

## Conoscenza e creazione di valore negli studi di Richard Normann Alcuni spunti di riflessione

di Roberto Cinquegrani e Luigi Maria Sicca\*

### 1. Dall'impresa evolutiva alla logica del «prosumer»

Negli studi di Richard Normann il binomio conoscenza-creazione di valore occupa una posizione di notevole importanza e, pertanto, costituisce un'utile chiave di lettura per analizzarne l'evoluzione. Presso SIAR, uno dei più dinamici gruppi di ricerca e di consulenza europei dove Normann ha operato nel periodo 1967-1980, ed in sintonia con gli orientamenti emergenti alla Harvard Business School, andava maturando la consapevolezza della necessità di una rilettura dell'organizzazione d'impresa, attraverso il superamento della logica «fordista» caratterizzata dalle ipotesi di prevedibilità e controllabilità dell'ambiente di riferimento. Si ponevano, cioè, le premesse per il graduale passaggio da una concezione d'impresa descrivibile attraverso la metafora del «motore», ovvero sistema di parti ed ingranaggi progettati e coordinati per il raggiungimento di obiettivi predeterminati, alla concezione di impresa come «sistema in evoluzione», più adatta ad interpretare una realtà complessa, non deterministica. In tale prospettiva, diveniva centrale la natura cognitiva dell'impresa caratterizzata da strutture idonee ad apprendere da contesti di riferimento complessi, rappresentabili attraverso rinnovate logiche computazionali (Di Bernardo, Rullani, 1990, Rullani, 1994): in quest'ottica, dunque, il processo di creazione del valore risultava intimamente connesso al peso assegnato alla progettazione -micro e macro- ed al suo impatto sul sistema di apprendimento individuale ed organizzativo e, quindi, sul processo decisionale.

In «Management for Growth» (1977) l'Autore si confronta criticamente con il pensiero strategico prevalente, richiamando H.I. Ansoff, A.D. Chandler jr., E.T. Penrose da un alto ed alcune scuole dell'organizzazione, dall'altro, dalle quali si dichiara fortemente influenzato. Egli fa riferimento al dibattito, sviluppatosi negli anni '60 e '70, sull'organizzazione intesa come sistema socio-tecnico (per la precisione ai contributi di T. Burns e G.M. Stalker del Tavistock Institute di Londra), alle teorie sistemico-situazionali (più precisamente gli studi di P.R. Lawrence e J.W. Lorsch, J.D. Thompson,

J. Woodward) e, su un altro versante, ai lavori di alcuni sociologi di diversa estrazione (M. Weber, P. Selznick e M. Crozier). Così Normann respinge con forza l'approccio alla formulazione razionale della strategia attraverso la definizione di obiettivi, alternative e scelte (Ansoff, 1965), sostenendo come la formulazione delle decisioni si relaziona ai singoli contesti entro cui si «situa l'azione», come l'esperienza si sedimenta in routines organizzative, come prendono corpo i linguaggi «locali», incidendo, in ultima analisi, sulla caratterizzazione di individui ed organizzazioni e, più in generale, *sul modo* in cui queste ultime vanno strutturando la propria identità, nel corso della loro storia (Selznick, 1957; Weber, 1958; Crozier, 1964). In questa ottica, la sequenza strategia-struttura (Chandler, 1962) è valida almeno quanto quella inversa struttura-strategia, viste le potenzialità della prima di disporre di risorse per attivare spontaneamente nuove opportunità in grado di condizionare i sistemi di apprendimento individuali e collettivi ed i conseguenti processi decisionali. Pertanto, dall'ipotesi che la strategia risulti da un processo di apprendimento complesso per lo sviluppo e la crescita dell'impresa deriva una concezione dello «sviluppo» inteso come la risultante delle capacità del management di cogliere le potenzialità di tutte le risorse e, in particolare, di quelle che si generano in modo spontaneo (Penrose, 1959). Prevale inoltre, frutto dell'influenza della concezione dell'organizzazione come sistema socio-tecnico e delle teorie sistemico-situazionali, l'interesse a cogliere le differenze tra i «casi» diversi ed i diversi modi di strutturarsi dei rapporti impresa-ambiente (Lawrence e Lorsch, 1967), impresa-dimensioni ed imprese-tecnologia, costituita, quest'ultima non solo dagli impianti, ma da qualunque conoscenza specialistica utilizzabile per realizzare un obiettivo (Woodward, 1965; J. Thompson, 1967). Passa in secondo piano, così, la tendenza a ricercare leggi universalmente valide.

L'elaborazione concettuale di Normann trova una successiva maturazione in «Service Management - Strategy and Leadership in Service Business» (1984) in cui la riflessione strategica viene elaborata attraverso una concezione sistemica di cinque variabili significative correlate tra loro in modo inscindibile: il cliente, l'offerta, la cultura d'impresa, l'immagine che l'organizzazione dà di sé ai suoi stakeholders ed a se stessa, il sistema di erogazione del pacchetto di servizi.

Il perno attorno a cui ruota la proposta dello studioso e del suo gruppo di consulenza consiste nel considerare il cliente «il soggetto», la risorsa-chiave dell'azienda per la definizione ed implementazione della strategia e non più «l'oggetto» da prendere in considerazione per la costruzione del vantaggio competitivo. Egli utilizza l'espressione di Toffler (1980) per definire uno degli attori principali dell'impresa di servizi: «Prosumer» ovvero Producer + Consumer. Il cliente/segmento di riferimento dell'azienda di servizi esprime, cioè, una integrazione dell'attività di produzione e di consumo. Il cliente è produttore *nella misura in cui* dà un apporto alla specificazione del servizio, contribuisce a diagnosticare il problema, stimola la

\*Benchè il presente lavoro sia stato concepito in comune dai due Autori, il paragrafo 1 è da attribuire a L.M. Sicca ed il paragrafo 2 a R. Cinquegrani

partecipazione del personale di contatto e restituisce i giudizi sulla qualità erogata e percepita nei «momenti della verità», ovvero nelle occasioni cruciali in cui, attraverso la fruizione del servizio, si crea valore per il cliente stesso. Da qui la formulazione del concetto di *Personnel Idea*, intesa come «integrazione fra le capacità, le attese e le esigenze vitali di un particolare gruppo di persone, da un lato, e l'ambiente o contesto che l'azienda può offrire a quel gruppo continuando a soddisfare le esigenze del proprio business dall'altro» (Normann, 1992).

L'accento, dunque, si sposta sulla risorsa umana, intesa sia come risorsa interna, sia come insieme di persone che con l'azienda vengono a contatto. Elemento nodale della strategia è, quindi, l'attitudine del management ad integrare capacità ed aspettative dei diversi attori, a stimolare il superamento delle resistenze alla gestione dell'intangibile (Rushton, A.M., Carson, D.J., 1985), sviluppando una cultura tesa a valorizzare le potenzialità comunicative del personale preposto al contatto con l'utenza, in modo da arricchire l'identità dell'impresa di servizi, ponendola quale perno di un sistema economico in grado di generare maggior valore «per tutti». E' quello che Normann chiama gioco a somma positiva, superando la visione che vede nel successo dell'azienda una riduzione del valore per gli altri attori, senza guadagno alcuno per il sistema competitivo (gioco a somma zero). Tutto ciò emergerà con forza nella successiva produzione di Normann e, soprattutto, nell'elaborazione del concetto di *value constellation* in cui si staglierà con chiarezza il ruolo cruciale, nel contesto macro, dell'impresa di servizi come impresa pro-attiva, in grado di generare la varietà del sistema economico (Weick, 1969).

Un'immagine di notevole importanza, sintetica -per certi versi- di quanto fin qui detto, è formulata come: «Logica dell'alleviatore o del conferitore di capacità». E' *alleviatore* l'impresa di servizi che tende a farsi carico del problema della domanda rinunciando, pertanto, ad attribuire un ruolo attivo al cliente, a stimolarne l'evoluzione, a cedere a questi conoscenza. *Conferitore*, invece, è l'impresa di servizi che gestisce l'interfaccia con il cliente in modo da mobilitare la conoscenza necessaria ad attivare le capacità per la risoluzione dei problemi; stimolando il consumatore a produrre per sé stesso il valore, aiutandolo ad identificarle le proprie preferenze e, soprattutto, le diverse opzioni per soddisfarle, il conferitore crea il proprio vantaggio competitivo. Il «prosumer» diviene, così, la risorsa più preziosa dell'azienda, la quale azienda agisce mediante un meccanismo di cessione della conoscenza al mercato. Naturalmente, nella realtà degli odierni sistemi economici, ogni impresa di servizi può assumere sia l'impronta di alleviatore che di conferitore e la dinamica con cui tali caratteristiche «dialogano» definisce l'approccio dell'azienda al cliente, le logiche con cui l'impresa cerca di generare il proprio vantaggio competitivo e, soprattutto, il modo in cui l'evoluzione dell'impresa e del suo sistema di conoscenza avrà luogo. Soffermiamoci su questo punto.

## 2. L'agire strategico come costellazione di competenze

Da quanto precedentemente detto, emerge come nelle prime formulazioni del suo pensiero, Normann ponga il problema della conoscenza prevalentemente in relazione alla figura dell'imprenditore, distinguendone due grandi tipologie. La prima si riferisce agli imprenditori che maturano gradualmente l'idea su cui formare il proprio vantaggio competitivo, ma attraverso una visione monolitica del rapporto prodotto-mercato elaborando, cioè, una sola business idea. Sono queste le caratteristiche di un imprenditore generalmente riferibile ad imprese di piccole dimensioni (Lorenzoni, 1990; Boldizzoni, Mariani, Signorelli, 1993). Un secondo tipo d'imprenditore segue, invece, un percorso conoscitivo e di apprendimento più elaborato che lo porta a costruire il proprio vantaggio competitivo su un ventaglio più ampio di rapporti prodotto/mercato; si tratta dell'imprenditore «generale» pensabile, evidentemente, come dotato di caratteristiche idonee ad imprese più strutturate.

Il problema della conoscenza continua ad essere presente in «Service Management». Anche se in modo più sfumato, esso viene qui riproposto e ripensato come un «dato», come il sostrato del sistema di gestione strategica a cinque variabili, trovando esplicito riferimento sia nella trattazione dell'innovazione sia nell'elaborazione del rapporto impresa-ambiente/impresa-cliente, come precedentemente accennato. Tale tema diventerà centrale in «From value chain to value constellation: Designing interactive strategies», (1993) ed in «The new business logics» (in corso di pubblicazione), con Rafael Ramirez. Qui l'attività strategica dell'impresa viene definita come capacità di mantenere e migliorare nel tempo il collegamento esistente fra le conoscenze dell'impresa e la propria clientela: in altri termini, come sarà meglio specificato, il sistema di conoscenza espresso dall'impresa e l'insieme dei suoi clienti (base di clientela) vengono considerate le risorse cruciali dell'azienda; il vantaggio competitivo dell'impresa si fonda sulla capacità di costruire una relazione dinamicamente stabile fra tali risorse, ovvero in grado di evolvere nel tempo in relazione al modificarsi da un lato dei processi di creazione del valore della base di clientela e, dall'altro, della capacità di accrescere le conoscenze all'interno dell'azienda.

Per definire il collegamento fra il proprio sistema di conoscenza ed i clienti, quindi, l'impresa di successo parte dalla comprensione di come i consumatori creano il valore per se stessi, ovvero dalla consapevolezza profonda sia degli scopi del cliente, sia del modo in cui questi si avvale dei mezzi propri e degli attori con cui viene in contatto per il raggiungimento dei propri obiettivi. Da tale analisi parte l'elaborazione della riflessione strategica d'impresa; quest'ultima, in quanto sistema in grado di generare prodotti/servizi sulla base delle proprie competenze, costruisce il rapporto con la propria base di clientela in funzione del tipo di apporto al processo di produzione del valore del cliente. Partendo da tale concetto, Normann e

Ramirez focalizzano il problema delle competenze interne dell'impresa e, contemporaneamente, ne allargano la portata in relazione a quelle presenti in tutti gli altri attori del sistema che, in diversa maniera, contribuiscono alla formazione del valore per il cliente. «In modo sempre crescente, le imprese di successo non si limitano ad aggiungere valore, ma lo reinventano». Punto focale dell'analisi non è «la singola impresa o il settore industriale, ma lo stesso sistema di creazione del valore all'interno del quale diversi attori economici, fornitori, partner, clienti lavorano insieme per coprodurre valore. La loro linea di azione strategica chiave è la riconfigurazione dei ruoli e dei rapporti all'interno di questa costellazione di attori al fine di mobilitare la creazione del valore in nuove forme da parte di nuovi soggetti.» (Normann, Ramirez, 1993).

L'agire strategico si sostanzia quindi nel costruire, sulla base delle proprie competenze e delle modalità di raggiungimento degli scopi da parte del cliente, *costellazioni di competenze* di diversi attori atte a generare valore e mantenere una relazione stabile con la base di clientela.

Tale affermazione appare foriera di profonde implicazioni sia di carattere strategico che manageriale in relazione alle modalità di definizione del settore e del contesto competitivo di riferimento e al sistema organizzativo di impresa. Sotto il primo profilo, la definizione del sistema concorrenziale è strettamente connessa alle diverse conoscenze che concorrono a generare valore per il cliente. In tale contesto la nozione di «settore» di attività risulta avere una valenza ridotta soprattutto per quelle aziende che, operando in contesti complessi ed in rapido mutamento, devono configurare le proprie opzioni strategiche in relazione alle competenze espresse da tutto il sistema di attori con cui, direttamente o indirettamente, entrano in contatto.

Se la gestione strategica dell'impresa non può prescindere dalle conoscenze presenti nell'intero sistema di creazione del valore, la struttura organizzativa di una singola azienda acquista una significatività tanto maggiore, in quanto posta in relazione con le strutture degli altri attori del sistema. La coproduzione del valore dipende dall'integrazione delle funzioni e delle conoscenze di ciascuno dei soggetti del sistema. Dal punto di vista dell'azienda, il personale dedicato al contatto con gli attori esterni rappresenta una variabile competitiva di fondamentale importanza, in quanto dalla trasmissione -all'azienda- della conoscenza dei sistemi esterni, parte l'input per l'integrazione dei processi interaziendali (Cercola, 1990). La sfida per il management consiste nel gestire richieste complesse della clientela che comportano l'acquisizione di nuove capacità e di nuove conoscenze e, allo stesso tempo, riconoscere e sfruttare il potenziale generato dalle relazioni interpersonali delle risorse con maggiore esperienza.

L'integrazione fra quelle risorse umane in grado di accrescere le competenze interne e quelle in grado di indirizzarle sulla base della conoscenza dei processi di creazione del valore del cliente si fonda sulla gestione

dell'azienda per gruppi di lavoro. Tale approccio manageriale appare cruciale non soltanto per accrescere la performance aziendale facilitando i processi orizzontali (Katzenbach, Smith, 1993) o allo scopo di reingegnerizzare i processi (Hammer, Champy, 1993) - anche se il miglioramento della produttività rappresenta comunque uno degli obiettivi dell'azienda - ma soprattutto per garantire una sufficiente liquidità delle informazioni, tale da consentire l'integrazione delle competenze necessaria a far evolvere il rapporto con la base di clientela. Il ruolo dei team appare meglio descritto dalla nozione di Peters: «informazione è organizzazione».

Un'ultima notazione può essere effettuata in relazione sia alle modalità di segmentazione della clientela e del mercato, sia agli obiettivi del processo di pianificazione strategica. Partendo dall'interpretazione dell'azienda come sistema di competenze volte a contribuire al processo di creazione del valore del cliente, la logica con la quale il mercato può essere segmentato non risiede tanto nelle caratteristiche intrinseche del cliente, quanto nelle modalità con cui questi genera il valore per se stesso e/o nel tipo di relazione che l'azienda instaura con i diversi gruppi di clienti (Cinquegrani, Normann, Ramirez, Wallin, 1994). Di conseguenza il processo di pianificazione strategica, in quanto volto a definire la migliore allocazione delle risorse finanziarie ed umane per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, non può limitarsi a definire, sulla base della offerta attuale, i punti di forza/debolezza dell'impresa confrontati con le minacce/opportunità provenienti dal sistema di mercato (Porter, 1980), ma deve anche rispondere ad alcune domande cruciali quali: come ottenere una profonda comprensione del processo di creazione di valore del cliente e garantire che tale comprensione venga utilizzata dall'intera azienda nel suo processo evolutivo di approccio al mercato, come rendere più profonde le relazioni esistenti con i diversi segmenti di clientela e come costruirne di nuove, quali competenze sono necessarie per far evolvere la creazione/modificazione dei legami con la clientela, come e dove possono essere reperite tali competenze.

In definitiva ci sentiremmo di ritenere il concetto di costellazione del valore una felice intuizione da analizzare in relazione ai diversi contesti empirici, pertanto foriera di spunti critici di notevole efficacia per interpretare l'evoluzione dell'impresa reale nelle odierne economie sviluppate.

## Bibliografia

- ANSOFF H.I., *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965 (tr.it. *Strategia aziendale*, Milano, Etas, 1974)
- BOLDIZZONI D., MARIANI M., SIGNORELLI S., *Strategie di sviluppo dell'impresa minore: modelli di crescita e politiche d'influenza*, Milano, Guerini e Associati, 1993
- BURNS T., STALKER G.M., *The management of innovation*, London, Tavistock, 1961 (tr.it. *Direzione aziendale e innovazione*, Milano, F. Angeli, 1974)

- CERCOLA R., *La gestione della qualità nell'impresa di servizi*, Padova, Cedam, 1990
- CHANDLER A.D. JR., *Strategy and Structure*, Cambridge (Mass), MIT Press, 1962 (tr.it. *Strategia e struttura*, Milano, F. Angeli, 1987)
- CINQUEGRANI R., NORMANN R., RAMIREZ R., WALLIN J., *Tecnological Transformation and the new competitive landscape- From providing links to providing competitiveness: reconfiguring a technical innovator*, Napoli, (in corso di pubblicazione), 1994
- CROZIER M., *The bureaucratic Phenomenon*, University of Chicago Press, Chicago, 1964 (tr.it. *Il fenomeno burocratico*, Milano, Etas, 1989)
- DI BERNARDO B., RULLANI E., *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Bologna, Il Mulino, 1990
- HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering the corporation*, New York, Harper Colins, 1993 (tr.it. *Ripensare l'impresa*, Sperling & Kupfer, 1994)
- KATZENBACH J. P., SMITH D. K., *The wisdom of teams*, Boston, Harvard Business School Press, 1993
- LAWRENCE P.R. e LORSCH J.W., *Organization and environment. Managing differentiation and integration*, Boston, Harvard University Press, 1967
- LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori-Costellazioni e piccoli gruppi*, Bologna, Il Mulino, 1990
- NORMANN R., *Management for growth*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd, 1977 (tr. it. *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas, 1992)
- NORMANN R., *Service Management - Strategy and Leadership in Service Business*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd, 1984 (tr.it. *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas)
- NORMANN R., RAMIREZ R., *From value chain to value constellation: designing interactive strategies*, H.B.R. Luglio-Agosto 1993
- NORMANN R.-RAMIREZ R., *The new business logics*, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd, (in corso di pubblicazione)
- PENROSE E.T., *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Blackwell, 1959
- PETER T., *Liberation Management*, London, Macmillan, 1992 (tr.it. *Liberation Management*, Sperling & Kupfer, 1993)
- PORTER M., *Competitive Strategy -Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press, 1980 (tr.it. *La strategia competitiva*, Tirrenia Stampatori, 1982)
- RUSHTON A.M., CARSON, D.J., *The marketing of services: managing the intangibles*, European Journal of Marketing, n.3, 1985
- SELZNICK P., *Leadership in administration. A sociological interpretation*, New York, Harper & Row, 1957
- TOFFLER A., *The third wave*, New York, Collins, 1980
- WEICK K.E., *The social Psychology of organizing*, Massachussets, Reading, Addison-Wesley, 1969 (tr.it. *Organizzare*, Torino, Isedi, 1993)
- WOODWARD J., *Industrial organization: Theory and Practice*, London, Oxford University Press 1965 (tr.it. *Organizzazione industriale*, Torino, Rosenberg & Sellier, 1975)