l'ammissione ha una funzione di controllo fondamentale per queste scuole. Stando così le cose, perché chi decide le ammissioni non gode di uno status più alto o di più potere tra il personale docente e lo staff delle scuole professionali?
- 5 In che modo una posizione favorevole nella rete interpersonale di un'impresa aiuta un individuo ad acquisire e mantenere un'ulteriore base di potere?
- 6 In che modo vi muovereste per individuare i soggetti più potenti nella vostra organizza-

zione? A quali indicatori fareste ricorso? Che tipo di problemi presenterebbero tali indicatori?

- 7** Tutte le imprese operano all'interno di un ambiente istituzionale di qualche tipo. In che modo le credenze, i valori e le norme di comportamento comuni, che caratterizzano un ambiente istituzionale, influenzano l'abilità dell'impresa di perseguire strategie stabili? Le influenze istituzionali sono sempre un limite o possono anche favorire la concorrenza e l'innovazione?
- 8** Esponete l'idea delle falle strutturali nel contesto di una strategia competitiva. In che modo leghereste il vantaggio di rete alla creazione di valore e vantaggio competitivo per le imprese che hanno una posizione favorevole?
- 9** Mentre tutte le imprese hanno una cultura, non tutte le culture sono rilevanti per chi prende le decisioni o per un analista. In quali condizioni è importante dare attenzione alla cultura? Quando è, invece, meno importante analizzare l'influenza della cultura?
- 10** Perché la crescita di un'impresa spesso è antitetica al mantenimento di una cultura aziendale stabile?
- 11** In che modo soggetti potenti possono influenzare la cultura dell'impresa? Un direttore generale «campione» esercita realmente quell'influenza sull'impresa che la stampa economica popolare gli attribuisce? Quanto conta un leader in un'impresa con una lunga storia e una forte cultura aziendale?
- 12** «Più la cultura di un'impresa è gestibile, meno è valida per l'impresa». Siete d'accordo? Spiegate.
- 13** Chi visita la Cina rimane stupito dalla combinazione di un governo centrale molto forte e un sistema economico molto concorrenziale. Qual è il legame tra la forza delle agenzie governative e il tipo di attività di mercato che si sviluppano all'interno di un contesto amministrativo?

Note al Capitolo 14

¹ Cohan, W., *House of Cards: A Tale of Hubris and Wretched Excess on Wall Street*, New York, Anchor Books, 2010, Chapter 18; Morris, C.R., *The Trillion Dollar Meltdown*, New York, Public Affairs, 2008.

² Piraino, T.A., «Reconciling Competition and Cooperation: A New Antitrust Stand for Joint Ventures», *William & Mary Law Review*, 871, 1993-1994, p. 35.

³ Nasr, Vali, *Forces of Fortune: The Rise of the New Muslim Middle Class and What It Will Mean for the World*, New York, Free Press, 2009.

⁴ Bjornskov, C., and N. Potrafke, «Politics and Privatization in Central and Eastern Europe: A Panel Data Analysis», *Economics of Transition*, 19(2), April 2011, pp. 201-230.

⁵ Barnard, C., *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1938, pp. 167-171; Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., and J. Bravo, «The Impact of Psy-

chological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis », *Personnel Psychology*, 60(3), 2007, pp. 647-680.

⁶ Per i principi dello scambio sociale si veda Coleman, J.S., *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA, Belknap, 1990, capitolo 2.

⁷ Bartlett, C.A., « McKinsey & Co., Managing Knowledge and Learning. » HBS Case (396357), January 20, 2000.

⁸ Pfeffer, J., *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*, Boston, Harvard Business School Press, 1992; Pfeffer, J., *Power in Organizations*, Marshfield, MA, Pitman, 1981.

⁹ Gouldner, A.W., « *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement* », *American Sociological Review*, 25, 1960, pp. 161-178.

¹⁰ Questa è una variante della dipendenza dalle risorse nota come « approccio delle contingenze strategiche al potere ». Si veda Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.E. and J.M. Pennings, « A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power », *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971, pp. 216-229.

¹¹ I materiali per questo esempio sono tratti dalla edizione di Neustadt del 1990. Si veda Neustadt, R.E., *Presidential Power and the Modern Presidents*, New York, Free Press, 1990. Si veda anche Nelson, M., « Neustadt's 'Presidential Power' at 50 », *Chronicle of Higher Education*, March 28, 2010.

¹² Per l'argomento in generale si veda Lublin, J.S., « Chairman-CEO Split Gains Allies: Corporate Leaders Push for Firms to Improve Oversight by Separating Roles », *The Wall Street Journal*, March 30, 2009, <http://online.wsj.com/article/SB123816562313557465.html>. Per l'annuncio di Avon, si veda Boyle, M., « Avon to See New CEO, Separating Top Role with Jung as Chairman », *San Francisco Chronicle*, December 14, 2011.

¹³ Burt, R.S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1992.

¹⁴ Fernandez, R.M., and Gould, R.V., « A Dilemma of State Power: Brokerage and Influence in the National Health Policy Domain », *American Journal of Sociology*, 99, May 1994, pp. 1455-1491.

¹⁵ Questo esempio è stato sviluppato da materiali di Byrne, J.A., *The Whiz Kids*, New York, Currency Doubleday, 1993. I Whiz Kids erano un gruppo di studiosi e analisti operativi che comprendeva Reith, Charles Thorton, Robert McNamara e Arjay Miller. Il gruppo si distinse nell'analisi delle operazioni dell'aviazione militare durante la Seconda guerra mondiale e più tardi si unì al gruppo dirigente di Ford all'inizio del 1946. Molti di loro raggiunsero posizioni di alto livello all'interno della Ford e due di loro, McNamara e Miller ne furono addirittura presidenti.

¹⁶ Weber, M., *Economy and Society*, Vol. 1, Berkeley, University of California Press, 1978, pp. 212-226.

¹⁷ Gertner, R., Powers, E., and D. Scharfstein, « Learning about Internal Capital Markets from Corporate Spin-offs », *Journal of Finance*, 57(6), December 2002, pp. 2479-2506.

¹⁸ Rotemberg, J.J., « Power in Profit-Maximizing Organizations », *Journal of Economics and Management Strategy*, 2, 1993, pp. 165-198.

¹⁸ Crystal, G., *In Search of Excess*, New York, Norton, 1991.

¹⁹ Hallock, K., « Reciprocally Interlocking Boards of Directors and Executive Compensation », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 32, 1997, pp. 331-341.

²⁰ Hermalin, B., and M. Weisbach, «Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO», *American Economic Review*, 88, 1998, pp. 96-118.

²¹ Roberts, J., *The Modern Firm*. Oxford, Oxford University Press, 2004, p. 18.

²² Kreps, D.M., «Corporate Culture and Economic Theory», in Alt, J., and K. Shepsle (eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge, UK, Cambridge University, 1990.

²³ Roberts, *The Modern Firm*, pp. 41-44, 260-262.

²⁴ Feder, B.J. «The Little Project That Couldn't: Others Learn from a Failed Test in Worker Democracy», *The New York Times*, February 21, 1998; on ESOPs, see Kruse, D., Freeman, R., Blasi, J., Buchele, R., and A. Scharf, «Motivating Employee-Owners in ESOP Firms: Human Resource Policies and Company Performance», NBER Working Paper #10177, December 2003.

²⁵ Barney, J.B., «Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?» *Academy of Management Review*, 11, 1986, pp. 656-665.

²⁶ Kumar, N., *India's Global Powerhouses*. Boston, Harvard Business Press, 2009, pp. 114-118.

²⁷ Kumar, *India's Global Powerhouses*, pp. 95-106

²⁸ Questo esempio è stato sviluppato a partire dalle seguenti fonti: Pettigrew, A.M., *The Awakening Giant: Continuity and Change at ICI*, Oxford, UK, Blackwell, 1985, Chapter 10, pp. 376-437; Pettigrew, A.M., «Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics», Chapter 11 in Johannes M. Pennings and Associates, *Organizational Strategy and Change*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, pp. 269-318.

²⁹ Bartlett, C.A., «McKinsey & Co., Managing Knowledge and Learning.» HBS Case (396357), January 20, 2000.

³⁰ Cramton, C.D., «The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration», *Organization Science*, 12(3), May-June 2001, pp. 346-371; Ghosh, T., Yates, J., and W. Orlikowski, «Using Communication Norms for Coordination: Evidence from a Distributed Team.» *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, 2004.

³¹ Miller, G.J., *The Political Economy of Hierarchy*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1992, Chapter 10; Kreps, D.M., *A Course in Microeconomic Theory*, Princeton, NJ, Princeton University Press, 1990, Chapter 14.

³² Per una trattazione sullo scontro culturale nelle acquisizioni si veda Haspeslagh, P.C., and D.B. Jemison, *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*, New York, Free Press, 1991. Per una trattazione generale di questo insieme di valori, si veda March, J.G., «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organizational Science*, 2, 1991, pp. 71-87.

³³ Allatta, J. T., and H. Singh, «Evolving Communication Patterns in Response to an Acquisition Event.» *Strategic Management Journal*, 32(10), October 2011, pp. 1099-1118.

³⁴ Semadeni, M., and A.A. Cannella, «Examining the Performance Effects of Post Spin-Off Links to Parent Firms: Should the Apron Strings Be Cut?» *Strategic Management Journal*, 32(10), October 2011, pp. 1083-1098.

³⁵ Scott, W.R., *Institutions and Organizations*, 2d ed., Thousand Oaks, CA, Sage, 2001.

³⁶ North, D.C., *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1990.

³⁷ Baron, D.P., *Business and Its Environment*, 3d ed., New York, Prentice-Hall, 2000.

³⁸ Pfeffer, J., «Merger as a Response to Organizational Interdependence», *Administrative*

Science Quarterly, 17, 1972, pp. 382-394; Brenner, M., and Z. Shapira, «Environmental Uncertainty as Determining Merger Activity», Chapter 3 in W. Goldberg (ed.), *Mergers*, New York, Nichols Publishing, 1983, pp. 51-65; Finkelstein, S., «Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer (1972)», *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp. 787-810.

³⁹ Khanna, T., and K.G. Palepu, *Winning in Emerging Markets*, Boston, Harvard Business Press, 2010, pp. 13-50.

⁴⁰ Podolny, J., «A Status-based Model of Market Competition», *American Journal of Sociology*, 98, 1993, pp. 829-872.

⁴¹ Sull'uragano Katrina U.S. Government, National Commission on the DP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling. Report to the President. January 2011; Huffman, M. «Real Katrina Hero? Wal-Mart, Study Says», *ConsumerAffairs.com*, <http://articles.moneycentral.msn.com/Insurance/InsureYourHome/RealKatrinaHeroWalMartStudySays.aspx> Sullo scandalo della News Corporation Sandle, P., «Quick Guide to the News Corp Hacking Scandal», *Reuters*, July 21. 2011.

⁴² Lewis, M., *The New New Thing: A Silicon Valley Story*, New York, Penguin, 2001.

⁴³ Michiyo, N., and D. Wighton, «Citigroup Chief Stays Bullish on Buy-outs», *The Financial Times*, July 9, 2007. Per un'analisi più generale dei cambiamenti della logica industriale si veda Shivdasani, A., and Y. Wang, «Did Structured Credit Fuel the LBO Boom», Working Paper, Kenan-Flagler School. April 23, 2009.

⁴⁴ Haveman, H.A., and H. Rao, «Institutional and Organizational Coevolution in the Thrift Industry», *American Journal of Sociology*, 102, 1997, pp. 1606-1628.