

Corso di Strategie d'Impresa

Imparare dagli errori aziendali: Il caso Iridium

SYDNEY FINKELSTEIN, SHADE H. SANFORD

“Per ora sembra un progetto scientifico da molte migliaia di dollari. Ci sono alcuni problemi di fondamentale rilevanza: l'apparecchio è voluminoso, il servizio costoso, e i clienti non sono ancora stati realmente identificati.”

-Chris Chaney, Analista della A.G. Edwards, 1999

“Iridium è probabilmente uno dei più costosi rottami spaziali di tutti i tempi”

-William Kidd, Analista della C.E. Unterberg, Towbin

Bary Bertiger, ingegnere della Motorola Inc., fu il primo ad intravedere l'idea di Iridium, nel 1985, ascoltando la moglie che si lamentava di non potere raggiungere telefonicamente i suoi clienti con il cellulare mentre si trovavano alle Bahamas. Al ritorno dalla vacanza, Bertiger, insieme ad altri due ingegneri del Motorola Satellite Communications Group in Arizona, sviluppò il concetto tecnologico alla base di Iridium – un sistema di 66 satelliti orbitanti a bassa quota intorno alla terra, che avrebbe permesso agli abbonati di effettuare telefonate da qualsiasi punto del mondo.

Nonostante i superiori di Bertiger avessero rifiutato il progetto Iridium, Robert Galvin, allora presidente di Motorola, gli diede l'autorizzazione a portare avanti le ricerche. Galvin, così come il figlio Christopher, suo successore, vedevano in Iridium una potenziale dimostrazione delle competenze tecnologiche di Motorola. La corsa al lancio del sistema satellitare Iridium fu estremamente motivante per gli ingegneri del gruppo, che portarono avanti lo sviluppo del progetto, entrato in funzione nel 1998, con un costo totale superiore ai 5 miliardi di dollari.

I satelliti, utilizzati per nelle telecomunicazioni già dal 1960, erano solitamente satelliti geo-stazionari, cioè orbitavano ad un'altitudine superiore alle 22.000 miglia. Satelliti orbitanti ad una tale altitudine comportavano l'utilizzo di telefoni di grandi dimensioni e la presenza di un fastidioso ritardo nella ricezione, pari a circa un quarto di secondo. Il telefono “Planet 1” della Comsat, ad esempio, aveva le dimensioni di un computer e pesava 4,5 pounds. L'innovazione apportata da Iridium consisteva nell'utilizzo di un ampio sistema di satelliti orbitanti a bassa quota (approssimativamente 400-450 miglia di altitudine). In virtù della maggiore vicinanza con la terra, i telefoni potevano avere dimensioni inferiori ed il ritardo vocale era quasi impercettibile.

Nel 1991 Motorola fondò la Iridium Limited Liability Corporation (Iridium LLC) come impresa a sé stante. L'azionista di maggioranza era la stessa Motorola, con una quota iniziale del 25% e 28 consiglieri d'amministrazione, a fronte del versamento di 400 milioni di dollari. In aggiunta, Motorola garantiva prestiti alla Iridium per 750 milioni di dollari, con un'opzione per ulteriori 350 milioni. D'altro canto, Iridium garantiva a Motorola contratti per 6,6 miliardi di dollari, dei quali 3,4 per il design ed il lancio dei satelliti, e 2,9 miliardi per la messa in opera e la manutenzione. E la Iridium esponeva anche Motorola allo sviluppo di tecnologie satellitari che avrebbero fornito a quest'ultima rilevanti competenze nella costruzione di sistemi di comunicazione satellitari, insieme a circa 1000 brevetti.

Inoltre, verso la fine degli anni '90, alcuni esperti del settore ritenevano che Motorola avesse ulteriori incentivi a garantire il successo di Iridium, in particolare per proteggere la propria reputazione. Tra il 1994 ed il 1997, infatti, Motorola aveva sofferto a causa di un rallentamento nella crescita del fatturato, di una riduzione dell'utile netto e dei margini. Oltre a ciò, l'azienda aveva in precedenza commesso diversi errori di valutazione, come quello di anticipare l'utilizzo di terminali digitali da parte dell'industria della telefonia mobile, errore al quale è imputabile in buona parte il calo di prezzo, superiore al 50%, che le azioni Motorola registrarono nel corso del 1998.

Top management team.

Verso la fine del 1998, la Iridium poteva vantare quello che gli analisti sono soliti definire "un eccellente top management team", con Edward Staiano come CEO. Prima di approdare alla Iridium, Staiano aveva lavorato alla Motorola per 23 anni, durante i quali aveva dimostrato di avere un ottimo fiuto e di essere un uomo che non perdona. Nel corso dei suoi ultimi 11 anni alla Motorola, Staiano aveva portato il settore Sistemi Generali dell'azienda ad una crescita record. Nel 1995, circa il 40% delle vendite aziendali, pari a 27 miliardi di dollari, erano attribuibili a tale divisione. Lasciando il libro paga di Motorola per spostarsi alla Iridium, Staiano rinunciava ad un contratto che gli garantiva 1,3 milioni di dollari annui, in cambio di un salario base di 500 mila dollari, più 750 mila opzioni per l'acquisto di azioni Iridium, valide 5 anni.

Il lancio del servizio

"Siamo il classico case study da MBA su come non bisogna introdurre un prodotto sul mercato. Prima abbiamo creato una meraviglia tecnologica per poi chiederci come potevamo farla rendere."

-John A. Richardson (CEO Iridium ad interim), agosto 1999

Il primo novembre 1998, dopo una campagna pubblicitaria da 180 milioni di dollari ed una cerimonia inaugurale durante la quale il vice presidente Al Gore effettuò la prima telefonata utilizzando Iridium, l'azienda lanciò il servizio di telefonia satellitare, al costo di 3000 dollari per un apparecchio, e da tre ad otto dollari al minuto per le chiamate. I risultati furono devastanti. Nell'aprile del 1999, l'azienda aveva solo 10 mila abbonati. Ricavi insignificanti in confronto ad un interesse sul debito di 40 milioni di dollari al mese, che misero l'azienda sotto tremenda pressione. In aprile, due giorni prima che la Iridium annunciasse i risultati trimestrali, il CEO Staiano si dimise, giustificandosi con il mancato raggiungimento di un accordo con il consiglio d'amministrazione riguardo a problemi strategici. John A. Richardson, insider esperto, lo sostituì immediatamente ad interim. Nel giugno 1999, la Iridium licenziò il 15% dello staff, compresi numerosi manager che avevano elaborato le strategie di marketing.

Nell'agosto successivo, la base clienti aveva raggiunto soltanto quota 20 mila, ben al di sotto dei 52 mila necessari a incontrare le richieste dell'accordo con i creditori. Due giorni dopo il mancato pagamento di un debito pari a 1,5 miliardi di dollari, il 13 agosto 1999, la Iridium venne dichiarata in bancarotta, collocandosi fra le venti maggiori bancarotte nella storia degli Stati Uniti. Attonite, le autorità aziendali e gli analisti cominciarono a cercare le ragioni del fallimento.

Le ragioni del collasso di Iridium

Le caratteristiche dell'apparecchio telefonico riducevano drasticamente la richiesta del servizio Iridium da parte del mercato obiettivo.

Iridium sapeva che i suoi telefoni sarebbero stati troppo grandi e troppo costosi per potere competere con il servizio di telefonia cellulare, costringendo l'impresa a operare in regioni dove il telefono cellulare non era disponibile. Con tale costrizione in mente, la Iridium aveva cercato il suo mercato obiettivo focalizzandosi su uomini d'affari che viaggiavano con frequenza recandosi in aree in cui non era disponibile il servizio di telefonia cellulare. Nonostante tale strategia di marketing andasse a colpire la diffusione dei telefoni cellulari, Iridium rimase focalizzata sui viaggiatori d'affari dal momento del lancio. Nel 1998 il CEO Staiano prevedeva che entro la fine del 1999 ci sarebbero stati 500 mila abbonati.

Uno dei principali problemi nell'offerta della Iridium era rappresentato dal fatto che i telefoni cellulari si erano diffusi molto più rapidamente di quanto l'azienda si sarebbe aspettata, ed alla fine il servizio di telefonia cellulare era disponibile quasi ovunque. A causa della elaborata tecnologia del sistema Iridium, erano trascorsi ben 11 anni dall'ideazione del concetto al suo sviluppo. In questo lasso temporale, le reti di telefonia cellulare si erano diffuse fino a coprire la grande maggioranza dell'Europa, arrivando persino a paesi in via di sviluppo come la Cina ed il Brasile. In sintesi, il piano di marketing di Iridium aveva come obiettivo un segmento, cioè quello dei viaggiatori d'affari, i cui bisogni venivano soddisfatti in misura sempre maggiore dai telefoni cellulari, che offrivano un valore significativamente superiore rispetto a Iridium.

I limiti tecnici ed il design poco accattivante dell'apparecchio telefonico contribuivano ad impedirne l'adozione.

Poichè la tecnologia Iridium dipendeva dalla traiettoria di collegamento tra l'antenna del telefono e il satellite orbitante, gli abbonati non potevano utilizzare il telefono all'interno di auto in movimento, di edifici, ed in molte aree urbane. Inoltre, anche in zone aperte, l'utilizzatore doveva allineare perfettamente il telefono per avere una buona connessione. Un consulente aziendale dichiarò nel corso di un'intervista: "non potete pretendere che un CEO in viaggio d'affari a Bangkok esca da un edificio, si diriga verso l'angolo della strada e tiri fuori un telefono da 3.000 dollari". Inoltre, l'apparecchio telefonico Iridium era carente sotto il profilo della capacità di memorizzare dati, una funzione che aveva sempre maggiore importanza per gli utenti professionali. A peggiorare le cose intervenivano anche altri problemi, come,

ad esempio, il fatto che la carica delle batterie in località remote richiedeva l'uso di speciali accessori alimentati con la luce solare.

Tali limitazioni rendevano difficile la vendita del telefono Iridium al mercato obiettivo degli importanti viaggiatori d'affari, così come il design poco accattivante. Nel novembre del 1997, John Windolf, direttore della comunicazione di marketing della Iridium, descriveva così l'apparecchio telefonico: "E' enorme! Spaventerà le persone. Se facessimo una campagna pubblicitaria incentrata sul prodotto in sé, perderemmo sicuramente". Anche un anno dopo, Iridium continuò a puntare essenzialmente sullo stesso prodotto che, sebbene più piccolo rispetto al concorrente Planet 1 della Comsat, aveva tuttavia le dimensioni di un mattone.

Iridium soffriva anche a causa di problemi operativi, che minarono irrimediabilmente il lancio del servizio. Il management decise di procedere con il lancio prima che fossero stati prodotti abbastanza telefoni da uno dei suoi due principali fornitori, Kyocera, che stava soffrendo proprio in quel periodo di problemi relativi al software. Ironicamente, questo collo di bottiglia nella produzione implicava che la Iridium non avrebbe potuto fornire gli apparecchi telefonici nemmeno ai pochi abbonati che al momento li desideravano.

La decisione di lanciare il servizio nel novembre del 1998, nonostante i problemi alla produzione, venne presa dal CEO Staiano, non senza opposizioni. Un report segnala "John Richardson argomentava ad alta voce durante una riunione del consiglio d'amministrazione, le ragioni per posticipare il lancio di novembre. Problemi con le scorte indicavano che non ci sarebbe stata disponibilità di telefoni sul mercato".

I partner di Iridium non fornivano adeguato supporto sul marketing e sulle vendite.

Nonostante Motorola avesse inizialmente incontrato numerose difficoltà ad attrarre investitori per il progetto Iridium, nel 1994 la Iridium LLC aveva stipulato partnership con diciotto imprese, tra cui la Sprint Corporation, la Raytheon Co., la Lockheed Martin Corp., ed un insieme di altre imprese in Cina, Medio Oriente, Africa, India e Russia. In cambio di investimenti per 3,7 miliardi di dollari, i partner ricevettero azioni e seggi nel consiglio di amministrazione della Iridium LLC. Nel 1998, 27 dei 28 consiglieri d'amministrazione della Iridium erano o impiegati della Iridium, o segnalati direttamente da qualcuno dei partner.

I partner di Iridium, in definitiva, volevano controllare le politiche di marketing, i prezzi e la distribuzione nel momento in cui il servizio sarebbe stato attivato. Le entrate di Iridium dovevano provenire dalle tariffe per il servizio telefonico. Sfortunatamente, i suoi partner, specialmente quelli fuori dagli Stati Uniti, ritardarono la costituzione di team per il marketing e di canali per la distribuzione. "Le barriere all'entrata erano spesso costituite da grandi aziende di telecomunicazione" affermò Stephane Chard principale analista presso la Euroconsult, azienda di ricerca parigina. "Per loro Iridium era una cosa minuscola". Talmente piccola che, infatti, i partner di Iridium fallirono nel costituire team per le vendite, nell'ideare piani di marketing, o anche nel mettere a punto dei canali di distribuzione per i loro singoli paesi.

Come riportò il Wall Street Journal "a meno di sei mesi dal lancio del servizio il tempo divenne un fattore critico... e la maggior parte dei partner non dichiarò di essere in ritardo rispetto alle previsioni"

IMPATTO FINANZIARIO DEL FALLIMENTO

Al momento del fallimento gli investimenti azionari in Iridium si stabilivano approssimativamente intorno ai 2 miliardi di dollari. Quasi tutte le analisi, tuttavia, consideravano le azioni prive di valore. Il prezzo delle azioni di Iridium che aveva aperto ad un prezzo di 20 dollari nel Giugno del 1997, ed aveva raggiunto nel tempo il tetto massimo di 72.19 dollari a Maggio del 1998, precipitò a 3.06 dollari per azione nel momento in cui Iridium dichiarò il fallimento nell'Agosto del 1999. Inoltre il Nasdaq reagì alla notizia del fallimento interrompendo immediatamente la vendita delle azioni, ed escluse Iridium dal listino azionario nel Novembre del 1999. Ai partner di Iridium – che avevano anche investito nella costruzione di stazioni terrestri, nella creazione dei team manageriali, e nel marketing– venne lasciato ben poco per remunerare il capitale investito. Gli obbligazionisti non se la passarono meglio. Dopo che Iridium dichiarò fallimento, 1.5 miliardi di dollari in obbligazioni vennero vendute a circa 15 centesimi per dollaro, mentre la compagnia iniziava a pensare alla ristrutturazione insieme ai suoi creditori.

Quali furono i veri errori?

Iridium sarà ricordato come uno dei maggiori fallimenti degli anni 90. Che la sua tecnologia fosse incredibilmente elegante e innovativa è fuori discussione. Certamente, Motorola e gli ideatori di Iridium mostrarono una grande capacità di visioning nel portare avanti lo sviluppo ed il lancio di una incredibilmente complessa costellazione di satelliti talmente complessa. Altrettanto sorprendente fu, comunque, il modo in cui quegli stessi ideatori portarono Iridium al fallimento con un insostenibile business plan. Negli anni sono probabilmente state scritte migliaia di articoli sulla incapacità di Iridium di attrarre clienti e sulla suo conseguente fallimento. Il sapere comune spesso azzarda che la diffusione del servizio Iridium fu semplicemente impedita dalla diffusione del cellulare terrestre. Tale analisi, incentrandosi esclusivamente sui fatti accaduti, non fornisce alcuno spunto di riflessione. Meglio sarebbe chiedersi perché avvenne il fallimento, vale a dire, perché la società continuò a puntare su un business plan talmente inadeguato e pieno di falle.

Tre furono le cause principali del fallimento

Tre forze tra loro combinate causarono il fallimento di Iridium. In primo luogo, gli sforzi crescenti dei dirigenti Motorola, che spinsero il progetto pur essendo al corrente del potenziale fallimentare della tecnologia e dei problemi di mercato. Secondariamente, il CEO di Iridium non era disposto ad

abbandonare il progetto in perdita, per ragioni sia personali che professionali. Ed infine, il consiglio di amministrazione era strutturato in modo tale da non potere svolgere le sue funzioni di corporate governance.

Problema 1: aumento dell'impegno per portare a termine il progetto.

Nel corso degli undici anni passati tra l'ideazione di Iridium ed il suo sviluppo, il business plan era divenuto obsoleto. Primo, la graduale espansione dei telefoni cellulari restringeva drammaticamente il mercato obiettivo, costituito da manager di multinazionali che viaggiavano regolarmente in aree non coperte dalla rete cellulare terrestre. Secondo, col tempo fu chiaro che gli apparecchi telefonici Iridium avrebbero avuto problemi operativi, di design, e di prezzo, che ne avrebbero ulteriormente limitato l'utilizzo.

La decisione di Motorola di proseguire con il progetto, nonostante la palese inadeguatezza del business plan, è un classico esempio di "trappola" dovuta all'ambizione dei dirigenti. Tale ambizione era in parte dovuta al problema dei costi sommersi, cioè si prendevano le decisioni in base agli investimenti già sostenuti piuttosto che considerando i possibili ritorni. Gli individui tendono ad aumentare il loro impegno nel portare avanti un progetto quando

1. pensano di potere conseguire guadagni
2. pensano di poterne cambiare le impostazioni
3. sono impegnati pubblicamente o identificati con il progetto
4. possono recuperare buona parte degli investimenti nel caso in cui il progetto fallisca.

Il coinvolgimento di Motorola nel progetto Iridium presentava tutte queste quattro condizioni.

Pur consapevole dei problemi, il top management credeva ciecamente in Iridium. Affermare che i vertici della Iridium non fossero al corrente dei potenziali problemi non sarebbe esatto.

Infatti, il prospetto informativo scritto nel 1998 comprendeva venticinque pagine di descrizioni dei possibili rischi, tra i quali:

- una struttura finanziaria ad alto leverage
- limitazioni del design, tra cui le dimensioni dell'apparecchio telefonico
- limitazioni del servizio, tra cui problemi di ricezione all'interno delle auto, degli edifici, delle aree urbane
- prezzo alto sia per l'apparecchio che per il servizio
- espansione delle reti cellulari terrestri
- mancanza di controllo sulle azioni di marketing dei partner

Durante il lungo lasso di tempo intercorso tra l'ideazione e lo sviluppo di Iridium né la Motorola né la stessa Iridium sembrarono interessarsi significativamente a qualcuno di questi rischi.

Eppure la Iridium andò avanti, concentrandosi solamente sul design e sul lancio dei satelliti, riducendo l'impegno nelle vendite e nel marketing degli apparecchi telefonici. La convinzione che i clienti, alla fine, sarebbero stati attratti da quella tecnologia altamente innovativa, era profondamente radicata nella mente del management di Motorola. In effetti, la storia di Motorola era piena di esempi di spettacolari innovazioni che avevano portato l'azienda al successo e alla notorietà. Negli anni '30, Paul Gavin aveva sviluppato la prima autoradio economica. Negli anni '40 fu la volta della

prima radio portatile bidirezionale, utilizzata dai Corpi Segnaletici dell'Esercito durante la seconda guerra mondiale. Negli anni '50 vennero prodotti i primi televisori portatili. Nel 1969, le prime parole che Neil Armstrong pronunciò dalla luna furono trasmesse da un transponder ideato e prodotto da Motorola. Negli anni '70 e '80 l'azienda godette di un enorme successo, sviluppando e producendo microprocessori e telefoni cellulari. Nel momento in cui si cominciava a sviluppare il progetto Iridium, nei primi anni '90, Motorola proveniva da oltre 60 anni di successi, offrendo spesso nuove e sorprendenti tecnologie ai consumatori di tutto il mondo. Sicuramente tali successi indussero l'azienda ad avere una certa arroganza e fede cieca nelle tecnologie prodotte. A metà degli anni '90, Motorola riteneva che i clienti avrebbero sostituito i suoi telefoni analogici per i digitali prodotti da Ericsson e Nokia, e la sua "fede" nei confronti di Iridium era incrollabile.

Problema 2: La leadership di Staiano era un'arma a doppio taglio.

Staiano divenne CEO di Iridium alla fine del 1996 – prima era già stata lanciata in orbita la maggior parte dei satelliti. Durante il suo precedente incarico alla Motorola, Staiano aveva dimostrato di essere un uomo temuto, esigente ed imponente, sia di statura che di temperamento. Egli combinò il suo stile di leadership con la vecchia etica di Motorola che sosteneva la responsabilità del leader nel supporto dei suoi progetti. Staiano aveva anche significativi incentivi finanziari a spingere l'avanzamento del progetto anziché abbandonare il progetto in perdita e andare avanti. Sia nel 1997 che nel 1998 aveva ricevuto 750.000 opzioni d'acquisto per azioni Iridium valide 5 anni. In effetti, questo elemento non sfuggì all'attenzione di Staiano che, quando assunse il ruolo di CEO affermò: "Se riesco a realizzare il sogno Iridium, guadagnerò un bel po' di denaro." Ironicamente, lo stile di leadership esigente, il coinvolgimento nel progetto e gli incentivi finanziari che resero Staiano un leader tanto ambito per una start-up come Iridium si rivelarono invece un'arma a doppio taglio. Infatti, queste stesse caratteristiche gli impedirono di abbandonare un progetto con un business plan fallimentare ed una tecnologia obsoleta.

Problema 3: Il consiglio di amministrazione non garantiva un'adeguata corporate governance.

Nel 1997 il consiglio di Iridium era composto da 28 amministratori, 27 dei quali erano allo stesso tempo dipendenti di Iridium o erano stati designati da qualcuno dei partner. La composizione, per non menzionare le dimensioni, creava due principali problemi. In primo luogo, mancava l'intuito di amministratori esterni che avrebbero potuto fornire differenti competenze e punti di vista obiettivi. In secondo luogo, il fatto che la maggior parte dei seggi era occupata da incaricati dei partner rendeva problematico per Iridium fare pressioni agli stessi partner in situazioni chiave, come quando molti di questi procedevano lentamente a predisporre le necessarie infrastrutture per le vendite ed il marketing prima del lancio del servizio. Infine, il consiglio non riuscì a svolgere le sue funzioni di controllo e limitò la capacità dell'azienda di lavorare efficacemente con i suoi partner.

LESSONS LEARNED

I dirigenti dovrebbero valutare i progetti come quello di Iridium alla stregua di opzioni reali. Progetti caratterizzati da lunghi lead time tra l'ideazione e lo sviluppo, presentano particolari problemi. Possono sembrare ottimi investimenti durante la fase di ideazione, ma nel momento in cui il prodotto o il servizio vengono realizzati, spesso sia lo scenario competitivo, sia la capacità dell'impresa di fornire il prodotto o il servizio hanno subito notevoli modifiche.

Per gestire questi lunghi lead time, i manager dovrebbero quindi valutare i progetti come delle opzioni reali. Un esempio potrebbe essere costituito da un modello a due fasi. La prima fase ha natura strategica, e presenta l'opportunità di effettuare ulteriori investimenti e di aumentare i ritorni nella seconda fase. Quando la prima fase si conclude, l'impresa deve comunque il ritorno atteso dagli investimenti, basandosi su una migliore comprensione del prodotto/servizio e dello scenario competitivo.

Iridium è un esempio da manuale di progetto che avrebbe beneficiato di un'analisi di tale genere. Infatti lo stesso progetto Iridium era articolato in due fasi. Durante la prima fase (dal 1987 al 1996) Motorola aveva sviluppato la tecnologia di base. Durante la seconda (dal 1996 al 1999), costruì e lanciò i satelliti, e sostenne la maggior parte dei costi.

Investire in R&D per il progetto Iridium fu una buona mossa. Non lo furono le fasi successive.

Guardando al passato, non sarebbe corretto affermare che la decisione di investire sul progetto Iridium sia stata un errore. Alla fine degli anni '80, il business plan del progetto sembrava molto efficace. Le trasferte dei manager erano in continuo aumento, e la rete cellulare terrestre non copriva gran parte delle loro destinazioni. Quindi non era del tutto irragionevole prevedere una grande richiesta di un telefono wireless privo di limitazioni geografiche. E poi, l'investimento era ragionevole, e offriva l'opzione di schierare (o non schierare), nove anni più tardi, il complesso sistema di satelliti. Nel 1996, tuttavia, quando Iridium doveva decidere se procedere con la costruzione ed il lancio dei satelliti, molte cose erano cambiate. Non solo lo sviluppo delle reti cellulari terrestri aveva drasticamente ridotto il mercato obiettivo, ma anche la stessa tecnologia non era in grado di risolvere i problemi chiave di design, di costo, ed operativi. In poche parole, Iridium non aveva un business plan che la rendesse autosufficiente. Considerando questi aspetti, una valutazione ragionevole avrebbe evitato ulteriori investimenti.

I manager devono prevedere continue stime del valore delle opzioni nei business plan.

L'approccio basato sul valore delle opzioni deve essere incluso nel business plan. I manager devono specificare a priori quando effettueranno nuove valutazioni dei progetti. Nel corso di queste valutazioni, l'impresa dovrebbe esaminare obiettivamente i dati aggiornati provenienti dal mercato, valutando la propria capacità di soddisfare le necessità in continua evoluzione dei clienti.

Il consiglio di amministrazione svolge un ruolo cardine in questo processo, assicurando che per inerzia non si trascini avanti un progetto fallimentare oltre la sua vita utile. Questo ha particolare rilevanza nel caso in cui i manager abbiano altre ragioni, come questioni di reputazione o compenso, per spingere la realizzazione di un business plan fallimentare. I top manager erano coinvolti pubblicamente ed identificati con il progetto Iridium. Per Motorola, l'investimento psicologico era importante quanto quello finanziario. Il presidente Robert Galvin, e inseguito suo figlio Christopher, avevano dichiarato pubblicamente il loro supporto al progetto, e lo indicavano come un esempio della forza tecnologica di Motorola.

Effettivamente, fu Robert Galvin per primo ad autorizzare Bertiger a procedere con il progetto Iridium, dopo che i superiori di Bertiger avevano rifiutato il progetto perché troppo costoso. Quindi, entrambi i Galvin legarono strettamente la reputazione di Motorola al successo di Iridium, ed il progetto segnò profondamente sia Motorola che tutti i suoi partner.

I costi di progetti rischiosi possono essere ridotti mediante opportuni contratti e l'apprendimento

Motorola ottenne importanti benefici dalla sua relazione con Iridium. Infatti, firmò contratti per 6,6 miliardi di dollari per il design il lancio e la messa in funzione dei satelliti e per la produzione di una parte degli apparecchi telefonici. David Copperstein della Forrester Research descrisse l'accordo tra Motorola ed Iridium come "uno modo abbastanza abile di eliminare le possibili perdite". Altri analisti furono meno diplomatici: "Quel contratto (l'accordo che prevedeva il pagamento a Motorola da parte di Iridium di 50 milioni di dollari mensili per il supporto operativo ai satelliti) è irragionevolmente proficuo" affermò Armand Mussey, analista della Bank of America Securitier, "Iridium deve ridurlo della metà".

Questi contratti, nonostante fossero altamente proficui, incentivavano anche Motorola a mandare avanti il progetto Iridium, senza considerarne il business plan. Anche se Iridium fosse fallita, Motorola avrebbe avuto nuovi ingenti ritorni nel tempo. A maggio del 1999, Wojtek Uzdelewicz della SG Cowen, stimò che Motorola aveva già conseguito profitti pari a 750 milioni di dollari dai suoi contratti con Iridium. Basandosi su tali profitti, determinò che l'esposizione totale di Motorola nei confronti di Iridium oscillasse tra 1 e 1,15 miliardi di dollari, molto meno di quanto ritenuto da molti osservatori. Inoltre, Iridium avrebbe infine affidato a Motorola lo sviluppo della tecnologia satellitare insieme al relativo brevetto. Questo avvenne nel momento in cui Motorola era interessata ad entrare nel settore delle comunicazioni satellitari oltre Iridium, con progetti come Teledesic di Craig McCaw, un progetto da 9 miliardi di dollari costituito da una complessa costellazione di satelliti geo-orbitanti a bassa quota (LEO) ideati per fornire l'accesso ad Internet ad alta velocità in tutto il mondo.

La leadership dei CEO e dei consigli d'amministrazione può realizzare o infrangere le decisioni strategiche.

In un'epoca in cui la retribuzione dei manager è dominata dalle stock option, il caso Iridium dovrebbe far riflettere quanti vedono soltanto i vantaggi di tale tipologia retributiva. Gli incentivi finanziari sono un mezzo potente, e le

imprese che contano su di essi per motivare i dipendenti devono prestare particolare attenzione sia alle conseguenze volute che a quelle non programmate. Staiano avrebbe prestato maggiore attenzione a tutti i segnali di allarme se le stock option non avessero pesato tanto sulla sua retribuzione? Il peso delle opzioni incentivava Staiano a perseverare con la strategia Iridium; era l'unica opportunità per potere riscuotere le opzioni. Le considerazioni sul consiglio di amministrazione sono altrettanto semplici. Senza dubbio sono pochi i consigli di amministrazione in grado di operare con 28 membri, molti dei quali rappresentavano diversi gruppi d'interesse, con obiettivi differenti. Che tutti i membri tranne uno facessero parte del consorzio Iridium la dice lunga sulla vigilanza del consiglio nello svolgere la sua funzione di controllo. In effetti, questo tipo di consiglio, costituito da rappresentanti degli investitori, si sta diffondendo nelle start-up hi-tech. Imprese come General Magic, Excite At Home, e Net2Phone hanno tutte numerosi investitori generalmente rappresentati nel consiglio d'amministrazione, e non sempre in accordo sulle questioni strategiche. Infatti, lo sviluppo del personal digital assistant della General Magic fu severamente osteggiato da investitori quali Apple Computer Inc., Sony Corp., International Business Machines (IBM), and AT&T Corp. Nel caso di Iridium, gli ingenti benefici contrattuali ottenuti da Motorola sembravano esagerati, se confrontati con la situazione finanziaria della Iridium. Un efficace consiglio di amministrazione dovrebbe svolgere allo stesso tempo azioni di vigilanza e di supporto, compito arduo per un consiglio dominato dall'interno e costituito da numerosi investitori.

CONCLUSIONI

Quello che affascina nello studio di casi come quello della Iridium, è che spesso alcuni errori, apparentemente incomprensibili, ci forniscono immagini effettive del mondo delle decisioni manageriali, senza ometterne le pagine nere. Profonde analisi delle strategie in atto possono mettere in luce se processi quali il coinvolgimento crescente in un progetto sono gli effettivi driver dell'operato manageriale. Quando le organizzazioni fanno un passo falso, spesso gli osservatori si domandano perché l'azienda o il top management abbia fatto una simile sciocchezza. Ben più difficile è invece intraprendere l'analisi ritenendo che il management sia competente ed intelligente e chiedendosi solo successivamente i motivi di tale passo falso. Le risposte che si possono ottenere adottando questo approccio sono più interessanti e significative. Gli studenti dei corsi di strategia ed organizzazione possono senza dubbio trarre beneficio da una analisi così approfondita.