

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP  
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/N02S001  
2011

## Troms Offshore (Norway)

Odd Jarl Borch  
Bodo Graduate School of Business

Luca Iandoli  
Università di Napoli Federico II

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**  
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**  
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**  
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

## TROMS OFFSHORE

### **Introduzione:**

Il primo ufficiale al ponte informò il capitano che la M/V Clean Design Arctic stava attraversando il circolo Polare. Era insolito per il capitano essere accompagnato dal proprietario della nave, ma questa escursione era un viaggio alla scoperta. Thor Olsen si affacciò a guardare i fiordi e le magiche montagne della costa delle terre del Nord. Da quando era diventato un investitore armatore, aveva mandato quasi tutte le navi nella zona meridionale del mare del Nord, ma ora lui stava andando a nord. Lo sfruttamento del petrolio nel mare del Nord era all'apice e le maggiori compagnie petrolifere si stavano dirigendo a nord del circolo polare alla ricerca di nuovi giacimenti di "oro nero". Come proprietario della nuova ed avanzata "Platform Supply Vessel" (PSV) per la Troms Offshore, pensò alle opportunità che lo attendevano nelle acque dell'Artico. Una recente stima del centro rilevazioni geologiche degli Stati Uniti aveva previsto che il 20% del petrolio e del gas rimanente poteva essere trovato nelle regioni artiche. Tuttavia, sarebbe stato un compito difficile raggiungere il petrolio in quelle acque pericolose. Thor ricordava il primo anno in mare come pescatore di gamberetti lungo le rive di Spitsbergen e del Greenland. Nebbia, ghiaccio, depressioni polari ed icebergs erano una costante minaccia. Come Thor sapeva molto bene, l'ambiente può renderti vulnerabile. Questo viaggio era ulteriormente complicato dal fatto che gli indigeni del posto avevano mostrato evidente opposizione ad ogni "esplorazione per la ricerca di petrolio". Ecco perchè si aspettava tutto tranne che una navigazione tranquilla.

Fare rotta verso l'Artide avrebbe significato un grande salto per la sua piccola azienda, ma Thor si chiedeva se i suoi dipendenti, in particolare il capitano e i diversi membri dell'equipaggio, avrebbero raccolto al volo l'opportunità di entrare in queste nuove acque ove esistevano rischi per ognuno di loro. Molte domande attraversavano la sua mente: quali nuovi mercati sarebbero stati presenti a Nord? La sua azienda aveva le risorse necessarie e le abilità organizzative per far fronte alle nuove sfide? Thor pensò a come la struttura della sua compagnia avrebbe dovuto cambiare per adattarsi a questi nuovi mercati nordici. Il personale chiave avrebbe dovuto essere mobilitato e si sarebbero dovuti assumere nuovi dipendenti. Questa nuova avventura costerà così tanto da influire sulla qualità e la sicurezza dell'attività nei mari del Nord?

*"Forse sarebbe meglio restare nel mercato attuale nonostante il suo declino e la dura competizione all'interno di esso?"*

Il proprietario era abbastanza tranquillo poiché non doveva prendere subito quella decisione. C'era ancora una settimana prima di tornare alla base e di riferire le proprie riflessioni al suo gruppo di manager relativamente all'espansione della Troms Offshore nelle acque dell'artico.

### **Background del settore**

L'industria dei trasporti marittimi di petrolio e gas Norvegese è considerata come uno dei più interessanti distretti industriali in Europa. Questo è dovuto all'esistenza di clientela esigente, competizione dura ma trasparente, accesso ad agenti innovativi, ma anche cooperazione tra i diversi attori del settore (in particolare, per finanziamento di progetti innovativi, istruzione congiunta, iniziative comuni di ricerca). La clientela è principalmente costituita dalle maggiori compagnie petrolifere le quali noleggiavano navi per esplorazioni e per attività di sfruttamento in mare per periodi di tempo sia brevi (da qualche giorno a qualche mese) che lunghi (da 5 a 15 anni). Compagnie come Exxon-mobil, BP, Shell; ENI, Total; Gazprom and Statoil sono di fatto clienti particolarmente influenti con un grande potere contrattuale. Quando queste organizzazioni noleggiavano navi per periodi brevi i prezzi delle imbarcazioni fluttuano a seconda della domanda e dell'offerta. I giganti del petrolio bandiscono gare d'appalto per la fornitura di navi per lunghi periodi se ci sono nuovi giacimenti di petrolio da sviluppare. Queste tipologie di contratti a lungo termine sono elaborati sulla base di un gran numero di criteri, inclusi il costo, la qualità tecnica, la funzionalità, la sicurezza e la sostenibilità ambientale. Il manager della logistica di una grande compagnia petrolifera spiega in modo più approfondito il concetto affermando che:

*“Noi incoraggiamo i proprietari di imbarcazioni ad essere innovativi. Al di là di tutto, li invitiamo a pensare che nuove tecnologie sostenibili da un punto di vista ambientale migliorerebbero anche la sicurezza, oltre a ridurre il numero di incidenti tra i membri dell'equipaggio”.*

*“Ci preoccupiamo anche di dare dei feedback agli armatori, ai fornitori di equipaggiamento nonché ai proprietari delle imbarcazioni. Se una compagnia può dimostrare di aver aderito a tali criteri, probabilmente godrà di una considerazione più alta soprattutto per quel che riguarda i contratti a lungo termine”*

Secondo i manager a terra ed a bordo della nave questo aspetto costituisce una sfida che può portare ad una grande competizione tra i fornitori. I fornitori tuttavia si sforzano di raggiungere un equilibrio tra il miglioramento della qualità del prodotto ed i costi, di modo da poter competere sul prezzo e rimanere in affari. Thor è ben consapevole di questa lotta. Infatti dice:

*“ Le compagnie petrolifere da noi si aspettano principalmente alti livelli di servizio e velocità di consegna. Tutto ciò deve essere raggiunto al più basso prezzo possibile sul mercato se vogliamo vincere la gara. Allo stesso tempo ci chiedono i massimi standard di sicurezza e salvaguardia ambientale. Tutto ciò è molto pretenzioso! Loro ispezionano le imbarcazioni spesso e ci classificano in base alle nostre prestazioni ogni anno. Se non raggiungiamo i loro standard, vengono redatti dei rapporti di non-conformità ed il nostro contratto viene rotto.”*

Poichè le compagnie petrolifere hanno grandi margini di profitto, possono esercitare il loro potere come lo ritengono necessario.

La domanda da parte delle compagnie petrolifere dipende principalmente da due fattori:

- 1) la domanda internazionale di petrolio;
- 2) la attività esplorativa delle diverse compagnie petrolifere.

Prezzi bassi e fluttuazioni nell'economia internazionale possono causare una severa caduta di prezzo, il che ha un effetto devastante sui fornitori. Ad esempio, durante la crisi finanziaria del 2009/2010, le compagnie petrolifere hanno ridotto il prezzo molto al di sotto del break-even e i proprietari di imbarcazioni ne hanno subito le conseguenze. Come risultato, le compagnie di trasporto marittimo hanno firmato contratti secondo cui solo i costi variabili erano coperti.

Questo ha inoltre causato grande insoddisfazione tra gli investitori, poiché un'imbarcazione può arrivare a costare 40 milioni di euro. In aggiunta alle richieste dei clienti, l'amministrazione locale monitora l'industria del trasporto marittimo su base annua per una questione di conformità con la società marittima internazionale. Per i proprietari di imbarcazioni questo significa costi aggiuntivi per la revisione e per tutte le misure relative.

Thor non aveva preso in considerazione tutti questi influenti aspetti quando realizzò il suo investimento, ecco perché ora era alla ricerca di nuove opportunità che potessero dare alla Troms Offshore una posizione competitiva.

### **Competizione e cooperazione all'interno del distretto**

Il mercato del trasporto marittimo di beni petroliferi tende ad essere molto competitivo ed è essenzialmente “basato sul prezzo” come spesso accade in ogni settore maturo. Il settore è

completamente integrato con i principali mercati geografici localizzati nel Mare del Nord, nel Golfo del Messico, negli Stati Uniti e in Brasile. Troms Offshore ha il suo mercato principale nel mare del Nord ed in questa regione ci sono molte imbarcazioni che rappresentano i più grandi attori sul mercato al mondo.

Le maggiori compagnie petrolifere si muniscono di nuove e più avanzate navi ogni anno, attrezzandole per gli scopi più diversi, come analisi sismica, tenuta dell'ancora, piattaforme per il rimorchio e piattaforme per il rifornimento navi. D'altra parte avere una larga flotta sia di vecchie che di nuove navi fa sì che le compagnie possano essere flessibili e competitive sul prezzo per diversi tipi di noleggi. Ci sono anche vantaggi che riguardano l'aspetto della "grandezza", infatti le grandi "attività (operations)" sono in grado di abbassare i costi amministrativi per unità. Le grandi compagnie di trasporto marittimo sono globalmente posizionate con uffici e navi in tutto il mondo, e questo consente loro di acquistare nuove navi ed altre tipologie di equipaggiamento ove i prezzi sono più bassi.

In Norvegia nelle ultime decadi vi è stato un accesso relativamente facile al capitale, tuttavia la crisi finanziaria e la sovra-capacità dell'industria hanno ridotto tale disponibilità in qualche modo.

La Norvegia ha diversi cantieri, equipaggiamenti e fornitori di servizi. Per quelli che lavorano negli equipaggi l'industria paga bene ed il lavoro è anche interessante per eventuali stranieri, che possono essere eventualmente assunti quando non vi sono abbastanza Norvegesi disponibili per riempire i diversi posti vacanti. Più di recente, certi armatori e manager hanno assunto nei loro equipaggi persone provenienti da paesi a stipendi medi più bassi come mezzo per risparmiare denaro (ad esempio assumere persone dalla Polonia può ridurre il costo approssimativamente del 20%).

Le compagnie norvegesi sono anche fortunate visto che hanno "scuole marittime" ed istituti che forniscono corsi per marinai. Diverse università ed istituti di ricerca sono coinvolti nel fornire Ricerca & Sviluppo (R&S) per l'industria. Più della metà dei costi di tale attività di R&S è finanziata dal governo e queste ricerche sono importanti poiché stimolano attività innovative, condivisione e creazione di conoscenza all'interno dell'industria stessa. Solitamente tali ricerche si concretizzano nella strutturazione di un network, ma non mancano vie di ricerca attraverso progetti "formali" nonché partnership strategiche con le istituzioni. Nell'industria delle spedizioni marittime norvegese ci sono vari livelli di cooperazione tra differenti compagnie e regioni, mentre in una regione geografica nella zona costiera di nord-ovest ci sono collegamenti molto forti con le compagnie di spedizione marittime, i cantieri navali, ed i proprietari delle imbarcazioni, i fornitori

ed anche altri stakeholders dell'industria. Infatti è sulla costa nord-occidentale che alcune delle aziende più innovative e dinamiche di servizio in mare aperto si trovano, in quanto vi è una credenza collettiva a livello locale che vi sia un valore strategico fondamentale per la regione nel lavoro in collaborazione con altri soggetti.

Qui si trova un vero e proprio centro di competenza dell'industria marittima dove i costruttori, i cantieri, i fornitori di attrezzature e di servizi lavorano a stretto contatto su ricerca e sviluppo, educazione, e sul costruire un centro industriale dinamico. I possessori di navi giocano un ruolo centrale in tale network, anche perché riconoscono i benefici del contribuire allo sviluppo di questa tipologia di settore.

### **Background della compagnia**

La Toms Offshore è una compagnia norvegese di trasporti marittimi. Fondata nel 2005 dopo un “buyout” da parte di un gruppo di manager, è cresciuta rapidamente lungo i suoi 5 anni di esistenza. I suoi clienti principali sono le compagnie petrolifere che perforano in mare.

La Toms Offshore trasporta carichi e fluidi da e verso le installazioni e le piattaforme in mare e ora ha un fatturato di circa 50 milioni di euro, nonché 300 dipendenti. Il team di gestione include 15 persone, con i rimanenti dipendenti a lavorare in mare a bordo delle 10 imbarcazioni gestite dall'azienda. Il mercato principale è collocato geograficamente nel mare del Nord. Oltre ai servizi offshore di petrolio e gas, la Toms offshore è anche attiva nelle ricerche, grazie ad una nave che opera in collaborazione con l'istituto di ricerche polari norvegese; come risultato l'azienda ha acquisito esperienza riguardo all'operare nelle acque polari. I quartieri generali sono collocati nella città di Tromsø, anche nota come il “Cancello verso l'artico”, Per la Thor, la regione artica è una regione interessante per quanto riguarda l'espansione geografica della compagnia.

### **La sfida: Un nuovo mercato per la zona artica**

Da alcuni anni a questa parte l'industria petrolifera si è mossa verso acque più esposte, in direzione delle regioni artiche, nel mare di Barents tra la Norvegia e la Russia, il Canada e l'Alaska.

*“Questo è un mondo diverso per noi per quanto riguarda i servizi offshore di petrolio e gas.*

*Improvvisamente un basso polare potrebbe apparire in concomitanza di forti venti. Nebbia ed oscurità possono ridurre la visibilità e si rischia di andare in collisione con blocchi di ghiaccio.*

*Il sistemi di localizzazione satellitare sono semplicemente poco affidabili qui nel nord e vi sono grandi aree con mappe poco accurate. A peggiorare le cose si aggiunge il fatto che, qualora*

*dovesse succedere qualcosa all'equipaggio, qui ci si trova fuori dalla portata degli elicotteri. Inoltre ci sono poche infrastrutture, quindi tutto richiede più tempo. Per farla breve si deve essere preparati all'ignoto e pronti a fronteggiare problemi irrisolvibili.”*

L'incertezza è caratteristica di questo mercato. C'è bisogno di più navi su misura con le migliori infrastrutture e una maggiore cooperazione tra i partner al fine di avanzare al di là del Mare del Nord. E 'anche essenziale mantenere i contatti con i principali interlocutori nella regione artica tra cui gli ambientalisti, i governi regionali, le popolazioni indigene e altri gruppi con interessi contrastanti. Questo approccio basato sul consenso aumenta notevolmente la complessità delle attività. Volendo fare un esempio, associazioni ambientaliste come il WWF, Greenpeace e Bellona tendono ad opporsi alla trivellazione in queste acque. Thor ha ricordato un episodio precedente che ha coinvolto una delle sue navi:

*“ In un porto in Islanda, il capitano e tutto l'equipaggio dovettero farsi scortare dalla Guardia costiera per essere protetti da un sabotaggio da parte di gruppi attivisti locali che protestavano contro l'esplorazione petrolifera. Fu un periodo di prova ed aumentò l'incertezza di tutta l'attività.”*

I rischi per la Troms Offshore sono chiari nelle acque dell'artico. Eppure la sfida correlata a questa opportunità fornisce un mezzo per differenziare i servizi dell'azienda e quindi ridurre la concorrenza, visto che la Troms Offshore risulta essere più esperta della maggior parte delle aziende per quel che riguarda la regione artica. La Troms Offshore sarebbe in grado di offrire servizi a valore aggiunto. Per le compagnie petrolifere (tra cui i giganti del mercato) la Troms Offshore potrebbe consigliare come gestire operazioni con successo nelle acque della zona Artica. Thor ha parlato del potenziale di questo mercato durante la cena con il capitano della M / V Arctic Clean Design:

*“ Abbiamo una nave in esercizio nella regione artica. Si tratta di una nave da ricerca polare. Si potrebbe facilmente trasferire l'esperienza di navigazione fatta su questa nave alle altre. Sarebbe una nuova “piattaforma di impresa”. Potremmo fornire servizi di consulenza su misura alle compagnie petrolifere. Oltre a fornire logistica di alta qualità, potremmo fornire alle compagnie petrolifere supporto continuo per poter pianificare ed operare in queste acque. In effetti, ci si potrebbe espandere in altre parti della catena del valore ed elaborare un nuovo concetto di business.*

Thor era certo di una cosa, per costruire capacità nelle acque dell'Artico le compagnie petrolifere

avevano anche bisogno di avere dipendenti qualificati per affrontare l'incertezza e la complessità di simili attività. Thor pensava che i giganti del petrolio sarebbero stati disposti a pagare un prezzo elevato per acquisire tali conoscenze. Ma una questione non dava pace a Thor: il modello di business della Troms Offshore sarà in grado di adattarsi alle nuove sfide di questa parte di mercato?

Thor affermava che:

*“ E' diverso lavorare in questo mercato rispetto a quello tradizionale del mare del nord. Abbiamo il potenziale per espandere i servizi della società, ma per raggiungere questo obiettivo potrebbe essere necessario ricostruire la nostra organizzazione ed i sistemi di gestione al fine di essere molto più flessibili ed innovativi,... ed inoltre per fornire prodotti più complessi.”*

Thor aveva chiaro che il pericolo maggiore per la Troms Offshore era legato al rischio di perdere contratti di spedizione nel mercato in cui si trovavano adesso. Quanto sarebbe stato facile per la Troms Offshore trasferire le proprie attività da un mercato caratterizzato da una clientela stabile e da procedure già stabilite verso uno ove l'organizzazione avrebbe avuto bisogno di essere preparata rispetto ad incertezza e complessità?

Thor si appuntò una nota: al suo ritorno avrebbe avuto bisogno di discutere con il suo team di manager circa la configurazione di un nuovo modello di business facente leva sulle risorse della Troms Offshore e relativamente a come facilitare il processo di cambiamento, in particolare dal punto di vista del personale e dei clienti.

### **Strategia della compagnia**

Così come Thor decise di discutere con il suo team di manager, iniziò ad analizzare la strategia attuale della compagnia e capì che la strategia competitiva della Troms Offshore variava in base a 4 fattori:

- 1) aggressività del mercato per quanto riguarda la sperimentazione di nuovi concetti. Questa può variare da una scala “reattiva”, ovvero imitazione di concetti, ad una offensiva, anche detta strategia “proattiva”,
- 2) differenziazione dei prodotti a seconda delle esigenze specifiche di gruppi di clienti selezionati. Questa può variare da prodotti standard (attrezzature per il traino, etc...) fino a prodotti su misura, ad esempio finalizzati all'utilizzo da parte dell'istituto di ricerca polare;



3) leadership di costo-efficienza, che, a sua volta, influenza il livello al quale il prezzo è preso in considerazione nel fare un' offerta per un nuovo contratto;

4) diversità di prodotto, finalizzata a coprire le esigenze di un progetto specifico. In altre parole: da un unico prodotto a tante varianti dello stesso;

Per sopravvivere, la Toms Offshore si era sempre concentrata sul costo-efficienza, questo vuol dire che si doveva operare al più basso costo possibile in accordo con gli standard delle “best practice” e con standard di qualità raccomandati.

Come ha dichiarato un manager della Toms Offshore all'ultima riunione mensile:

*“ La nostra strategia non si basa sullo sperimentare le nuove tecnologie. Questo aspetto lo lasciamo alle compagnie più grandi ed affermate che hanno profitti maggiori. Queste compagnie possono permettersi di portare avanti Ricerca e Sviluppo da sole ed assumersi i rischi di sperimentare.*

*Sono loro che stanno sviluppando e testando macchinari, il tipo di benzina e di navi, questo anche tramite dei finanziamenti pubblici alla ricerca. Speriamo che questa tecnologia possa essere disponibile come “merce di scaffale” nel giro di un paio di anni.”*

Durante i periodi di “basso mercato” i margini di profitto sono chiaramente limitati, e questo implica la necessità di una compensazione durante i periodi più intensi. Pertanto, per sopravvivere in un settore così competitivo, la Toms Offshore ha sempre cercato di assicurarsi le migliori competenze possibili. Questo include personale esperto con una profonda comprensione delle dinamiche per raggiungere l'efficienza, delle tecniche di previsione e dell'efficace funzionamento della compagnia.

### **Il modello di impresa**

Come ogni modello di impresa, quello della Toms Offshore definisce l'architettura strutturale e finanziaria del business, la sua logica, nonché la catena del valore, la tecnologia e la governance della società, compresi i partner per gli scambi esterni.

Il modello di impresa di solito segue da vicino la missione aziendale e la sua strategia competitiva, mentre la catena del valore può assumere la forma di una serie di standard, interazioni sequenziali di attività commerciali.

Il modello della Troms offshore era piuttosto snello, con scambi sequenziali a livello operativo per la flotta di navi di proprietà della società. In primo luogo i proprietari, in quanto investitori, decidevano in merito ai finanziamenti di una nave per un particolare mercato. Una volta che una nave era stata progettata ed i progetti erano stati firmati dai proprietari dagli investitori, il processo di costruzione poteva iniziare.

L'azienda seguiva il processo di costruzione mediante degli ispettori specializzati inviati dal reparto tecnico, erano inoltre attivi degli ufficiali i quali avevano il compito di assicurarsi che la nave fosse costruita secondo le specifiche tecniche richieste. Una volta ultimata la costruzione dell'imbarcazione, un equipaggio esperto veniva assegnato alla nave e la stessa veniva sottoposta a numerosi test durante la sua prima uscita. Il reparto di vendita offriva poi la nave per l'uso a breve termine e successivamente veniva stipulato un contratto sulla base della migliore offerta. Gli eventuali ulteriori requisiti che erano necessari per soddisfare un accordo di solito venivano affidati dall'azienda ad una squadra di fornitori affidabili. Alcuni di questi fornitori erano partner commerciali di lungo termine in grado di rifornire l'azienda su base continua così come erano in grado di fornire informazioni sul mercato. Tuttavia, Thor ci ha tenuto a sottolineare che quando i prezzi sono in fase di negoziazione, anche questi fornitori venivano trattati come tutti gli altri. Quando la TROMS Offshore aveva bisogno di mantenere bassi i costi nonostante la necessità di un equipaggio altamente qualificato, essa si rivolgeva a delle piccole agenzie low-cost straniere per effettuare le assunzioni. La TROMS lavorava anche con un numero selezionato di agenzie di spedizione, che la aiutavano a sostenere gli sforzi per conquistare nuovi contratti.

### **La struttura organizzativa**

La struttura organizzativa della TROMS Offshore era costituita da 4 dipartimenti: Personale, Noleggi, Tecnico e Contabilità. Oltre a questi, i responsabili di Qualità, Salute, Sicurezza ed Ambiente (HSEQ) erano organizzati in una sorta di dipartimento all'interno di quello del Personale.

L'organizzazione era piuttosto piatta, con un amministratore delegato, un direttore di assistenza ed i 4 capi dipartimento facenti parte del gruppo degli alti dirigenti. C'erano due comandanti per ogni nave, i quali fungevano da "direttori di stabilimento". Questi lavoravano un mese a bordo, seguito da un mese di congedo. Per quanto riguardava le relazioni esterne dell'organizzazione, queste si basavano essenzialmente su procedure standard verso clienti e fornitori. In aggiunta, vi erano degli sporadici progetti di sviluppo ad hoc con gli investitori esterni ed i costruttori qualora ci fossero stati nuovi contratti a lungo termine con richiesta di nuove navi. Di quest'ultimo aspetto se ne

occupava principalmente la dirigenza, la quale poteva contare su una grande rete “informale” da cui provenivano molte informazioni utili sul mercato.

Le funzioni non erano “collegate” in termini burocratici, visto che comunque vi erano compiti chiari per ognuno dei dipartimenti. Ad ogni modo in una piccola organizzazione vi è parecchia comunicazione informale tra i diversi reparti. Questo include anche frequenti contatti con i capitani e gli ingegneri a bordo delle navi in quanto c'è un bisogno continuo di problem solving.

Thor sottolineava l'importanza di questa comunicazione informale tra i suoi dipendenti più in vista, questo perché era un aspetto della struttura aziendale che si tendeva a preservare.

Come Thor ha spiegato:

*“Siamo come una grande famiglia. Il capitano della nave discute con il responsabile a terra più volte al giorno per coordinare le attività, risolvere problemi e per mantenere la nave. Il tono delle discussioni è il più delle volte amichevole, anche se ci possono essere alcune volte in cui non si trovano d'accordo. Entrambi inoltre danno un parere personale sulle decisioni prese, il che ci consente di introdurre spesso una serie di piccoli miglioramenti che hanno un impatto a lungo termine sull'azienda.”*

Ognuna delle dieci navi rappresentava di fatto un avanzato “impianto di produzione”, del costo di €20-40 milioni di euro. Le navi erano sia navi da carico che “navi serbatoio”, dotate di strumentazioni di carico molto avanzate e di sistemi di posizionamento. Le nuove navi erano caratterizzate da un elevato grado di automazione, il che significa che l'equipaggio a bordo doveva essere altamente qualificato e specializzato nel campo dell'elettronica e dei macchinari di gestione, così come è indicato nelle descrizioni delle loro posizioni di lavoro. C'erano anche norme severe di spedizione che erano illustrate nel cosiddetto “manuale della qualità aziendale” e l'equipaggio era inoltre tenuto a riconoscere l'autorità formale a bordo. La nave era certificata secondo le norme dell'Organizzazione marittima internazionale e l'azienda aveva una gestione della qualità certificata secondo la ISO 9001:2000, il che significa il rigoroso rispetto di standard di qualità complementari per la gestione. La certificazione ambientale ISO 14001:2004 è comune anche nel settore dei trasporti marittimi ed era una delle certificazioni di cui l'azienda poteva godere.

### **Il problema delle risorse**

Le risorse di una azienda possono essere classificate in: risorse di base, risorse per la gestione e

capacità dinamiche. Le capacità dinamiche si concretizzano in quelle risorse che creano cambiamenti ed innovazioni all'interno dell'azienda. Questi cambiamenti possono essere piccoli, finalizzati al miglioramento oppure possono essere grandi cambiamenti che alterano l'intera piattaforma competitiva mediante un'iniziativa imprenditoriale.

Le risorse di base della Troma Offshore erano correlate alla gestione delle navi, essendo di fatto costituite dall'equipaggio e dagli ufficiali a bordo delle navi stesse, oltre ad un qualificato staff a terra.

Per quanto riguardava le risorse gestionali, la Troma Offshore era fortemente dipendente dai capitani a bordo delle navi e dalla competenza manageriale dei capi dipartimento a terra, i quali controllavano le attività ed il personale.

Per ognuna delle 10 navi doveva essere operativo:

- 1) un reparto noleggi che si occupava di raggiungere i più alti tassi possibili giornalieri di produttività per ciascun appalto, basandosi su grande conoscenza del mercato e sulle risorse del network dei clienti;
- 2) un reparto operativo e tecnico, con capacità di rendere efficace la riduzione dei costi di funzionamento della nave (in particolare stipendi e riparazioni) in base alle risorse di conoscenza tecnica ed organizzativa, ed anche di sviluppare relazioni di forte cooperazione con gli ufficiali a bordo;
- 3) un reparto di gestione della qualità in grado di garantire la conformità alle normative vigenti, le certificazioni di qualità nonché gli standard di qualità richiesti dai clienti e dai contratti mediante un adeguato sistema di controllo qualità;
- 4) un dipartimento personale finalizzato ad assumere il miglior personale qualificato e il miglior equipaggio, a proteggere il benessere di tutti i lavoratori e mantenere alto il morale tra i membri dell'equipaggio (per raggiungere alti livelli di motivazione dell'equipaggio, ridurre le assenze per malattia, e mantenere stipendi moderati).

I livelli manageriali della Troma offshore erano strettamente connessi tra loro. In altre parole coloro che si trovavano al livello "medio" avevano la necessità di coniugare l'esperienza formale e quella operativa, così come il livello dei top manager era fortemente impegnato nelle attività giornaliere, ma allo stesso tempo rivestiva un ruolo strategico (riguardante ad esempio i collegamenti strategici con l'esterno).

Il team di manager di alto livello tendeva ad attingere da una vasta rete di contatti nel settore, la quale era stata costruita in tanti anni di attività. Poiché vi era margine di flessibilità limitata all'interno dell'organizzazione, l'utilizzo delle capacità dinamiche (fra cui le piccole variazioni ed i le innovazioni incrementali) erano in primo luogo responsabilità del team manageriale.

Questo era una risorsa imprenditoriale fondamentale per l'azienda visto che la Troms Offshore disponeva di risorse limitate per la ricerca e sviluppo e di fatto tendeva più a cercare una collaborazione con gli istituti di ricerca.

All'interno della Troms Offshore il sistema per il processo decisionale, la comunicazione tra lavoratori all'interno della compagnia e la direzione dei lavori era basato su delle procedure standard. I compiti del personale a bordo e di quello a terra erano regolati da procedure ed istruzioni scritte.

Il management doveva conformarsi alle norme internazionali obbligatorie e ai regolamenti che disciplinano le loro azioni per quanto riguarda la navigazione, le operazioni di carico, l'inquinamento e la sicurezza. Gli ufficiali di bordo erano obbligati ad essere sottoposti ad una formazione specializzata. La nave era inoltre tenuta a ricevere dalle autorità governative degli accreditamenti, mentre le associazioni di nomina governativa erano incaricate di effettuare dei controlli.

Mentre queste procedure potevano incentivare a migliorare l'efficienza a bordo delle navi, in realtà l'azienda doveva anche confrontarsi con il problema di mantenere determinati standard di efficienza finalizzati a mantenere i prezzi entro i limiti imposti dal mercato.

E' difficile essere "imprenditoriali" ed innovativi in un mercato già a regime e così sensibile al prezzo.

## **Conclusioni**

La Troms Offshore si trovava di fronte ad una nuova opportunità che avrebbe potuto portarla in una direzione molto diversa rispetto a quella attuale. Per il proprietario, Thor Olsen, era chiaro che qualsiasi cosa avesse deciso di fare, avrebbe avuto bisogno del supporto pieno di tutti i manager del suo team. Il team stesso gli era stato leale per molti anni e la compagnia aveva avuto un relativo successo nelle sue attività nel mare del Nord. La sua azienda era sempre stata di stampo "progressista", ma l'espansione nelle acque dell'Artico avrebbe potuto essere un passo troppo lungo secondo i suoi consulenti. Thor era sempre stato un buon valutatore dei rischi, e riconosceva che se

non avesse corso il rischio e non si fosse avventurato nel settore dei trasporti marittimi, come aveva fatto 12 anni prima, allora sarebbe stato ancora un pescatore di gamberi lungo la costa della Groellandia, dove le sfide e le ricompense erano certamente molto diverse!