

ORGANIZZAZIONE INTERNA

Prof. Diego Lanzi
Appunti di Giovanni Gardini – CLEI - 29/10/09

LEZIONE 01 - PERCHÉ ESISTONO LE IMPRESE?

Adam Smith nella Ricchezza delle Nazioni dà una spiegazione utilizzando l'esempio classico della fabbrica di spilli affermando che le imprese esistono per due motivi fondamentali:

1. La necessità di coordinamento tra componenti economici diversi;
2. La suddivisione mansionale del lavoro, ovvero la specializzazione, fa aumentare la produttività facendo a sua volta aumentare anche la ricchezza del paese.

Attraverso la specializzazione si creano infatti interdipendenze da altri soggetti più complessi perché nessuno è in grado di produrre da solo tutto ciò di cui ha bisogno e deve di conseguenza scambiare il limitato insieme di cose che produce con la grande varietà di beni e servizi desiderati prodotti da altre persone.

Date queste interdipendenze, occorre coordinare le attività svolte da persone diverse e anche motivarle. Se il mercato fosse perfettamente funzionante riuscirebbe a trovare le risorse migliori al minor costo: il problema è che spesso il mercato non ne è così efficiente. L'impresa invece, sostiene **Smith**, sa risolvere problemi di coordinamento e problemi di interdipendenza attraverso contratti di collaborazione e di dipendenza.

Nel 1970 il **professor Arrow**, nell'opera "I limiti delle organizzazioni", analizza una serie di imperfezioni del mercato e dei processi di produzione (di beni pubblici, collettivi, ecc..) e nelle infrastrutture. Egli parla dell'esistenza di informazioni asimmetriche grazie alle quali colui che è maggiormente informato potrebbe utilizzare a suo vantaggio la differenza informativa facendo collassare o addirittura scomparire quel mercato di riferimento.

E' classico l'esempio del mercato delle auto di seconda mano.

Altre imperfezioni riscontrate da **Arrow** riguardano la totale assenza di mercati particolari: un mercato della dedizione al lavoro, o dell'attenzione del lavoratore, o un mercato delle esternalità, tipiche di mercati ad elevato capitale umano.

In un mondo ideale tutti i contratti sono perfetti, conclusi da contraenti che hanno informazioni perfette e che sono in grado di contrattare perfettamente tra loro: in questo mondo i costi di gestione sono ridotti individuando un oggetto del contratto che equilibri i vantaggi e svantaggi tra le parti, vi è una piena **osservanza**, una piena **verificabilità** delle performance e una perfetta **monitorabilità**.

Il mercato raggiunge la piena efficienza se ha contratti di questo genere; se manca anche solo uno di questi requisiti (**osservanza, verificabilità, monitoraggio**) il contratto viene definito incompleto. In un **contratto incompleto** le parti si mettono d'accordo sulle variabili più

importanti e devono fare affidamento su terzi soggetti per assicurare il rispetto del contratto. Le parti devono fare in modo tale che esista la possibilità di determinare con precisione quando il contratto viene violato, fatto che non è spesso facilmente dimostrabile in modo non ambiguo. Nei contratti incompleti, non monitorabili, due sono le possibili opzioni per ovviare al problema della verifica non possibile:

- o si raggiungono accordi su casistiche non verificabili;
- o l'accordo deve essere studiato in modo tale da essere **self enforcing**, cioè entrambe le parti devono trovare conveniente rispettare l'accordo, anche in assenza di meccanismi esterni che in genere garantiscono l'esecuzione dei contratti.

Un esempio su investimenti specifici: se un venditore ha costruito un prodotto ad hoc per un solo consumatore, quest'ultimo sarà tentato dalla possibilità di chiedere un abbassamento del prezzo di vendita poiché quel prodotto risulta non vendibile ad altri (**hold up**).

Un terzo economista che tenta una risposta alla domanda iniziale è **Williamson**, il quale sostiene che in presenza di mercati incompleti i mercati stessi dovrebbero fallire. Ma l'impresa esiste perché riesce a superare il fallimento del mercato e l'esistenza di contratti incompleti.

Un quarto approccio viene formulato **Robert Coase** nel **1939**: le imprese esistono perché i soggetti membri di queste organizzazioni possono abbattere i costi di transazione.

I costi di transazione sono associati allo scambio di beni o servizi all'interno del mercato e possono verificarsi:

- ex-ante, come i costi di ricerca e sviluppo;
- durante un processo di negoziazione;
- ex-post come i costi di controllo e di monitoraggio.

Secondo Coase se esiste un soggetto (l'imprenditore) in grado di dare e ricevere tutte le direttive necessarie per lo svolgimento di tutte le attività allora i costi di transazione vengono notevolmente ridotti.

Un quinto approccio è definito **legale** dai due premi nobel **Grossman** e **Hart**, i quali sostengono che l'impresa è vista come una struttura gerarchica di potere che consente al proprietario di ottenere obiettivi che altrimenti non riuscirebbe ad ottenere.

L'esistenza di **organizzazioni formali** è vista come un ambito funzionale in cui esiste un legame diretto tra diritto di proprietà della risorsa e decisione di potere.

Il potere viene conferito in base alle risorse apportate dai soci dell'organizzazione: se si apporta un bene essenziale o fondamentale per l'impresa stessa il socio avrà maggiore potere decisionale e si troverà ad essere considerato insostituibile.

La proprietà dei beni determina il pay-off delle singole parti. Una rigida gerarchia però non genera la libera iniziativa dei subalterni, i quali saranno poco propensi a dare sfogo all'inventiva e alla cooperazione. Questo problema viene abbattuto tramite un richiamo ai giusti incentivi.

Un ultimo approccio è formulato da **Damsetz** nel **1976** il quale sostiene che sia possibile non adoperare la gerarchizzazione come strumento imprenditoriale, ma utilizzare invece contratti permanenti per la realizzazione di sinergie produttive. In questo modo nasce un'entità orizzontale/verticale che non verte sulla gerarchia come fino adesso dimostrato. L'esempio di questo modello viene dal Giappone in cui vengono stipulati contratti permanenti reciproci, creando una vera rete di imprese che solo dopo anni hanno deciso di diventare una unica impresa. L'imprenditore possederà in questo modo tante piccole imprese collegate. (es. Mitshubishi)

LEZIONE 2 - I MODELLI ORGANIZZATIVI AZIENDALI

Esistono 3 diversi modelli logici per l'organizzazione di un'impresa.

1. **Modello gerarchico**
2. **Poliarchia**
3. **Rete o Network**

MODELLO GERARCHICO

E' solitamente raffigurato attraverso una piramide il cui vertice rappresenta il potere, e progredendo verso la base rappresenta i subalterni. Questo tipo di modello è orientato alla verticalità: dal vertice, detentore del potere, scendendo alla base, di livello in livello i subalterni devono cercare di soddisfare le priorità dei rispettivi superiori. Dunque anche i flussi informativi e decisionali devono seguire la stessa verticalità. Internamente il modello gerarchico ha una organizzazione di tipo funzionale in cui i subalterni sono divisi in base a funzioni settoriali. E' importante evidenziare il concetto di soggetti paritari: subalterni che sono perfettamente allineati come potere di delega ma suddivisi secondo il settore funzionale di riferimento.

Con un organigramma si rappresenta la struttura di potere. Il vertice esercita un'attività di comando e controllo, necessario al fine di presidiare tutte le informazioni disponibili e contrastare la concorrenza in termini di efficienza, tecnologia ed innovazione. E' importante che il vertice non abbia deficienze conoscitive. Il top manager delega i subalterni in base alle funzioni e alla strategia da intraprendere, i quali a loro volta delegheranno altri soggetti per lo svolgimento attivo delle strategie. Ogni nodo ha una sua importanza strategica e se un'unità decide di uscire, sostituirla in tutto o in parte comporterà elevati costi.

La comunicazione parte dall'alto verso il basso per tutte le informazioni che il top manager vuole dare ai subalterni sulle strategie aziendali; ma andrà anche dal basso verso l'alto per la restituzione dei report sulle varie funzioni aziendali. Una comunicazione di questo genere ha la natura di essere **one-to-many** ovvero uno a molti; va da colui che è al vertice ai subalterni. All'interno di questo modello esistono più deleghe per cui il manager delegherà un'agente per un mandato, il quale a sua volta principale per i suoi agenti ai quali delegherà una parte delle funzioni del suo mandato.

Le risorse produttive sono distribuite in modo asimmetrico in modo che le risorse del vertice e quelle dei subalterni siano complementari. Questo livello di complementarità può essere investito dai subalterni in attività di ricerca o per la formazione di personale specifico. Il vertice cerca di chiudere la gerarchia nei confronti dell'ambiente esterno per lo svolgimento della sua attività tipica e per la creazione di valore economico: questo processo è chiamato **insourcing**.

POLIARCHIA

Il secondo modello per l'organizzazione aziendale è la poliarchia, ovvero **un mercato, un insieme di agenti che assumono decisioni coordinate restando tutti sullo stesso livello.**

Se confrontato con la gerarchia questo modello è totalmente orizzontale.

La comunicazione può avere solo una direzione orizzontale one-to-one: per cui lo scambio avviene per vicinanza (omeostasi); esistono però una serie di relazioni che ricoprono tutto l'intero mercato.

Non esiste la possibilità di esercitare un comando o un controllo diretto sull'operato poiché non esistono contratti di agenzia: esistono unità sullo stesso livello che si coordinano per lo scambio economico, dove lo scambio è essenziale data l'incapacità di ogni nodo di raggiungere altrimenti i suoi obiettivi.

Ogni nodo non può quindi comandare o monitorare gli altri, ma deve organizzare una serie di scambi per raggiungere il suo obiettivo. Lo scambio avviene per negoziazione bilaterale e volontario: esistono legami permanenti con i soggetti più vicini e legami saltuari o assenti per i

soggetti più lontano.

Essendo una negoziazione bilaterale le parti possono non venire subito in contatto, rallentando in questo modo le transazioni e limitando l'istantaneità dei rapporti. Ogni nodo decide con quali nodi avere relazioni ma non sempre quello più vicino è capace di fornire le risorse cercate. Non è inoltre detto che chi sia più vicino oggi lo sia anche domani: le risorse e le relazioni cambiano nel tempo, sono cioè dinamiche.

Le risorse non sono complementari e c'è la mancanza di un processo selettivo: per cui esiste la possibilità che ogni nodo possieda risorse de-specializzate che se da un lato in caso di cambiamento organizzativo sono facilmente smantellabili; dall'altra parte la mancanza di risorse specializzate fa sì che l'impresa non abbia un valore aggiunto. Non vengono effettuati investimenti specifici riducendo in questo modo il rischio di un nodo a non ottenere un rendimento fisso. Tutto questo può far sì che questo modello non sia sempre efficiente e ci sia la necessità di passare dalla poliarchia pura dove la relazione è uno a uno ad una vera e propria rete.

RETE O I NETWORK

La rete può essere descritta come un insieme di nodi e di legami tra unità decisionali distinte in cui tutti possono comunicare con tutti. La rete è una vera poliarchia in cui la comunicazione è **many-to-many**: i flussi comunicativi si propagano istantaneamente in modo da intraprendere le decisioni strategiche.

I network sono organizzazioni miste tra gerarchia e poliarchia. Reti e poliarchie sono orientati alla orizzontalità ma con un diverso criterio su come vengono spedite le informazioni. Esistono legami visibili permanenti e diretti o indiretti con ogni nodo della rete: si parla di legami deboli come il puro legame informativo, o di legami forti come il legame produttivo.

Non è indispensabile avere una connessione produttiva con tutti, ma tutti devono essere in grado di avere un rapporto con gli altri in modo da far emergere una co-specializzazione delle risorse. In altre parole, i vari membri effettuano investimenti nel tempo (capacità, abilità) decisi in senso condiviso con gli altri nodi del network: si può quindi arrivare ad una complementarità delle risorse come nelle gerarchie.

Al pari delle gerarchie, in caso di cambiamento delle unità anche nel network ho dei costi elevati di sostituzione, ma il fatto di avere risorse co-specializzate mi permette di abatterli relativamente.

Modelli organizzativi composti

Esistono altri modelli ibridi oltre i 3 modelli standard descritti.

Nelle gerarchie, ad esempio, Williamson ha introdotto due modelli:

1. **uni-divisionale**, detti U-form o a forma rovesciata
2. **multi-divisionale**, detti M-form.

Nel modello uni-divisionale esiste una unica divisione produttiva gestita direttamente dal vertice (le imprese mono-prodotto sono un esempio).

Nel modello multi divisionale le attività economiche sono molteplici, gestite da diverse catene di valore economico, ognuna delle quali è gestita da una divisione con una propria autonomia gestionale e manageriale.

Tutti i manager fanno capo ad una unica persona. I manager costruiscono i piani di sviluppo, mentre il vertice diventa il punto di riferimento per il lungo periodo. Un esempio di multi divisione è Hera che ha al suo interno la divisione per i rifiuti urbani, per il gas, per l'acqua, per l'elettricità, ecc... Vere imprese diverse con un elemento distintivo in comune: sono tutte dello stesso proprietario.

La Holding è un insieme di imprese che svolgono mansioni diverse possedute da uno stesso gruppo proprietario. Si tratta di una sorta di poliarchia con un centro decisionale e di controllo al vertice; se infatti il vertice non avesse poteri si ritornerebbe a una piena poliarchia (come nel caso keiretzu).

Nel modello delle reti invece esistono molteplici casi:

1. rete completa: tutti hanno legami con tutti;
2. rete incompleta: alcuni nodi sono collegati indirettamente con gli altri;
3. reti con legami forti: i cui membri si connettono continuamente;
4. reti con legami deboli: i cui membri si connettono solo saltuariamente.

La comunità (community) è il modello che trova spazio nella sfera post-industrializzazione: coagula e mette in relazione membri del network caratterizzati da una stessa filosofia o da uno stesso valore (la community hacker ne è un esempio).

Come si fa a scegliere tra i modelli descritti?

Il disegno organizzativo indica per l'organizzazione economica una relazione tra 3 elementi fondamentali:

- **struttura;**
- **strategia;**
- **ambiente;**

Il disegno organizzativo è l'esercizio di decodifica per ottenere un'organizzazione che assicuri il massimo grado di fit con l'ambiente circostante. In base al tipo di ambiente economico, alla struttura e alla strategia, il disegno organizzativo sarà diverso. Se in una organizzazione il grado di fit è elevato significa che quell'organizzazione ha delle buone performance.

Se al contrario si organizzano male questi elementi si avrà un grado di fit basso.

L'ambiente economico è tutto ciò che sta fuori dall'impresa: include le istituzioni sociali e tutte le altre imprese, i vincoli di natura legislativa, le norme di comportamento e le tradizioni al modo di consumo. L'ambiente è tutto ciò che non è parte dell'organizzazione ed ha un grosso impatto sulla strategia dell'impresa. Ad esempio essere cristiani comporta il no a certi interventi genetici.

Struttura organizzativa: P.A.R.C.

- **People**
- **Architectur**
- **Routine**
- **Cultur**

Le persone sono il primo strumento del disegno organizzativo attraverso la gestione delle risorse umane e della motivazione.

Altrettanto importante è l'architettura aziendale ovvero: gerarchia, poliarchia o network, l'organigramma aziendale sia verticale che orizzontale.

La routine è un comportamento ricorsivo, si ripete ogni qualvolta si ha lo stesso stimolo iniziale. Include tutti i processi manageriali, le politiche e le procedure (ufficiali e non, formali e non) che determinano i modi con cui le informazioni sono raccolte e trasmesse. La routine ha un determinato modo ben specificato, ben conosciuto in cui si svolgono determinate attività. Il modello gerarchico segue le regole dettate dalle "Best practise": una struttura rigida, permanente.

La routine nella poliarchia è invece ridotta al minimo. L'ideale sarebbe trovare il livello ottimale di routine.

La cultura organizzativa è un insieme di norme distintive che diversificano una organizzazione da un'altra; è quell'insieme di elementi identitari che chiariscono qual è il modo migliore per l'azienda per la risoluzione dei problemi (tecnica di problem solving).

Non tutte le imprese hanno cultura, ma così facendo perdono una risorsa cruciale come la collaborazione poiché hanno costi elevati per risolvere problemi interni.

La routine e l'architettura sotto un certo punto di vista limita l'impresa poiché sono visti come concetti organizzati hard: costringono le attività di funzionamento verso una direzione ben definita, rigida. Le persone e la cultura al contrario lasciano maggiore grado di libertà all'azienda e sono visti come concetti organizzativi soft perché non condizionano così pesantemente l'azienda.

LA STRATEGIA

La strategia è un piano d'azione (una serie di attività attinenti alla catena del valore) che ci spiega in quale modo l'azienda vuole creare valore economico. La strategia viene scomposta in 4 elementi:

1. L'**obiettivo** della strategia: determinare un obiettivi quali i profitti, la penetrazione di mercato, l'efficienza, la quota di mercato, ecc...
2. il **raggio d'azione**, cioè il modo per raggiungere l'obiettivo prefissato (mercato globale, locale, europeo, ecc..);
3. Il **vantaggio competitivo** (alla Porter) per confrontarci con le altre imprese;
4. La definizione di una **successione di azioni**.

La strategia viene prima della struttura, o vale il contrario?

Da dove si parte?

Non c'è una risposta sicura: i vecchi studiosi pensavano che la struttura seguisse la strategia, ma successivamente si è affermato che fosse la strategia a seguire la struttura, considerando l'ambiente circostante e le abilità. **Chandler** nel 1962 afferma che prima bisogna formulare la strategia (cioè definire l'obiettivo, descrivere il suo raggio d'azione, verificare il vantaggio competitivo e la sua logica sottostante); successivamente creare l'organizzazione (persone, struttura, routine e cultura) in base alle caratteristiche dell'ambiente di riferimento e in modo da massimizzare le performance.

Oggi l'ambiente di riferimento è diventato così complicato e mutevole da imporre una struttura organizzativa consona all'ambiente: una struttura aperta che accetti le altre strutture per restare all'avanguardia con il mercato di riferimento.

L'impresa deve avere soggetti che fanno da tramite tra le istituzioni e le imprese; l'ambiente oggi è talmente diverso da far sì che predetermini la struttura. Oggi la strategia segue la struttura e la strategia stessa dipende dal peso dell'ambiente esterno. Le imprese delocalizzate sono una struttura oggi molto comune per riuscire ad avere condizioni più favorevoli rispetto all'attività produttiva: ma questo modello rende più difficoltoso la costruzione di modelli gerarchici o poliarchici. Non esistono strategie e strutture organizzative migliori in assoluto, ma l'attrattività di una strategia dipende da quanto questa si adatta bene all'ambiente di riferimento.

Per giudicare il grado di fit tra struttura, strategia e ambiente dobbiamo avere una misurazione oggettiva delle performance aziendali:

- l'utile contabile;
- il valore dei titoli borsistici;
- la quantità di dividendi distribuiti;
- eccetera...

Bisogna definire criteri unidimensionali o multidimensionali per attribuire ad ogni obiettivo il giusto peso. **L'idea di fit** è associata all'idea di performance che massimizza i 3 criteri multidimensionali. Il **fit** inoltre, può subire influenze nel tempo dall'ambiente esterno, dai comportamenti o dagli obiettivi dei membri: è necessario un adattamento sequenziale in cui spesso sono necessari veri e propri cambiamenti (ma le imprese sono spesso restie a questi cambiamenti). **Il cambiamento organizzativo non sempre è facile se non è sorretto da una forte leadership.**

I punti cardine del disegno organizzativo sono:

1. Lo **studio delle complementarità**: il tipo di comportamento complementare che l'organizzazione mette in campo al fine di migliorare le performance.
2. **Non convessità/ non concavità**;
3. **Valutazione della connettività**;

La **complementarità organizzativa** è la possibilità di intraprendere due attività complementari

su cui è possibile osservare come l'aumento dell'esecuzione di un'attività aumenti il rendimento marginale dell'altra attività. Un esempio di complementarità sono la flessibilità produttiva e la varietà del prodotto, le due variabili vanno gestite in modo congiunto e sincrone. Concetto diverso è lo **spillover**: al crescere di una attività aumenta il rendimento totale dell'altra attività, aumentandone il valore:

[GRAFICO]

La **convessità** forma la funzione obiettivo, ha un unico massimo totale; in realtà l'impresa può non avere un unico massimo totale. Una funzione non concava indica una funzione produttiva non convessa: quindi una serie di massimi locali a cui seguono una serie di minimi locali. Il disegno organizzativo deve fornire il punto di massimo non solo locale ma anche assoluto per migliorare il più possibile le performance: questo procedimento però non è semplice e spesso il disegno organizzativo porta ad una serie di massimi locali e minimi locali temporanei fino a raggiungere l'ottimo.

La **connettività** è il modo con cui l'impresa si connette con l'ambiente. Spesso è accaduto che le imprese abbiano costruito un "muro" con l'ambiente esterno per non fare trapelare segreti industriali, ma questo porta alla chiusura. In altri casi invece è risultato necessario farsi aiutare dall'ambiente esterno per quanto riguarda, ad esempio, la ricerca e sviluppo.

Un sistema organizzativo si dice fortemente connesso (tightly coupled) quando per cambiare un qualsiasi elemento della struttura organizzativa o dell'ambiente si va a compromettere fortemente le performance aziendali. I legami sono forti, permanenti e molto costosi. Se un cambiamento inaspettato o un imprevisto colpisce l'organizzazione e costringe ad apportare cambiamenti ad alcune variabili, esso può far sì che la struttura non si adatti più all'ambiente esterno e causando un peggioramento insostenibile delle performance.

Un sistema meno ottimizzato, a connessioni deboli (o loosely coupled) potrebbe risultare più flessibile e quindi rispondere più efficacemente ai cambiamenti sia interni che esterni all'organizzazione. Non è sempre detto che i legami forti, in quanto tali, siano migliori dei legami deboli; anzi spesso questi ultimi sono molto importanti per la valutazione dei prodotti e dei loro difetti.

La soluzione migliore è come sempre un mix tra i due legami, generando un **trade-off** (trade-off = **contrasto insanabile tra due obiettivi**).

- Esiste il trade off tra ottenere la performance migliore in un dato contesto ed essere in grado di rispondere velocemente a particolari cambiamenti ambientali;
- Esiste un trade-off nel modo in cui promuovere la capacità di apprendimento dell'impresa: un'impresa che obbliga le proprie unità organizzative ad operare solo in accordo con le best practices aziendali e che dispone di manuali operativi seguiti in modo scrupoloso, avrà difficoltà nel generare idee che possano migliorare le best practices. All'opposto un'organizzazione che lascia più autonomia alle proprie unità organizzative, nella scelta di quali pratiche utilizzare, non si impiegheranno fedelmente le best practices, ma si avranno più spazi per generare miglioramenti.

LEZIONE 3 - IMPRESA AD ELEVATO COMMITMENT

Il proprietario dell'impresa deve gestire la motivazione e creare schemi di incentivo che consentano la gestione.

Gestire una impresa non significa fare approvvigionamento di capitale e lavoratori ed imporre uno schema organizzativo e rigide regole da seguire: include anche, come aspetto fondamentale, la gestione della motivazione.

In questa lezione vedremo quali sono i tradizionali metodi di gestione e analizzeremo i motivi del loro fallimento. Capiremo poi come la soluzione al problema della gestione della motivazione sia trasformare l'impresa in un **sistema ad elevato commitment** (commitment: **impegno vincolante**), ovvero come far sentire ogni membro dell'impresa una parte importante e vincolata all'impresa stessa.

Passo 1 – La gestione tradizionale

Vedremo in questo paragrafo come i modi di gestione tradizionali si siano rivelati inefficaci e come sia necessario sostituire alcune pratiche per raggiungere l'obiettivo di un'impresa ad alto commitment.

Nell'impresa il vertice delega persone sottoposte attraverso una rete di relazioni di delega poste su vari livelli gerarchici. La relazione è tra la figura del principale e quella dell'agente. Il principale delega e l'agente agisce. In questo senso l'azienda/impresa è una rete di relazioni di agenzia. In questo mutuo rapporto esiste un conflitto di interessi: sia il principale che l'agente massimizzano la rispettiva funzione obiettivo. Essendo il principale e l'agente due soggetti distinti ecco nascere il conflitto di interessi.

Ad esempio il titolare/principale potrebbe voler massimizzare il profitto e potrebbe voler pretendere, dal dipendente che paga, il massimo rendimento possibile dal suo investimento.

Il manager/dipendente potrebbe invece essere più interessato all'accrescimento della propria fama, ad ingrandire l'impresa, o a lavorare il meno possibile.

Il comportamento dell'agente non è controllabile in ogni istante dal principale, ovvero non è **perfettamente monitorabile**. Non si intende solo "fisicamente" la monitorabilità – vedere se il dipendente è al lavoro o al bar – ma ad esempio non è detto che il principale abbia le competenze tecnico-intellettuali sufficienti per poter monitorare l'operato dell'agente (ad es: imprese estremamente tecniche).

Passo 2 – L'asimmetria informativa

Colui che sostiene il rischio d'impresa è il principale, mentre l'agente sostiene un rischio inferiore (riceve cioè un salario "sicuro" alla fine del mese, altrimenti se avesse lo stesso grado di rischio del proprio principale sarebbe anch'esso un principale).

Siamo in una situazione di asimmetria informativa:

- l'agente non conosce la propensione al rischio che ha l'imprenditore;
- il principale non conosce le reali intenzioni dell'agente e la sua propensione al rischio, ovvero la sua responsabilità;
- l'agente sa il grado con cui i propri obiettivi si sposano con quelli del principale.

Possiamo definire **incompleti** tutti quei contratti che sono disegnati in ambienti ed in condizioni di informazione asimmetrica, in questo casi contratti di agenzia. L'agente può far finta di compiere atti nell'interesse dell'azienda proprio poiché sa di non essere perfettamente monitorabile.

Un contratto è definito completo se prevede norme per ogni possibile sopravvenienza aziendale, deve cioè descrivere ciascuna situazione possibile tra agente e principale indicando i rispettivi compiti e/o responsabilità.

Esiste **opportunismo contrattuale** se è possibile per una delle due parti approfittare del proprio vantaggio informativo in condizioni di asimmetria informativa o non monitorabilità. Questo opportunismo è ovviamente possibile solo se le due parti non sono identiche dal punto di vista informativo.

I contratti incompleti sono detti anche ad **enforcement imperfetto** (dove enforcement significa “messa in esecuzione del contratto”).

E' chiaro che **se i contratti sono completi, opportunismo ed enforcement imperfetto non avvengono**. Sfortunatamente la maggior parte dei contratti sono incompleti, anche solo per il fatto che non è possibile prevedere in anticipo tutte le eventuali situazioni di enforcement imperfetto. Se invece l'enforcement è perfetto, allora è possibile giudicare e sanzionare i comportamenti scorretti: si può delegare ad arbitri il giudizio di merito.

Ci sono spazi di discrezionalità nel contratto incompleto ad enforcement imperfetto che possono essere eticamente accettabili oppure no.

Se l'enforcement è indiretto - ovvero se le parti si accordano su come agire, se si accordano sulla vision aziendale – se inoltre è decentralizzato e gli agenti hanno la stessa motivazione del principale **allora essi prenderanno decisioni allineate a quelle del principale**.

Passo 3 – Le esternalità comportamentali (behavioural externalities)

Quando il soggetto deve prendere una decisione non c'è sempre coincidenza tra il beneficio marginale individuale ed i benefici marginali collettivi, cioè d'impresa.

I benefici marginali individuali possono essere simmetricamente più alti o più bassi di quelli collettivi.

[GRAFICO]

Per ogni unità di impegno aggiuntiva aumenta il profitto che, se il salario è fisso, è incassato solo dal principale: dunque perché lavorare di più, o perché lavorare meglio?

Al contrario, se il manager avesse un salario completamente parametrizzato, ovvero lo stipendio è funzione solo del numero dei contratti realizzati [i risultati], allora il manager avrebbe la stessa propensione al rischio del proprietario e non sarebbe più un agente.

Ma se il **beneficio marginale collettivo** è uguale al costo marginale dell'impegno aggiuntivo allora siamo in uno stato ottimale dell'attività.

In sostanza: l'agente lavora meno se è solo il principale ad intascare il profitto.

[GRAFICO]

Tuttavia restano dei rischi:

- Il manager può assumere azioni azzardate i cui costi non sono ottimali collettivamente;
- Il manager può allargare le dimensioni dell'impresa oltre la soglia che massimizza il profitto causando una riduzione dei profitti.

Passo 4 – Problema del free riding

Il free rider è colui che sfrutta il bene comune senza parteciparne alla creazione, senza sostenerne i costi.

Perché sia possibile il free riding, ogni qualvolta un gruppo di individui deve dare vita ad un progetto comune che può essere creato **solo** grazie all'esistenza di un **gruppo** di individui, il cui beneficio è per questa collettività, i comportamenti individuali devono avere un certo grado di **sostituibilità**. In questo contesto qualche partecipante può non partecipare ma fruire ugualmente del servizio. Se non c'è sostituibilità e controllo è possibile il free riding.

Infatti se ogni contributo è essenziale il free rider è beccato subito.

Un esempio di free riding è non pagare il biglietto dell'autobus.

Anche nell'impresa esistono progetti comuni e dunque esiste tale rischio.

Nella scuola i bidelli sono noti per non fare un chézzo, tuttavia il livello di free riding è autogestito poiché sopraggiunge un livello morale e sociale di cazzeggio oltre il quale il free riding non è sostenibile.

In un altro esempio possiamo pensare ad una impresa che acquisisce una seconda impresa: non è detto che l'impresa acquisita si allinei immediatamente alla cultura ed alle motivazioni dell'impresa acquirente.

Qual è allora la soluzione a questi 4 fallimenti nel rapporto principale – agente?

Il principale può disegnare corretti **schemi di incentivo** che indirizzino i comportamenti degli agenti nella direzione desiderata dal principale.

È necessario quindi riallineare gli interessi degli agenti attraverso:

- **schemi di incentivo**
- **problemi connessi**

Teoria dell'agenzia

Holmstrom nel 1979 nel suo primo articolo descrive il seguente schema:

Principale → Schema → Agente → Comportamento

Quali sono le principali forme di opportunismo contrattuale?

Certamente un buono schema deve minimizzare l'opportunismo:

- **opportunismo pre-contrattuale:** ottenere condizioni di contratto favorevoli. (es: il lavoratore precontrattualmente può fingere di avere capacità che non ha)
- **opportunismo post contrattuale:** cercare, nell'esercizio del contratto, di distorcere a proprio favore gli obblighi x massimizzare il proprio rapporto costi/benefici. (es: shirking – svicolare – lavoratore che “schiva l'oliva”, che evita il rapporto costi / benefici distorcendo il contratto a suo favore)
- **Adverse selection:** è un tipo di opportunismo pre-contrattuale, è una distorsione della relazione principale-agente, un comportamento pre-contrattuale opportunistico basato sul celare le caratteristiche dell'agente. **Il principale propone un contratto incompleto**

disegnato su un agente che non è quello reale. Si crea quindi un contratto incompleto ad effetti “perversi”.

- Si chiede quindi qualcosa di inadeguato all'agente rispetto alle capacità che ha.
- Si paga un prezzo all'agente inadeguato per la prestazione.

La selezione avversa: può portare alla scomparsa del mercato.

Allo stesso modo anche un free riding molto accentuato può portare alla distruzione del mercato, facendo saltare il sistema.

Il classico esempio del mercato delle auto usate.

- NOI COMPRATORI non abbiamo le competenze per scegliere.
- DELEGHIAMO al venditore il compito di selezionare e di vendere le auto usate.
- IL VENDITORE potrebbe o non essere onesto e vendere dei bidoni o non avere le competenze per selezionare auto usate buone da mettere in vendita.
- L'effetto finale è il fallimento, il collasso del mercato delle auto usate.

Questo effetto c'è in ogni mercato in cui c'è opportunismo pre-contrattuale.

Opportunismo post contrattuale e Moral Hazard

E' la possibilità dell'agente di mettere in pratica comportamenti difforni che non possono essere puniti dal principale.

- **Moral hazard con azione nascosta** (hidden action) es: il bidello va in giardino a fumare di nascosto;
- **Moral hazard con informazione nascosta:** l'agente nasconde informazioni al principale. Dato che l'agente vive in incompletezza contrattuale e non perfetta osservabilità, nella valutazione del suo risultato produttivo finale possono intervenire elementi imprevisi non descritti dal contratto.

Un esempio di contratti completi:

- **aumenta l'impegno: aumenta il profitto**
- **diminuisce l'impegno: diminuisce il profitto**

Un esempio di contratti incompleti:

- Il manager dice “mi sono impegnato tantissimo ma il cattivo risultato è influenzato dalla crisi, da elementi ignoti, casuali, improvvisi.

E' sempre possibile x l'agente occultare quelle informazioni che sono utili alla valutazione del suo operato, mascherando ciò che fa con sopravvenuti elementi esterni ed attribuendo ad altri la propria responsabilità (Moral hazard con hidden information)

L'esempio tipico è l'assicurazione sanitaria pubblica: crea azzardo morale poiché scarica i cattivi comportamenti e la noncuranza relativa alla prevenzione sulla collettività.

Per ridurre tutti questi fenomeni deve esistere un certo grado di condivisione del rischio tra le parti. La condivisione del rischio deve essere però asimmetrica, poiché altrimenti non vi sarebbe distinzione tra il principale e l'agente.

RISCHIO 0 → salario fisso

RISCHIO 1 →

RISCHIO 2 → salario in parte fisso ed in parte variabile / parametrizzato

RISCHIO N →

RISCHIO MASSIMO → diventa una relazione tra soli principali.

L'agente vuole essere assicurato dal rischio. In una impresa pubblica con salario fisso il manager è massimamente avverso al rischio e non è interessato ad aumentare il profitto.

Esistono inoltre dei livelli di rischio oltre i quali il manager non accetta di andare.

[GRAFICO]

SCHEMA DI INCENTIVI

Come è fatto uno schema di incentivi?

- **INCENTIVI EX ANTE:** tecniche e procedure di routine per evitare la selezione avversa.
 - **tecniche di selezione del personale:** il principale “aspira” le caratteristiche dell'agente (colloqui, questionari attitudinali, concorsi).
 - **segnalazione delle caratteristiche della persona:** da entrambe le parti!!
 - Il principale prepara tecniche che spillano l'informazione dall'aspirante agente (petitio principii).
 - L'agente, mediante determinati strumenti, segnala informazioni rilevanti per il principale. L'agente per dimostrare di avere una caratteristica distintiva comunica qualcosa che altri potrebbero non avere. Un segnale è efficace quanto più è chiaro e forte, soprattutto se affiancato da un segnale economicamente importante ed irrecuperabile (come un titolo di studio, un dottorato ad Harvard...)
- **INCENTIVI EX POST:** evitare l'azzardo morale! Applicando incentivi espliciti di natura monetaria si tenta di risolvere l'azzardo morale facendone ricadere gli effetti sull'agente, incentivandolo al comportamento corretto.

Se il salario è funzione della performance

$$\text{SALARIO} = F(\text{performance}) + K$$

allora dobbiamo creare:

- **vincolo di partecipazione:** scegliere un “giusto” livello di incentivazione / assicurazione che spinga l'agente nella direzione voluta, ma con una corretta motivazione;
- **vincolo di auto selezione:** lo schema di incentivi non può dettare all'agente ogni secondo cosa fare (piano stalinista) ma dovrebbe consentire all'agente di autoselezionare lui stesso ciò che è migliore per lui ed allo stesso tempo migliore per il principale.

Lo SFORZO DEL MANAGER ==> F() ==> SALARIO PERCEPITO

Lo schema di incentivi spinge il manager a scegliere la quantità che massimizza il profitto suo e che allo stesso tempo massimizza il profitto dell'impresa.

E' IMPORTANTE GARANTIRE PARTECIPAZIONE ED AUTO SELEZIONE

- Quanto devono essere forti gli incentivi?
- Quanto gli incentivi devono essere bilanciati su attività differenti?
- Come fare se non ci sono incentivi espliciti?
- Sono possibili incentivi impliciti? (ovvero incentivi che non possono essere inseriti nel contratto o che non possono essere descritti formalmente nel contratto, come regali, un nuovo telefono, una promozione, una bella auto aziendale,)

FIGURA

Per far funzionare gli incentivi impliciti il **principale** deve godere di una alta reputazione, cioè **deve mantenere le promesse**. Deve essersi creato nel passato una certa reputazione ed una certa credibilità (il che non è semplice).

Il principale dovrebbe avere inoltre un basso tasso di impazienza imprenditoriale: dovrebbe essere interessato poco all'immediato futuro, al breve termine, altrimenti potrebbe promettere molto, incassare il massimo profitto corrente e poi scappare senza mantenere.

Nelle **imprese Hit and Run** i principali sono solitamente poco credibili.

Altro fattore che aumenta la credibilità è la **reiterazione**: nel rapporto di agenzia aumenta la credibilità di incentivi impliciti se il rapporto è reiterato nel tempo (se ci si conosce).

E' IMPORTANTE LA CAPACITA' di LEADERSHIP DEL PRINCIPALE

- avere una vision illuminante
- avere una strategia che altri non vedono
- maturare il consenso tra le persone
- creare incentivi bilanciati (**john roberts**): ogni agente solitamente deve compiere più di una azione nell'azienda (multitasking) per cui incentivi **bilanciati** sono utili se ogni azione ha un suo incentivo, **bilanciato nei confronti degli altri**.
- **Gestire la forza degli incentivi**
 - COSTI DI AGENZIA ALTI (es: costi fissi per osservare l'agente, come la selezione del personale). Se i costi di agenzia sono alti, allora è meglio sfruttarli al massimo applicandoli a molti soggetti e dando **incentivi alti**. Se ad esempio ho studiato una schema di incentivi per selezionare il personale posso riciclarlo e applicarlo a molti candidati. Risulta quindi conveniente sfruttare al massimo gli schemi di incentivazione.
 - COSTI DI AGENZIA BASSI, allora ci si può accontentare di incentivi timidi.
 - Se i dipendenti/manager sono massimamente avversi al rischio, allora non c'è alternativa allo scegliere la massima assicurazione e bassi incentivi.
 - Se il viceversa il dipendente / manager è più disponibile al rischio posso proporgli sempre maggiori incentivi. Se i manager diminuiscono l'avversità al rischio è possibile aumentare gli incentivi.

MISURABILITA' DELLA PERFORMANCE

Quanto più è possibile misurare oggettivamente la performance tanto più posso preparare un incentivo che ne sia funzione. Come misurare è fondamentale per capire quanto forte può essere l'incentivo. Non c'è un modo giusto per misurare la performance. Ogni modo ha più difetti che vizi. E quanto più accetto che la misura della performance è affetta da errore più è difficile collegare l'incentivo.

Perché è così difficile misurare la performance?

- Tutti gli studiosi sono d'accordo che per valutare l'agente valga il **principio di informatività**: non posso ritenere responsabile l'agente per cose che accadono ma che sono fuori dal suo controllo.
 - I proprietari di una raffineria di petrolio possono osservare le variazioni del profitto per monitorare il manager. Ma il profitto può oscillare a causa delle oscillazioni del prezzo sul mercato mondiale! Si possono allora verificare queste 2 situazioni:
 - Se il mercato è buono e l'agente è pessimo, il profitto può comunque salire.
 - Se il mercato è pessimo ma l'agente è molto buono, il profitto può comunque scendere.
- **VALUTAZIONE OGGETTIVA**: la valutazione può essere fatta su variabili oggettive, cioè

misurabili. Ad esempio il numero di contratti realizzati, che possono essere già oggetto del contratto e dello schema di incentivi.

- Nel mercato delle auto si potrebbero creare dei premi di vendita per chi vende di più. È sempre possibile però, in tutti i casi, avere delle distorsioni di questi parametri oggettivi in modo artificioso e delittuoso messi in atto dal management per drogare e gonfiare le variabili. L'alto management della ENRON spostava le passività su società minori, nascoste ma collegate, per far apparire forte ed in crescita una società con debiti mostruosi.
- **VALUTAZIONE SOGGETTIVA:** stabilita direttamente dal principale. Il principale deve avere una buona reputazione o una sufficiente capacità di giudizio.
 - All'interno di una organizzazione complessa gli agenti possono spendere le loro energie non nel lavoro ma per influenzare il principale ed il suo giudizio (casi di LOBBYING) detti anche costi di influenza.
- **VALUTAZIONE INDIVIDUALE:** valutazione fatta sul singolo individuo, sulla performance di ciascun agente.
 - Questo tipo di valutazione non premia il **merito relativo**. Se c'è un premio per chi vende più di 100, chi vende fino a 99 non ottiene il premio.
 - Chi vende 99 non vede evidenziato il proprio merito se tutti gli altri vendono 2 ciascuno.
- **VALUTAZIONE COLLETTIVA:** riprendendo l'esempio precedente, se qualcuno vende 99 mentre tutti gli altri vendono 2, allora tale agente dovrebbe ricevere il premio anche se non è stata raggiunta la soglia di 100.
 - Si possono organizzare dei TORNEI e gareggiare a chi vende di più (con una classifica, premi straordinari, ecc..).
 - Si può valutare l'agente comparandolo con valutazioni di stessi agenti di altre aziende dello stesso settore (**yardstick competition**). L'agente riceverebbe incentivi solo se le sue performance sono migliori di quelle di altri manager operanti nello stesso settore.
 - Possono emergere dei lati negativi: se è possibile mettere in campo comportamenti che danneggino i membri dello stesso torneo (calo della cooperazione, azioni competitive). Può essere pericoloso se nelle organizzazioni è importante la cooperazione. Agenti diversi potrebbero essere spinti in un progetto comune a fare i free rider, avendo anche più tempo per altre attività e finendo magari in una posizione di vantaggio finale.

NON E' POSSIBILE PER IL PRINCIPALE MISURARE LA PRESTAZIONE DELL'AGENTE

L'unico modo per controllare l'agente e monitorarlo è fare rivelare dall'agente le informazioni circa le sue reali performance.

COSA SI PUO' FARE

- creare un corpo di principi etici e morali che siano condivisi sia dal principale che dall'agente (**ETHOS AZIENDALE**): l'agente si deve sentire parte aziendale attiva e proattiva.
- **Creare un'impresa a COMMITMENT ELEVATO:** come insegnano **Baron e Kraps** – 1999 - “Pratiche per creare imprese ad alto commitment”.

SCHEMA P.A.R.C. : Persone Architettura Risorse Cultura

- **People.** Non è conveniente assumere tutti i tipi di persone, bisogna selezionare solo certi tipi di persone. ES: Carglass paga a cottimo: + vetri cambi cambi + guadagni. Con questa vision aziendale si è verificato un picco dei profitti. Perché? Perché è

implicitamente passata la convinzione che chi possiede come valore il lavorare 15 ore al giorno, amerà lavorare in quella azienda. **AUTOSELEZIONE**: tutti coloro che volevano lavorare in quel modo si autoselezionavano entrando in Carglass.

- **Architettura**: responsabilizzare i quadri inferiori, ridurre le dimensioni dei gruppi di lavoro, decentralizzare le decisioni. Si possono utilizzare best practise e cultura aziendale definite e condivise. Creare tappe, milestones da raggiungere.
- **Cultura**: formare cultura d'impresa così forte da guidare i comportamenti individuali. Creare cioè una cultura che “normi” i comportamenti. GOOGLE: concetto di **overarching goals**, obiettivi pensati dall'alto management che andassero oltre il limite economico dell'impresa, come l'innovazione ed il progresso ed il benessere collettivo e la responsabilizzazione.

LEZIONE 4 - OBIETTIVI DEL DISEGNO ORGANIZZATIVO

I tre domini del disegno organizzativo, sono:

- **Performance**
- **Crescita**
- **Innovazione**

Performance di impresa

La performance può essere vista da un'ottica unidimensionale o multidimensionale. Questa valutazione dipende molto dalla complessità del mercato. Tanto più semplice e monoprodotto e mono-mercato è l'impresa, tanto più semplice è la sua analisi. L'impresa mono prodotto e mono mercato tenta di essere il più performante possibile nel suo mercato ed il profitto è la misura della sua performance. Non viene in genere studiata la relazione e reazione tra ambiente ed impresa. Più ci distanziamo da questa visione neoclassica e modellistica di questi esempi da libro, più ci si avvicina alla realtà.

L'impresa reale è una entità situata in una complessità di relazioni: è riduttivo pensare di valutare l'impresa attraverso la quantità prodotta e il profitto generato.

Se l'impresa è capace di produrre una pluralità di beni, di natura materiale e non, è difficile pensare che tutto ciò possa essere valutato e stimato da un solo numero messo a bilancio.

La performance deve essere concepita allora in modo multi dimensionale. Capire cioè una molteplicità di cose, ad esempio la gestione della conoscenza dell'impresa, la gestione del capitale intellettuale dell'impresa. La mia organizzazione mi consente di gestire in modo corretto la conoscenza? Il design organizzativo consente circolazione di informazione, consente flussi informativi, consente una gestione della conoscenza che generi una migliore creazione di nuova conoscenza?

Un'altra dimensione importante è l'impatto sociale dell'attività di impresa (responsabilità sociale di impresa) o rendicontazione pubblica di impresa. L'attività imprenditoriale è anche una attività sociale, ovvero l'impresa non produce solo output, ma anche **outcome**, cioè risultati sociali (occupazione, possibilità di sostentamento per le famiglie, esternalità di rete, esternalità sociali, ma anche inquinamento, danni vari...)

La multidimensionalità è anche interna, ogni campo di rilevazione della performance dell'impresa è probabilmente ulteriormente suddivisibile al suo interno. Costruendo e ricombinando le informazioni del bilancio riesco ad estrarre una molteplicità di indicatori della performance. L'utile di bilancio allora non è l'unico indicatore possibile, vi sono anche gli

incrementi di capitale sociale, i dividendi, il valore azionario, ecc..

Si crea cioè un paniere di indicatori che valutino tutti gli aspetti che compongono l'impresa.

L'alto management, attraverso la manipolazione dei dati e la loro interpretazione a favore dell'impresa, estraendo cioè solo i dati favorevoli, può rappresentare all'esterno una performance migliore di quello che è nella realtà, proprio a causa della complessità della valutazione stessa.

Quali sono i principali cambiamenti di organizzazione che hanno avuto il maggiore impatto sulla valutazione della performance?

Gestione della dimensione orizzontale di impresa: possibilità dell'impresa di muoversi orizzontalmente nel mercato o nei mercati di cui fa parte. Il riferimento è alla strategia che la impresa può adottare all'interno nei mercati di cui fa parte per muoversi orizzontalmente nel mercato, mediante:

- **l'acquisizione di imprese simili** (allargamento orizzontale nel mercato). Comprare ed integrare un'impresa simile più piccola ottenendo più visibilità e più capacità produttiva.
- **allargamento** in riferimento ai quei **mercati** che sono **immediatamente contigui** a quello di appartenenza, mercati in cui sia possibile sfruttare le medesime competenze del mercato di origine (il core business) oppure mercati che producono prodotti complementari o associabili al proprio.

Quando invece l'allargamento è in mercati completamente diversi o lontani, allora l'impresa si sta ristrutturando in senso non orizzontale ma in senso **conglomerato**, cioè verso mercati che sono totalmente sconnessi tra loro sia in senso tecnico che produttivo. La Pirelli, core business nei pneumatici, ora fa intermediazione immobiliare.

Per capire la ragione economica di economie di conglomerazione dobbiamo riferirci anche ad asset immateriali, capacità del management, ecc...

Possiamo "distillare" in step successivi la catena del valore in cui è costituita l'impresa, capire chi-cosa-dove crea valore e fornisce prestazione produttiva in questa filiera.

Non è detto che l'impresa, in questo processo a cascata, occupi tutte le fasi della catena produttiva:

1. esempio: la FIAT
2. esempio: produco tavoli di legno, posso comprare il legno tagliato o tagliarlo direttamente.

Possono esserci strategie di penetrazione all'interno degli step della catena del valore, **una catena che è verticale**, fino ad occupare ed a possedere ogni posto in questa catena. Esempio: ditte che taglia gli alberi, sega il legno, costruisce il tavolo, commercializza, distribuisce, vende al dettaglio, marketing, ecc....

Il caso opposto è la **DEINTEGRAZIONE**: ogni parte della catena verticale di produzione del valore è occupato da soggetti diversi.

Dalla storia dell'industria è noto che le imprese inizialmente si occupavano di tutto, dall'estrazione della materia prima alla distribuzione del prodotto finale.

Oggi si pensa addirittura a deintegrazioni interne all'impresa di vari processi produttivi dando in n **outsourcing** particolari funzioni della catena di produzione. L'IKEA compra o ricicla il legno, lo fa assemblare da qualcun altro in Cina o in India e si occupa solo della commercializzazione.

L'outsourcing è in opposizione all'insourcing, ovvero il processo di inglobazione di ogni dettaglio ed elemento che possa aggiungere valore alla catena del valore, nella catena di produzione.

L'**insourcing** sarebbe la soluzione migliore poiché riduce:

- i costi di transazione
- i costi del'hold up di transazione

Ancora l'esempio dell'impresa che costruisce tavoli. L'impresa si accorge che il fornitore che

genera il design è una risorsa chiave. Se non è possibile inglobare il fornitore del design, allora ogni volta è necessario sostenere costi di transazione per intervenire nel design. Potrebbero esserci degli adeguamenti dei processi produttivi volti ad adeguare la produzione al lavoro del designer. Questi sono investimenti che costano. Nasce il rischio di hold-up, ovvero di rendite di posizione: se il fornitore di design vede che ci sono degli investimenti che legano l'impresa al fornitore, se vede che non può essere facilmente sostituito, allora in tutti questi casi è conveniente inglobare il fornitore, fondere le due imprese e fare massa nei confronti del mercato.

E' la classica decisione **make or buy**.

Se invece si disintegra verticalmente l'impresa produttiva, allora tanto più è conveniente ulteriormente scomporre internamente la catena ed esternalizzare quelle funzioni che sono troppo onerose.

OUT SOURCING: MONO SOURCING - MULTI SOURCING - COSOURCING (COMMUNITY SOURCING)

Quando si deintegra la catena del valore (sostituendo processi – routine con relazioni di mercato) si sta realizzando un **processo di marketization** della filiera di produzione, sostituendo relazioni interne con relazioni di mercato, le quali sostituiscono relazioni gerarchiche di comando e di controllo. Tutto ciò è bello e possibile nella sicurezza che le relazioni di mercato funzionano bene.

Meglio gli scambi di mercato o gli scambi di natura autoritativa? (scambio volontario, scambio volontà privata)

Bisogna capire se questo modello è sostenibile.

La sostenibilità dipende dalla quantità di informazioni disponibili dai costi di transazione che si deve ogni volta sostenere, informazioni su quanto le transazioni di mercato funzionino (che funzionano tanto più quanto sono gli effetti ricchezza). Quando tutti sanno tutto di ciò che viene scambiato, quando le parti in causa non hanno una ricchezza individuale o talmente bassa da renderli un po' ottusi alla negoziazione, allora una relazione di mercato può sostituire le relazioni di comando e di controllo.

CORPORATE STRATEGY: è possibile quando l'impresa è composta da una diversità di unità produttive che fanno capo ad una direzione.

Avere una strategia corporate tende ad essere meglio che non averla: una strategia corporate nutrita da penetrazione orizzontale o verticale. Se l'azienda può avere penetrazione orizzontale o verticale, allora può avere rilevanti benefici economici:

- **Diversificazione del rischio:** più è diversificato il portafoglio di mercati e di prodotti, più il rischio di fallimento sul mercato è basso poiché il mercato che fallisce è compensato dai risultati degli altri.
- **Possibilità di sviluppare capitale umano specifico:** (il capitale umano generico è quello acquisito attraverso l'educazione, il capitale umano specifico è quello ottenuto con l'esercizio di una attività pratica – teorica all'interno dell'azienda)
L'impresa corporate può produrre materiale umano specializzato e specifico altamente legato al tipo di corporate unit considerato (**ECONOMIE di APPRENDIMENTO**)....
Queste risorse umane sono così specializzate che in poco tempo sono più efficienti nel trovare soluzioni.
- Secondo WILLIAMSON è più facile fare un **mercato di capitali interno che esterno**. NESTLE' ha una forma organizzativa ad M, multidivisionale di impresa. Ogni divisione può reperire finanziamenti sul mercato del credito esterno (banca). Però può anche chiedere finanziamenti ad altre divisioni che operano su altri mercati. Il prezzo interno del credito è un costo di trasferimento (costo opportunità) e non un costo di interesse di mercato (es: euribor). Per la CORPORATION, creare un mercato interno dei capitali è una ottima opportunità per ridurre i costi di finanziamento.

- **NON MARKETABLE RESOURCES:** l'impresa ha la possibilità di personalizzarsi le risorse umane e la possibilità di crearsi all'interno quelle risorse che non trova sui mercati esterni.
- Sperimentare nuove possibilità, nuovi prodotti, nuove combinazioni, più di altre imprese mono prodotto mono mercato.

L'esternalizzazione è il processo che porta all'outsourcing (ATTENZIONE: outsourcing ed esternalizzazione non sono sinonimi)

- **MULTISOURCING (DUALSOURCING** perché di solito due è sufficiente): è sempre preferibile al mono sourcing, è possibile creare tra i fornitori una gara competitiva per aggiudicarsi il diritto di fornire una prestazione. Simulare il mercato per creare un meccanismo di competizione per il mercato stesso (idea dell'economista Demsetz) ... posso simulare gli esiti di una competizione di mercato con una competizione per il mercato. Stimolare la competizione per ottenere il diritto di svolgere un lavoro.
- **MONOSOURCING**

La convenienza dell'outsourcing cresce al crescere della competizione potenziale che noi possiamo scatenare tra i fornitori. Se ad esempio voglio esternalizzare la contabilità, se c'è un solo commercialista sul mercato non conviene, se sono 100 allora posso scatenare una gara per avere prezzi migliori. La convenienza relativa cresce al crescere della competizione. Cresce inoltre al crescere dei costi fissi relativi alle funzioni underquestioning se devono essere esternalizzate. Quei costi fissi possono essere sostenuti da qualcuno esterno che possa beneficiare di economie di scala, che ossa fornire costi medi di esecuzione della prestazione più bassi rispetto alla realizzazione interna di quella funzione.

I vantaggi aumentano quanto più è possibile instaurare con il fornitore esterno un contratto relazionale, o **RELATIONAL CONTRACT**, cioè un contratto bilaterale in cui entrambe le parti fanno investimenti specifici, in cui entrambe le parti si sottopongono al rischio di hold up. Questo tipo di contratto è possibile in condizioni di fiducia, di conoscenza, di relazione di lungo periodo.

Per spiegare questa situazione è utile ricordare il dilemma del prigioniero o **DILEMMA DELLA COOPERAZIONE**. Esito cooperativo mutualmente vantaggioso, due esiti non cooperativi vantaggiosi o per l'uno o per l'altro. Un esito non cooperativo mutualmente non conveniente ma che minimizza il costo e, se il gioco è vissuto una volta sola, è la soluzione razionale per entrambi i giocatori. Se ho un fornitore in outsourcing con un rapporto one shot: scordiamoci interazioni mutualmente convenienti. Allora supponiamo che il gioco sia ripetuto e cerchiamo di stabilire un rapporto, una relazione di lungo periodo.

QUANTO LUNGO IL PERIODO poiché sia conveniente instaurare reciproco hold up?

Sia T il numero delle ripetizioni del gioco.

Se T è un numero finito

Trigger strategy: possibile soluzione, modo di comportarsi, cioè giocare cooperativo finché qualcuno non tradisce e devia, immediatamente la cooperazione viene meno.

Se T è finito (=10) allora la trigger strategy non ha efficacia, poiché risolvendo il gioco all'indietro si dimostra che conviene tradire subito.

Allora la trigger strategy vale solo se T= infinito.....

Cooperazione bilaterale, accordi specifici, orizzonte così lungo da apparire infinito, ecco il Relational Contract.

Se si riesce a mettere in campo questo tipo di contratto possiamo beneficiare del fatto che il servizio prodotto offerto è altamente personalizzato e soddisfa pienamente.

Ecco ridursi anche il costo della, o delle transazioni da metter in campo con questo fornitore.

I soggetti dopo un po' dovrebbero imparare a conoscersi, imparare a fidarsi, ecc,....

[DIAGRAMMA TRADE OFF tra costi di transazione e costi di produzione]

Il contratto relazionale ha il vantaggio di ridurre i costi di transazione e quindi sposta la frontiera verso l'interno

LEZIONE 5 - WHENCE NETWORKING?

In quali casi serve il networking?

Siamo in un'epoca in cui le reti sono socialmente e tecnologicamente mature. Ciascuno oggi si confronta con la possibilità di creare una rete per organizzare il proprio business.

Quando e quanto, in quali contesti è ragionevole perdere una organizzazione "normale" (gerarchie e mercati → relazioni di mercato) con una organizzazione di rete?

È necessario individuare una serie di rilevanti vantaggi competitivi che il networking può dare. Una **organizzazione reticolare** è una organizzazione orizzontale, come i mercati, in cui si instaurano flussi di comunicazione del tipo many to many grazie all'esistenza di un tessuto di legami tra i nodi dell'organizzazione.

Le relazioni possono essere formali o informali.

- Formali → sistemi multimediali
- Informali → amicizia

Totale orizzontalità → poliarchia e mercati. La differenza è che i confini tra l'interno e l'esterno è più evidente. Questi confini sono sfocati ma non netti come quelli che costruisce la gerarchia verticale. Questi confini sono più facili da valicare.

- Legame forte: diretto e permanente, creato con investimenti specifici, stretto tra nuclei complementari interni all'organizzazione.
- Legami deboli: legami tra unità organizzative mediati da altre unità. Mediazioni ottenute tra persone (es: amico dell'amico dell'amico).

Economisti PAVITT e BESSANT "gestire l'innovazione" 2005 – giappichelli, capitoli 1,2,3

Reti stabili / Reti dinamiche

Alcuni nodi, alcuni pezzi possono cambiare sovente di morfologia. L'ingresso di nuove unità organizzative danno motivo per un riassetto dell'organizzazione.

Quanti legami creare e con chi?

Voglio abbandonare la forma gerarchica, voglio creare una rete, ma quante unità devo creare, come le devo connettere, quanti legami devo fare?

La teoria applicata alla pratica suggerisce che la struttura, la forma più comune è l'HUB networking.

HUB NETWORKING: reti asimmetriche nel senso che un nodo funge da fulcro (hub) e le unità organizzative limitrofe sfruttano l'hub per interfacciarsi tra loro. Questo tipo di rete non impone eccessivi costi di costituzione e beneficia di economie di scala. Beneficia di costi di creazione di network tra i più ragionevoli. In esso la comunicazione many to many è possibile.

Il legame Hub to Hub è stabile e forte e permanente. Diversi Hub collegati assieme costituiscono **dorsali** di comunicazione (es: la struttura di internet)

Le reti per essere tali devono essere **identificate da una precisa cultura d'impresa**, altrimenti il networking è solo una fredda organizzazione logistica.

Attraverso il coordinamento delle decisioni si possono ottenere riduzioni dei costi di reciproco monitoraggio e di controllo.

Dimensione sociale del networking: per godere dei massimi benefici di una organizzazione a rete dobbiamo predisporre e favorire la creazione di relazioni personali, attraverso l'**identificazione**, una **cultura sociale forte**, la **condivisione di valori**, la condivisione di una **vision comune** e di un **progetto comune**, si tratta cioè di avere gli **stessi obiettivi** e di condividere infine il **metodo** per raggiungere tali obiettivi.

Sarà allora possibile:

- controllarsi di meno a vicenda
- meno risorse per il monitoraggio
- **enforcement automatico**
- assenza di situazioni tipiche della gerarchia (agente-mandatario) ma tutti sono principali ed agiscono in maniera **sinergica**.
- Si ridurranno i costi dell'opportunismo contrattuale a causa della riprovazione sociale
- che valori comuni e condivisi diano un controllo congiunto gratuito attraverso la cultura aziendale
- si garantirà la possibilità di **co-sourcing** o **community sourcing**, la possibilità di ricevere per ogni unità organizzativa una fornitura di input in outsourcing da una serie di altri nodi della struttura a network

Community di unità organizzative collegate possono scambiare e fornire input, un contributo di comunità in quantità e qualità differenti.

Fornitori in co-sourcing possono, grazie allo scambio di informazioni, essere altamente personalizzati e caratteristici, poiché grazie ad uno sforzo volontario il network potrebbe produrre prodotti che altrove non troverebbe.

Una particolare efficienza si ottiene nello screening (selezione) di opportunità, scartare cioè le cose che non andrebbero fatte rispetto a quelle da fare.

In una struttura gerarchica emergono problemi organizzativi nella quotidianità. Le decisioni emergono dal basso verso l'alto ma devono essere confermate (o corroborate) dai vertici (oppure sovvertite).

Nelle **poliarchie, con relazioni di mercato**, ogni organizzazione può decidere quello che vuole.

Le gerarchie, di fronte a "menù" di cose da fare, ne bocciano la maggior parte. Le poliarchie forse assumono troppe decisioni rispetto ad un "livello efficiente".

Ma all'interno dei network, grazie alla comunicazione orizzontale, allo screening multilaterale, tutti sono informati, tutti possono dare informazioni, la conoscenza si propaga bene. C'è una buona selezione dei progetti, delle azioni, delle decisioni delle cose da fare. Poiché i contatti sono many to many e tutti sono informati.

Sostenere investimenti specifici finalizzati alla realizzazione di risorse/impianti/input produttivi co-specializzati, frutto della co-specializzazione.

Il richiedente specializza la richiesta in base alle caratteristiche del produttore. Il produttore specializza in base alla richiesta del richiedente.

Nelle gerarchie non è detto che avvenga a meno che il principale non sia bravo nel creare enforcement. Nelle poliarchie non c'è spinta alla specializzazione perché non c'è certezza circa la durata della relazione di mercato.

SHARED ECONOMIES: condivisione di risorse. Se più unità necessitano un consulente, più unità possono cercarne uno che condivida i valori del network e dividerlo.

Ogni unità organizzativa nel network tende a condividere la cosiddetta **conoscenza tacita** (dice **POLANI**). Economie di condivisione della conoscenza sono possibili.

L'antagonismo dentro alle gerarchie tende invece a creare uno scandalo (ostacolo) allo sviluppo della conoscenza (tacita).

QUANDO FARE NETWORK??

Quando siamo sicuri di ottenere i benefici fino ad ora descritti!

Altrimenti la struttura a network non è rilevante ed è probabilmente meglio metabolizzare l'ICT dentro a normali organizzazioni gerarchiche o di mercato.

Impresa “olinico” virtuale: è una impresa in cui tutti i processi (produzione – commercializzazione- vendita....) vengono creati mediante rapporti di network, tutto è esternalizzato, fatto di imprese esterne, contattate mediante collegamenti reticolari.

Spingendo al massimo il network e L'esternalizzazione si ottiene il risultato che l'impresa non esiste. ES: MUCCA

ATTO INNOVATIVO: dal latino “novare”, rinnovare: è un processo di rinnovamento per creare qualcosa di nuovo, non ovvio, non banale,

SHUMPETER: atto che distrugge ciò che esiste ma è vetusto, inefficiente; distrugge per creare una nuova posizione di mercato, creare un nuovo prodotto (concetto di innovazione drastica)

PORTER: l'innovazione lieve che non distrugge il mercato x crearne un altro. L'innovazione economicamente significativa prima o poi dovrà essere pronta per essere commercializzata.

LE 4 P

- **Innovazione di prodotto**
- **Innovazione di processo**

Sono due tipi base di atto innovativo che possono comportare:

1. riduzione del costo medio di produzione
2. possibilità di diventare monopolista imponendo un prezzo più basso grazie alla riduzione dei costi dovuti al processo. Avviene quindi la distruzione del mercato a favore di un solo attore.

- **Innovazione di posizione**
- **Innovazione di filosofia**

Innovazione di posizione: non aggiunge nulla al prodotto ma lo riposiziona. Ogni prodotto può essere scomposto in uno spazio delle caratteristiche, ovvero in una “nuvola” di qualità che possono essere misurate in un qualche modo. (si immagina un piano cartesiano partizionato in quadretti: ogni quadretto ha una certa quantità della caratteristica A ed una certa quantità della caratteristica B)

[GRAFICO]

Modificando la quantità di qualità A e B, cioè modificando i **tratti distintivi** del prodotto allora questo può dare un vantaggio competitivo importante.

Ad esempio un notebook viene reso più leggero e dunque più “portatile”.

Lo spazio delle caratteristiche può essere infinito ed N-dimensionale.

INNOVAZIONE DI FILOSOFIA: il consumo critico è una innovazione di filosofia, il mercato equo e solidale. Il turismo fai da te attraverso internet.

[GRAFICO]

Ciascuna innovazione può essere incrementale, cioè aggiunge qualcosa ma non stravolge. Oppure è **RADICALE**, ed allora sconvolge e distrugge il mercato e lo ricrea.

Esempi:

- aggiungo una caratteristica allo spazio delle caratteristiche e riposiziono il prodotto (INNOVAZIONE INCREMENTALE)
- Oppure: se lo spazio è A-B ma io passo a C-D allora cambio radicalmente lo spazio delle caratteristiche e dunque il prodotto, distruggo il precedente mercato.

Qualunque processo produttivo è in qualche modo riproducibile e descrivibile (**BLUE PRINT PRODUTTIVA**). Se trasformo un processo produttivo da “in linea” a “in serie” sto innovando radicalmente. Se cambio da “in serie” a “just in time” innovo radicalmente.

Quindi innovazioni 4P possono essere sdoppiate in “diadi” secondo:

4P x | (radicale, incrementale)
 | (sistemica, di componente)

Ogni settore industriale ha una sua “**traiettoria innovativa**” dalla quale sarà difficile staccarsi.

- Cosa significa gestire l'innovazione?
- Quali sono le competenze necessarie per gestire l'innovazione?
- Quali sono i cambiamenti organizzativi che dobbiamo implementare per recepire e fare l'innovazione?

CONCETTO DI INNOVATION CAPABILITY ABILITA' / OPPORTUNITA'

L'abilità è pratica

L'opportunità non è solo skill ma anche opzione di scelta

Ogni impresa contiene “core competencies” che possono essere scritte in un manuale, ma è anche vero che molte innovazioni non stanno in seno all'impresa perché sono troppo tecniche o troppo costose da inglobare. Dunque competenze secondarie possono essere esterne all'impresa e da essa acquistate.

Attenzione perché le competenze dell'impresa possono trasformarsi in rigidità!

Infatti nella maggior parte dei casi l'innovazione è esterna!!! L'innovazione arriva e si integra quando l'impresa recepisce ed integra la comunicazione che arriva dall'esterno. (suggerimenti di consulenti, di consumatori, osservazione dei competitori, università, ricerca e sviluppo).

Il sistema di relazioni e l'ambiente in cui l'impresa è situata, a seconda della quantità di relazioni esistenti, c'è permeazione di conoscenza.

Trade off tra exploitation e exploring

Sfruttare al massimo un risultato innovativo raggiunto

Oltrepassare il risultato con una successiva innovazione (una sequenza ripetuta di fatti innovativi).

Perché c'è un trade off? Perché le due modalità devono essere differenzialmente modulate. Sono 2 atteggiamenti opposti.

Dilemma dell'innovatore: mi accontento della mia innovazione e la sfrutto al massimo oppure continuo la ricerca e sviluppo??

Esempio PHILIPS: Exploitation di tutti i beni e tecnologie relative e complementari alla riproduzione musicale (con alleanze, ecc...).... radicandosi il più possibile nel mercato.

SONY: strategie opposte di exploring per tentare di trovare un supporto ancora più potente (es: minidisk. In realtà questo progetto fallì!).

Di fronte alla stessa innovazione (il cd musicale) le due aziende reagirono in modi diversi. Le innovazioni prodotte per il minidisk risultarono poi utili in seguito (es: compressione sonora atrack).

INNOVAZIONE COME PROCESSO

[GRAFICO]

Capacità di reperire dall'ambiente economico circostante le possibili forme ed idee ed innovazioni / sensazioni / competenze / sensibilità che consentono di prefigurarsi le innovazioni possibili.

[GRAFICO]

Durante la fase del select si scelgono le opzioni.

La traiettoria tecnologica del settore: quali sono le opzioni di traiettoria che hanno sempre avuto successo in quel settore? Quali sono le opzioni compatibili con la traiettoria tecnologica in atto in quel settore fatti salvi i vincoli ed i limiti sociali – normativi – storici da rispettare ?

TECNOLOGY PUSH o NEED PULL ??

1. 1° logica: si identifica quell'impellente bisogno del consumatore la cui soddisfazione darà importanti margini per cui il consumatore si stima essere predisposto a pagare molto.
2. 2° logica: spinta dall'innovazione tecnologica che sarà la tecnologia di frontiera, la tecnologia dominante nel futuro: es: cellulare come convergenza multimediale – iPhone

IMPLEMENTAZIONE

1. **AQUIRE:** acquisire un prototipo, fare la prima copia, il primo tentativo di riposizionare il prodotto nello spazio, acquisire, realizzazione fisica dell'idea, primo passo verso la commercializzazione.
2. **EXECUTE:** far andare il primo prototipo, testing, beta testing, eliminazione dei difetti.
3. **LAUNCH:** lancio di mercato, pronti per la commercializzazione, eliminati tutti i difetti, elevato al massimo possibile l'usabilità per il consumatore. E' terminata la seconda fase.
4. Oltre il lancio di mercato possiamo iniziare ad apprendere come l'innovazione è stata digerita, come sta rispondendo il mercato.
5. Iniziamo a domandarci retrospettivamente quali siano le azioni correttive da applicare per migliorare.

[GRAFICO]

Il momento critico in cui si cerca di capire considerando tutte le possibilità, perlustrati tutti i percorsi possibili. Sono richieste le capacità di immaginazione e di ricerca.

Massima è la richiesta di capacità di esplorazione e di ricombinare le conoscenze acquisite, capacità di ricombinare le conoscenze conosciute per creare qualcosa di nuovo.

Il capitale umano è elevato ma non specifico. La troppa specificità può essere una barriera all'innovatore). E' importante la collaborazione con soggetti esterni, sviluppatori e ricercatori che non sono "bendati" dalle rigidità tipiche di una impresa organizzata.

FASE DI DESIGN: design dominante

- innovazione di prodotto
- innovazione di filosofia es: come descrivere il turista elettronico?
- Convergere / selezionare managerialmente una o più idee che emergono dalla fase fluida.
- Adattamento alla traiettoria, capire se ci sono vincoli che vanificano l'effetto della innovazione. Se ad esempio la traiettoria è sempre stata:
 - una riduzione di prezzo
 - un nuovo design
 - una aggiunta di caratteristiche
 - altri vincoli
- Se non implemento qualcosa della traiettoria allora il consumatore potrebbe non percepire il prodotto come innovativo.

Fase specifica: intraprendere una serie di investimenti specifici, sostenendo costi irreversibili legati a quel prodotto. Sviluppare prodotti complementari per rafforzare il mercato.

[GRAFICO]

QUALI SONO GLI ASPETTI ORGANIZZATIVI IDEALI PER PRESIDARE IN MODO CORRETTO LE 4 P?

Innanzitutto non è detto che l'impresa possa realizzare tutto internamente.

L'innovazione potrebbe essere esterna, dunque l'impresa deve essere abile a creare un legame che porti all'interno l'innovazione. In un modello gerarchico in cui l'innovazione è rappresentata da una divisione di ricerca e sviluppo, se l'innovazione è poco densa in quel mercato va bene. Ma se l'innovazione ha processi densi, science based, allora è opportuno attenuare i confini tra interno ed esterno.

E' meglio che ci sia autonomia o no nella R&D per l'innovazione?

Quanto è libera la ricerca?

Ricerca ufficiale: in organizzazioni gerarchiche i laboratori di ricerca ricevono best practice di skunk work (ricerca sotto il comando e controllo della direzione).

Official research: ricerca libera e creativa che tende a creare non best practice ma dei bootleg, cioè dei progetti “non autorizzati”, liberamente sviluppati, che possono circolare ed essere scambiati nell'organizzazione. Il ricercatore si deve però impegnare in qualcosa che sia in linea con la vision dell'impresa, in linea con le tematiche di interesse dell'impresa.

Es: 3M – Post it: è conveniente rendere i ricercatori parte dell'azienda.

Innovazione collettiva / individuale

E' l'innovazione alla quale si giunge senza essere però capaci di definire precisi diritti di proprietà sull'innovazione stessa. Se l'innovazione è individuale essa viene tutelata depositando un brevetto. Quando i contributi individuali al prodotto innovativo non sono facilmente riconoscibili si ha una **collettivizzazione dell'innovazione**.

Linux è una innovazione di processo, di filosofia e di posizione.

- Alta manipolabilità del software (posizione)
- nuovo modo di fare una cosa vecchia (processo)
- software libero legato ad una comunità di sviluppatori (filosofia)

Nuove licenze copyleft: tutelano le innovazioni collettive. Se siamo una impresa che vuole sfruttare quella innovazione allora dobbiamo creare una organizzazione che inglobi e sia amica della comunità di sviluppo.

LEZIONE 5 -

In epoca post industriale non è più possibile adagiarsi e sperare che sviluppare il proprio core business sia sufficiente a prosperare. Siamo in un ambiente economico in cui è fondamentale innovare, è fondamentale creare conoscenza, know-how.

In epoca industriale, attraverso le pratiche dette “learning by doing” e “learning by watching” era possibile aprire e copiare i prodotti dei concorrenti. Oggi è quasi sempre impossibile.

Oggi le nuove tecnologie di frontiera, che creano valore aggiunto, sono cose così complesse che non possono essere smontate e capite in un tempo ragionevole.

Bisogna quindi sviluppare un capitale umano che sia in grado di capire e di decodificare l'innovazione. (es: negli anni '80 le imprese giapponesi smontavano gli hi-fi tedeschi per copiarli e produrli in modo più economico)

La creazione di valore aggiunto aggregato nelle economie post industriali dipende molto dalla finanziarizzazione dell'economia: cioè dalla rilevanza delle operazioni finanziarie.

ASPETTI MACRO E MICRO DELLA FINANZIARIZZAZIONE DELL'ECONOMIA

La modernità economica, il modernismo d'impresa

L'impresa ha bisogno di esplorare in modo approfondito nuovi mercati, in modo verticale ed orizzontale. Cercare nuove sorgenti di valore aggiunto. In un ambiente così dinamico come le economie post industriali non va bene cristallizzarsi su vecchi modi di produrre valore.

Esplorare nuovo business: project financial e venture capital.

L'impresa deve raggiungere una dimensione efficiente ed una scala minima di produzione:

- avere una soglia di dimensionamento in modo da usare in modo efficiente gli impianti
- garantirsi extra profitti non negativi

ciclo di vita dell'impresa

curva logistica tipica di quasi tutte le imprese
crescita rapida per raggiungere la dimensione
ottimale

break even point
start up

[GRAFICO]

questo stato tempo fa sarebbe stato considerato
un problema

[GRAFICO]

In mercati molto innovativi, giunti alla maturità, si cerca di esplorare nuovi business piuttosto che ingrandire l'attività che per un certo periodo di ha dato profitto e successo all'azienda.

- **diversificazione del prodotto:** diventa importante oggi avere un **portafoglio di attività** che consenta una attenuazione del rischio;
- rinnovare attività, trovare/creare nuovi mercati e molteplici occasioni di valore aggiunto;
- le imprese assumono una struttura a rete: quanto detto fino ad ora riesce meglio con strutture aziendali a rete
- fusioni ed acquisizioni: se non si è + in grado di sviluppare la crescita interna allora si può comprare una società target oppure fare una fusione. La crescita dimensionale viene quindi comprata sul mercato. **Le fusioni sono concordate, le acquisizioni non lo sono** → **takeover di borsa, acquisto in borsa le azioni rastrellandole.**

Come metabolizzare la nuova entità con cui ci si sta unendo?

- Sfruttamento pieno di complementarità e sinergie di varia natura.
- Produttività e capacità produttiva dovrebbero aumentare a causa del rendimento dato dall'acquisizione: aumento scala della produzione // acquisizione di competenze ed abilità.
- Quando compro la crescita bisogna essere sicuri che i rendimenti futuri siano maggiori del prezzo pagato per acquisire l'impresa target.
- In caso di fusione: questo problema non c'è poiché essa è consensuale e le imprese si conoscono e aprono le proprie porte. Il "prezzo di fusione" è relativo.

PICCOLA PARTE MANCANTE

CHECKLIST DELLE COSE DA FARE PER RENDERE UNA AZIENDA MIGLIORE

1. **VISION:** particolare, distintiva di che cosa sia un particolare mercato o di che cosa sia una reale innovazione. Una visione affermata, una guida politica, uno scienziato sociale, una visione del mondo che circonda l'impresa. Ne segue la **MISSION:** la missione, gli

- obiettivi, gli outcome che l'impresa vuole raggiungere. Obiettivi generali verso cui ricondurre l'attività e rispetto ai quali valutarci.
2. **Creare piccole unità operative ed organizzative.** Creare il maggior numero di step produttivi fondamentali riducendo la dimensione media. Ne nascono 2 vantaggi:
 1. ogni membro dovrebbe rendersi meglio conto del proprio ruolo, del proprio contributo, gestendo meglio la conoscenza di ciò che sta facendo e riconoscendone il valore aggiunto.
 1. Conferire l'autorità di prendere delle decisioni importanti (LEARNING)
 2. delegare perché le persone siano più consapevoli del loro ruolo
 2. Riduzione dei costi di agenzia, riduzione dei costi di gestione.
 3. **Ridurre il livello di gerarchizzazione,** ridurre tutti quei substrati successivi che rappresentano ripetizione e farraginosità. I livelli dovranno essere almeno 2: la proprietà ed i lavoratori / il management. Tipicamente si osservano 3 livelli: proprietà – Management – Schiavi lavoratori. Questo è l'ambiente ideale per far crescere una mutua collaborazione e cooperazione, soprattutto in un modello a network.
 4. **Networking:** il tessuto organizzativo che consente di ottenere i benefici economici tipici dei network:
 1. all'interno: fa funzionare meglio le unità organizzative che abbiamo già de-gerarchizzato
 2. all'esterno: struttura finalizzata a creare relazioni con soggetti esterni che possono diventare partner, i quali possono diventare cruciali per innovare, diversificare ed entrare in nuovi mercati.
 5. **Presidiare in modo attento le innovation capabilities**
 1. i soggetti scientifici, i centri di ricerca
 2. creare legami consistenti con chi crea tecnologia di frontiera
 6. **Enfatizzare la cultura d'impresa,** sostenere un determinato posizionamento della cultura d'impresa
 1. come si fanno le cose
 2. come vengono prese le decisioni ed affrontate le questioni
 3. il modo di comportarsi (habits)
 4. una cultura distintiva
 5. una cultura come posizionamento dell'impresa rispetto ad argomenti più generali, ad esempio una attenzione verso i problemi sociali, i problemi di conciliazione, che aumentano e formano la cultura d'impresa.
 6. Se la cultura è forte autoseleziona le persone: si proporranno solo quelle persone che davvero sono adatte all'impresa (Elevato Commitment individuale)
 7. **Flessibilità operativa:**
 1. Outsourcing
 2. Comunità di riferimento: co-sourcing
 3. Confini sfuocati, organizzazione aperta
 4. Copyright – Copyleft: gestione della proprietà intellettuale

Questi 7 punti sono stati valutati su un campione di 500 imprese europee ed è stato confermato che quelle che maggiormente avevano messo in pratica questi consigli, tanto più erano in grado di creare valore aggiunto e grandi performance.