

20/04/11

Dimensioni e ciclo di vita



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BOLOGNA
CORSO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
FEDERICO CANELLA

Il salto dimensionale e la burocrazia

2



Federico Canella - Università di Bologna

Incentivi alla crescita

3

- **Incentivi allo start-up**
 - Crisi ed espulsione dal lavoro dipendente (immigrati)
 - Allineamento e sviluppo del potenziale individuale
- **Incentivi alla crescita per il manager**
 - Ambizioni personali
 - Trasformazione del ruolo (da professionista a manager)
- **Incentivi alla crescita per l'azienda**
 - Rimanere economicamente sane (interruzione=stagnazione)
 - I concorrenti crescono
 - Crescita nonostante il roi cali (vodafone)
 - Ampliare la capacità innovativa (correre rischi-investire)
 - Economia di scala
 - Offrire possibilità di carriera ai dipendenti

Federico Canella - Università di Bologna

Grande vs Piccolo

4

- **Grande**
 - Econoime di scala e investimenti in R&D
 - Assicurazione verso il rischio (catastrofi, crisi, mutazioni del mercato, anche indotte dai concorrenti..), sicurezza per I dipendenti.
 - Differenziazione che crea specializzazione spinta
- **Piccolo**
 - Reattivi e flessibili in mercati che cambiano rapidamente
 - In una piccola organizzazione il singolo è maggiormente protagonista e si sente parte di una comunità (appartenenza-identità di appartenenza-livelli logici)
 - Compiti più ricchi ed ampi, maggiore responsabilità, autonomia
 - Una crescita per via esterna (fusione) spesso ditrugge valore
 - Nonostante diverse grandi aziende crescono, la vitalità economica in Europa e USA è data dalle PMI
 - Grazie alle tecnologie internet, l'automazione e alle forme organizzative a rete si può giocare da grandi pur restando piccoli
 - L'atropologo Robin Dunbar ha studiato aziende, società primitive, gruppi religiosi, gruppi militari e suggerisce il 150 come numero ideale per raggiungere uno scopo, superato questo numero l'efficacia cala per la sovrabbondanza di regole, burocrazia e incoerenze che abbattano morale impegno ed entusiasmo

Federico Canella - Università di Bologna

Ibrido grande-piccolo

5

- Il paradosso (cresco perchè ho successo organizzato da piccolo, ma una volta grande incremento la burocrazia che mi danneggia e sono vittima della mia crescita).
- Soluzione secondo Jack Welch ex presidente di GE
 - Unire I vantaggi di risorse e raggio di azione tipici della grande senza perdere reattività e flessibilità. Creare una sintesi di ciò che apparentemente una polarità (complementarietà generative – il coaching – libertà e disciplina)
 - In pratica: costituire costellazioni societarie, decentrare autorità, uso dell'ICT, eliminazione livelli, fare arrivare le info ai livelli inferiori in maniera tale che possano prendere decisioni giuste.

Federico Canella - Università di Bologna

Il ciclo di vita

6

- **Stadio imprenditoriale**
 - Enfasi sul prodotto e sulla sopravvivenza
 - Gli imprenditori dedicano energia e tempo alla produzione
 - Organizzazione informale e non burocratico
 - Tante ore di lavoro
 - Controllo basato sulla supervisione dei proprietari
 - Non ci sono questioni di governance
 - La direzione di crescita passa per nuovi prodotti/servizi “creativi”
- **Crisi**
 - Bisogno di leadership
 - ✦ I proprietari erano bravi professionisti/tecnici/produttori ora devono fare gestione (dirigere persone, fare mkt, vendere, amministrare...) saranno in grado?
- **Esempio**
 - Steve Jobs e Stephen Wozniak fondano Apple in un garage. Entrambi programmatori.
 - Al primo salto dimensionale affidano la gestione a Markkula, perchè loro non INTERESSATI alla gestione

Federico Canella - Università di Bologna

Stadio della Collettività

7

- Se la crisi di leadership viene superata si arriva ad uno stadio con una forte leadership che da obiettivi e direzione chiara.
- Vengono stabilite le UO, le linee gerarchiche, definiti i compiti e la divisione del lavoro.
- Vengono assunti altri dirigenti capaci ai vertici delle UO marketing, legale, finanza...
- I dipendenti si identificano nella missione e ci mettono del loro per il successo organizzativo, si sentono parte di un collettivo
- Comunicazione e controllo per lo più informale
- Obiettivo di crescita continua
- **Esempio**
 - La Apple dal '78 al '81. Jobs era CEO e leader visionario, anche se gran parte delle operazioni erano delegate a Markkula e gli altri dirigenti di funzione
- **Crisi: bisogno di delega**
 - Se il leader ha operato con successo, i dipendenti dei livelli inferiori si trovano gradualmente limitati dalla forte leadership. Il prof nell'onda, dopo i primi tempi. Le medie aziende italiane in cui si avverte ancora forte la mano della famiglia e della vecchia generazione.
 - I livelli intermedi acquisiranno fiducia e autorevolezza, cercheranno autonomia e crescita personale. Tipica crisi quando al vertice vuole continuare a trovare meccanismi di controllo mentre la struttura funzionerebbe meglio senza supervisione diretta

Federico Canella - Università di Bologna

Stadio della formalizzazione

8

- Introduzione e utilizzo di regole, procedure sistemi di controllo, emerge un po' di burocrazia.
- Comunicazione meno frequente e più formale
- La direzione inizia a pensare alla strategia e pianificazione mentre lascia la gestione e la produzione al middle management (tutti fanno un gradino verso l'alto)
- Inizia la gerarchia, divisione del lavoro chiara, inizia una strutturazione per funzione, in alcuni casi per divisione (prodotto o area)
- Si crea una UO di ricerca sviluppo (progettazione o design) per innovare
- Sistemi di incentivazione misurati sui profitti (imprenditorialità interna - concidono obiettivi dell'individuo a quelli dell'azienda)
- Obiettivo di stabilità interna e l'espansione del mercato.
- **Esempio**
 - Apple negli anni 80, quando Jobs si dimise dall'azienda e un nuovo CEO assunse i poteri.
- **Crisi**
 - Proliferano queste regole e procedure fino a soffocare il middle management. L'organizzazione pare burocratizzata. I manager di linea non sopportano le intromissioni di quelli di staff in HQ. L'organizzazione è ormai troppo grande e complessa perché i programmi e i piani dettagliati siano efficaci.

Federico Canella - Università di Bologna

Stadio di elaborazione

9

- L'organizzazione è grande e burocratica
- La soluzione alla crisi per burocrazia consiste in un nuovo senso di collaborazione e di lavoro di squadra.
- Il controllo sociale e l'autodisciplina riducono la necessità di ulteriori controlli formali.
- I manager imparano a lavorare dentro la burocrazia senza doverne creare di nuova.
- Vengono istituite funzioni e collegamenti orizzontali (PM, task force, team). Piccole divisioni piuttosto autonome che ricordano la piccola azienda.
- **Esempio**
 - Nel corso degli anni 90 il timone apple è passato di mano diverse volte, nel tentativo di rinnovamento, ma con l'aggravarsi dei problemi i CEO si susseguivano con rapidità: Sculley, Spindler, Amelio.
 - Nel '97 tornò Jobs, riorganizzò l'azienda, estirpò i feudi e diede una nuova strategia focalizzata sul consumer.
 - Lontano dalla apple Jobs aveva avuto esperienze di gestione, ma con se volle comunque Cook: descritto come "la storia dietro la storia" Jobs comunicava la visione e Cook era il direttore e comandante in seconda.
- **Crisi bisogno di rivitalizzazione**
 - Alla maturità può emergere un bisogno di rinnovamento con cadenze di 10-20 anni, perché l'organizzazione si disallinea all'ambiente e la strategia non è più efficace (o altri l'hanno resa obsoleta).
 - Oppure è troppo burocratizzata e deve snellire e innovare.
 - Allora bisogna sostituire i manager al vertice: azzerare le prime linee. Spesso questo avviene a seguito di un cambio di governance (fusione e acquisizione).

Federico Canella - Università di Bologna

Statistiche

10

- L'84% delle imprese che superano il primo anno di vita falliscono nel giro di 5 anni perché non riescono a passare alla fase successiva.

Federico Canella - Università di Bologna

Parole

11

- **Fondatore e CEO di Amazon.com Jeff Bezos**
 - Dice di lui un manager: “il più abile, il miglior imprenditore che abbia mai conosciuto”. Ma anche “per lui è estremamente difficile delegare: desidera essere personalmente coinvolto in ogni dettaglio dell’attività, voleva dire la sua anche a riguardo la modifica del colore di una targhetta del sito”.
 - La difficoltà di delega implica l’alto turnover dei manager.

Federico Canella - Università di Bologna

Dimensioni , burocrazia e controllo

12

- **Max Weber (‘47), analizzò le organizzazioni governative europee per sviluppare un modello per progettare “grandi organizzazioni razionali ed efficienti”.**
- **Burocrazia come minaccia delle libertà personali ma anche come strumento per far funzionare in maniera efficiente imprese e PA.**

Federico Canella - Università di Bologna

Caratteristiche delle burocrazie

13

- Regole e procedure: permettono di eseguire le attività in modo prevedibile e rutinario.
- Specializzazione compiti: ogni dipendente incrementava la propria capacità nell'eseguire quel compito
- Gerarchia: meccanismo chiaro di supervisione e controllo.
- Personale qualificato (merito): persone assunte per le capacità e non per amicizie o clientelismo
- Separazione tra posizione e chi la ricopre: priorità alla posizione, nessun vanto di "proprietà o diritto"
- Comunicazione e archivi scritti: memoria, tracciabilità e continuità organizzativa

Federico Canella - Università di Bologna

Vantaggi della burocrazia

14

- Vantaggi rispetto alle forme organizzative precedenti basate su favoritismi, posizioni sociale, legami di parentela o corruzione.
- La tradizione di assegnare posti di lavoro pubblici ad amici e parenti
- Corruzione di politici per ottenere appalti
- Corruzione di magistrati per non subire condanne

Federico Canella - Università di Bologna

UPS

15

- Ups da regole ai trasportatori su 340 indicazioni
 - Come scendere dal furgone, Come consegnare un pacco, camminare, Firme, Divisa, calzature, capellim barba, Eseguire uno “Z scan” sul veicolo inizio e fine giornata
 - Agli impiegati è richiesto di ordinare la scrivania la sera
- Nonostante le regole I dipendenti sono soddisfatti e c'è basso turnover, buone paghe, senso della lealtà meritocrazia e uguaglianza. Ci si chiama per nome.
- “un leader non deve ricordare agli altri la sua autorità attraverso un titolo. La conoscenza, capacità e performance dovrebbero essere le leve della leadership”.
- Assunzioni e promozioni per qualifiche tecniche e risultati certificati.
- “promozione all'interno” I manager sono trasportatori che hanno
- Finchè l'attività resta standard e rutinaria questa organizzazione è adeguata. Quando e se si passerà a servizi di logistica integrata è probabile che dovranno essere riviste alcune regole.

Federico Canella - Università di Bologna

Una organizzazione che diventa più grande deve diventare più burocratica?

16

- **Formalizzazione:** job description, regole, procedure vengono attuate in aziende grandi, in sostituzione/ integrazione del controllo del supervisore (procedure costano di meno della gerarchia).
- In un piccolo bar non c'è bisogno, il proprietario è presente e dirige il lavoro
- **centralizzazione:** nelle organizzazioni piccole è possibile, in quelle grande si ingolferebbero I flussi.
- Il rapporto tra middle management e personale diminuisce col crescere delle dimensioni (economie di scala amministrative).

Federico Canella - Università di Bologna

Evoluzione

17

- La burocrazia ha funzionato nel 900: portato ordine, ridotto gli abusi di potere, rapporti impersonali basati su ruoli anzichè su persone, meno favoritismi e nepotismi.
- Oggi non funziona più così bene:
 - Microsoft è diventata lenta e burocratica, serve la firma di un superiore anche per decisioni banali: “la questione più insignificante si trasforma in un incubo di migliaia di mail”.
 - In tutti questi passaggi gerarchici si perdono informazioni o queste rallentano
 - Compiti precisi riducono la capacità di creatività e risposta al mondo che cambia.

Federico Canella - Università di Bologna

Soluzioni

18

- Utilizzo di strutture temporanee per rispondere rapidamente alle situazioni di emergenza.
- Cambiare dall'essere una struttura formalizzata e gerarchica in periodi di stabilità a flessibile e destrutturata in eventi inattesi o difficoltà (o opportunità).
- Esempio: esercito della salvezza
 - Fornisce assistenza ai senza tetto e svantaggiati e interviene in caso di disastro: uragano, terremoto, inondazione...
 - “devono essere diversi tipi di organizzazione allo stesso tempo”
 - All'emergere della crisi l'EDS dispiega una struttura temporanea che ha una propria struttura di comando. Il responsabile è previsto da procedure prestabilite, ed evita che la situazione degeneri nel caos.
 - Quando l'attività riprende regolare tornano a valere le precedenti regole, procedure e compiti.
 - Le persone lavorano in questo modo contemporaneamente lungo le strutture di comando verticale e dentro network e task force orizzontali.

Federico Canella - Università di Bologna

Altre soluzioni

19

- Eliminazione livelli gerarchici (in numero tra qualsiasi dipendente e l'AD)
- Ridurre gli organi di staff (magari inserendo personale nelle divisioni-organi di linea)
- Ridurre le procedure e le regole, o rendendole più vaghe.
- Sostituire la formalizzazione con alta specializzazione-istruzione (studi professionali, knowledge worker nelle internet company)
- formazione continua
- Costruire strutture chiamate "partnership professionali" (studi associati) commercialisti, avvocati, consulenti lavoro... Autonomia sostanziale dei professionisti. Orientamento al consenso più che al comando.

Federico Canella - Università di Bologna

I tipi di controllo

20

- Nonostante I manager stiano tentando di limitare la burocrazia, tutte hanno bisogno di guidare e controllare l'organizzazione.
- Oltre al controllo burocratico, posso creare integrazione organizzativa anche attraverso
- Controllo di mercato
- Controllo di clan
- Tutte possono essere compresenti
- Questo modello è frutto degli studi di William Ouchi della UCLA nel 1979

Federico Canella - Università di Bologna

Controllo burocratico

21

- Il controllo burocratico consiste nell'utilizzo di regole procedure, gerarchia e documentazione scritta.
- Scopo controllare e guidare il comportamento dei dipendenti.
- Per far sì che funzioni i manager devono avere l'autorità per mantenere il controllo. Burocrazia è autorità legittima e razionale.
- Autorità razionale legale si basa sulla fiducia dei dipendenti nel valore legale delle regole e nel diritto di dare ordini da parte di coloro che sono stati elevati a posizioni di autorità.
- Autorità tradizionale: consiste nella fiducia nelle tradizioni dello status delle persone. Es le monarchie, le chiese, le famiglie imprenditoriali.
- L'autorità carismatica: basata sulla devozione nei confronti del carattere esemplare o dell'eroismo di una persona.

Federico Canella - Università di Bologna

Controllo di mercato

22

- Utilizzata quando è il prezzo che valuta l'output e la produttività di una organizzazione o di una sua divisione o UO.
- Per essere utilizzato occorre che l'output sia esplicito e abbia un mercato (domanda).
- Ad esempio le PA anziché organizzare direttamente i servizi lo fanno fare a terzi ad un prezzo di mercato (bando di gara)
- Anche le aziende si conformano come strutture a rete per gestire con il prezzo certi processi.
- Sugli stabilimenti interni calcolano prezzi di trasferimento, o fanno spinoff aziendali (fiat con fabbrica italia).

Federico Canella - Università di Bologna

Controllo di clan

23

- Utilizzo di fattori sociali, valori condivisi, l'impegno, tradizioni e opinioni per controllare il comportamento (cultura-appartenenza).
- E' un mezzo cruciale quando c'è incertezza (I programmi e le regole non possono prevedere complessità e mutevolezza).
- Assunzioni sulla base dell'impegno della causa sociale. Organizzazioni religiosi, cooperative.
- Occorrono lunghi periodi di socializzazione per essere accettati dal gruppo.
- Pressione a conformarsi alle norme implicite di gruppo.
- I manager fungono primariamente da mentori, modelli di ruolo e agenti per la trasmissione di valori.
- In contesti di alta incertezza controllo burocratico e di mercato sono inefficaci.
- Le tecnologie dell'informazione possono aiutare a diffondere valori e cultura di clan (propaganda).
- Ideale per organizzazioni piccole e informali, o in alcune divisioni aziendali.
- ES: southwest airline "siamo tutti una grande famiglia" I dipendenti si aiutano e denunciano opportunismo. Tuttavia la concorrenza delle low cost e la dimensione sta minando il suo successo.

Federico Canella - Università di Bologna

Autocontrollo

24

- Mentre il controllo di clan avviene in funzione della socializzazione di gruppo,
- L'autocontrollo deriva da valori obiettivi e standard individuali.
- Allora l'organizzazione cerca di ristrutturare tali obiettivi e valori individuali sostituendoli con quelli aziendali, diventando di fatto controllo di clan, mascherato da autocontrollo.
- Il controllo di clan può essere molto potente, anche più della burocrazia, che non serve dove questo è forte.

Federico Canella - Università di Bologna

CASO SUNFLOWER

25

- La Sunflower Incorporated è una grande azienda di distribuzione con più di cinquemila addetti e vendite lorde per più di 550 milioni di dollari (1992). L'azienda acquista snack food salati e liquori, distribuendoli a rivendite indipendenti in tutti gli Stati Uniti e il Canada. Gli snack food salati includono sfogliate di mais, patate fritte, riccioli di formaggio, tortilla e arachidi. Gli Stati Uniti e il Canada sono divisi in ventidue regioni, ognuna con il proprio magazzino centrale, i propri venditori e i propri dipartimenti finanziari e acquisti. L'azienda distribuisce marchi sia nazionali sia locali, e confeziona alcuni articoli con marchi privati.

Federico Canella - Università di Bologna

26

- La competizione in questo settore è intensa, infatti la domanda di liquori è in continuo declino, e i concorrenti come Procter & Gamble e Frito-Lay hanno sviluppato nuovi snack food per guadagnare quote di mercato dalle aziende più piccole come, appunto, la Sunflower. Gli uffici centrali incoraggiano ogni regione a essere autonoma, date le differenze locali nei gusti e nelle abitudini. Nel nord-est degli Stati Uniti, ad esempio, la gente consuma una grande quantità di whisky canadese e bourbon americano, mentre nell'occidente sono consumati liquori più leggeri, come la vodka, il gin e il rum. Nel sud-ovest, gli snack food sono spesso resi più piccanti per rispecchiare i gusti messicani.

Federico Canella - Università di Bologna

27

- All'inizio del 1988, la Sunflower cominciò a utilizzare un sistema di reporting finanziario che confrontava le vendite, i costi e i profitti tra tutte le regioni aziendali. Ogni regione era un centro di profitto e l'alta dirigenza fu sorpresa nell'apprendere che i profitti variavano ampiamente. Dal 1990, le differenze furono così rilevanti che la dirigenza decise che una qualche standardizzazione si rendeva necessaria. I dirigenti credevano che le regioni con alti profitti utilizzassero a volte degli articoli di minore qualità, anche di seconda scelta, per far salire i margini di profitto e questa pratica avrebbe potuto danneggiare l'immagine della Sunflower.

Federico Canella - Università di Bologna

28

- Molte regioni si trovano a fronteggiare un'aggressiva competizione per mantenere le quote di mercato; innescate dai tagli dei prezzi della divisione Eagle Snacks della Anheuser-Busch, i distributori nazionali come Frito-Lay, Borden, Nabisco, Procter & Gamble (Pringles) e Standard Brands (Planters Peanuts), stavano "spingendo" per mantenere o incrementare la quota di mercato tagliando i prezzi e lanciando nuovi prodotti.

Federico Canella - Università di Bologna

29

- Poiché questi problemi si accumulavano, Joe Steelman, presidente della Sunflower, decise di creare una nuova posizione per controllare le procedure di determinazione del prezzo e di acquisto; venne pertanto assunta Loretta Williams che già lavorava nel dipartimento finanziario di un'organizzazione concorrente. Il suo nuovo titolo divenne “direttore delle politiche di prezzo e degli acquisti”, e fu messa alle dirette dipendenze del direttore finanza, Peter Langly.

Federico Canella - Università di Bologna

30

- Langly diede alla Williams una grande autonomia nell'organizzazione del lavoro e la incoraggiò a implementare qualsiasi regola e/o procedura che si rendesse necessaria. Venne anche incoraggiata a raccogliere informazioni da ogni regione, cui fu notificata la sua nomina attraverso un memorandum ufficiale inviato ai ventidue dirigenti regionali. Una copia del memorandum fu anche affissa in ogni bacheca del bollettino dei magazzini. L'annuncio, infine, fu anche effettuato nel giornale aziendale.

Federico Canella - Università di Bologna

31

- Dopo tre settimane di lavoro, Williams decise che due problemi richiedevano la sua attenzione. Nel lungo periodo, la Sunflower avrebbe dovuto utilizzare meglio l'information technology. Williams, infatti, credeva che l'information technology potesse fornire alla sede centrale un numero maggiore di informazioni per prendere le decisioni. Gli alti dirigenti delle divisioni erano connessi alla sede centrale da un sistema di messaggia elettronica, ma gli impiegati ai livelli inferiori e i commerciali non lo erano. Solo pochi dirigenti superiori in circa metà delle divisioni utilizzavano regolarmente il sistema.

Federico Canella - Università di Bologna

32

- Nel breve periodo, la Williams decise che decisioni frammentate sulla determinazione del prezzo e sugli acquisti costituivano un problema, che tali decisioni dovessero essere standardizzate per tutte le regioni e che ciò doveva essere fatto immediatamente. Come primo passo, voleva che il direttore finanziario in ogni regione le notificasse ogni cambiamento dei prezzi locali superiore al 3 per cento; inoltre, decise che tutti i nuovi contratti per acquisti locali superiori a 5.000 dollari dovessero essere approvati dal suo ufficio. Approssimativamente il 60 per cento degli articoli distribuiti nelle regioni erano acquistati in grande quantità e forniti dall'ufficio centrale; l'altro 40 per cento era acquistato e distribuito nelle regioni.

Federico Canella - Università di Bologna

33

- La Williams credeva che l'unica maniera per standardizzare le operazioni fosse la comunicazione anticipata di ogni cambiamento effettuato dalle regioni nei prezzi e negli acquisti. Pertanto, discusse la proposta con Langly, che si dichiarò d'accordo; inviarono pertanto una proposta formale al presidente e al consiglio d'amministrazione, che approvarono il piano. I cambiamenti rappresentavano una complicata evoluzione nelle procedure operative, e la Sunflower si stava muovendo verso il picco della stagione estiva, così Williams volle implementare le nuove procedure quanto prima. Decise, quindi, di mandare un messaggio e-mail seguito da un fax ai direttori finanziario ed esecutivo in ogni regione, comunicando loro le nuove procedure. Il cambiamento sarebbe stato inserito in tutti i manuali operativi di tutta la Sunflower entro quattro mesi.

Federico Canella - Università di Bologna

34

- La Williams mostrò una bozza del messaggio a Langly e lo invitò a commentarlo; questi affermò che il messaggio era una buona idea, ma si domandò se fosse sufficiente. Le regioni, infatti, gestivano migliaia di articoli ed erano abituate a un processo decisionale decentrato. Langly, perciò, suggerì che Williams visitasse le regioni e discutesse con i dirigenti le politiche di acquisto e di determinazione del prezzo. Williams rifiutò, affermando che tali viaggi sarebbero stati costosi e dispersivi; aveva così tante cose da fare nella sede centrale che quei viaggi erano impossibili.

Federico Canella - Università di Bologna

35

- Langly suggerì anche di attendere per implementare le procedure fino a dopo l'annuale convegno aziendale che si sarebbe tenuto da lì a tre mesi, quando Williams avrebbe potuto incontrare personalmente i direttori regionali. Williams sostenne che le cose sarebbe andate troppo per le lunghe, poiché in tal caso le procedure non avrebbero avuto effetto fino a dopo la stagione di vendite di picco; ella riteneva che le procedure fossero necessarie subito. I messaggi partirono il giorno successivo.
- Nel giro di pochi giorni, le risposte alle e-mail arrivarono da sette regioni; i dirigenti affermavano di essere d'accordo e che sarebbero stati felici di cooperare.

Federico Canella - Università di Bologna

36

- Otto settimane dopo, la Williams non aveva ricevuto alcuna notizia da nessuna regione circa i cambiamenti nei prezzi locali o negli acquisti. Altri dirigenti che avevano visitato i magazzini regionali le indicarono che le regioni erano impegnate come al solito. I dirigenti regionali sembravano star seguendo le procedure usuali per quel periodo dell'anno. La Williams telefonò, quindi, a uno dei direttori regionali e scoprì che questi non sapeva chi lei fosse e non aveva mai sentito della posizione chiamata direttore delle politiche di prezzo e degli acquisti. In aggiunta, egli disse: «ci dobbiamo già preoccupare abbastanza di raggiungere gli obiettivi di profitto senza procedure aggiuntive da parte della sede centrale». Williams era mortificata dal fatto che la sua posizione e i cambiamenti da lei suggeriti non avessero avuto alcun impatto. Si chiese, quindi, se i manager "sul campo" fossero disobbedienti o se lei, invece, avrebbe dovuto utilizzare un'altra strategia di comunicazione.

Federico Canella - Università di Bologna