

Dipartimento
di Economia e Management

Cattedra Organizzazione Aziendale

La Conglomerata agile
Storia di un ossimoro: il caso Berkshire
Hathaway.

Prof. Paolo Spagnoletti

RELATORE

Michela Chierchia Matr. 218651

CANDIDATO

Al sacrificio.

*Valore fondamentale trasmessomi
da mia madre e mio padre,
sul quale si basa la mia visione della vita
e del mondo del lavoro.*

*Questa tesi la dedico a mia madre
che è stata il mio faro durante le tempeste
ed il mio cuscino nei momenti di quiete;
ma, in primis, la dedico a me stessa
perché nonostante tutte le intemperie
non ho mai mollato
ed ho raggiunto il traguardo.*

LUISS GUIDO CARLI
LA CONGLOMERATA AGILE

a cura di **Michela Chierchia**

Relatore: Professor Paolo Spagnoletti

Dipartimento di Economia e Management

INTRODUZIONE

La conglomerata agile, storia di un ossimoro: il caso Berkshire Hathaway.

Questo lavoro si pone l'obiettivo di confutare l'idea che grande dimensione non possa essere associata ad agilità nell'ambito dell'organizzazione aziendale. A sostegno di questa tesi, si porta il caso Berkshire Hathaway, una delle pochissime conglomerate al mondo ad avere le caratteristiche di una grande azienda (nella top 5 di Fortune 500), solida finanziariamente e che riesce ad essere al contempo agile nelle operations, come una piccola azienda.

Nella prima parte dell'elaborato, si analizzano le prevalenti teorie che distinguono le strutture organizzative grandi ma pachidermiche da quelle agili ma piccole. Si evincerà come le grandi aziende, solitamente più solide finanziariamente, riescano ad assorbire più facilmente le crisi e le oscillazioni economiche ma che, tuttavia, spesso sono caratterizzate da una struttura che non consente al management di adattarsi a quello che ormai è diventato il "VUCA¹ world"; difatti, durante i diversi periodi di crisi economica, questa tipologia di aziende è stata più frequentemente interessata da piani di ridimensionamento aziendale.

Per contro, si osserverà come aziende più piccole, con una struttura più agile, sono state costrette a chiudere o a vendere alle aziende più grandi a causa di crisi di liquidità.

Il termine "Impresa Agile" nel tempo è stato usato per far riferimento a cose molto diverse tra loro. Il concetto di "agile" che s'intende analizzare nella presente tesi, è quello che consente ad un'idea di essere

¹ W. Bennis, B. Nanus, "*The strategies for taking charge*", Harper and row, New York, 1985.

"Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity".

VUCA è sinonimo di volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. Descrive la situazione del cambiamento costante e imprevedibile che è ormai la norma nel mondo degli affari.

messa in pratica ed avere una luce sul mercato in tempi ristretti, disponendo al contempo di una capacità finanziaria che permetta di poter sostenere ed investire in questo progetto.

Successivamente, come esempio di grande azienda con una struttura organizzativa tutt'altro che agile, si analizzerà la struttura a matrice della Procter&Gamble. Grazie all'intervista concessami da una General Manager di una delle aziende Berkshire Hathaway che ha trascorso la prima parte della sua carriera lavorativa nella "pachidermica" multinazionale P&G, e che ora gestisce una media azienda del gruppo Berkshire Hathaway, ho potuto confrontare i due diversi modelli organizzativi evidenziando le peculiarità che rendono la BH un'azienda vincente in quanto capace di coniugare grande dimensione, solidità finanziaria e agilità operativa.

Nell'ultima parte, si approfondirà il caso Berkshire Hathaway, a partire dalla sua nascita, come azienda tessile in fallimento, seguendone l'evoluzione che l'ha portata, sotto la guida dell'Oracolo di Omaha, Warren Buffett, ad assumere l'attuale struttura organizzativa che l'ha resa un'azienda vincente.

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: L'AZIENDA	
1.1 DEFINIZIONE.....	5
1.2 CLASSIFICAZIONE AZIENDE.....	6
1.3 CONCLUSIONE.....	8
CAPITOLO 2: PICCOLA VS GRANDE	
2.1 INTRODUZIONE.....	9
2.1.1 SPINTE ALLA CRESCITA.....	9
2.1.2 DECLINO ORGANIZZATIVO E “DOWNSIZING”	9
2.2 LA DIMENSIONE: GRANDE O PICCOLA?.....	11
2.2.1 PICCOLA AZIENDA.....	11
2.2.1.1 PRO E CONTRO.....	12
2.2.2 GRANDE AZIENDA.....	13
2.2.2.1 PRO E CONTRO.....	14
2.3 L'IMPRESA AGILE.....	16
2.4 IL DILEMMA DELLE GRANDI DIMENSIONI.....	19
CAPITOLO 3: RISCHI, PROBLEMATICHE E SOLUZIONI	
3.1 INTRODUZIONE.....	21
3.2 RISCHI LEGATI AD UNA PICCOLA/MEDIA AZIENDA OGGI	21
3.3 PROBLEMATICHE DI UNA GRANDE AZIENDA: PROCTER & GAMBLE.....	23
3.4 LA SOLUZIONE AL DILEMMA PICCOLA/GRANDE AZIENDA: BERKSHIRE HATHAWAY.....	25
CAPITOLO 4: CASO BERKSHIRE HATHAWAY	
4.1 INTRODUZIONE.....	26
4.2 STORIA DELLA BERKSHIRE HATHAWAY.....	27
4.2.1. LA NASCITA DEL MODELLO STRATEGICO DELLA B.H.....	29
4.3 WARREN BUFFETT – L'ORACOLO DI OMAHA.....	32

4.3.1 UN UOMO, UN'AZIENDA.....	36
4.4 STRUTTURA DELLA BERKSHIRE HATHAWAY.....	37
4.4.1. LE SOCIETA' POSSEDUTE AL 100% DALLA B.H.	38
4.4.2 LE PARTECIPAZIONI AZIONARIE DELLA B.H.....	40
4.5 IL MODELLO STRATEGICO DI GESTIONE DELLA B.H.	40
4.5.1 VANTAGGI ORGANIZZATIVI.....	44
4.6 DIFFERENZE DAI MODELLI TRADIZIONALI.....	46
4.7 CONCLUSIONI.....	48

CAPITOLO 5: UNO SGUARDO DALL'INTERNO

INTERVISTA INTEGRALE A CARMELA IZZO (AD E GM DURACELL SUD EUROPA)	49
---	----

CONCLUSIONI.....	59
-------------------------	-----------

RIFERIMENTI

BIBLIOGRAFIA.....	61
--------------------------	-----------

SITOGRAFIA.....	63
------------------------	-----------

RIFERIMENTI NORMATIVI.....	64
-----------------------------------	-----------

RINGRAZIAMENTI.....	65
----------------------------	-----------

CAPITOLO 1: L'AZIENDA

1.1 DEFINIZIONE

L'art. 2555 del codice civile definisce l'azienda come «il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa»².

In economia aziendale, un'azienda è definita come un'istituzione economica permanente che, grazie a un insieme diversificato di risorse, produce beni e servizi per soddisfare i bisogni umani.

Secondo la teoria sistemica, invece, l'azienda è un sistema di forze interdipendenti, strumentali e complementari, predeterminate dall'azienda per condurre attività volte a soddisfare i bisogni umani.

Non è molto facile dare una definizione univoca del termine, cerchiamo quindi di chiarire il concetto partendo dal principio, prendendo come riferimento le definizioni che i diversi maestri dell'economia ne hanno dato:

1. “L'azienda è la somma di fenomeni o negozi o rapporti da amministrare relativi ad un cumulo di capitali che formi un tutto a sé”³
2. “L'azienda è una coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani ed è destinata a perdurare”⁴
3. “L'azienda è un organismo naturale elementare del sistema economico”⁵
4. “L'azienda è un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente in cui è parte complementare, un processo di produzione e di consumo o di produzione e consumo insieme, a favore del soggetto economico e altresì degli individui che vi cooperano”⁶
5. “L'azienda è un istituto economico atto a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza”⁷

² Articolo 2555, Codice civile, R.D. 16 Marzo 1942, n. 262.

³ Fabio Besta, *La Ragioneria*, seconda edizione riveduta e ampliata col concorso dei professori Vittorio Alferi, Carlo Ghidiglia, Pietro Rigobon, Vol. I, Milano, Vallardi, 1922, pag. 3.

⁴ Gino Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, pp. 30-40.

⁵ Alberto Ceccherelli, *Il problema dei costi nelle prospettive economiche e finanziarie delle imprese*, Firenze, Le Monnier, 1936.

⁶ Aldo Amaduzzi, *L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1986, p. 18.

⁷ Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1957, p. 37.

Semplificando, una possibile sintesi di queste definizioni è la seguente:

L'azienda è un'organizzazione di persone e beni necessari per il soddisfacimento dei bisogni umani.

Volendo riassumere, secondo uno schema sintetico, le caratteristiche che costituiscono la struttura aziendale, essa è composta dai seguenti elementi:

- Un fine da raggiungere, rappresentato dal soddisfacimento o appagamento di bisogni attraverso processi di produzione e di consumo della ricchezza;
- Un insieme coordinato e differenziato di risorse, intese come persone, capitali, impianti etc. che, a vario titolo e in forme diverse, partecipano all'attività aziendale e consentono la realizzazione del fine aziendale;
- un'organizzazione stabile, essenziale per l'esistenza del complesso aziendale e duratura nel medio-lungo termine;
- un insieme di beni, pecuniari e non pecuniari, coordinati tra loro, costituenti il capitale;

La prima caratteristica esclude tutti i sistemi sociali che non hanno un fine predeterminato. La seconda comporta per i singoli membri il riconoscimento ed il rispetto dei diritti e doveri esercitati nell'ambito dei ruoli predeterminati, si parla quindi di formalizzazione dell'organigramma (o della struttura aziendale). Il terzo ed il quarto punto rappresentano ciò che assicura alle aziende la propria sopravvivenza nel tempo ed al di sopra dei singoli componenti.

1.2 CLASSIFICAZIONE AZIENDE

La definizione precedente⁸, copre diversi tipi di società, come: Ministeri, banche, assicurazioni, industria, partiti politici, ospedali, università, scuole di ogni genere, chiese e associazioni religiose, carceri, santuari, associazioni ricreative e culturali, ecc. Pertanto, la necessità di una classificazione sorge spontanea.

Le aziende sono classificabili sotto molteplici punti di vista e, in particolare, in relazione:

- allo scopo che intendono raggiungere;
- al luogo in cui operano;
- alla natura giuridica del soggetto che assume i diritti e gli obblighi derivanti dall'attività imprenditoriale svolta;
- alle dimensioni.

⁸ “L'azienda è un'organizzazione di persone e beni necessari per il soddisfacimento dei bisogni umani.”.

Noi prenderemo come oggetto d'esame il criterio di classificazione delle aziende secondo la loro dimensione. Quest'ultimo ci porta a dover compiere una distinzione poiché, sotto il profilo dimensionale, le aziende possono essere classificate in piccole, medie e grandi.

Conseguenza vuole che, a questo punto, ci si ponga una scontata, ma non banale, domanda: come si determina la dimensione di un'azienda?

Non esiste una risposta immediata, semplice e precisa a questa domanda.

Tuttavia, dopo lunghi ed attenti studi per riuscire a trovare "un'unità di misura", sono stati accuratamente scelti dei parametri generali (il fatturato annuo, il numero dei lavoratori dipendenti mediamente occupati nell'anno, il capitale investito nella combinazione produttiva nell'anno, il valore aggiunto creato nell'impresa, la capacità di produzione degli impianti) che rispecchiano tutte quelle caratteristiche comuni e che, allo stesso tempo, riescono a differenziare i diversi livelli dimensionali delle aziende. Esiste, però, un'altra teoria secondo la quale tale distinzione può essere condotta secondo due differenti approcci, l'uno di tipo quantitativo, l'altro qualitativo.

L'approccio quantitativo classifica le imprese in base a parametri di tipo tecnico, economico o patrimoniale (i parametri più utilizzati nelle statistiche ufficiali sono il numero degli addetti e il fatturato).

L'approccio qualitativo, invece, differenzia le piccole e medie imprese dalle grandi imprese sulla base di parametri organizzativi ed operativi. Le piccole e medie imprese hanno un team apicale molto ristretto, operano in ambiti competitivi limitati, sono per lo più di proprietà familiare e, più in generale, hanno un assetto organizzativo relativamente semplice e flessibile. Gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un'attività professionale che fa leva prevalentemente sul lavoro proprio e su quello dei componenti della famiglia, vengono definiti piccoli imprenditori⁹.

⁹ Articolo 2083, Codice Civile, R.D. 16 Marzo 1942, n.262, "*Sono piccoli imprenditori i coltivatori diretti del fondo, gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia*".

1.3 CONCLUSIONE

Ogni azienda si costituisce in vista del soddisfacimento di bisogni presenti nella società. Nella loro evoluzione, queste prima o poi possono diventare portatori di interessi autonomi e, nel tempo, anche portatori di valori aventi rilevanza sociale.

Le aziende possono, quindi, adottare misure per difendere e/o sviluppare i propri valori e i propri interessi. In questo caso, *“l’individuo perde la sua preminenza sulla situazione e qualcos’altro di tipo non personale viene considerato come elemento dominante”*¹⁰. Emerge quindi l’interesse dell’organizzazione ad essere considerata come socialmente rilevante cercando di imporsi sui competitor attraverso la crescita dimensionale.

I sistemi enfatizzano la loro personalità organizzativa quando sono in grado di affermare la propria indipendenza e sfruttare il potere di questa autonomia¹¹. Più essi sono ridotti a “cosa”, quasi a prescindere dal fattore umano che li anima, più crescono e diventano grandi le loro dimensioni.

¹⁰ Barnard C.J. (s.d.), *“Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione”*, Utet, Torino, 1948.

¹¹ G. Giappichelli, *“Sistemi, ambiente, innovazione”*, Torino, 1995.

CAPITOLO 2: PICCOLA VS GRANDE

2.1 INTRODUZIONE

Il confronto tra organizzazioni di grandi e piccole dimensioni parte dal concetto di crescita e dai motivi per cui così tante organizzazioni sentono il bisogno di diventare più grandi.

2.1.1 SPINTE ALLA CRESCITA

Le aziende di tutti i settori cercano di crescere per acquisire le dimensioni e le risorse necessarie per competere su scala globale, per investire nelle nuove tecnologie e per controllare i canali di distribuzione e garantirsi l'accesso ai mercati.

Molti dirigenti ritengono che, per essere economicamente sane, le aziende debbano crescere. Rimanere stabili, per loro, significa non essere in gado nel lungo termine di soddisfare completamente le esigenze dei propri clienti con il rischio che i concorrenti possano aumentare la propria quota di mercato.

Le aziende vogliono essere grandi per avere risorse sufficienti e un'ampiezza di gamma che permetta di realizzare prodotti destinati ad un ambiente globale. Esse danno ai propri dipendenti una maggiore responsabilità nella definizione e gestione dei propri compiti, creando gruppi indipendenti per coordinare il lavoro, aumentare la produttività e servire i clienti.

Un concetto importante da considerare in relazione alla crescita e al cambiamento organizzativo è quello del "ciclo di vita" dell'azienda, secondo il quale le aziende nascono, crescono e muoiono.

Un importante elemento da aggiungere al ciclo di vita aziendale è la "fase di declino".

2.1.2 DECLINO ORGANIZZATIVO E "DOWNSIZING"

Ogni azienda attraversa periodi di declino temporaneo.

Verso la fine degli anni 50 si svilupparono una serie di ricerche e di filoni di studi che descrivono i cambiamenti che è necessario apportare alla struttura organizzativa ogni qualvolta l'impresa modifica la sua strategia o quando insorgono significativi mutamenti nel contesto ambientale in cui opera l'impresa. Negli anni '60, Burns e Stalker¹² e Lawrence-Lorsch¹³, nei loro studi, misero in evidenza la necessità da parte delle imprese di adattare la propria struttura organizzativa ai mutamenti ambientali.

¹² Burns T., Stalker G.M., (1962), *The management of Innovation*, London

¹³ Lawrence P., Lorsch J., (1967), *Organizations and Environment*, Harvard Business Press, Cambridge.

Questa situazione è molto ben evidenziata in un articolo pubblicato nel 1980 su “Business Horizons” da alcuni consulenti McKinsey, che presentarono i risultati di una serie di interviste sull'efficacia organizzativa fatte a manager di numerose aziende americane.

Ciò che emergeva dalla loro analisi era che “*la Struttura non è l'organizzazione*”:

“*Il surrealista belga René Magritte dipinse una serie di pipe e intitolò la serie “Ceci n'est pas une pipe”: questa non è una pipa. In altri termini, la rappresentazione di un oggetto non è l'oggetto. Nello stesso modo, una struttura non coincide con l'organizzazione. Dal punto di vista razionale, ogni manager ed ogni consulente sanno bene che il “fare organizzazione” implica molto di più di quanto i diagrammi, le caselle, le linee tratteggiate, le descrizioni delle posizioni e le matrici possono indicare. Troppo spesso, però, tutti ci comportiamo come se non lo sapessimo: se desideriamo operare un cambiamento, modifichiamo la struttura.*”¹⁴

Anche le organizzazioni meglio gestite possono a volte avere la necessità di ridurre il numero dei propri dipendenti in presenza di un contesto ambientale turbolento e di rivitalizzare l'azienda invertendo il trend del *declino*¹⁵.

In questo caso, la decisione più difficile da prendere è il *ridimensionamento* (downsizing), ovvero la riduzione intenzionale delle dimensioni dell'organico di un'azienda.

Oggi il ridimensionamento è una pratica diffusa presso le organizzazioni americane, che fa parte di molte iniziative di cambiamento nelle organizzazioni attuali (fusioni e acquisizioni, competizione globale, la tendenza all'outsourcing).

Le aziende innovative dal punto di vista tecnico possono trovarsi improvvisamente nella necessità di provvedere a una ristrutturazione, ridurre il numero di dipendenti, modificare i sistemi di ricompensa, sciogliere team e formare divisioni.

In questi casi si adotta un processo di cambiamento di tipo *top-down*¹⁶.

¹⁴ R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Phillips, “*Structure is not Organization*”, Business Horizons, giugno 1980.

¹⁵ Il *declino organizzativo* è uno stato in cui le risorse di un'azienda diminuiscono in modo significativo per un certo periodo di tempo. È spesso associato a cambiamenti ambientali importanti come la diminuzione della domanda, o una variazione di forma, come ad esempio un cambiamento nelle preferenze dei consumatori.

¹⁶ Il *top-down* parte dall'obiettivo e dà vita ad una strategia adatta a realizzare l'obiettivo stesso, quindi rafforza il perché e ne fa dipendere il come, cioè la strategia. Pertanto individua le risorse necessarie, identifica quelle disponibili e quelle che mancano, struttura e sistematizza il metodo di lavoro evitando ogni azione casuale, rende l'intera strategia formale ed elegante mostrando trasparenza e sistematicità. È soprattutto adatto a situazioni complesse, inedite, che l'azienda deve affrontare.

Alcuni cambiamenti realizzati dall'alto verso il basso, quelli correlati alla ristrutturazione e al ridimensionamento, possono essere dolorosi per i dipendenti, per cui i top manager dovrebbero agire rapidamente e in modo autorevole tenendo in considerazione, per quanto possibile, il fattore umano.

2.2 LA DIMENSIONE: GRANDE O PICCOLA?

La dimensione di un'azienda è quindi un elemento fondamentale che influenza molte variabili, che possono esprimere l'organizzazione interna, i comportamenti e i risultati raggiunti dall'azienda e, da un punto di vista statico, sono fortemente correlate¹⁷.

A questo punto è lecito domandarsi quale struttura sia la migliore: grande azienda o piccola azienda?

Per poter rispondere a questa domanda, quindi, studieremo due diverse dimensioni che le aziende possono assumere¹⁸.

2.2.1 PICCOLA AZIENDA

Cosa si intende per “piccola azienda”?

Secondo la normativa comunitaria relativa alle imprese “..sono considerate tali le entità che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le associazioni che esercitano un'attività economica”¹⁹.

La raccomandazione europea 2003/361²⁰, tra le altre cose, oltre a modificare i parametri finanziari utilizzati per identificare una PMI, ha anche stabilito che ai limiti sul numero dei dipendenti vanno aggiunti quelli sul fatturato o sul totale attivo di bilancio. Pertanto, le piccole e medie imprese (o PMI) sono imprese le cui dimensioni rimangono entro limiti occupazionali e finanziari predeterminati.²¹

¹⁷ Carlo Bagnoli, *La misurazione economica sfocata*, 2007, Milano.

¹⁸ Esistono molte altre sfumature che permettono di differenziare maggiormente le dimensioni, come micro, macro e media impresa. La nostra analisi, però, si concentrerà sui due macro-insiemi che comprendono tutte le sottostanti: “piccole” e “grandi” aziende.

¹⁹ Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione Europea del 6 maggio 2003 relativa alla “definizione delle microimprese, piccole e medie imprese”.

²⁰ Con la Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003, la Commissione ha provveduto ad aggiornare le regole sulla base delle quali un'impresa può essere definita PMI, con decorrenza dal 1° gennaio 2005.

²¹ Per questo, e anche per oggettive difficoltà nell'attrarre capitali, i paesi e le regioni tendono ad attuare politiche a sostegno delle PMI

Partendo da quella che è la definizione data dal DM 14/4/2005 che recepisce le norme europee, la categoria delle PMI è costituita da imprese che hanno meno di 250 occupati e che hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.²²

Dal punto di vista strutturale, invece, la “piccola azienda” è spesso caratterizzata dalla concentrazione del capitale nelle mani di una o di poche persone, in genere i fondatori dell’impresa o i loro eredi, che si occupano direttamente delle scelte più rilevanti di carattere strategico o imprenditoriale. L’efficacia della struttura organizzativa dipende quasi esclusivamente dalle loro capacità.

Le piccole imprese sono caratterizzate da attività che tendono ad essere monofunzionali, principalmente basate sulla produzione o distribuzione, e generalmente basate su un’unica linea di produzione o distribuzione. Un altro segno tipico è il “campo di azione” dell’azienda. Infatti, questa viene svolta principalmente sul territorio nazionale durante la prima fase di sviluppo.

Se esistono rapporti con l’estero, questi riguardano l’acquisto di materie prime destinate ad essere trasformate in patria oppure l’esportazione di prodotti finiti.

Un altro aspetto che è importante considerare riguardo le piccole e medie imprese, è il comportamento decisamente diverso da quelle di dimensioni maggiori, non solo per la diversa tipologia di organizzazione ma anche per la limitata disponibilità di capitali e, di conseguenza, per le diverse politiche di gestione.

2.2.1.1 PRO E CONTRO

Assumere per la propria azienda un *set-up* di piccole dimensioni ha tanti pro quanti contro; difatti se nel breve periodo la flessibilità è il vantaggio principale, nel lungo periodo diventa un limite alla crescita poiché, senza un sistema di controllo ben strutturato, l’azienda non è in grado di monitorare adeguatamente l’ambiente, interpretare i segnali e pianificare un’adeguata strategia di lungo termine.

Per quanto riguarda il processo decisionale, la gestione è concentrata al vertice. Questo fa sì che la comunicazione con gli specialisti sia semplice e rapida, tuttavia, la concentrazione delle decisioni nelle mani del top management, impedisce al titolare o ai titolari di occuparsi dello sviluppo dell’organizzazione con una visione di lungo periodo, dedicandosi esclusivamente alla gestione dei problemi a breve termine.

²² Raccomandazione 2003/361/CE del 6 maggio 2003, “*La categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro, oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro*”.

La separazione tra le responsabilità di un'area e l'altra sono chiare e ciò incoraggia la specializzazione, aumentando la *“capacità di creare un vantaggio competitivo più veloce dei concorrenti che tenteranno di imitare le sue scelte di successo”*²³.

La tendenza alla specializzazione, d'altro canto, spesso porta a problemi di successione nel management in quanto la struttura crea specialisti e non generalisti. Quando le operazioni dell'impresa escono dai confini tradizionali assumendo maggiore complessità, gli specialisti, quindi, trovano difficoltà nell'impostare una strategia di diversificazione che possa adeguare la propria impresa alle mutate condizioni imprenditoriali e, dall'altro lato, il/i dirigente/i, non sono in grado di seguire la normale attività operativa e al tempo stesso contribuire efficacemente all'elaborazione di strategie nuove. Inoltre, il più delle volte, conoscono a fondo soltanto la funzione svolta nell'impresa fino a quel momento e sono inevitabilmente portati a considerarla come la più importante. Ne consegue che qualsiasi decisione in merito allo sviluppo dell'azienda rischia di essere il risultato di trattative tra parti con interessi ed esperienze differenti, e non il risultato di un'analisi deliberata di diverse opzioni (motivo principale per cui i manager di piccole imprese raramente entrano in nuovi campi).

Per contro, la tendenza alla specializzazione, porta allo svolgimento di attività sempre più ripetitive che aumentano l'efficienza operativa, grazie alla quale si *“riesce ad ottenere un ritorno economico sugli investimenti superiore alla media del mercato...”*²⁴.

2.2.2 GRANDE AZIENDA

Cosa si intende per “grande azienda”?

A differenza della definizione precedente²⁵, un'impresa è considerata “grande azienda” quando il numero di dipendenti supera le 250 unità effettive e, allo stesso tempo, il fatturato supera i 50 milioni di euro o il bilancio totale annuo supera i 43 milioni²⁶.

²³ Hamel G. e Prahalad C.K., *“Resource-based theory”*, 1989.

²⁴ Porter M.E., *“Strategia e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni”*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007.

²⁵ *“La categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro, oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro”*, Art. 2, DM 14/4/2005.

²⁶ DLGS 102/2014.

Se consideriamo un punto di vista più specifico, sono grandi quelle aziende che giocano un ruolo determinante nello sviluppo economico nazionale e internazionale²⁷.

Dal punto di vista strutturale invece, la “grande azienda” è un tipo di impresa caratterizzata da una dimensione molto elevata e da un’organizzazione produttiva complessa.

Un’altra caratteristica importante riguarda l’area commerciale; le grandi aziende operano generalmente in più mercati e hanno una struttura produttiva distribuita su più stabilimenti e fabbriche. Spesso sono organizzate in gruppo attraverso holding finanziarie e filiali commerciali e di produzione.

Essendo grande e rinomata, un’azienda di questo tipo gode di forti economie di scala sulla produzione e di un accesso abbastanza facile al credito.

D’altra parte, richiede una gestione specializzata per ogni settore e un’organizzazione aziendale ampia e complessa.

A causa del processo di integrazione delle attività produttive, questo tipo di struttura ha progressivamente sostituito le mani visibili delle gerarchie gestionali con le forze invisibili del mercato²⁸.

2.2.2.1 PRO E CONTRO

Un'azienda può essere costituita da una forma in cui i livelli nella gerarchia manageriale sono orizzontali o verticali.

A seconda del numero di livelli, la velocità e la flessibilità di risposta al mercato aumenterà o diminuirà’.

In generale, maggiore è la dimensione della piramide organizzativa, maggiori sono le formalità nei processi decisionali e, di conseguenza, maggiore è il ritardo nel rispondere alle aspettative del mercato e alle azioni dei concorrenti.

D’altro canto tale struttura offre alle persone che lavorano al suo interno, la possibilità di apprendere gli uni dagli altri e accrescere tanto la specializzazione, quanto la produttività. Inoltre i dipendenti di questo tipo d’azienda hanno più opportunità di salire nella gerarchia manageriale poichè molte sono le posizioni manageriali cui ambire

L’aumento della specializzazione relativa alla creazione di unità funzionali non è solo legato al raggiungimento di una maggiore produttività, ma è anche collegato ad una maggiore complessità tecnica; con

²⁷ Umberto Bertini, “*Il Sistema d’azienda. Schema di analisi*”, SEU, Pisa, 1986, pag. 23.

²⁸ Chandler A. D. JR., “*Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*”, Cambridge, Massachusetts, The M.I.T. Press, 1962 (trad. it. “*Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*”, Milano, Franco Angeli, 1976).

questo tipo di struttura si realizza quella che si definisce economia dell'apprendimento. Tutti i dipendenti nella stessa sede possono condividere non solo le stesse conoscenze di base ma anche la stessa struttura, generando così economie di scala e riducendo di conseguenza il costo unitario del prodotto.

Il raggruppamento del personale basato sulle competenze, consente loro di supervisionare e regolare il comportamento reciproco, sviluppare norme e valori comuni permettendo di svolgere i compiti loro affidati in modo più efficace. La stabilità del team e la creazione di valori condivisi aumentano l'entusiasmo e l'affezione delle persone nei confronti dell'organizzazione.

D'altra parte, però, man mano che si sviluppano più funzioni organizzative, ognuna con la propria gerarchia, queste si allontanano le une dalle altre perché sviluppano interessi particolari che causano problemi di comunicazione e conflitti interfunzionali.

Il rischio più grande che si corre è che ciascun direttore sia portato a considerare la sua funzione come più importante delle altre, riducendo il livello di adattamento reciproco, tanto da portare l'azienda a rispondere con maggiore difficoltà e lentezza ad eventuali necessità provenienti dall'ambiente esterno.

Man mano che l'organizzazione diventa più complessa, può accadere che la Direzione Generale sia costretta ad investire troppo tempo per cercare di risolvere i problemi di coordinamento che emergono ogni giorno, tanto da non averne più da dedicare alla gestione delle strategie di lungo termine.

È stato dimostrato che il numero dei livelli gerarchici tende ad aumentare all'aumentare delle dimensioni dell'azienda: maggiore è il numero dei livelli gerarchici, più difficile è coordinare le varie funzioni. Pertanto, oltre ai costi burocratici sostenuti per il coordinamento delle varie attività a diversi livelli, l'azienda può perdere almeno in parte la spinta innovativa e la professionalità dei propri collaboratori.

Difficoltà simili sono legate alla comunicazione: più livelli ci sono, più è probabile che il flusso di informazioni dall'alto verso il basso sarà distorto e viceversa. In una struttura piatta il contatto è frequente e diretto, mentre in una struttura verticale le informazioni passano attraverso più livelli, e in ogni livello le informazioni sono filtrate secondo i diversi livelli di responsabilità. Il manager filtra le informazioni che riceve e trasmette ai propri collaboratori solo le informazioni che ritiene utili per la loro attività; analogamente filtra le informazioni ricevute dai propri collaboratori e passa verso l'alto solo le informazioni che ritiene utili e necessarie. Di conseguenza, all'aumentare del livello, aumenta anche il rischio di distorsione dell'informazione.

Inoltre quanto maggiore è il numero dei livelli, tanto più difficile è motivare i dipendenti: le persone appartenenti ad una determinata funzione spesso pensano più a ciò che è meglio per la propria area piuttosto che a ciò che è meglio per l'intera impresa.

Le grandi aziende sono più formalizzate in quanto si affidano a regole, procedure e attività amministrative per ottenere la standardizzazione e il controllo su un gran numero di dipendenti e unità organizzative.

Una sostanziale nota positiva a favore delle imprese di grandi dimensioni sta nella loro capacità di gestire simultaneamente le strategie in un'ampia varietà di prodotti e mercati.

Le grandi imprese sono di fondamentale importanza, dal punto di vista del sistema economico nel suo insieme, poiché è soprattutto la grande impresa a far sentire il suo peso nella competizione internazionale, nel controllo dei mercati internazionali e nella ricerca.

Tuttavia, nel contesto di mercato mutevole in cui ci troviamo, così mutevole da essere stato definito, da Warren Bennis e Burt Nanus, un “VUCA²⁹ world”, la capacità di mutare in tempi rapidi e di adattarsi ai cambiamenti esterni diventa vitale per la sopravvivenza dell'azienda; critica quindi è l'agilità dell'azienda nell'adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente in cui si trova e a ridefinire rapidamente i propri piani operativi in conseguenza delle variazioni del mercato.

2.3 L'IMPRESA AGILE

Per restare competitive le organizzazioni devono comprendere che le “regole del gioco” sono cambiate. Ormai, la fortuna e l'intuito non bastano; per sopravvivere ed avere successo le organizzazioni devono essere non solo capaci di prendere decisioni tempestive, ma anche di tradurle in azioni, da testare e verificare velocemente e a costi contenuti sul mercato. Devono essere quindi organizzazioni dinamiche capaci di comprendere le esigenze del cliente, anticiparne i cambiamenti e reagire con rapidità per cogliere nuove opportunità. I modelli organizzativi tradizionali, pensati per gestire ambienti stabili e prevedibili, vanno in crisi: occorrono modalità di lavoro flessibili, team inter-funzionali e autonomi nel raggiungimento dei propri obiettivi, devono cioè seguire il modello di “Agile Organization”.

Impresa “agile” può voler dire molte cose, questo termine nel tempo è stato usato ed abusato; ad esempio si è usato per indicare la digitalizzazione dell'azienda come “agile work”, per indicare velocità e flessibilità nel soddisfare le esigenze dei clienti (“metodologia agile”), per indicare flessibilità nel modificare le priorità di ogni fase imprenditoriale in base agli obiettivi ed alle esigenze del cliente (“agile project management”), ed ancora per indicare “framework agile”, “agile software development”, ecc.

²⁹ W. Bennis, B. Nanus, “*The strategies for taking charge*”, Harper and row, New York, 1985. “Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity”.

VUCA è sinonimo di volatilità, incertezza, complessità e ambiguità. Descrive la situazione del cambiamento costante e imprevedibile che è ormai la norma nel mondo degli affari.

Il concetto di “agile” che invece s’intende analizzare nella presente tesi, è quello che consente ad un’idea di essere messa in pratica ed avere una luce sul mercato in tempi ristretti, disponendo, quindi ed al contempo, di una capacità finanziaria che permetta di poter sostenere ed investire in questo progetto.

Questa caratteristica è di fondamentale importanza poiché l’Agilità aziendale fornisce all’azienda un vantaggio competitivo permettendole di reagire rapidamente alle variazioni delle esigenze dei suoi clienti. Ciò si traduce in un *time-to-value* più rapido e in una maggiore penetrazione del mercato.

Ma tutte le imprese possono essere/diventare agili?

Per poter essere agili, ci sono degli aspetti fondamentali che vanno tenuti in considerazione. Se si vuole essere od entrare a far parte di questo “mindset” vincente, bisogna imparare a tollerare e gestire rischio e fallimento, incentivare meccanismi di apprendimento continuo – anche autonomo – e on-the-job (*learning by doing*) per aumentare la diffusione delle competenze necessarie in un mondo trasformato dalla rivoluzione digitale. Occorre introdurre nuovi modelli di leadership basati sul senso di comunità, sull’*empowerment* delle persone, sulla flessibilità e sulla visione di lungo periodo. Infine andrebbero valorizzati approcci come Lean Startup e Design Thinking, che permettono di affrontare progettualità caratterizzate da elevati gradi di incertezza e minimizzando allo stesso tempo i rischi; approcci che favoriscono l’orientamento al cliente e aumentano le probabilità di successo. Il tutto andrebbe affiancato ad un approccio aperto all’innovazione (Open Innovation), che fa leva su talenti e risorse sia all’interno che all’esterno dell’azienda. Attraverso le scelte organizzative, le organizzazioni agili devono acquisire alcune caratteristiche che le rendono per certi versi simili a Startup, capaci di interpretare o creare nuovi mercati, attrarre talenti e favorire la collaborazione con gli altri attori dell’ecosistema.

Il passaggio ad un modello di organizzazione agile non è semplicemente una scelta, ma una trasformazione organizzativa complessa che richiede un percorso da guidare e monitorare con attenzione.

Nel concreto, significa fare in modo che l’organizzazione cambi sotto i seguenti aspetti:

Innovazione

È necessario formulare piani di innovazione aprendo i confini dell’azienda all’ecosistema esterno ed eliminando la distanza dai propri clienti; occorre potenziare la capacità di rispondere alle mutevoli richieste del mercato riducendo tempi, costi e rischi connessi.

Adattamento

Le attività correnti devono essere svolte minimizzando gli sprechi e puntando su una elevata capacità di adattamento. Le organizzazioni agili devono essere in grado di realizzare la loro visione sapendo che il

percorso per raggiungerla può non essere lineare. L'incertezza del contesto richiederà adattamenti continui e, solo adottando un metodo continuo di sperimentazione e apprendimento, si potranno portare avanti le proprie strategie in modo vincente per l'azienda correggendo la rotta ove questo fosse necessario.

Attrattività

Bisogna puntare a coinvolgere le persone e valorizzarne i talenti: queste costituiscono la risorsa chiave di ogni organizzazione e la base del suo vantaggio competitivo.

Orchestrazione

Il modello di leadership incentrato sui “ruoli di comando” non è adatto al coordinamento di attività e dinamiche così complesse. Piuttosto occorre far leva su meccanismi di orchestrazione che valorizzino la proattività di ogni dipendente. Il focus si deve spostare sulla valorizzazione dei talenti delle persone e sulla loro capacità di interagire e coordinarsi in base alle esigenze del cliente piuttosto che in base a ruoli e processi codificati.

Struttura Organizzativa

La struttura organizzativa sarà ridisegnata per consentire all'azienda di far funzionare nel modo più efficiente possibile la “macchina operativa” e i modelli di business tradizionali, favorendo la ricerca di nuove opportunità e nuovi modelli di business. Occorrerà poi sviluppare piani di innovazione aziendale creando ruoli e strutture specifiche che assicurino il corretto presidio delle attività di innovazione.

La “business agility” non è semplicemente una metodologia. È un mindset che consente all'azienda di percepire ogni cambiamento, interno ed esterno, e reagire senza ostacolare la visione dell'imprenditore, il lavoro o i processi, trasformando così la strategia di mercato in vera innovazione. In un'azienda Agile, non ci sono più barriere tra i team. I processi aziendali sono in continua e costante evoluzione con una velocità senza precedenti.

Un'azienda di questo tipo crea il cambiamento, non lo subisce.

2.4 IL DILEMMA DELLE GRANDI DIMENSIONI

L'interrogativo che ci si pone a questo punto riguarda quale sia la dimensione più equilibrata per un'organizzazione che si prefigge di competere in un ambiente globale in cui "Agile" è la parola chiave per il successo.

Grande

Un'azienda di grandi dimensioni può trarre vantaggio dalle economie di scala ed essere in grado di fornire prodotti a tutti i potenziali clienti per competere su scala globale. A differenza delle piccole organizzazioni, le grandi aziende possono raggiungere un elevato grado di specializzazione sia verticale che orizzontale. Le grandi organizzazioni possono garantire che i membri ottengano un'ampia varietà di opportunità di carriera. Inoltre, le grandi organizzazioni hanno la capacità di stabilizzare il mercato.

Piccola

D'altra parte, le organizzazioni più piccole sono più reattive e adattabili all'ambiente esterno, quindi possono essere più adatte ad ambienti turbolenti e in rapida evoluzione. L'innovatività, la creatività, e l'imprenditorialità, sono incoraggiate in tutti i dipendenti, che si identificano più facilmente con l'organizzazione e con i suoi prodotti.

Il paradosso è rappresentato dal fatto che i vantaggi delle piccole aziende a volte permettono loro di avere successo e di diventare grandi.

Le piccole aziende, tuttavia possono diventare vittime del proprio stesso successo quando raggiungono grandi dimensioni, spostandosi verso una struttura meccanica che evidenzia le gerarchie verticali e produce burocrati piuttosto che imprenditori³⁰.

Il che ci riporta al problema che caratterizza la grande azienda: la scarsa propensione al rischio. L'aumento dei tempi di decisione ed attuazione di un progetto, conseguenza dell'intricata gerarchia aziendale e della complessa burocrazia che essa comporta, fa sfumare in partenza quella che sarebbe stata un'idea di business innovativa. Per questo motivo le aziende diventate grandi, nonostante dispongano di capitali che consentono di supportare nuove attività, alla fine tendono ad essere monotone nella tipologia di business sviluppato.

Dall'altro lato, è proprio la scarsa disponibilità di capitali il problema caratterizzante la piccola azienda. Questa, infatti, è più agile sotto il punto di vista burocratico e decisionale poiché ha una struttura più semplice che le consente di poter sviluppare ed attuare nuovi progetti continuamente e, soprattutto, rapidamente, ma è

³⁰ Richard L. Daft, "*Organizzazione aziendale*", seconda edizione, Apogeo, Milano, 2004.

quasi impossibilitata mettere in pratica questo comportamento virtuoso, a causa della scarsa disponibilità economica.

In conclusione, vi sono “...*motivi sufficienti per ritenere che la causa del progresso tecnico nell'attuale fase dello sviluppo non sia servita bene né dalla grande né dalla piccola impresa. In ambedue sembra ci sia qualcosa che non va*”³¹.

³¹ Joseph Steindl, “*Piccola e Grande impresa. Problemi economici della dimensione dell'impresa*”, prima edizione 1991, pag. 120.

CAPITOLO 3: RISCHI, PROBLEMATICHE E SOLUZIONI

3.1 INTRODUZIONE

Dopo l'analisi delle problematiche legate alle differenti possibili dimensioni aziendali in tema di "impresa Agile", esposte nel precedente capitolo, in questo approfondiremo il tema osservando casi reali di difficoltà incontrate dall'una e dall'altra dimensione.

L'intento del capitolo è quello di presentare esempi reali di problematiche legate all'essere una piccola/media azienda e la complessità decisionale che invece incontrano le grandi aziende, partendo dal caso concreto della multinazionale Procter & Gamble.

3.2 RISCHI LEGATI AD UNA PICCOLA/MEDIA AZIENDA OGGI

Oltre alle problematiche esposte nel capitolo precedente, il più grande rischio per un'azienda medio-piccola consiste nell'essere troppo vulnerabile per resistere a cambiamenti "ambientali" rilevanti.

Secondo uno studio condotto da Crisis Company³², il numero di imprese italiane medio-piccole chiuse nel 2019 è di 8042. Si potrebbe pensare che questo fenomeno riguardi il sud Italia, più depresso economicamente del florido nord. Invece le regioni con il più alto numero di aziende fallite nel 2019 sono proprio quelle del centro-nord.

Di seguito si riporta il numero di aziende fallite nel 2019, nelle regioni che rappresentano più del 50% del totale.

I NUMERI PIÙ ALTI PER REGIONE		
	TOTALE NUMERO FALLIMENTI	INCIDENZA SU TOTALE ITALIA
LOMBARDIA	1752	21,8%
LAZIO	978	12,2%
TOSCANA	697	8,7%
VENETO	686	8,5%

Figura 1: Aziende medio/piccole fallite nel 2019

³² Soluzione tasse Consulting Company, "Quante aziende sono fallite in Italia nel 2019", Gennaio 2020.

Le cause alla base di questi fallimenti sono molteplici, in generale si tratta di aziende in crisi di liquidità generata dal cambiamento della domanda sia in termini di trend del volume di vendite che in termini di cambiamenti di gusto del consumatore.

Ancora più rilevante per una piccola-media impresa può essere l'impatto di variazioni del contesto esterno, sia economico che ambientale.

Nel 2020 l'emergenza Covid-19 ha scosso il sistema economico, creando preoccupazioni a tutte le aziende, ma in particolar modo a quelle medio-piccole

Secondo uno studio Cerved³³ pubblicato all'inizio del 2020 un'azienda su dieci avrebbe rischiato il fallimento come conseguenza dell'emergenza Coronavirus. La Cerved Rating Agency (CRA), una delle agenzie di rating più importanti in Europa per attribuzione del merito creditizio alle imprese sul territorio nazionale, aveva dipinto due scenari. Un primo scenario veniva definito "soft" e avrebbe rappresentato il rischio per le imprese italiane nel caso in cui il Coronavirus fosse rimasto a livello di epidemia; l'altro scenario era definito "hard" descrivendo il livello rischio nel caso in cui il virus avesse generato una pandemia globale.

probabilità di accadimento	scenario: soft	scenario hard: alta
gravità	media	alta
scenario	fine nel breve termine dell'emergenza globale	fine nel medio-lungo termine dell'emergenza globale e classificazione a pandemia
tempo di contenimento degli effetti dell'emergenza globale	tra 3 e 6 mesi, sino a giugno 2020	tra 6 e 12 mesi, sino al 31 dicembre 2020
classificazione dell'emergenza globale	epidemia	pandemia

Figura 2: Scenari ipotizzati da Cerved Rating Agency

Oggi sappiamo purtroppo che lo scenario cui fare riferimento è quello hard, con una diminuzione notevole del livello di sicurezza delle aziende medio-piccole Italiane.

³³ Impact of the Coronavirus on the Italian non-financial corporates – Cerved Rating Agency, Luglio 2020

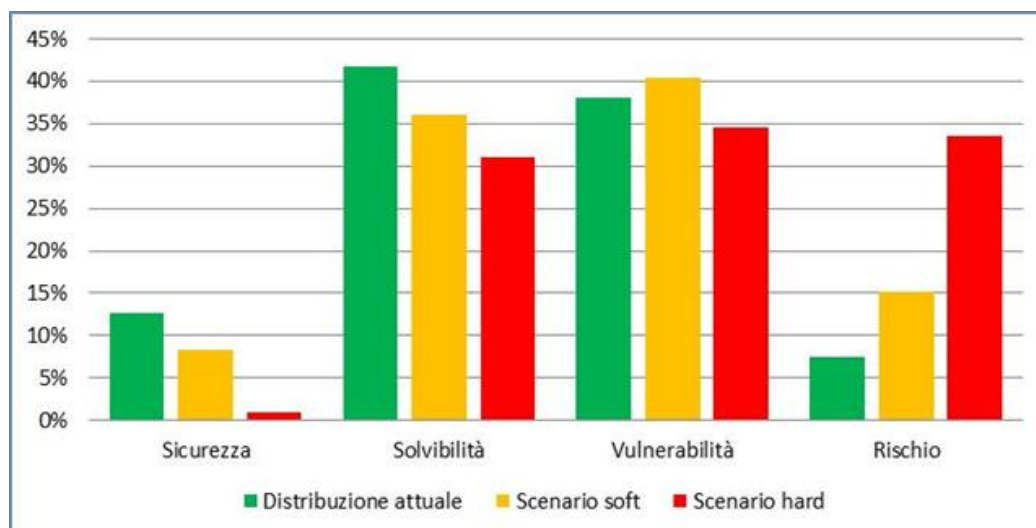


Figura 3: Scenari ipotizzati da Cerved Rating Agency

In condizioni normali, la probabilità di default è pari al 4.9%. Nello scenario soft, la probabilità di default media sale al 6.8%; nello scenario hard questo valore arriva al 10.4%.

In sintesi, partendo dalla distribuzione attuale delle aziende in sicurezza, solvibili, vulnerabili e rischiose, CRA stima che le imprese cosiddette “a rischio” aumenterebbero del 26% nel caso hard, con inevitabili fallimenti e chiusure delle aziende coinvolte.

Dalle considerazioni precedenti si evince che una piccola-media azienda oggi è troppo vulnerabile per resistere agli impatti del mondo esterno.

Si potrebbe allora concludere che la grande dimensione sia da preferire a quella piccola.

Vedremo però nel prossimo paragrafo, come la complessità organizzativa legata alla grande dimensione possa rischiare di ingessare a tal punto il processo decisionale da creare altrettanti problemi durante le crisi.

3.3 PROBLEMATICHE DI UNA GRANDE AZIENDA: PROCTER & GAMBLE

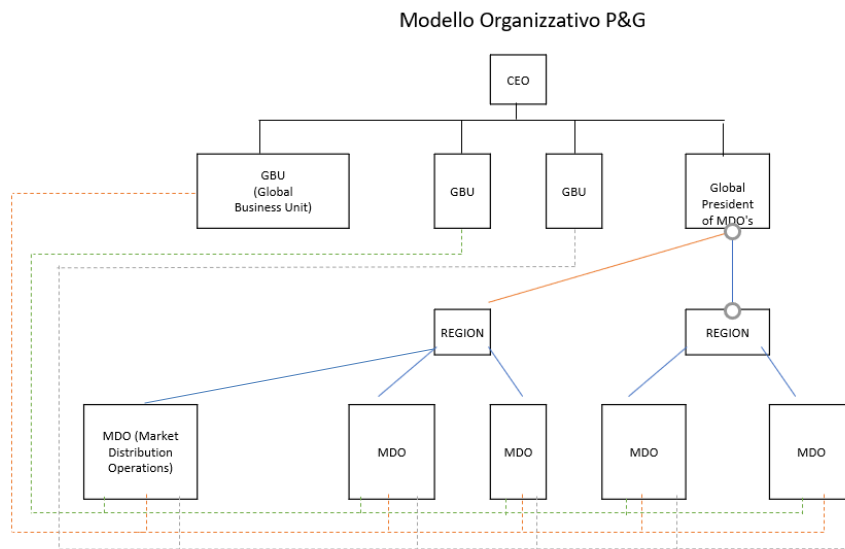
Per valutare gli impatti legati alla complessità organizzativa di una grande azienda ho fatto riferimento all’intervista che ho avuto la possibilità di fare alla General Manager Sud Europa di Duracell, la D.ssa Carmela Izzo.

Il marchio Duracell, che fino al 2015 faceva parte del portafoglio prodotti di Procter & Gamble, è stato acquisito nel 2016 dalla Berkshire Hathaway. La D.ssa Izzo ha lavorato sul marchio Duracell sia in Procter & Gamble che adesso in Berkshire Hathaway e mi ha fornito un interessante punto di osservazione “dall’interno” di queste due aziende grandi che hanno scelto modelli organizzativi diversi per le proprie attività.

La lunga conversazione che ho avuto modo di avere con la D.ssa Izzo, che ha vissuto le strutture organizzative P&G e BH, mi ha permesso di mettere a confronto Procter & Gamble, una multinazionale emblema della grande azienda complessa e lenta e Berkshire Hataway, l'azienda che ha saputo trovare il giusto equilibrio tra dimensione e velocità decisionale.

L'organizzazione della multinazionale Procter & Gamble è una struttura a matrice, cioè con business globali responsabili del profitto che riportano al CEO e business locali responsabili del fatturato che riportano allo stesso CEO. L'altra caratteristica è che i business globali sono divisi per categoria di prodotto mentre i business locali sono multi-brand, cioè gestiscono l'intero portafoglio prodotti ma su una specifica area geografica.

Di seguito riporto una schematizzazione della struttura organizzativa di una multinazionale come P&G



Due problematiche sono associate ad una struttura come questa.

In primo luogo, la necessità di avere tutti business omogenei ponendo quindi limiti alla diversificazione e alle variazioni di portafoglio. Il modello organizzativo che massimizza l'efficienza di una multinazionale, prevede che tutti i business debbano provare a convergere verso il centro. Infatti la gestione si considera efficiente se una struttura unica, come ad esempio una forza vendite, può nell'unica visita gestire tutti i prodotti del portafoglio.

L'altra problematica è rappresentata dalla mancanza di accountability, con la conseguente difficoltà di identificare il responsabile ultimo di una decisione che ha portato risultati non in linea con le aspettative.

A causa della complessità organizzativa sopra descritta, anche un'azienda solida come Procter&Gamble, in seguito alla crisi economica del 2008, si è trovata in difficoltà ed ha dovuto ridimensionarsi, dando inizio alla cessione di marchi importanti come Duracell, Ace, Wella etc.

3.4 LA SOLUZIONE AL DILEMMA PICCOLA/GRANDE AZIENDA: BERKSHIRE HATHAWAY

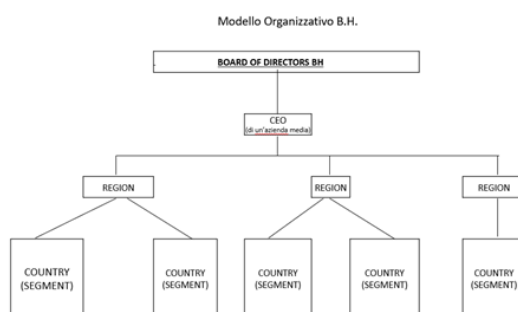
Sembrerebbe non esserci soluzione al dilemma tra piccola e grande dimensione di un'azienda; la piccola con una struttura organizzativa agile ma vulnerabile agli "scossoni" dell'ambiente in cui opera, la grande vittima di una complessità organizzativa che rischia di ingessare il processo decisionale, con conseguente necessità di ridimensionamento durante le crisi.

A mio parere invece la soluzione sta in quella che Jack Welch chiama "ibrido grande azienda/piccola azienda", che unisce le risorse e il raggio d'azione di una grande azienda con la semplicità e la flessibilità di una piccola³⁴.

Questo tipo di approccio è ben rappresentato dal caso Berkshire Hathaway, l'azienda gestita da Warren Buffett, definito "l'oracolo di Omaha". Con la sua divisione del business in aziende più piccole e indipendenti, affiancate dalla sua holding finanziaria che sostiene economicamente tutte le attività della conglomerata, questa azienda è riuscita a massimizzare ed integrare quelli che sono i vantaggi sia della grande che della piccola azienda.

La struttura Berkshire Hathaway, ha un approccio lineare con un business suddiviso in aziende globali più piccole, inserite in un contenitore finanziario che le aiuta a sostenersi nei momenti di difficoltà. Le aziende globali sono suddivise in aziende nazionali di dimensione media i cui Manager sono responsabili contemporaneamente di un'area geografica e del profitto di quella porzione di business; essi riportano a business regionali più ampi che riportano al CEO.

Dal confronto con la manager che ho intervistato è emerso come questa struttura più lineare renda più semplice la gestione dei processi decisionali in quanto garantisce l'accountability di ogni decisione. Allo stesso tempo l'agilità e la velocità nel processo decisionale sono garantite da una struttura snella con pochi livelli gerarchici e una struttura di costi composta da pochi costi fissi e la maggior parte dei costi variabili.



Il tutto crea un volano positivo che ha reso la Berkshire Hathaway una delle aziende più di successo al mondo.

³⁴ Richard L. Daft, "Organizzazione aziendale", seconda edizione, Apogeo, Milano, 2004.

CAPITOLO 4:

CASO BERKSHIRE HATHAWAY

4.1 INTRODUZIONE

Dopo l'analisi delle problematiche legate alle differenti possibili dimensioni aziendali esposte nel precedente capitolo, in questo si approfondirà invece il caso di Berkshire Hathaway e la sua particolare struttura organizzativa che rappresenta il giusto compromesso tra grande dimensione, solidità finanziaria e agilità operativa.

L'intento del capitolo è quello di presentare il modello sviluppato da Warren Buffett, presidente e CEO di Berkshire Hathaway Inc.: "Assumi bene, gestisci poco". Questa filosofia è ben rappresentata dalla particolare struttura della B.H. che, pur avendo più di 80 controllate ed oltre 270 mila dipendenti, ha un quartier generale in cui lavorano soltanto 23 persone.

Nei precedenti capitoli abbiamo visto come, nel contesto di mercato mutevole in cui ci troviamo, la capacità di mutare in tempi rapidi e di adattarsi ai cambiamenti esterni diventa vitale per la sopravvivenza dell'azienda – la quale dovrà essere quindi dinamica e capace di comprendere le esigenze del cliente, anticiparne i cambiamenti e reagire con rapidità per cogliere nuove opportunità – evidenziando le differenze che possono presentarsi in funzione del tipo di struttura organizzativa che si adotta.

Rispetto ai modelli organizzativi tradizionali, pensati per gestire ambienti stabili e prevedibili, la Berkshire ha sviluppato un approccio di acquisizione e gestione che ha contribuito a determinare l'enorme successo avuto dall'azienda negli ultimi 50 anni. La B.H. acquisisce partecipazioni o intere società per detenere il più a lungo possibile la partecipazione acquisita e conservarla in portafoglio fin quando i criteri del metodo di Buffett³⁵ saranno rispettati.

Diversamente da come agiscono i fondi di investimento, Buffett non compra con l'idea di rivendere in futuro, ma con quella di detenere la partecipazione a lunghissimo termine, spesso instaurando delle sinergie con le società acquisite, principalmente di tipo finanziario.

Diversi economisti ed analisti finanziari hanno definito Buffett e il suo percorso come un evento "5 sigma"³⁶, ovvero un evento così raro da essere ritenuto irripetibile. È stato in grado di battere dal 1965 ad oggi l'indice

³⁵ Tale metodo nasce dall'analisi delle varie acquisizioni di Berkshire nel tempo e dalla testimonianza dell'autore Robert G. Hagstrom nel libro, *"Il metodo Warren Buffett"*, Terza Edizione, Hoepli, Milano, 2014.

³⁶ Robert G. Hagstrom, *"Il metodo Warren Buffett"*, Terza Edizione, Hoepli, Milano, 2014.

S&P 500³⁷ di un interesse medio annuo del 10% circa, mettendo in discussione la teoria dell'efficienza del mercato e rimanendo fedele ai propri ideali di investimento senza lasciarsi influenzare dalle nuove mode speculative diffuse dopo gli anni Settanta.

Attraverso quel metodo e il suo modo di pensare e di agire, Buffett è stato in grado di costruire uno dei più grandi conglomerati finanziari che la storia abbia mai conosciuto, la Berkshire Hathaway, che ad oggi vanta una capitalizzazione di oltre 500 miliardi di dollari.

L'architettura della Berkshire Hathaway è più di una semplice strategia d'impresa: *“Buffett ha sviluppato una visione del mondo che dà particolare importanza alle relazioni di lungo termine con persone e attività d'eccellenza, ed evita i ricambi non necessari che spezzerebbero la robusta catena di composizione economica che è il cuore stesso della creazione del valore sul lungo termine”*³⁸.

4.2 STORIA DELLA BERKSHIRE HATHAWAY

La prima volta che Buffett sentì parlare della Berkshire fu nel 1946 mentre lavorava nella società di Benjamin Graham. Graham era stato professore di Buffett alla Columbia University; in quel periodo Buffett poté apprezzare le grandi conoscenze di Graham nel mondo della finanza ed imparare a conoscere il suo metodo di investimento: Graham definiva l'investimento come quell'attività che, a seguito di un'analisi approfondita, garantisce ragionevolmente la sicurezza del capitale e un profitto soddisfacente.

Il metodo di Graham era fortemente quantitativo, si basava su lunghe analisi finanziarie che dovevano portare a calcolare quello che era il valore intrinseco della società. Secondo Graham, le azioni da acquistare erano quelle scambiate a un valore molto più basso del loro valore intrinseco. Questa differenza era definita margine di sicurezza. Secondo Graham l'azione andava poi venduta quando il suo prezzo avesse raggiunto livelli non più giustificati dal valore della società.

Il metodo di Graham lasciava poco spazio a studi su *governance e management*.³⁹

³⁷ Standard & Poor 500 – noto come S&P 500 o S&P – è un indice della borsa statunitense. È stato realizzato da Standard & Poor's nel 1957 e segue l'andamento di un paniere azionario formato dalle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione.

³⁸ William Thorndike, *“The Outsiders: Eight Unconventional CEOs and Their Radically Rational Blueprint for Success”*, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, 2012.

³⁹ P. Pysh, S. Brodersen, *“The intelligent investor, a summary of Benjamin Graham's original work”*, USA.

Questa sarà invece la novità che negli anni a seguire Buffett, dopo la conoscenza del futuro socio inseparabile Charles Munger e di Philip Fisher⁴⁰, applicherà al modello di Graham, investendo in business con eccellenti caratteristiche economiche gestiti da manager eccezionali.

Warren Buffett, nel 1962, a soli 32 anni, iniziò ad acquistare azioni dell'azienda Berkshire Hathaway approfittando del prezzo vantaggioso di quest'ultime.

Notando la continuità degli acquisti di Buffett, la proprietà della Berkshire lo contattò per chiedergli a quanto fosse disposto a vendere le sue azioni: il prezzo pattuito era di 11,50\$ ad azione; pensando di aver trovato un accordo con la società, Warren interruppe gli acquisti. Tempo dopo la proprietà aveva ripreso il riacquisto delle azioni sul mercato al prezzo di 11,38\$ non mantenendo la parola data e causando così la reazione di Buffett: era deciso a tenere le azioni e scalare il controllo della società.

La società originale si chiamava Berkshire Cotton Manufacturing ed era stata costituita nel 1889. Quaranta anni dopo, le sue varie attività, comprendenti diversi altri impianti, ne facevano uno dei maggiori gruppi industriali nel settore tessile del New England, che da solo produceva circa il 25% del fabbisogno di cotone del Paese, assorbendo l'1% dell'elettricità prodotta nella regione. Nel 1955, la Berkshire si era fusa con la Hathaway Manufacturing, diventando così Berkshire Hathaway. Nel 1956 Warren Buffett fondò la Buffett Partnership Ltd. con l'obiettivo di investire nell'*equity* di aziende che rispettassero i principi professati dal suo professore universitario Benjamin Graham.

Il periodo successivo alla fusione fu disastroso e in meno di dieci anni il valore in mano agli azionisti diminuì del 50%, mentre le perdite operative superavano i 10 milioni. Nei vent'anni successivi, Buffett – insieme a Ken Chace, che amministrava il gruppo – lavorò alacremente per rivoltare come un guanto gli stabilimenti del New England, con risultati deludenti: i profitti stentavano a raggiungere le due cifre.

Negli anni Settanta, gli azionisti cominciarono a mettere in discussione l'opportunità di proseguire l'investimento nel tessile: Buffett non fece nulla per nascondere le difficoltà e in diverse occasioni spiegò molto chiaramente il suo punto di vista. Per cominciare, gli stabilimenti tessili erano la principale fonte di occupazione dell'area; i dipendenti erano principalmente di mezza età, con esperienze e capacità relativamente non convertibili; la dirigenza aveva dimostrato un elevato grado di commitment; i sindacati si erano dimostrati ragionevoli; e, soprattutto, Buffett era semplicemente convinto che nel tessile ci fosse da guadagnare bene.

Tuttavia, chiarì che si aspettava un ritorno positivo a fronte di investimenti modesti: *“Non chiuderò un'attività con una redditività inferiore alla media di mercato solo per aggiungere una frazione di punto ai nostri*

⁴⁰ Fisher e Munger professavano un modello di valutazione quasi opposto a quello di Graham. Il modello era focalizzato principalmente sull'analisi del comparto operativo e del management di una società. Un'analisi molto qualitativa che unita al metodo di Graham traccia il confine di quello che sarà il Metodo Warren Buffett.

guadagni. Penso, inoltre, che anche per una società dalla redditività eccezionale non sarebbe opportuno finanziare un'attività cronicamente in perdita, anche in prospettiva. Adam Smith dissentirebbe con la prima affermazione, e Karl Marx con la seconda; restarmene a metà strada è l'unica soluzione che mi fa sentire a mio agio"⁴¹.

Così, negli anni Ottanta Buffett si ritrovò davanti ad alcuni dati di fatto. In primo luogo, per sua natura, il settore tessile rendeva improbabili dei profitti elevati: si tratta di un prodotto non sempre facilmente distinguibile da quello dei concorrenti. E la concorrenza straniera, d'altra parte, con la sua forza lavoro più economica, riduceva ulteriormente i margini di profitto. In secondo luogo, per restare competitivi, gli stabilimenti tessili necessitavano di aggiornamenti costanti e costosi, un fatto da temere in un periodo di inflazione e assolutamente disastroso in assenza di ritorni considerevoli.

Buffett si trovava davanti a una scelta difficile. Se avesse investito capitali sostanziosi nella divisione tessile al fine di conservarne la competitività, i guadagni della Berkshire sarebbero stati bassi, a fronte di una base di investitori in espansione. Se non avesse reinvestito, gli stabilimenti sarebbero divenuti meno competitivi rispetto agli altri produttori nazionali. E in ogni caso, persisteva il vantaggio dei concorrenti esteri, col loro minore costo del lavoro.

Arrivati al 1980, il rapporto annuale rivelava prospettive pessime per il gruppo tessile, e quell'anno il settore tessile perse il prestigioso "posto d'onore" che lo posizionava in apertura della lettera agli azionisti. L'anno successivo, non vi compariva neppure più. In seguito, accadde l'inevitabile: nel 1985 Buffett chiuse il tessile, mettendo fine a un'attività che andava avanti da cento anni.

Nonostante ciò, l'esperienza non fu un completo fallimento. In primo luogo, Buffett aveva imparato una lezione importante sui riposizionamenti societari: raramente andavano a buon fine. Inoltre, il settore tessile aveva consentito a Buffet di guadagnare abbastanza da permettergli l'acquisto di due compagnie assicurative; da questo ebbe inizio la costruzione di quello che sarebbe diventato uno dei più grandi conglomerati finanziari della storia.

4.2.1. LA NASCITA DEL MODELLO STRATEGICO DELLA B.H.

Nel marzo del 1967 la Berkshire Hathaway aveva acquisito per 8,6 milioni di dollari due compagnie assicurative con sede a Omaha: la National Indemnity Company e la National Fire & Marine Insurance Company. Questo segnò l'effettivo inizio dello stupefacente successo della Berkshire Hathaway.

⁴¹ Rapporto annuale della Berkshire Hathaway, 1987, p. 22.

Le aziende assicurative erano perfette per il business di Buffett, generatrici di capitale da poter impiegare in tre modi: i) reinvestirli nel ramo assicurativo e puntare alla crescita⁴², ii) comprare quote di minoranza nelle grandi aziende⁴³, iii) acquisire al 100% società sussidiarie⁴⁴. Inoltre, il premio pagato dagli assicurati garantiva una costante liquidità, che le compagnie investivano finché non diventava necessario pagare i risarcimenti⁴⁵. In altre parole, Warren Buffett aveva acquisito non solo due società modeste ma sane, ma anche un robusto “motore” per la gestione degli investimenti.

Altro business in cui era solita investire la Berkshire era quello dei giornali, dove vennero registrati investimenti come quello del Washington Post o della società di francobolli Blue Chip Stamps dove Buffett incontrò Charles Munger, il quale, oltre che un partner nel business, fu anche un grande amico di Warren; a lui viene attribuita la celebre frase: “*It’s better to buy a good business at fair price than fair business at a good price*”⁴⁶ che Buffett riuserà spesso nelle sue riunioni con gli azionisti, sottolineando, d’altra parte, l’influenza subita dall’amico nella strategia d’investimento⁴⁷.

Col passare del tempo il nome di Buffett divenne sempre più conosciuto insieme a quello della Berkshire; negli anni ’80 erano così noti che molte società per difendersi da *takeover* ostili vendevano le proprie azioni a “*friendly hands*”⁴⁸, tra questi uno ricorrente era Berkshire, che di solito in queste occasioni riusciva a portare a casa operazioni molto vantaggiose.

Quando Buffett nel 1965 aveva acquisito il controllo della Berkshire Hathaway, la società possedeva 2,9 milioni in titoli trattabili. Alla fine del primo anno di gestione, Buffett aveva portato la voce “titoli” a 5,4 milioni. Nel 1967, il rendimento del settore investimenti fu il triplo di quello dell’intero comparto tessile. Nel corso degli anni, Buffett ha aggiunto diverse compagnie al gruppo assicurativo della Berkshire. Un acquisto d’eccellenza fu la GEICO (Government Employee Insurance Company, numero 5 americano nel

⁴² Esempio è la crescita della società assicurativa GEICO.

⁴³ Esempio è il caso Coca-Cola con l’acquisto del 7% delle sue azioni da parte della Berkshire Hathaway.

⁴⁴ Esempi sono le società GEICO, Barsheims e General Re.

⁴⁵ A causa dell’aleatorietà del momento in cui questo accadrà, le compagnie assicurative scelgono generalmente di investire in liquid commodities (strumenti a elevata liquidità, NdT) soprattutto short-term fixed income securities (titoli a breve termine a interesse fisso, NdT), longer-date bonds (obbligazioni a lungo termine, NdT) e azioni.

⁴⁶ Trad. it. “*E’ meglio acquistare una buona impresa ad un prezzo giusto, piuttosto che una mediocre impresa ad un prezzo basso*”.

⁴⁷ L. A. Cunningham, “*Berkshire beyond Buffett, the enduring value of values*”, Columbia University press, New York, 2014.

⁴⁸ Tale nomina viene assunta dalla società grazie al modo di Buffett di rapportarsi con le società che acquisiva; quasi mai veniva cambiato il management ma si instaurava un rapporto di fiducia e stima reciproca che per Buffett rappresentava un elemento fondamentale alla continuazione dei rapporti, ovviamente, insieme ad ottimi e costanti risultati finanziari.

campo delle assicurazioni automobilistiche). La prima volta che Buffett sentì parlare della GEICO fu nel 1951. Durante i 45 anni successivi, non l'ha mai persa di vista, aspettando che giungesse il momento più adatto per muovere le proprie pedine. Nel 1991, la Berkshire Hathaway deteneva quasi metà delle azioni GEICO. Nei tre anni successivi, la società continuò a ottenere risultati sorprendenti, e la partecipazione di Buffett aumentò. Nel 1994, la Berkshire annunciò di detenere il 51% del capitale azionario, e si iniziò a discutere seriamente dell'ingresso di GEICO nella grande famiglia Berkshire Hathaway. Nel 1995, Buffett staccò un assegno da 2,3 miliardi e la GEICO fu completamente acquisita.

Ma Buffett non aveva ancora finito. Nel 1998 pagò sette volte quella cifra – circa 16 miliardi in titoli Berkshire Hathaway – per acquistare la General Re, una società di riassicurazione. Fu la sua maggiore acquisizione di sempre. Per la prima volta nella sua storia, la Berkshire Hathaway aveva acquisito in una sola volta l'intero capitale di un'impresa chiave dell'economia americana.

Altra cospicua fonte di profitto della Berkshire, erano i megacontratti che assicuravano singoli beni o persone per cifre straordinarie: la vita del pugile Mike Tyson, il lancio di un satellite mediante il razzo Lunga Marcia in Cina, ecc.

La fortuna di Warren Buffett e della Berkshire Hathaway sembrava non avere fine, ma nessuno poteva immaginare che l'11 settembre del 2001 due Boeing dirottati da terroristi islamici avrebbero distrutto le torri gemelle del World Trade Center di New York. Questa catastrofe ebbe ovviamente conseguenze devastanti sulle compagnie assicurative americane, che quell'anno subirono le più gravi perdite dell'intera loro storia. Attraverso la General Re la B.H. venne travolta da questa spirale disastrosa. Tuttavia, Buffett non si perse d'animo e due settimane dopo l'attentato inviò a tutti i dirigenti una lettera intitolata "Memorandum" nella quale scrisse: *"Si tratta di una perdita enorme, ma noi possiamo sopportarla facilmente. Siamo presenti nel campo delle supercatastrofi da anni e siamo preparati sia dal punto di vista finanziario sia da quello psicologico ad affrontarle quando accadono. Ne arriveranno altre in futuro. Spero soltanto che si tratti di catastrofi causate da fenomeni naturali e non da azioni umane."*⁴⁹

Nel 2001 e nel 2002, Buffett s'immerse nel mondo dei junk bond⁵⁰, i cui prezzi erano calati enormemente. Il valore totale dei suoi investimenti in questo settore a rischio ha superato i 6 miliardi di euro alla fine del 2003. Perfettamente consapevole dei rischi che correva, Buffett ha effettuato le proprie incursioni nella giungla della

⁴⁹ Hélène Constanty, "Warren Buffett. L'investitore intelligente", Lindau, 2006.

⁵⁰ Titolo Le obbligazioni spazzatura (o junk bond in inglese) sono obbligazioni con rendimenti molto elevati, ma comportano rischi elevati per gli investitori. Tali titoli erano comuni negli Stati Uniti all'inizio degli anni '80 e venivano emessi da società disposte a pagare alti tassi di interesse per ottenere denaro dal mercato. L'elevato debito della società emittente implica un'alta probabilità di fallimento. Pertanto, i risparmiatori corrono il rischio di perdere tutto o parte del capitale versato.

finanza, sconsigliando formalmente ai piccoli operatori della domenica di avventurarsi nell'impresa, conscio così di poter perdere tutto.

All'inizio del 2004, mentre i prezzi dei junk bond erano di nuovo saliti, Warren ha esultato davanti ai suoi azionisti: in un anno aveva incamerato 850 milioni di euro di plusvalenza rivendendo obbligazioni spazzatura.⁵¹

Andando avanti per la sua strada, la Berkshire arriva al 2013 con un fatturato di 182 miliardi provenienti per il 70% dal ramo non assicurativo, per il 20% dalle assicurazioni e per il 10% dagli investimenti⁵². Negli anni successivi Buffett si concentrerà principalmente su piccole acquisizioni che spesso sono risultate molto più profittevoli di acquisizioni maggiori e dell'alternativa di tenere titoli di stato a lungo termine. Circa 50 anni dopo dall'acquisto della prima azione Berkshire la serie di scelte operate da Warren Buffett aveva portato alla nascita di un conglomerato finanziario con *subsidiaries* sparse in tutto il mondo unite da precisi e definiti principi che rappresentano i valori fondamentali della capogruppo e dei suoi amministratori.

4.3 WARREN BUFFETT – L'ORACOLO DI OMAHA

La società gestita da Buffett ne incarna perfettamente la personalità; la filosofia aziendale è inevitabilmente legata a quella dell'investitore, è uno stile individuale e unico. Per capire al meglio la realtà imprenditoriale della Berkshire Hathaway, è quindi necessario conoscere prima colui che l'ha "creata": Warren Buffett.

Descrivere Buffett non è facile. Fisicamente parlando, è una persona abbastanza anonima ed è più simile a un nonno che ad un titano di un'azienda. Intellettualmente è considerato un genio, ma il suo rapporto con le persone è caratterizzato dalla semplicità più assoluta. Lui stesso è semplice, diretto, aperto e onesto. Ha un'affascinante combinazione di complessa ironia e senso dell'umorismo. Alto rispetto per la logica delle cose e massimo disprezzo per la stupidità. Gli piacciono le cose semplici ed evita le cose complicate. L'attività che più gli dà gioia è investire.

Leggendo le sue famosissime lettere agli azionisti, si rimane sorpresi dalla varietà di citazioni che usa: la Bibbia, Keynes o May West. La parola chiave è "leggendo": ogni report contiene non meno di 60/70 pagine di informazioni molto dense. Nessuna immagine, nessun grafico a colori, nessuna tabella. Dai suoi rapporti traspare acume finanziario e una sincerità quasi sfacciata.

⁵¹ Hélène Constanty, "*Warren Buffett. L'investitore intelligente*", Lindau, 2006.

⁵² Oggi la Berkshire vanta un fatturato di circa 247 miliardi.

Buffett sottolinea i punti di luce e quelli di ombra delle attività della Berkshire, perché crede fermamente che i possessori di azioni della Berkshire ne siano i proprietari, e dice a loro tutto quello che vorrebbe fosse riferito a lui se si trovasse al loro posto.

Ma facciamo un piccolo passo indietro.

Warren Buffett nasce il 30 agosto 1930 ad Omaha, secondo di tre figli di un esponente del Congresso degli Stati Uniti, Howard Buffett. Incominciò la sua istruzione alla Rose Hill Elementary School di Omaha e la proseguì all'Alice Deal Junior High School dopo essersi trasferito a Washington DC nel '42 a seguito dell'elezione al Congresso del padre, per poi ottenere un master (dopo che Harvard lo rifiutò) alla Columbia Business School, l'Università dove insegnava il suo idolo Benjamin Graham.

Si dice che abbia fatto il suo ingresso nel mondo degli investimenti azionari all'età di 11 anni; investiva i risparmi che otteneva dalla vendita di bibite a scuola, che all'inizio acquistava nel negozio del nonno paterno. Addirittura, leggenda narra che a 14 anni comprò un appezzamento di terreno che affittava regolarmente ai pastori del luogo.

Subito dopo la laurea, accettando l'opportunità offertagli da Graham, andò a lavorare per la Graham Newman Corp. a New York. Nel 1955, Warren Buffett rifiutò la carica di socio partner della società (offertagli a seguito del pensionamento di Graham) per tornare nella sua città natale dove poteva vivere di rendita grazie al capitale accumulato negli anni merito delle sue eccellenti abilità come investitore.

Una volta tornato ad Omaha, però, la sua famiglia gli chiese di poter gestire i loro risparmi. Proprio in seguito a questa richiesta Buffett fondò la Buffett Partnership, fondo d'investimento con il quale iniziò ad applicare le strategie d'investimento che aveva appreso da Benjamin Graham, cercando cioè titoli azionari sottovalutati con potenzialità di rendimento elevate nel lunghissimo periodo. Attraverso queste modalità, Buffett acquisisce importanti partecipazioni di colossi quali Coca-Cola, Gillette, McDonald's, Kirby Company e Walt Disney.

Successivamente decise di quotare in borsa la Buffett Partnership mediante fusione con una società tessile in declino ma già quotata, la Berkshire Hathaway.

Dopo averne assunto il controllo qualche anno dopo, affiancato dal socio Charlie Munger, comincia ad acquistare aziende sottovalutate nei più variegati settori, dai servizi all'industria, alle assicurazioni, alla biancheria, a società che offrono proprietà frazionata di jet privati, fino ad arrivare all'acquisizione della Mid American Holding, attiva nel settore energia, iniziando così ad investire in oleodotti e gasdotti.

Con la Berkshire Hathaway, Buffett nel '67 acquisisce due compagnie assicurative, la National Fire and Marine Insurance Company e la National Indemnity Company. Il comparto assicurativo occupò sempre più

spazio nella B.H. fino ad abbandonare completamente nel 1985 il settore tessile per dedicarsi esclusivamente al settore assicurativo.⁵³

Andando veloce nel tempo, arriviamo al 2006, anno in cui Warren Buffett decide di mostrare al mondo il suo lato filantropico dichiarando di voler donare 30,7 miliardi di dollari a sostegno delle popolazioni del Terzo Mondo. La Bill & Melinda Gates Foundation⁵⁴ riceverà ogni anno il 5% dei 30,7 miliardi di dollari promessi, a condizione che la stessa fondazione abbia a sua volta utilizzato in azioni benefiche una cifra pari alla donazione ricevuta da Buffett l'anno precedente in aggiunta al 5% del patrimonio netto della fondazione.

La vita di Buffett, però, non è sempre stata rosea, tant'è vero che nel 2012 inviò egli stesso una lettera agli azionisti della Berkshire in cui annunciò di essere malato di cancro alla prostata dichiarando però, che questo fatto non avrebbe avuto alcun risvolto nell'ambito lavorativo. Per quanto stravolgente possa essere stata questa notizia, questo modo di comunicare leggero, veloce e al contempo freddo e distaccato, era assolutamente in linea con il modo di essere di un uomo che riesce ad attraversare periodi tremendi in grado di travolgere i mercati e, inevitabilmente, ad avere la meglio sulla maggior parte degli investitori. È da ricordare che Warren Buffett possiede anche la stupefacente abilità non solo di sopravvivere ai pericoli e ai grandi eventi del mercato azionario, ma di continuare ad investire durante quegli stessi periodi difficili.

Visto in un contesto più privato, però, Buffett è sorprendentemente un uomo semplice, monotono e tradizionale, generalmente basico, al quale non interessano i soldi, più semplicemente si diletta a farli e a vederli aumentare⁵⁵. Abita ancora nella stessa casa di Omaha acquistata nel 1958, guida vecchi modelli d'auto americane, preferisce di gran lunga cheeseburger, Coca-Cola e patatine ad una cucina raffinata, e la sua unica concessione ad una vita lussuosa è un jet privato.

L'uomo che vale più di 30 miliardi di euro conduce una vita simile a quella di qualunque funzionario di rango superiore. Passa le sue estati in una piccola villa in California acquistata nel '70, dove l'unica comodità è rappresentata da qualche poltrona di vimini in giardino, e i suoi inverni nella villa di Farnam Street che ha comprato nel '58, quando era ancora soltanto il gestore di un piccolo patrimonio di famiglia.

⁵³ Oggi Berkshire Hathaway è il più grande riassicuratore mondiale dopo la svizzera Swiss Re e la tedesca Munich Re; dal 2018 è il primo azionista di Cattolica Assicurazioni.

⁵⁴ La Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF) è una fondazione privata americana fondata da Bill e Melinda Gates nel 1997, ed è considerata la più grande fondazione privata del mondo, detenendo \$ 50,7 miliardi di attività. Gli obiettivi primari della fondazione sono, a livello globale, migliorare l'assistenza sanitaria e ridurre la povertà estrema e, negli Stati Uniti, espandere le opportunità educative e l'accesso alle tecnologie dell'informazione. La fondazione è controllata dai suoi tre fiduciari: Bill e Melinda Gates e Warren Buffett.

⁵⁵ R. Lowenstein, *“Buffett: The Making of an American Capitalist”*, New York, 2008, p. 20.

Non ha domestici al proprio servizio, non ha un cuoco personale, non ha un giardiniere e nemmeno un'autista; paga soltanto una donna di servizio che una volta alla settimana dà una pulita con l'aspirapolvere. Uno degli uomini più ricchi d'America è un vero e proprio avaro. L'idea di spendere i soldi che ha accumulato con tanta fatica lo fa stare decisamente male: anche la più piccola spesa per lui significa sottrarre denaro agli investimenti.

*“Le grandi città vi fanno perdere un mucchio di tempo. Posso benissimo approfittare delle comodità che offrono New York o Los Angeles: una scappata in aereo mi porta via solo tre ore. Ma non sopporto le preoccupazioni imposte dalla vita in una megalopoli”.*⁵⁶

Per questo motivo, Buffett ha insediato il suo ufficio al 1440 Kiewit Plaza, Omaha, Nebraska, tra un McDonald's e una stazione di servizio. All'entrata dell'ufficio nessuna targa indica che la base del primo azionista di Coca-Cola, American Express e del Washington Post si trova al 14° piano di quel palazzo adibito a uffici minori, senza portiere né fattorino.

Dietro la sua grande scrivania, passa gran parte della mattinata ad alternare la lettura del Wall Street Journal, dell'Omaha World Herald, del New York Times, dell'USA Today, del Financial Times e di altre riviste specializzate. Risponde personalmente al telefono e si è fatto installare 3 linee rosse, una per ogni banca d'affari di New York con le quali solitamente lavora (Saolomon Brothers, Smith Barney e Goldman Sachs).

Warren Buffett è un abitudinario. Prendiamo come esempio la cena. Quando cena fuori lo fa sempre nello stesso ristorante, il Gorat's Steak House, dove mangia sempre lo stesso pasto dall'età di 5 anni: *“I miei gusti in fatto di cucina si sono formati assai presto. Risalgono precisamente al mio quinto compleanno. Quel giorno abbiamo mangiato hot dog, hamburger, popcorn e gelato, il tutto annaffiato con Coca-Cola. I miei desideri sono stati completamente appagati e, in seguito, non ho più sentito il bisogno di estendere il mio orizzonte gastronomico.”*⁵⁷

Anche se questa dieta tutta zuccheri e grassi può sembrare sconsiderata da un punto di vista della salute, secondo i calcoli di Buffett non è così. Come sul lavoro, Warren è un estremo calcolatore a lungo termine anche nella vita: *“Il mio metabolismo ha bisogno di 2800 calorie al giorno, il che significa un po' più di un milione di calorie all'anno. Se non voglio morire anzitempo di fame nel corso dei prossimi 25 anni, ho quindi bisogno di 25 milioni di calorie. Perché dunque non dovrei cominciare fin da oggi?”*. Poi, in riferimento alla

⁵⁶ Hélène Constanty, *“Warren Buffett. L'investitore intelligente”*, Lindau, 2006.

⁵⁷ Janet Lowe, *“Warren Buffett Speaks: Wit and Wisdom from the World Greatest Investor”*, John Wiley & Sons, New York, 1997.

sua passione smodata per la Cherry Coke, aggiunge: *“Bevo cinque Cherry Coke al giorno: in tutto sono 750 calorie. Se ci avessi rinunciato, avrei perso 40 chili all’anno. La Cherry Coke mi ha davvero salvato la vita”*.⁵⁸ C’è senz’altro in quest’uomo una componente di grande immaturità, accompagnata da una personalità, uno stile di vita e delle idee così fuori dal comune che lo hanno portato, però, ad essere nel ’93 l’uomo più ricco d’America. Per confermare ulteriormente quanto detto fin ora sul suo conto, alla domanda postagli da un azionista in occasione dell’assemblea generale degli azionisti della Berkshire Hathaway: *“Ora che lei è l’uomo più ricco d’America, qual è il suo prossimo obiettivo?”*, Warren Buffett rispose: *“Diventare il più vecchio uomo d’America”*.⁵⁹

4.3.1 UN UOMO, UN’AZIENDA

*“Tutti i bambini diventano adulti. Eccetto uno.”*⁶⁰

Warren Buffett: e’ definibile eterno bambino e, al contempo, da sempre adulto.

La società gestita da quest’adulto Peter Pan, ne incarna perfettamente la personalità, la filosofia aziendale (a sua volta, inestricabilmente legata a quella dell’investitore) e uno stile individuale e unico.

La Berkshire Hathaway, Inc. è una struttura complessa, ma non complicata. Le attività principali sono solo due: le società possedute al 100% e il portafoglio azionario, alimentato dai guadagni delle attività non assicurative e dalla liquidità proveniente dalle assicurazioni. Tutto questo è permeato dal modo assolutamente schietto di Warren Buffett di valutare le attività per una semplice acquisizione, per un acquisto di una quota azionaria o per il management dell’azienda.⁶¹

Le società possedute al 100% dalla Berkshire Hathaway complessivamente, nel 2019, hanno prodotto oltre \$254 miliardi di fatturato. Il portafoglio d’investimenti azionari invece ha un valore di mercato di oltre 240 miliardi⁶² e nel FY 2019 ha fatto registrare un gain pari a \$72 miliardi.

Poco più di trent’anni fa, nel 1988, il portafoglio dell’investitore Buffett era valutato 3 miliardi; nel corso degli ultimi cinquant’anni, a partire da quando Buffett assunse il controllo della Berkshire Hathaway, il valore nominale della società è passato da 19 a 114.214 dollari per azione, con un incremento composto annuale del

⁵⁸ Janet Lowe, *“Warren Buffett Speaks: Wit and Wisdom from the World Greatest Investor”*, John Wiley & Sons, New York, 1997.

⁵⁹ Hélène Constanty, *“Warren Buffett. L’investitore intelligente”*, Lindau, 2006.

⁶⁰ J. M. Barrie, *“Peter Pan, il ragazzo che non voleva mai crescere”*, Regno Unito, 1911.

⁶¹ Robert G. Hagstrom, *“The Warren Buffett way – Third edition”*, Hoboken, New Jersey (USA), 2014, (trad. it. *“Il metodo Warren Buffett”*, Terza Edizione, Hoepli, Milano, 2014).

⁶² File SEC depositato dalla B.H. il 13.08.2020

19,7%; nel medesimo periodo, l'indice 500 di Standard & Poor (S&P)⁶³ è aumentato del 9,4%, compresi i dividendi. Si tratta di una differenza relativa nella performance del 10,3%, realizzata sistematicamente per quasi cinquant'anni consecutivi.

Anche se Warren Buffett ha sempre negato di essere capace di prevedere l'andamento della Borsa, il suo infallibile istinto l'ha portato ad un eclatante successo. Negli anni '70 vi fu la disfatta dei titoli più in vista degli anni '60 che caddero ad uno ad uno. Mentre osservava questo disastro dal Kiewit Plaza, Buffett programmava il futuro. La caduta a picco dei mercati di borsa, per il mago del Nebraska, offriva allo stesso tempo opportunità di business, con nuovi affari da cogliere al volo. La Berkshire Hathaway, comprata ad un prezzo ridicolo di 6 euro per azione, nel 1965 è diventata uno dei titoli più in vista della Borsa di New York.

4.4 STRUTTURA DELLA BERKSHIRE HATHAWAY

In un discorso alla Camera dei Comuni nel 1944, in un edificio che era stato gravemente danneggiato in un attacco aereo il giorno precedente, Winston Churchill disse: *“Prima siamo noi a dare forma agli edifici, poi sono questi a dare forma a noi”*. Questa verità, tanto amata da generazioni di architetti, ci permette di comprendere la natura della B.H. e dei suoi creatori, e mentre continuiamo ad analizzare i vantaggi specifici del metodo di Buffett, sarà molto utile studiare la struttura organizzativa della sua azienda.⁶⁴

All'inizio del processo di acquisto della B.H., Warren Buffett non aveva una visione chiara e prestabilita di ciò che questa sarebbe diventata mezzo secolo più tardi. Tuttavia, come previsto da Churchill, l'azienda alla fine riflette l'immagine e le caratteristiche del suo architetto e l'investitore Warren Buffett è la sintesi perfetta di ciò che è diventata la sua azienda.

Come noto, le società della Berkshire Hathaway, sono molto diversificate tra di loro. Buffett classifica le attività all'interno della sua lettera annuale agli azionisti in quattro categorie separate⁶⁵:

- Assicurazioni⁶⁶;
- Produzione, servizi e vendita al dettaglio;

⁶³ Standard & Poor 500 – noto come S&P 500 o S&P – è un indice della borsa statunitense. È stato realizzato da Standard & Poor's nel 1957 e segue l'andamento di un paniere azionario formato dalle 500 aziende statunitensi a maggiore capitalizzazione.

⁶⁴ Robert G. Hagstrom, *“The Warren Buffett way – Third edition”*, Hoboken, New Jersey (USA), 2014, (trad. it. *“Il metodo Warren Buffett”*, Terza Edizione, Hoepli, Milano, 2014).

⁶⁵ Non tutte le filiali sono perfettamente classificate, ad esempio: abitazioni prefabbricate (Clayton Homes), anche se la maggior parte del reddito di Clayton Homes proviene dal suo portafoglio di mutui - che Buffett classifica come un'attività finanziaria -; distribuzione all'ingrosso (McLane); servizi regolati di gas ed elettricità (Berkshire Energy).

⁶⁶ GEICO, General Re, Berkshire Hathaway.

- Attività regolamentate ad alta intensità di capitale (es. Energia, Ferrovie);
- Finanziario.

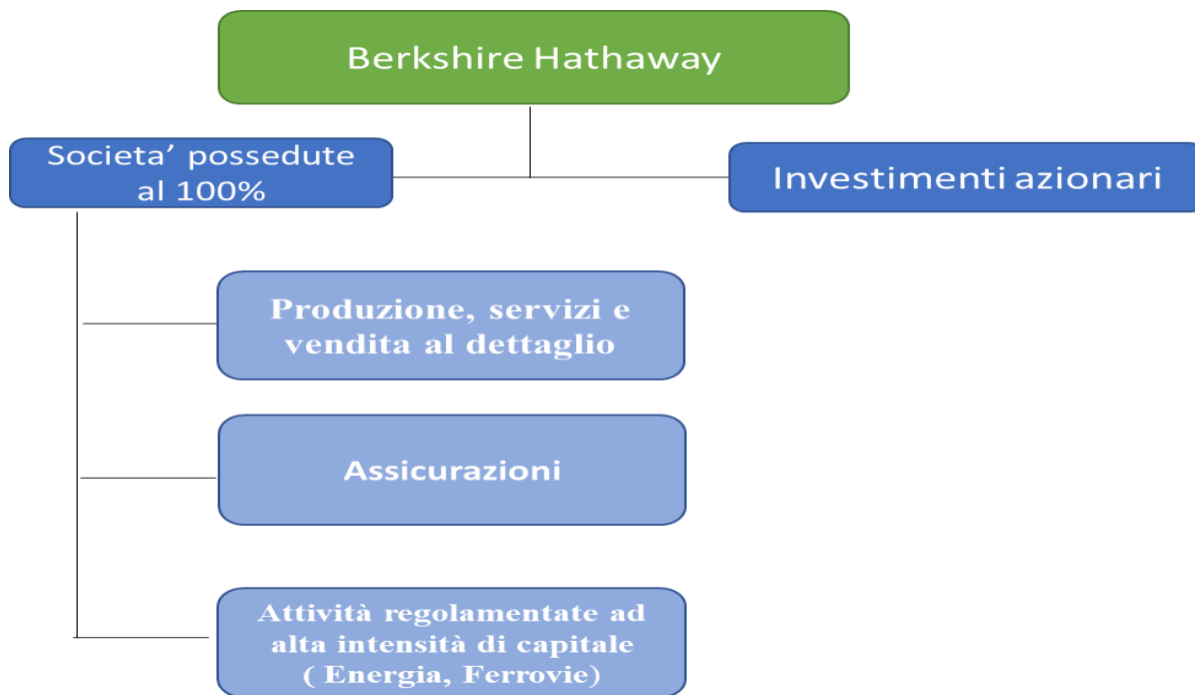


Figura 4: Struttura della Berkshire Hathaway

4.4.1. LE SOCIETÀ' POSSEDUTE AL 100% DALLA BERKSHIRE HATHAWAY

Non è un segreto che le attività assicurative della Berkshire Hathaway, con un fatturato di \$67.7 miliardi, forniscono la liquidità che alimenta gran parte della crescita degli investimenti di quest'azienda.

Il segmento più ampio della Berkshire Hathaway però è il segmento Produzione, servizi e vendita al dettaglio. Questo segmento riunisce sotto di sé aziende di diversi settori industriali, con prodotti che vanno dai lecca-lecca, alle Batterie, ai Jet. Complessivamente, nel 2019 queste aziende hanno prodotto oltre \$144 miliardi di fatturato.

Le imprese e le attività industriali (Regulated Capital-Intensive Businesses), che comprendono la Berkshire Hathaway Energy e la rete ferroviaria Burlington Northern Santa Fe hanno riportato un fatturato pari a circa \$41 miliardi.

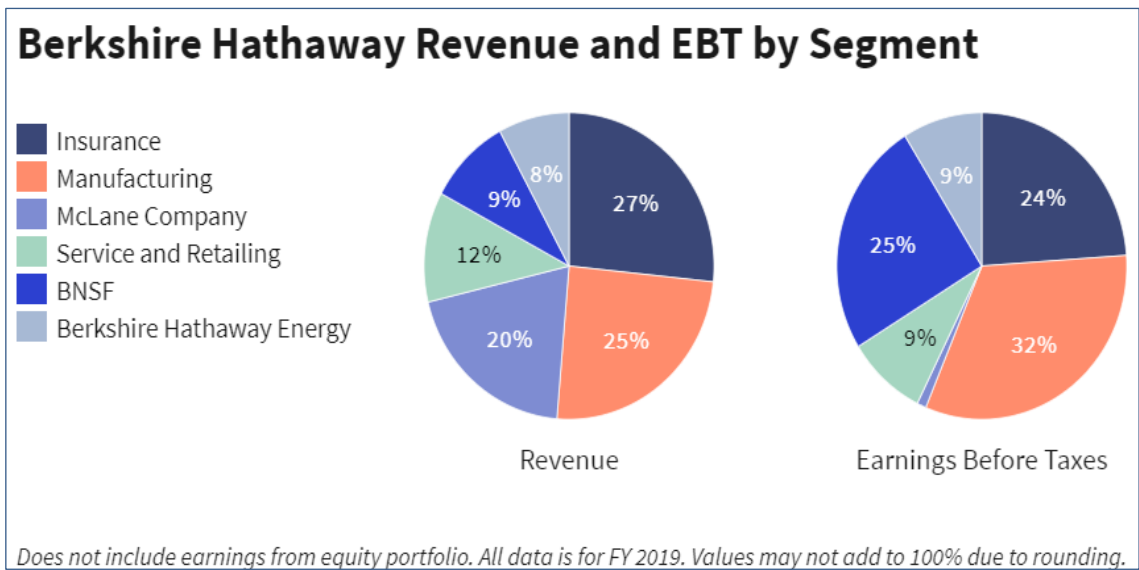


Figura 5: Fatturato e Profitto prima delle tasse per settore della B.H.⁶⁷



Figura 6: Principali società possedute al 100% dalla B.H.⁶⁸

⁶⁷ Mathew Johnston, Investopedia, How Berkshire Hathaway Makes Money. 30 Marzo, 2020

⁶⁸ Rapporto annuale Berkshire Hathaway, 2019.

4.4.2. Le Partecipazioni Azionarie della B.H.

Il portafoglio azionario della B.H. ha superato, nel 2019 i \$240 miliardi. Le partecipazioni azionarie della Berkshire Hathaway spaziano dalle maggiori aziende di largo consumo, come Coca Cola ed Apple, alle più grandi banche del panorama mondiale, tra le quali spiccano Bank of America e American Express, ma ha importanti interessi anche nei maggiori distributori mondiali come Walmart ed Amazon.



Figura 7: Principali partecipazioni azionarie della B.H.⁶⁹

4.5 Il modello Strategico di gestione della B.H.

Un aspetto singolare è la struttura operativa che l'azienda impiega per gestire queste società. Si tratta di un modello basato sull'estrema decentralizzazione dell'autorità operativa, con la responsabilità della performance aziendale interamente affidata ai manager locali.

Questi devono rispettare solo due requisiti principali: inviare mensilmente le informazioni di bilancio e inviare alla sede centrale il flusso di cassa libero generato dalle operazioni.

Il vicepresidente, Charles Munger, ha descritto il sistema Berkshire Hathaway come “delegazione appena prima dell'abdicazione”.

La direzione non è tenuta a incontrare i dirigenti delle sedi aziendali né a partecipare a riunioni di investor relations, né è necessario sviluppare piani strategici, obiettivi operativi a lungo termine o proiezioni finanziarie. I manager vengono lasciati a gestire le loro attività in gran parte senza supervisione o controllo aziendale.

⁶⁹ Rapporto annuale Berkshire Hathaway, 2019.

In breve, Buffett lascia che i manager delle società dirigano il loro spettacolo; chiede solo che gli versino i profitti al netto di quanto è stato necessario investire per il buon funzionamento delle attività stesse.

Inoltre la B.H., caso quasi unico nel panorama mondiale, non distribuisce utili ai propri azionisti: anche questi entrano a far parte dell'immenso flusso di denaro che Buffett decide come allocare.

Nella figura 5 è ben rappresentato il business model della B.H. in cui liquidità proveniente dalle assicurazioni e profitti provenienti dalle altre società produttive affluiscono nelle casse della Holding e vengono investite per acquisire partecipazioni sul mercato finanziario o per essere reinvestite nelle società controllate fornendo risorse aggiuntive agli amministratori locali per lo sviluppo e la crescita di queste ultime.

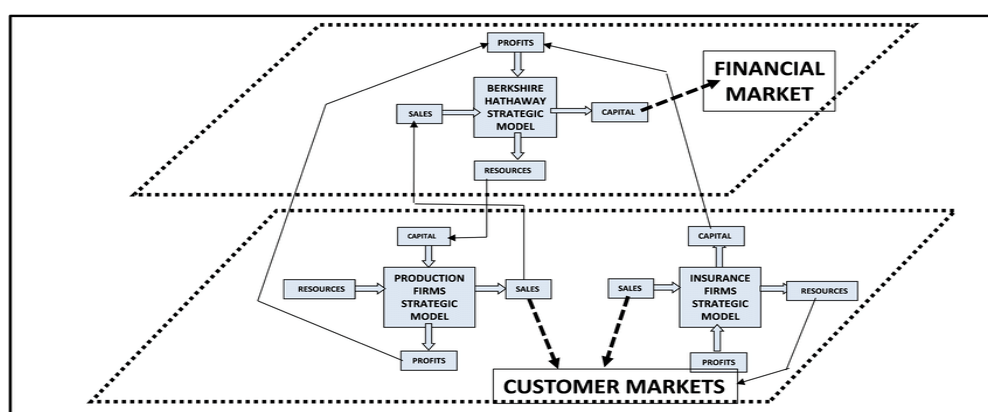


Figura 8: Business Model Strategico della Berkshire Hathaway.⁷⁰

Come detto, le filiali ed i loro amministratori delegati, hanno autonomia assoluta: hanno contatti molto rari con Warren Buffett, in genere consistono in una telefonata su base mensile o trimestrale; non esiste un programma prestabilito; l'unico momento in cui vi è una forma di comunicazione tra i CEO e Buffett è alla presentazione dei bilanci mensili o trimestrali.

La maggior parte degli amministratori delegati pensa che Berkshire Hathaway non interferirebbe con le loro attività a meno che la società non registrasse prestazioni molto inferiori o se accadesse qualcosa che possa danneggiare la reputazione della Berkshire.

Questo livello di autonomia è praticamente inaudito. Per questo la Berkshire Hathaway acquisisce di proposito filiali che non hanno bisogno di molta direzione e controllo perché queste aziende sono “permeate di una buona filosofia”: quando hai società moralmente sane, puoi dare loro autonomia perché sai che gestiranno la loro attività in modo etico.

⁷⁰ Betz, Frederick. (2018). Capital Structures: Vectorizing the Harrod-Domar Model in Macro-Economics. Theoretical Economics Letters. 08. 2682-2706.

Un altro punto chiave della cultura di quest'azienda è un concetto affrontato più volte nei precedenti capitoli: il suo orientamento a lungo termine. Non sorprende quindi che sia desiderio comune che tutte le filiali abbiano in atto piani di successione, il cosiddetto "succession planning".

Tutti i CEO devono avere almeno un successore e sono responsabili della selezione di tale individuo. Ogni leader deve inviare a Warren Buffett una lettera con la loro raccomandazione principale, altri potenziali successori e i punti di forza e di debolezza di tutti i candidati.

Lo stesso vale per tutti i manager che rivestono un ruolo chiave all'interno delle singole società; il succession planning è uno dei cardini fondamentali della filosofia B.H. Ogni manager pertanto forma uno o due potenziali "successori" garantendo così che la cultura e i valori della società siano tramandati nel lungo periodo. Berkshire Hathaway offre alle proprie filiali autonomia e indipendenza perché si fida della capacità che hanno i suoi manager di gestire correttamente ogni azienda.

Lo stesso vale per la pianificazione della successione.

Se Warren Buffett non si fosse fidato del fatto che i suoi amministratori delegati potessero fornire successori appropriati, non avrebbe permesso loro di scegliere un erede, avrebbe selezionato lui stesso il protetto di turno. La fiducia sembra essere uno dei valori fondamentali che tengono a galla la nave Berkshire Hathaway. Warren Buffett e Charlie Munger si affidano a tutte le loro filiali per gestire attività solide e fare investimenti intelligenti. Finché lo fanno, ogni azienda ha una sede permanente e un accesso costante al capitale.

Come ha affermato Munger, "Berkshire Hathaway vuole vivere in una rete discontinua di meritata fiducia"⁷¹. Senza quella fiducia, Berkshire Hathaway non sarebbe l'organizzazione che è oggi.

Un altro concetto fondamentale che abbraccia la B.H. è il risolvere rapidamente i propri errori. L'esempio più eclatante nella storia di quest'azienda è l'Hochschild-Kohn, un grande magazzino che Buffett acquistò attraverso una società chiamata Diversified Retailing alla fine degli anni '60, che in seguito si fuse con Berkshire.

Le persone che gestivano l'azienda erano, parole di Buffett, "di prima classe". La vendita al dettaglio, tuttavia, è un settore difficile, anche con un team di gestione di prim'ordine. Questa fusione si rivelò, come definì Buffett, una corsa nelle sabbie mobili. Comprendendo questo, immediatamente dopo che l'inchiostro si era asciugato sul contratto, la Berkshire si affrettò a uscirne, vendendo l'Hochschild-Kohn il più rapidamente possibile (in 3 anni).

Come disse Munger, le persone intelligenti giocheranno dove la concorrenza è debole. Puoi avere il miglior team di gestione che il denaro possa comprare e fallire comunque nella vendita al dettaglio. Buffett ha imparato

⁷¹ Riunione annuale degli azionisti della Berkshire Hathaway, 2014.

rapidamente ed a sue spese che *“Quando un management con una reputazione brillante affronta un business con una reputazione di cattivi risultati economici, è la reputazione dell’azienda che rimane intatta”*⁷².

Un’altra lezione di vita che ha portato la Berkshire Hathaway al suo attuale successo è “la rimozione dell’ignoranza”, questa ha insegnato a Buffett e Munger il valore dei marchi forti.

La vendita al dettaglio diversificata possedeva anche azioni dei Blue Chip Stamp, che fornivano ai supermercati e ad altri punti vendita al dettaglio i francobolli da regalare ai propri clienti che potevano essere scambiati con merce. Il 3 gennaio 1972 la Blue Chip Stamps acquistò See’s Candies, un produttore e rivenditore di cioccolatini della costa occidentale. Quello di See’s fu un affare straordinario.

*“See’s ci ha fornito un sacco di soldi per le acquisizioni e mi ha aperto gli occhi sul potere dei marchi. Abbiamo guadagnato molto in Coca-Cola, in parte grazie a See’s. C’è qualcosa nel possedere [un marchio] per informarti sulle cose che potresti fare in futuro. Non sarei affatto sorpreso che se non avessimo posseduto See’s, non avremmo comprato Coca-Cola.”*⁷³, affermò Warren Buffett.

In quanto grande azienda, la maggior parte delle persone pensa che il principale contributo di See’s alla Berkshire sia stato il suo travolgente successo finanziario. Non lo era. Il contributo principale di See’s è stato “la rimozione dell’ignoranza” secondo Munger, difatti in seguito affermò che lui e Buffett erano a malapena abbastanza intelligenti per comprarla.

Senza See’s, non avrebbero mai acquistato azioni di Coca-Cola negli anni ‘80. Senza la Coca-Cola, la Berkshire oggi sarebbe molto meno prospera.

*“Se c’è un segreto che abbiamo, è l’eliminazione dell’ignoranza. E la cosa bella è che abbiamo ancora molta ignoranza da rimuovere”*⁷⁴, disse Munger durante l’assemblea degli azionisti del 2014. Rimuovere l’ignoranza significa acquisire sempre maggiori conoscenze e, di conseguenza, diventare continuamente più intelligenti.

Per riassumere, la filosofia seguita da Buffett e Munger è:

- Assumi brave persone e fidati di loro.
- Ammetti rapidamente gli errori e risolvili.
- Rimuovi la tua ignoranza imparando sempre.

Questi tre fattori molto sottovalutati per il successo della Berkshire, sono accompagnati da altre caratteristiche che distinguono quest’azienda dalle altre.

⁷² Riunione annuale degli azionisti della Berkshire Hathaway, 2014.

⁷³ Ibidem.

⁷⁴ Ibidem.

Gli investimenti in azioni sono una delle principali fonti di guadagno. Berkshire Hathaway investe in titoli del Tesoro USA, società e agenzie governative statunitensi, titoli di stato esteri, obbligazioni societarie e titoli garantiti da ipoteca.

Berkshire Hathaway ha due classi di azioni ordinarie designate come classe A e classe B (azioni a doppia classe di Berkshire Hathaway con diritti di voto differenziali e opzione di conversione unidirezionale). I contratti derivati sono stipulati dalle divisioni finanziarie, prodotti finanziari e energia.

In tema di azioni ordinarie, i diritti di voto hanno valore per gli azionisti perché offrono loro l'opportunità di controllare il consiglio di amministrazione e quindi di esercitare pressioni sul management affinché si comporti in modo coerente con la massimizzazione della ricchezza degli azionisti. La struttura a doppia classe è spesso adottata per consentire ai manager e/o ai proprietari originali di aumentare il numero di azioni e contemporaneamente mantenere il controllo attraverso le azioni con diritto di voto superiore.

Entrambe le classi di azioni Berkshire Hathaway dovrebbero rispondere allo stesso modo al rilascio di nuove informazioni, quindi le oscillazioni dei prezzi e la reazione alla volatilità dovrebbero essere coerenti nei mercati overnight. Per questi motivi, i titoli a doppia classe di Berkshire Hathaway con grandi seguaci di investitori offrono un'opportunità unica per valutare l'efficienza del mercato in termini di prezzo e volatilità.

4.5.1 Vantaggi Organizzativi

Per anni, le persone hanno cercato di determinare come Berkshire Hathaway abbia così tanto successo e se tale successo sia replicabile.

Dopo aver studiato a fondo questo gigante aziendale, sono arrivata alla conclusione che tale successo sia frutto di una combinazione di diversi fattori, oltre alle grandi capacità del CEO Buffett che, chiaramente, ha saputo sfruttare ogni occasione e strategia al meglio. Importante da ricordare è anche l'aiuto del socio Charlie Munger che è stato di fondamentale importanza poiché, non commettere errori non è stato facile per Warren, ma di sicuro non lo ha fatto da solo.

Sono stati proprio loro due, ad una riunione annuale⁷⁵, a rivelare i segreti del loro successo.

Il successo della Berkshire Hathaway è sostenuto da tre pilastri fondamentali.

- La prima colonna: le sue controllate generano liquidità a fiumi, reindirizzata prontamente e controcorrente verso il quartier generale aziendale di Omaha. Questo denaro proviene dall'operatività assicurativa e dalle aziende sussidiarie e non finanziarie controllate al 100%.

⁷⁵ Riunione Annuale degli azionisti B.H. – Maggio 2014

- La seconda colonna: Buffett, l’allocatore principe del capitale, reinveste la liquidità in ulteriori occasioni di profitto, il che a sua volta gli permette di acquistare ancora altre attività con buoni margini di utile, ecc.
- L’ultima colonna è la decentralizzazione. Ciascuna delle controllate è gestita da professionisti di grande talento che non hanno alcun bisogno dell’aiuto di Buffett. Cosa assolutamente ideale, visto che questo gli permette di concentrarsi al 100% sull’allocazione delle risorse, il suo talento maggiore.

Sotto quest’ottica, Buffett è da considerarsi *“un manager/filosofo il cui principale obiettivo è la riduzione della rotazione del portafoglio”* ⁷⁶.

Perché? Perché il ricambio ha un costo e nell’ottica di Buffett, il costo del ricambio è sostanzialmente umano. Inoltre, il suo approccio “hands off” è quello che consente alle sue società di conservare un’agilità nel processo decisionale in quanto i manager che lui ha scelto hanno completa autonomia decisionale.

Questa è la ricetta alla base del successo dell’ibrido B.H. che coniuga grandi dimensioni, solidità finanziaria e agilità decisionale.

Warren Buffett chiede alle proprie aziende solo di generare un determinato utile a fine anno, come questo utile sarà raggiunto è totalmente di responsabilità di chi guida le singole aziende facenti parte del portafoglio B.H.. A loro volta, le aziende B.H. sono caratterizzate da una struttura organizzativa molto snella con pochissimi livelli aziendali e una filosofia di *decision making* improntata al rischio calcolato.

In *“The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America”*, Buffett scrive:
“In primo luogo, eliminiamo tutte le attività ritualistiche e non produttive che normalmente accompagnano il lavoro di CEO. I nostri manager sono totalmente responsabili dei loro programmi personali. In secondo luogo, diamo a ciascuno una semplice missione: gestisci la tua attività come se ne possedessi il 100%, è l’unica risorsa al mondo che tu e la tua famiglia avete o avrete mai; e non puoi venderlo o fonderlo con qualcos’altro per almeno un secolo. [...] Certamente non ignoriamo gli attuali risultati della nostra attività - nella maggior parte dei casi, sono di grande importanza, ma non vogliamo mai che vengano raggiunti a scapito della nostra costruzione di forze competitive sempre maggiori.” ⁷⁷

Con il termine “semplice missione”, Buffett sostiene che le aziende dovrebbero abbandonare il pensiero a breve termine e concentrarsi invece sulle prospettive a lungo termine.

⁷⁶ William Thorndike, *“The Outsiders: Eight Unconventional CEOs and Their Radically Rational Blueprint for Success”*, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, 2012.

⁷⁷ Warren Buffett, Lawrence A. Cunningham, Benjamin N. Cardozo School of Law, *“The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America”*, New York, 1997.

La maggior parte degli azionisti della Berkshire ha effettivamente abbracciato questo concetto di partnership a lungo termine; si comportano nei confronti delle loro azioni della Berkshire proprio come la Berkshire stessa si comporta nei confronti delle società in cui ha un investimento.

*“In qualità di proprietari, ad esempio, di azioni Coca-Cola o Gillette, riteniamo che Berkshire sia un partner non dirigente in due attività straordinarie, in cui misuriamo il nostro successo in base al progresso a lungo termine delle società piuttosto che dai movimenti di mese in mese delle loro scorte. In effetti, non ci importerebbe minimamente se passassero diversi anni in cui non ci fossero scambi, o quotazioni di prezzi, nelle azioni di quelle società. Se abbiamo buone aspettative a lungo termine, le variazioni di prezzo a breve termine non hanno senso per noi, tranne nella misura in cui ci offrono l'opportunità di aumentare la nostra proprietà a un prezzo interessante. In linea con l'orientamento proprietario di Berkshire, la maggior parte dei nostri direttori ha una parte importante del proprio patrimonio netto investito nella società.”*⁷⁸

Questo è ciò che affermano Charlie Munger e Warren Buffett nell'ottica della partnership, spiegando come loro vedono i propri azionisti come soci proprietari e loro stessi come soci amministratori. Concludono poi, in riferimento agli investimenti da parte dei direttori nella propria società, con una metafora che riassume perfettamente il loro pensiero: *“Mangiamo la nostra cucina”*.

4.6 DIFFERENZE DAI MODELLI TRADIZIONALI

Mentre molte società pubbliche implementano controlli rigorosi e meccanismi di supervisione per garantire le prestazioni di gestione e la conformità normativa, Berkshire Hathaway si è mossa nella direzione opposta. La responsabilità della performance aziendale è interamente affidata ai manager locali.

In breve, Buffett lascia che gli amministratori delegati delle società dirigano il loro spettacolo; chiede solo che alla casa madre venga trasferito il denaro che i manager locali non possono utilizzare per far crescere ulteriormente le proprie aziende.

Molti dei principi operativi dell'azienda sono in netto contrasto con quelli generalmente utilizzati dalla maggior parte delle società pubbliche. Gli azionisti della società dovrebbero decidere da soli se questi principi operativi possono rappresentare un rischio per la performance a lungo termine o se, contrariamente all'opinione degli esperti, possono diventare una fonte di vantaggio competitivo che potrebbe essere sostenuto in futuro.

Non sorprende quindi che sia desiderio comune che tutte le filiali abbiano in atto piani di successione.

Tutti i CEO devono avere almeno un successore e sono responsabili della selezione di tale individuo.

⁷⁸ Warren Buffett, Lawrence A. Cunningham, Benjamin N. Cardozo School of Law, *“The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America”*, New York, 1997.

Ogni leader deve inviare a Warren Buffett una lettera con la loro raccomandazione principale, altri potenziali successori e i punti di forza e di debolezza di tutti i candidati.

Buffett riconosce che per avere un'attività che dura per sempre, è necessario pianificare il futuro, qualcosa che troppe aziende non riescono a fare.

La fiducia sembra essere uno dei valori alla base che tiene a galla la nave Berkshire Hathaway.

Warren Buffett e Charlie Munger si affidano a tutte le loro filiali per gestire attività solide e fare investimenti intelligenti. Finché lo fanno, ogni azienda ha una sede permanente e un accesso costante al capitale.

Come ha affermato Munger, "Berkshire Hathaway vuole vivere in una rete discontinua di meritata fiducia"⁷⁹. Senza quella fiducia, Berkshire Hathaway non sarebbe la centrale elettrica che è oggi.

Come dice Charlie Munger "Per gli standard del resto del mondo, ci fidiamo eccessivamente e, finora, i nostri risultati sono stati di gran lunga migliori, perché abbiamo selezionato con cura le persone che dovrebbero essere altamente affidabili " -

Certo a volte le cose vanno storte, ma per la maggior parte il risultato è positivamente distorto.

Le cose vanno male anche in altre culture aziendali, non ne sono immuni. Quando le cose vanno male nelle culture burocratiche, tuttavia, è quasi impossibile ritenere qualcuno responsabile perché nessuno è veramente responsabile di nulla. Ed è difficile ritenere le persone responsabili quando non sono responsabili al 100% di ciò che gestiscono.

L'approccio "*hands off*" di Buffett, invece, chiarisce chi è responsabile di cosa. E questo approccio, non le stock option, crea una vera cultura della proprietà.

Assumere le persone giuste e fidarsi di loro è incredibilmente sottovalutato e tuttavia quasi impossibile da trovare nelle grandi organizzazioni burocratiche consolidate.

Tuttavia, come mostra Buffett, è un approccio molto migliore.

La fiducia è incredibilmente potente.

⁷⁹ Commencement Speech at USC Law – Charlie Munger - May 2007

4.7 CONCLUSIONE

A Warren Buffett piace dire che un buon affare è come un castello e devi pensare ogni giorno: la gestione sta aumentando le dimensioni del fossato intorno al castello? O il fossato si sta restringendo?

Le aziende con grandi vantaggi competitivi, e quindi grandi fossati, non sono poi così comuni e trovarle è difficile. Fattori insoliti si combinano per creare fossati che proteggono alcune aziende dagli attacchi della concorrenza. Warren è bravissimo nel riconoscere queste *franchise*.

Warren insedia manager forti nelle società di proprietà di Berkshire e tende a lasciarli praticamente soli. La sua proposta di base per i manager è che, nella misura in cui una società genera profitti e cash flow, cosa che fanno le buone aziende, i manager possono fidarsi di Warren per investirli saggiamente.

Non incoraggia i manager a diversificare.

Ci si aspetta che i manager si concentrino sulle attività che conoscono bene in modo che Warren sia libero di concentrarsi su ciò che sa fare bene: investire.

CAPITOLO 5:

UNO SGUARDO DALL'INTERNO

Qui di seguito riporto il testo integrale dell'intervista concessami dalla d.ssa Izzo, GM Sud Europa Duracell (azienda facente parte del gruppo BH).

Nel corso del nostro colloquio sono stati coperti diversi argomenti, spaziando da temi di marketing a temi più specifici di organizzazione aziendale ed è così che ho avuto la possibilità di “osservare” le strutture organizzative di due giganti come P&G e BH con gli occhi di una manager che lavora ed ha lavorato al loro interno.

INTERVISTA INTEGRALE A CARMELA IZZO (AD E GM DURACELL SUD EUROPA)

D: Buongiorno dottoressa Izzo, grazie per avermi concesso questa intervista. Lei è oggi General manager Sud Europa Duracell, un'azienda facente parte del gruppo Berkshire Hathaway. In precedenza ha lavorato sempre su Duracell in Procter & Gamble. Può raccontarmi di più di queste sue esperienze lavorative alquanto peculiari?

R: Grazie Michela. Dunque, iniziamo con il dire che ho avuto la fortuna di lavorare in due tra le più grandi aziende multinazionali del mondo, ognuna considerata un punto di riferimento nel suo settore. Appena uscita dall'università sono subito entrata in Procter&Gamble considerata da tutti l'università del marketing. Qui ho potuto imparare tutte le fondamenta del lavoro di vendita, marketing e distribuzione relative a prodotti del largo consumo.

Negli anni trascorsi in Procter mi sono occupata delle più svariate categorie di prodotti e ho gestito e venduto i più famosi marchi del largo consumo, dallo shampoo Pantene ai deodoranti Infasil, al detersivo Dash, alla candeggina Ace fino ad arrivare alla mia ultima esperienza in P&G come trade marketing manager Sud Europa per le batterie Duracell. Procter & Gamble aveva acquisito il marchio Duracell attraverso l'acquisizione dell'azienda Gillette che portava in dote, oltre alla categoria di prodotti per la rasatura, anche i prodotti per l'igiene orale Oral B, il marchio Brown e Duracell.

Dopo qualche anno dall'acquisizione, l'azienda si rese conto di quanto fosse difficile integrare le operations legate al marchio Duracell con una struttura di vendita pensata per business come la detergenza.

Duracell aveva iniziato a perdere fatturato anno dopo anno e fu dopo qualche anno di perdita che Procter Italy me ne affidò la gestione.

D: Grazie dottoressa. Ripensando a quegli anni cosa ci può raccontare della sua esperienza nella gestione della categoria batterie all'interno di una multinazionale come Procter & Gamble?

R: Il marchio Duracell era, ed è ancora oggi, un marchio consolidato nell'immaginario del consumatore e con una equity fortissima. Tutti noi abbiamo bene in mente la pubblicità del coniglietto Duracell che superava tutti gli altri coniglietti grazie alle batterie Duracell che duravano di più.

La categoria batterie però è una categoria particolare da gestire. Le batterie possono essere vendute praticamente ovunque, non hanno un canale di destinazione. E' pertanto molto complesso organizzare una forza vendite che si possa occupare della distribuzione del prodotto in canali diversi tra loro. Questi canali vanno dalla grande distribuzione ai tabacchi, dalle ferramenta ai DIY, fino ad arrivare anche ai mercatini rionali.

In una multinazionale come Procter & Gamble era estremamente difficile gestire questo business in modo vincente.

Il modello organizzativo che massimizza l'efficienza di una multinazionale, prevede che tutti i business debbano provare a convergere verso il centro. Infatti la gestione si considera efficiente se una struttura unica come ad esempio una forza vendite può nell'unica visita gestire tutti i prodotti del portafoglio. Lo stesso vale per la struttura finanziaria e per la struttura di consegna ordini.

Il business delle batterie si compone di tanti piccoli ordini distribuiti su tanti piccoli clienti appartenenti a canali di vendita molto differenti tra loro. Inoltre le batterie hanno un ciclo di riacquisto molto più lungo rispetto ad altri beni di largo consumo come shampoo o detersivi. Le logiche da applicare pertanto alla gestione del business di Duracell erano estremamente diverse rispetto a quelle da applicare alla gestione del core business di Procter & Gamble focalizzata su detersivi e prodotti per la cura della persona.

Una multinazionale massimizza l'efficienza organizzando delle strutture centrali al servizio di diversi prodotti che devono essere il più possibile omogenei tra loro. L'omogeneità si misura nei canali di vendita, nei tempi di pagamento, nella dimensione degli ordini e quindi della gestione logistica, eccetera. In tutti questi elementi gestire Duracell era molto diverso rispetto a gestire un detersivo per la casa. Ad esempio, la maggior parte degli ordini Duracell da parte dei diversi clienti era gestita in collettame, cioè piccole quantità di merce, consegnata con una frequenza media ed un assortimento ampio che coprisse tutti i formati di batterie. La struttura logistica che invece era stata messa in piedi per gestire i detersivi, prevedeva ordini grandi, addirittura carichi completi, consegnati il più velocemente possibile con un assortimento semplificato per massimizzare la velocità delle operazioni logistiche

Analoghe difficoltà si incontravano per gestire le attività in store. Le batterie sono principalmente un acquisto di impulso diversamente dalla detergenza che è principalmente un acquisto programmato.

Di conseguenza le location migliori in cui posizionare il prodotto in store erano molto diverse tra queste due categorie. Lo scaffale era il punto più importante da curare per la forza vendita che era impegnata nella distribuzione dei detersivi, al contrario per le batterie le aree di vendita più importanti erano le multi locazioni in adiacenza alle varie categorie di apparecchi in cui queste batterie funzionano: ad esempio i giocattoli, i telecomandi, eccetera.

D: Tutto questo è molto interessante dottoressa. Ma ci sarà anche stato un vantaggio derivante dall'operare all'interno di un'azienda come Procter & Gamble?

R: Assolutamente sì. Procter & Gamble è famosa per la sua grande conoscenza dei bisogni dei consumatori. Ogni anno investe molto in ricerche di mercato per approfondire i bisogni attuali ed emergenti dei diversi consumatori. Ed è stato proprio facendo leva sul reparto ricerche di mercato, che la Procter mette a disposizione dei propri brand, che ho potuto conoscere meglio le abitudini dei consumatori, i loro bisogni, quello che si aspettavano da una batteria, e come soddisfarli.

Inoltre, devo dire che Procter & Gamble e' sempre stato un ambiente privilegiato in cui fare marketing. In questo contesto abbiamo potuto continuare a sviluppare un brand importante come Duracell e a farlo uscire da un'immagine di brand storico facendolo diventare un brand contemporaneo. Abbiamo modernizzato l'immagine del coniglietto Duracell, migliorato il packaging, l'artwork, e inventato concetti come l'SBD applicato alle batterie.

D: SBD? Di che si tratta?

R: SBD sta per Shopper Based Design. Questo è un concetto che Procter & Gamble applica a tutti i prodotti che gestisce, distinguendo il processo decisionale del consumatore di un prodotto, dal processo decisionale del responsabile d'acquisto dello stesso prodotto . Infatti, non sempre chi utilizza il prodotto è la stessa persona di chi acquista il prodotto nel punto vendita. Per questo, oltre a studiare il consumatore, Procter & Gamble studia lo shopper. Questa è un'area in cui Procter & Gamble è molto forte e da cui ho potuto imparare molto per sviluppare il business a me affidato.

Allo stesso tempo è stato molto complicato poter eseguire la go-to-market strategy elaborata sulla categoria batterie e massimizzarne l'applicazione in store a causa delle difficoltà nell'utilizzazione delle risorse condivise di cui parlavo prima.

D: Grazie dottoressa. Come e' avvenuto il passaggio di Duracell alla Berkshire Hathaway?

R: Come raccontavo prima, Duracell era entrato nel portafoglio prodotti di P&G mediante l'acquisizione di Gillette; uno dei grandi azionisti di Gillette era Warren Buffett, amministratore delegato della Berkshire Hathaway. Quando si perfezionò l'acquisizione di Gillette da parte della Procter & Gamble, una parte dei pagamenti agli azionisti fu fatta mediante la concessione di azioni Procter. Fu in questo modo che Warren

Buffett da azionista Gillette diventò uno dei grandi azionisti Procter & Gamble. In qualità di grande azionista, Warren Buffett sedeva nel board of directors di P&G e conosceva quindi molto bene tutti gli sviluppi relativi al marchio Duracell: la forza del marchio, il suo vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza essendo le batterie con la più lunga durata al mondo, le difficoltà che questo prodotto stava avendo all'interno della struttura multinazionale di Procter & Gamble e la sua elevata redditività.

Durante gli anni 2008-2010 Procter & Gamble, come tante altre aziende, ha attraversato un periodo di crisi come conseguenza della crisi economica. In questo contesto P&G si rese conto di doversi focalizzare sui business core, quei business cioè che massimizzavano le strutture centrali dell'azienda senza richiedere particolari deviazioni dallo standard. In questo contesto, business come le batterie, ma anche business come quello dei profumi o dei prodotti per parrucchieri Wella, furono considerati non massimizzanti le strutture core dell'azienda.

Procter & Gamble pertanto comunicò al mercato di voler andare attraverso una serie di cessioni di prodotti per ridimensionarsi e focalizzarsi su poche grandi categorie di prodotti. In quel momento Warren Buffett, che ben conosceva le potenzialità del marchio Duracell e che sedeva, come dicevo prima, nel Board of Directors di P&G, propose a Procter di non vendere il prodotto a terzi ma di effettuare uno scambio di azioni. Buffett avrebbe acquisito il 100% della proprietà del marchio Duracell che doveva essere costituito in ramo di azienda Duracell e, in cambio, avrebbe restituito tutte le proprie azioni Procter alla Procter & Gamble.

L'accordo fu siglato a fine 2015 e il 1° Marzo 2016 si costituì la nuova azienda Duracell. Tra il 2015 e il 2016 Warren Buffett e i suoi manager decisero come organizzare le operazioni della costituenda Duracell Company.

Fu siglato un accordo tra Buffett e Procter & Gamble in cui si consentiva alla Berkshire Hathaway di offrire a manager della Procter la possibilità di passare in Berkshire Hathaway e specificamente nella nuova Duracell Company, al fine di potersi occupare del set up della nuova azienda e poterne gestire il business.

Warren Buffett aveva imparato a conoscere l'integrità e l'acume dei manager Procter & Gamble; sapeva quindi di rivolgersi a persone molto capaci e dotate di un elevato standard morale e di correttezza sul mercato.

In quel periodo mi fu offerto di diventare Direttore Vendite della costituenda Duracell Italy. Era un'esperienza che mi interessava moltissimo in quanto non a tutti è data la possibilità di creare una startup da diversi milioni di dollari. Infatti, si trattava di mettere in piedi una vera e propria startup: dovemmo occuparci di acquisire i nuovi uffici, mettere in piedi i nuovi sistemi, creare l'organigramma, e definire tutte le impostazioni logistiche necessarie alla distribuzione del prodotto.

Accettai pertanto l'offerta e passai da Procter & Gamble alla Duracell Company entrando a far parte della grande famiglia Berkshire Hathaway come Direttore Vendite Duracell Italy.

Nel 2018 fui poi promossa General Manager e Amministratore Delegato Duracell Italy e nel 2020 sono diventata General Manager e Amministratore Delegato Duracell Italy e Duracell Spain con responsabilità su Italia, Spagna, Portogallo, Malta e Grecia, quindi Duracell Sud Europa.

D: Complimenti dottoressa, non è da tutti avere la possibilità di lavorare in due aziende così importanti come Procter & Gamble e Berkshire Hathaway. Quali differenze ha potuto osservare tra le due aziende avendo la possibilità di analizzarle da un osservatorio privilegiato?

R: Hai detto bene Michela, il mio è stato davvero un osservatorio privilegiato. Ho potuto imparare moltissimo da entrambe le aziende. In modo diverso però.

La Procter & Gamble, come ho detto, è considerata l'università del marketing e mi ha insegnato moltissimo in materia di gestione e commercializzazione di marchi e in materia di comprensione del consumatore e dello shopper.

Berkshire Hathaway, d'altro canto, è un colosso finanziario ed è infatti l'ambiente in cui ho potuto perfezionare le mie conoscenze finanziarie.

Sono passata da un'azienda dove il controllo di gestione era massimo, come è necessario che sia in aziende così grandi, ad un'azienda come Berkshire Hathaway in cui è la fiducia la parola chiave. Berkshire Hathaway fornisce pochissime direttive in termini di gestione marketing dei propri business ai manager messi a capo delle proprie società. Ci sono due tipi di direttive a cui far riferimento nella gestione going dell'azienda. Una è di tipo morale e cioè non fare mai nulla che potrebbe danneggiare la reputazione dell'azienda. L'altro tipo di indicazione è in termini di semplicità di gestione, ovvero gestire il business secondo un criterio 80/20. Espandiamo i due concetti.

Buffett è solito dire che la reputazione è come la verginità: una volta persa non la si può riavere indietro. E' per questo che all'interno di Berkshire Hathaway c'è tolleranza zero per comportamenti scorretti da parte dei manager. Ogni manager deve leggere e sottoscrivere il Berkshire Hathaway Business Conduct Manual. Questo è un manuale che contiene tutte le norme di correttezza e gestione trasparente alla quale un manager facente parte della famiglia Berkshire Hathaway deve adeguarsi. Devo dire che per una persona corretta e onesta si tratta di regole molto semplici da seguire.

L'altro concetto è la semplificazione. Warren Buffett detesta le complicazioni, quindi i nostri sforzi sono tutti mirati a rendere le cose semplici. Spesso è la tecnologia che ci viene in aiuto e infatti investiamo tanto in sistemi informatici che riducano le complessità derivanti da attività ripetitive manuali. In altri casi applichiamo la regola 80/20 di Pareto. Secondo questo concetto, infatti, il 20% delle nostre azioni genera l'80% dei risultati di business; cerchiamo pertanto di concentrarci e focalizzarci su quel 20% di azioni davvero importanti ed eliminare quelle non importanti. Ad esempio, cerchiamo di minimizzare il tempo dedicato ai meeting, con una

buona preparazione e l'uso di one-page documents cioè documenti densi di informazioni da inviare in pre-reading in modo che il tempo dedicato ai meeting sia quello puramente necessario a prendere decisioni sulle raccomandazioni sottoposte attraverso il documento inviato in precedenza.

In questo ho trovato P&G molto diversa poiché invece i meeting erano l'occasione per descrivere a tutti i partecipanti al meeting i concetti chiave sui quali poi si presentavano le raccomandazioni di decisioni da prendere. Penso che questo non sia il miglior modo di utilizzare il tempo libero dei vari partecipanti al meeting. Un'altra differenza importante che ho trovato tra le due aziende è l'accountability.

Per scelta, Berkshire è maniacale nell'identificare un owner di un business o di un'azione. In questo modo, nel bene e nel male i risultati possono essere sempre ricondotti ad un'unica persona. Nel caso ad esempio del business Italiano, il responsabile ultimo sono io e non c'è un altro reparto a cui poter imputare errori che abbiano inficiato i risultati del mio business.

Molto diversa era la situazione in P&G dove, con un'organizzazione a matrice, con responsabili di funzione e responsabili di business unit, era sempre complicato andare a risalire quali decisioni avevano generato un risultato di business non in linea con le aspettative.

D: Dottoressa Izzo, come sa io studio organizzazione aziendale, quindi sono interessata a capire meglio le due diverse organizzazioni. Potrebbe descrivermi la struttura organizzativa di Procter e confrontarla con quella di Berkshire Hataway?

R: Certamente. Cominciamo da Procter and Gamble. la struttura di P&G è quella di una multinazionale. La multinazionale è suddivisa in business units che raggruppano prodotti omogenei. Ad esempio, in Procter and Gamble le business units erano Health care, Beauty care, Home care, eccetera.

I capi delle business unit erano responsabili del profitto dell'unità di business globale ma non erano responsabili della distribuzione e commercializzazione dei prodotti nei vari paesi.

Questa era affidata alle MDO, cioè market Market Distribution Operations, cioè le countries. La country era organizzata con strutture di staff multi-prodotto. Ad esempio, la logistica si occupava della distribuzione fisica di tutti i prodotti appartenenti alle diverse business unit. Anche la forza vendite era unica e si occupava di vendere tutti i prodotti di Procter and Gamble. All'interno della country esistevano poi le funzioni specializzate per prodotto, ad esempio il marketing ed il trade marketing. Questa struttura organizzativa generava spesso conflitti derivanti dalle diverse priorità assegnate ai vari prodotti dalle strutture di staff e di vendita che li gestivano tutti. Spesso erano i grandi business ad avere la priorità, e i business più piccoli, che richiedevano maggiore cura ed attenzione per essere sviluppati, non ne ricevevano a sufficienza.

Questa struttura organizzativa cercava di massimizzare la produttività delle persone dell'azienda mantenendo al contempo un'attenzione al prodotto. Ho potuto osservare che questo tipo di organizzazione

aziendale funziona solo su prodotti omogenei, cioè dalle necessità omogenee. Non occorre che i prodotti appartengano alla stessa tipologia di categorie, ma è necessario che i prodotti abbiano lo stesso tipo di consumatore, di shopper, di buyer del distributore, di esigenze logistiche e finanziarie.

Duracell soffriva in quel tipo di organizzazione poiché, come detto prima, si rivolgeva a shopper, comportamenti di acquisto, canali di distribuzione, esigenze logistiche e finanziarie molto diverse dai detersivi che rappresentavano il core business di Procter & Gamble.

D: Dottoressa Izzo, ma quindi le MDO in Procter & Gamble rispondevano in linea gerarchica alle business unit?

R: No, e questo era uno dei problemi. Infatti le MDO rispondevano ad un presidente europeo che rispondeva a sua volta ad un presidente globale delle MDO che a sua volta rispondeva al CEO. Questo creava una situazione conflittuale tra i presidenti globali responsabili di una business unit e il presidente globale responsabile delle MDO. Quando un business non produceva i risultati sperati, inevitabilmente si dava la responsabilità dell'insuccesso alle MDO che non avevano dato sufficiente attenzione a quella categoria, mentre le MDO attribuivano la responsabilità dell'insuccesso alle Global Business Unit (GBU) che a loro dire non avevano sviluppato piani di marketing efficaci.

D: Qual era il vantaggio allora di questa struttura? Perché Procter and Gamble aveva impostato così le operations?

R: In questo tipo di struttura organizzativa ci sono due tipi di vantaggi. Innanzitutto si massimizza la produttività riducendo al minimo i costi attribuiti ad un prodotto in quanto le strutture principali sono condivise tra molti prodotti ed il loro costo viene suddiviso tra di loro. Inoltre, si massimizzano le conoscenze di marketing, in quanto il personale ruota nelle varie posizioni cambiando categorie nel corso della propria carriera professionale. In questo modo, le conoscenze acquisite su una categoria, potevano essere applicate ad un'altra ed è così che la Procter è diventata poi quella che si definisce l'università del Marketing.

D'altra parte c'era un problema importante in questa organizzazione e cioè le business unit erano responsabili di massimizzare il profitto mentre le MDO erano responsabili di massimizzare il fatturato.

Quindi accadeva che un brand come Duracell, con una profittabilità elevata ed un fatturato contenuto rispetto a quello dei detersivi, veniva de-priorizzato dalle MDO, che davano invece più attenzione ad un business come quello dei detersivi che generava altissimo fatturato pur avendo una profittabilità ridotta. Questo non massimizzava gli interessi dell'azienda che si ritrovava inevitabilmente in crisi di profitto. Ciò è in parte quello che ha portato Procter & Gamble al periodo di crisi attraversato tra gli anni 2008 - 2010 e alla necessità di P&G di vendere alcune tra le categorie più profittevoli ma meno omogenee rispetto alla propria struttura.

D: Molto interessante Dottoressa. Invece Berkshire Hathaway com'è organizzata?

R: Berkshire è una conglomerata con una holding finanziaria che si occupa esclusivamente di gestire le attività finanziarie, reinvestendo i profitti nelle proprie aziende o nell'acquisizione di nuovi business. Diversamente da P&G, la Berkshire ha organizzato i propri brand in aziende separate di dimensione media come ad esempio la Duracell Company.

Il CEO della Duracell Company gestisce in piena autonomia l'azienda. A lui riportano tutti i Presidenti di Regione, dove per regione si intende Stati Uniti, Latin America, Europa e Asia. A questi Presidenti riportano tutte le country, cioè tutti i GM. Ogni country ha, al suo interno, tutte le funzioni rappresentate, finanza, logistica, vendite, marketing, ed è focalizzata interamente sulla categoria che gestisce, quella cioè delle batterie.

Esiste poi una struttura di staff centrale che opera come supporto alle country per condividere le informazioni, le conoscenze acquisite, e per sviluppare nuovi prodotti. Il marketing centrale inoltre sviluppa le campagne pubblicitarie che verranno poi utilizzate dai diversi paesi.

Tutti i diversi paesi operano come clienti di queste strutture centrali che sviluppano prodotti e campagne sulla base dei brief ricevuti, delle necessità che hanno le diverse country e dell'indirizzo strategico fornito dal CEO.

Come vedi questa è una struttura molto più lineare dove è chiarissima la reporting line, è chiaro chi decide e sono chiare le responsabilità. Inoltre, le countries sono responsabili di tutto il P&L, sono responsabili cioè sia del fatturato che del profitto dell'azienda. Il raggiungimento del risultato aziendale è più lineare in quanto tutte le componenti dell'azienda lavorano per lo stesso obiettivo, cioè massimizzare fatturato e profitto dell'azienda.

D: Mi rendo conto Dottoressa, ma come si fa a massimizzare il profitto tenendo i costi sotto controllo in una struttura che gestisce una sola categoria?

R: Si impostano le operations nel modo più snello possibile. Si riducono al minimo i livelli gerarchici, si applicano in maniera sistematica i principi dell'80/20. Si eliminano, cioè, tutte le attività superflue per concentrarsi su quelle realmente importanti.

Noi siamo organizzati con una struttura molto snella, con bassissimi costi fissi e assicurandoci che la maggior parte dei costi sia variabile. Inoltre utilizziamo un processo decisionale molto veloce che minimizza il rework rendendo più efficace ed efficiente ogni azione.

Tutto questo è fattibile solo in una struttura che lascia la massima autonomia decisionale ai propri manager i quali possono prendere tutte le decisioni necessarie a massimizzare i profitti e fatturato della propria azienda purché queste rispettino i principi morali di Berkshire Hathaway. In questo modo si evitano le lungaggini

necessarie per allineare tutti i livelli aziendali che erano invece la caratteristica costante in una struttura multinazionale come quella di Procter & Gamble.

D: Dottoressa, a distanza di quattro anni potete dire di essere riusciti a massimizzare fatturato e profitto del marchio Duracell in una struttura tanto diversa da quella in cui era precedentemente inserito ?

R: Assolutamente sì, infatti oggi Duracell ha una redditività maggiore di quella raggiunta in Procter & Gamble e una crescita di fatturato a ritmi superiori rispetto a quelli che aveva in Procter.

D: Come siete riusciti a raggiungere questo risultato così eccellente? Qual è il segreto?

R: Il segreto del successo della Duracell Company si può sintetizzare in due concetti chiave: solidità finanziaria che permette di fare le scelte più corrette per la categoria e focus su un brand davvero superiore rispetto alla concorrenza .

Ti faccio un esempio. Come dicevo prima Duracell ha un ciclo di riacquisto più lungo rispetto a quello dei beni di largo consumo. Questo determina la difficoltà per i punti vendita più piccoli di pagare la merce in tempi brevi in quanto lo stock resta in giacenza anche oltre un mese. I tempi di pagamento in Procter erano mediamente di 7 giorni, il che escludeva distributori piccoli ma presenti sul territorio che non avevano la capacità finanziaria di anticipare il cash prima di averne incassato una buona quantità dai propri consumatori. Ciò generava una perdita di distribuzione in canali importanti per Duracell ma molto frammentati come ad esempio quelli delle ferramenta o dei tabacchi.

Come detto le batterie si acquistano dovunque ed in particolare, nei punti vendita di prossimità, l'acquisto è dettato da necessità, poiché il consumatore si è reso conto, ad esempio, che le batterie del telecomando sono scariche ed ha necessità di sostituirle urgentemente. Se, a causa di politiche finanziarie, la distribuzione in quel canale viene persa, non c'è campagna di marketing che possa supplire alla mancanza di physical availability. Nella nuova Duracell Company i tempi di pagamento sono invece commisurati al ciclo di acquisto del prodotto ed ai canali di vendita. Grazie anche a questa diversa politica finanziaria abbiamo aumentato sensibilmente la distribuzione del prodotto su diversi canali di vendita e quindi alla mental availability generata dalle campagne di marketing si è affiancata anche la physical availability del prodotto nei diversi canali di vendita .

Questo ha dato un impulso alle vendite del prodotto, ha generato quote di mercato in crescita ed ha permesso di ammortizzare i costi di struttura su un fatturato sempre più ampio. Tuttavia, un'azienda può concedere dilazioni di pagamento solo se ha un'autonoma disponibilità di cash. La nuova politica finanziaria di Duracell, tanto importante per l'incremento di distribuzione del brand, è stata possibile grazie al fatto di appartenere ad un gruppo finanziariamente solido come quello di Berkshire Hathaway.

Per massimizzare i profitti, inoltre, è necessario evitare la commoditization della categoria in cui tutti i brand offrono la stessa cosa. Quando una categoria diventa una commodity, il consumatore non è disposto a pagare un Price Premium per un prodotto rispetto ad un altro in quanto non distingue a sufficienza la qualità di un prodotto rispetto ad un altro.

Questo viene definito da Warren Buffett il “moat” cioè il fossato intorno al castello, che difende il castello stesso dagli attacchi della concorrenza. Più è ampio il moat, cioè più è ampio il vantaggio competitivo che un brand ha rispetto ai concorrenti, più quel brand può chiedere ai consumatori di pagare il giusto prezzo per la giusta qualità e il soddisfacimento dei loro bisogni. Duracell è un brand con un ampio vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza in quanto offre prodotti riconosciuti dal consumatore come realmente superiori: “Duracell dura di più” è la prima frase che ci dice un consumatore quando è intervistato sul suo grado di soddisfazione nell’uso delle nostre batterie. Grazie a questa qualità superiore possiamo permetterci di essere il brand di batterie che opera sulla fascia di prezzo alta del mercato, riuscendo quindi a sostenere i costi di gestione del brand.

D: Dottoressa, la ringrazio per questa intervista che offre molti spunti di riflessione. Quindi, tra azienda grande e azienda medio/piccola, qual’è a suo parere il modello organizzativo vincente?

R: Secondo me l’ideale è avere un’azienda media, molto snella, con pochi livelli gerarchici, ma inserita in un grande gruppo che le fornisca la solidità finanziaria e l’accesso a risorse che una media azienda non potrebbe avere.

Ritengo che il modello organizzativo seguito da Berkshire Hathaway sia quello ideale, poiché massimizza i vantaggi dei due tipi di dimensione, organizzando i suoi business in aziende di media dimensione all’interno della grande conglomerata finanziaria BH.

D: Grazie mille Dottoressa per la sua disponibilità e il tempo concessomi.

R: E’ stato un piacere Michela. In bocca al lupo per il tuo futuro.

CONCLUSIONI

Il percorso attraversato da questo elaborato è passato da studi accademici sulle diverse realtà aziendali, all'analisi di casi concreti di grandi aziende come quelli di BH e di P&G.

Poter vedere questi due giganti attraverso gli occhi di chi ha lavorato al loro interno è stata un'esperienza emozionante e sono consapevole della fortuna avuta nel potermi avvicinare a chi le ha vissute entrambe.

Grazie a questo ho potuto conoscere da vicino la struttura Berkshire Hathaway ed ho avuto l'opportunità di studiare più a fondo la storia di quest'azienda e del suo artefice, Warren Buffett.

L'impostazione data da Buffett alla sua azienda mostra una lucidità ed una linearità di pensiero che ne hanno fatto una delle aziende più di successo al mondo.

Attraverso la descrizione dell'organizzazione BH ritengo di aver dimostrato che una soluzione alla dicotomia piccola vs. grande azienda esista, ed è costituita dall'ibrido realizzato nella conglomerata BH: un grande contenitore finanziario con all'interno tante aziende medie, ognuna responsabile del proprio business. I requisiti necessari affinché questo modello funzioni sono: accountability, fiducia ed elevati principi morali dei manager incaricati di gestire i diversi business.

Il consiglio che mi sento di dare alle grandi aziende è quello di ispirarsi alla struttura organizzativa, ai principi ed alla filosofia messi in pratica dalla Berkshire Hathaway, ovvero: suddividere i propri business in aziende medie, delegarne la gestione operativa ai propri manager, renderli pienamente responsabili dei risultati aziendali ed impostare una struttura organizzativa lineare e con pochi livelli gerarchici che permetta agilità decisionale e la possibilità di individuare in ogni momento chi sia il *decision maker*.

RIFERIMENTI

BIBLIOGRAFIA

- Fabio Besta, *“La Ragioneria”*, seconda edizione riveduta e ampliata col concorso dei professori Vittorio Alferi, Carlo Ghidiglia, Pietro Rigobon, Vol. I, II e III, Milano, Vallardi, 1922
- Gino Zappa, *“Tendenze nuove negli studi di ragioneria”*, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927
- Alberto Ceccherelli, *“Il problema dei costi nelle prospettive economiche e finanziarie delle imprese”*, Firenze, Le Monnier, 1936
- Aldo Amaduzzi, *“L’azienda, nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni”*, Utet, Torino, 1986
- Gino Zappa, *“Le produzioni nell’economia delle imprese”*, Milano, Giuffrè, 1957
- Barnard C.J. (s.d.), *“Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione”*, Utet, Torino, 1948.
- G. Giappichelli, *“Sistemi, ambiente, innovazione”*, Torino, 1995
- Burns T., Stalker G.M., (1962), *The management of Innovation*, London
- Lawrence P., Lorsch J., (1967), *Organizations and Environment*, Harvard Business Press, Cambridge
- R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Phillips, *“Structure is not Organization”*, Business Horizons, giugno 1980
- Carlo Bagnoli, *“La misurazione economica sfocata”*, 2007, Milano
- Hamel G. e Prahalad C.K., *“Resource-based theory”*, 1989.
- Porter M.E., *“Strategia e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni”*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007.
- Umberto Bertini, *“Il Sistema d’azienda. Schema di analisi”*, SEU, Pisa, 1986
- Chandler A. D. JR., *“Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise”*, Cambridge, Massachusetts, The M.I.T. Press, 1962 (trad. it. *“Strategia e struttura: storia della grande impresa americana”*, Milano, Franco Angeli, 1976).
- Warren Bennis, Bart Nanus, *“The strategies for taking charge”*, Harper and row, New York, 1985.
- Richard L. Daft, *“Organizzazione aziendale”*, seconda edizione, Apogeo, Milano, 2004
- Joseph Steindl, *“Piccola e Grande impresa. Problemi economici della dimensione dell’impresa”*, 1a edizione 1991.
- Soluzione tasse Consulting Company, *“Quante aziende sono fallite in Italia nel 2019”*, Gennaio 2020
- Impact of the Coronavirus on the Italian non-financial corporates – Cerved Rating Agency, Luglio 2020
- William Thorndike, *“The Outsiders: Eight Unconventional CEOs and Their Radically Rational Blueprint for Success”*, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, 2012.

Robert G. Hagstrom, *“The Warren Buffett way – Third edition”*, Hoboken, New Jersey (USA), 2014, (trad. it. *“Il metodo Warren Buffett”*, Terza Edizione, Hoepli, Milano, 2014).

P. Pysh, S. Brodersen, *“The intelligent investor, a summary of Benjamin Graham’s original work”*, USA.

Rapporto annuale della Berkshire Hathaway, 2011, p. 9.

L. A. Cunningham, *“Berkshire beyond buffett, the enduring value of values”*, Columbia University press, New York, 2014.

Rapporto annuale della Berkshire Hathaway, 1987, p. 22.

Hélène Constanty, *“Warren Buffett. L’investitore intelligente”*, 2006, Lindau

Janet Lowe, *“Warren Buffett Speaks: Wit and Wisdom from the World Greatest Investor”*, John Wiley & Sons, New York, 1997.

J. M. Barrie, *“Peter Pan, il ragazzo che non voleva mai crescere”*, Regno Unito, 1911

File SEC depositato dalla B.H. il 13.08.2020

Mathew Johnston, Investopedia, How Berkshire Hathaway Makes Money. 30 Marzo, 2020

Annual report Letter to shareholders, 2019

Betz, Frederick. (2018). Capital Structures: Vectorizing the Harrod-Domar Model in Macro-Economics. *Theoretical Economics Letters*. 08. 2682-2706

Riunione annuale degli azionisti della Berkshire Hathaway, 2014

Warren Buffett, Lawrence A. Cunningham, Benjamin N. Cardozo School of Law, Yeshiva University, *“The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America”*, New York, 1997.

Commencement Speech at USC Law – Charlie Munger - May 2007

Alice Schroeder, *“The Snowball. Warren Buffett and the Business of Life”*, 2008, Bantam Books

Mary Buffett and David Clarck, *“Warren Buffett and the art of stock arbitrage”*, 2010, Scribner

.

SITOGRAFIA

<https://www.soldionline.it/guide/grandi-investitori/4-regole-warren-buffett?cp=1>

<https://www.dominosolutions.it/news/investire-come-warren-buffett-possibile-ecco-come-332>

<https://www.soldionline.it/guide/grandi-investitori/le-7-regole-d-oro-di-warren-buffett>

https://en.wikipedia.org/wiki/Berkshire_Hathaway

<https://www.thebalance.com/warren-buffett-biography-356436>

<https://www.thestreet.com/investing/history-of-berkshire-hathaway>

<https://www.wiley.com/WileyCDA/Section/id-817937.html>

<https://www.soluzionetasse.com/quante-aziende-sono-fallite-in-italia-nel-2019/>

RIFERIMENTI NORMATIVI

Articolo 2555, Codice Civile, R.D. 16 Marzo 1942, n.262

Articolo 2083, Codice Civile, R.D. 16 Marzo 1942, n.262

Articolo 2, DLgs 102/2014

Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione Europea del 6 maggio 2003 relativa alla “definizione delle microimprese, piccole e medie imprese

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare innanzitutto il relatore di questa tesi, il professor Paolo Spagnoletti, per la sua gentilezza, disponibilità e per i suoi preziosi consigli che hanno reso possibile la stesura di questo elaborato.

In secondo luogo, ringrazio la mia famiglia che mi ha sostenuto durante questi tre anni e, soprattutto, in quest'ultimo periodo particolarmente intenso per me. Un ringraziamento che va in particolare ai miei genitori che mi hanno permesso di arrivare fin qui, standomi sempre accanto nei momenti belli e supportandomi ancora di più nei momenti di difficoltà; senza di loro tutto ciò non sarebbe stato possibile.

In fine vorrei ringraziare la LUISS perché in questi ultimi anni è stata come una seconda casa, nella quale mi sono sempre sentita estremamente accolta e ben voluta, luogo in cui ho trascorso quelli che sono e che forse saranno gli anni più belli della mia vita. Senza “mamma LUISS” quest'avventura non sarebbe stata così indimenticabile.

The best is yet to come!

*“Give a man a fish and you will
feed him for a day. Teach a man
to arbitrage and you will feed
him forever.”*

—Warren Buffett