

# Incertezza del consumatore: una fonte di inefficienza organizzativa alla luce della Teoria Modulare dell'Impresa

Valentina Blandi  
Università degli Studi di Trento

## Abstract

Nel corso dell'ultimo secolo, il consumatore è divenuto sempre più incerto nel prendere decisioni di consumo a causa della crescente complessità dei suoi bisogni. Da una parte, la maggior parte dei bisogni standardizzati è stata soddisfatta, dall'altra la domanda relativa a bisogni intrinsecamente complessi (ad es. il bisogno di salute) è aumentata, soprattutto a causa dell'invecchiamento della popolazione. Dal lato dell'offerta, produrre sulla base di una domanda prestabilita è sempre più difficile e l'incertezza del consumatore è divenuta fonte di inefficienza organizzativa. Ciò nonostante nella teoria

dell'impresa il consumatore è assente, relegato al ruolo di "agente razionale". Questo contributo si propone di comprendere, alla luce della Teoria Modulare dell'Impresa (Langlois and Robertson, 1995; Langlois, 2002; Baldwin and Clark, 2003), quando è efficiente per l'organizzazione coinvolgere il consumatore nel processo produttivo e quale forma organizzativa sia la più efficace per gestire tale coinvolgimento. Le imprese con una governance cooperativa (organizzazione interna del lavoro basata su inclusione, partecipazione e relazioni orizzontali) risultano le più efficienti.

## Keywords

Customer uncertainty  
Cooperative governance  
Modularity  
Long-term care services

## Obiettivi

Alla luce della Teoria Modulare dell'Impresa – e creando un primo ponte tra la letteratura organizzativa e manageriale – si investiga se e come la struttura organizzativa a livello di governance, service design e management sia in grado di gestire l'incertezza del consumatore. Inoltre, l'obiettivo è analizzare tale questione all'interno delle organizzazioni che soddisfano uno specifico tipo di bisogno complesso, quello *long term care*. La principale ipotesi è che in caso di bisogni complessi, l'incertezza del consumatore produca inefficienza produttiva, il cui valore dipenda dal grado di modularità adottato a livello di governance, service design e management. In particolare, si ipotizza quanto segue:

1. Strutture non-modulari e decentralizzate – grazie alla loro flessibilità e capacità di motivare i providers – promuovano capabilities di coordinamento con il consumatore e i lavoratori e, quindi, un'efficiente gestione dell'incertezza del consumatore.
2. Un approccio di tipo blueprinting al service design sostiene un'efficiente modularizzazione del servizio customizzando le attività front office e standardizzando quelle back office.
3. Poiché in presenza di bisogni complessi, l'impegno dei lavoratori front office è sconosciuto (problema di asimmetria informativa), solo un management equo che sono sostiene le motivazioni intrinseche dei lavoratori è capace di promuovere capabilities di coordinamento e, quindi, l'efficienza produttiva.

## Design, metodologia, approccio

Lo studio si posiziona a cavallo tra la letteratura organizzativa e quella manageriale per esaminare come l'incertezza del consumatore possa essere efficacemente affrontata sia a livello di governance sia a livello di disegno e gestione del processo produttivo. In primo luogo alla luce della Teoria Modulare dell'Impresa, lo studio mostra che l'incertezza in caso di bisogni complessi sia una forma di incertezza ambientale che produce costi di produzione inaspettati (CPI). Questi costi sono considerati come il "lato produttivo" dei costi di transazione dinamici (costi di negoziazione e di trasferimento di conoscenza ad esterni) e, come questi, possono essere ridotti solo all'interno di un'organizzazione non modulare (l'impresa) che sostenga il trasferimento di conoscenze non standardizzate. Mentre i CPI diretti vengono individuati nella relazione con l'utente e sono dovuti all'assenza di capabilities nella customizzazione dei servizi, i CPI indiretti emergono tra i providers chiamati insieme a customizzare il servizio ma senza un adeguato sviluppo di *cooperation capabilities*. La teoria comportamentale (Osterloh and Frey, 2000) consente di tener conto del ruolo delle motivazioni nell'emergere di tali capabilities e delle soluzioni organizzative necessarie a sostenerle. Lo studio collega poi la Teoria Modulare dell'Impresa alla letteratura sulla modularità nel disegno e management dei servizi al fine di comprendere come ridurre nel processo produttivo le due tipologie di CPI.

## Risultati

In primo luogo, lo studio teorizza che la governance cooperativa sia la più efficace nel ridurre i costi di transazione dinamici e i relativi costi di produzione inaspettati (danni, errori, perdita di risorse, azioni legali) grazie alle capabilities che sviluppa nella customizzazione di servizi volti a soddisfare i bisogni complessi del cliente. In particolare, il senso di responsabilità dei lavoratori sostiene un processo di *learning by doing* che consente l'apprendimento permanente e la flessibilità necessaria per rispondere ai bisogni dei clienti. In secondo luogo, lo studio propone un approccio *blueprinting* (Shostack, 1984) per il disegno e la gestione dei servizi che – attraverso la separazione *front office / back office* – consente un miglioramento dell'efficienza gestionale. Questo approccio è particolarmente adatto a supportare i processi decisionali in una struttura organizzativa piatta (come la cooperativa), poiché chiarisce i flussi di lavoro e la responsabilità. Un modello viene realizzato in particolare per la gestione di servizi *long term care*.

## Originalità

Lo studio estende la Teoria Modulare dell'Impresa (TMI) per includere l'incertezza del consumatore. Fa ciò considerando i costi di transazione dinamici e il sistema di incentivi che – grazie a differenti forme organizzative – aiuta a migliorare le capabilities per l'efficienza di gestione. Quest'ultima è valutata attraverso lo sviluppo di una nuova misura: "i costi di produzione inaspettati" (CPI). Inoltre, lo studio sviluppa un approccio di tipo *blueprinting* che consente una separazione *front office / back office* per migliorare l'efficienza di gestione. Infine, l'articolo mostra come la TMI possa essere applicata al caso di organizzazioni che offrono servizi *long term care*, evidenziando come servizi modularizzati possano essere disegnati senza un concomitante aumento dei CPI.

## Bibliografia

- Baldwin C.Y., Clark K.B. (2003), "The value, costs and organizational consequences of modularity", Working Paper. Available at: <http://www.people.hbs.edu/cbaldwin/DR1/descrip.html>
- Langlois R.N. (2002), "Modularity in technology and organization", *Journal of Economic Behaviour & Organization*, Vol. 49, pp.19-37.
- Langlois R. N., Robertson P. (1995), "Firms, markets and Economic Change: a dynamic theory of Business Institutions", Routledge, London.
- Osterloh M., Frey B.S. (2000), "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form", *Organization Science*, Vol.11, pp. 538-50.
- Shostack G.L. (1984), "Designing Services That Deliver," *Harvard Business Review*, Vol. 62 Issue January-February, pp.133-139.

