

parlare dell'emergenza di una nuova direzione strategica. Nel caso della Pilkington, sir Alistair ricordò:

Risulta difficile stabilire il preciso momento in cui fu presa la decisione; accadde probabilmente durante le discussioni sull'opportunità di costruire degli impianti di produzione. Non esistevano calcoli accurati sul capitale da investire, né in relazione al nuovo processo di produzione, né rispetto alla struttura patrimoniale d'impresa. Ciò nondimeno, dopo un certo periodo di tempo il consenso che scaturì da una serie di discussioni vivaci prese forma con grande chiarezza⁵.

L'impianto di produzione funzionò e l'impresa del vetro Pilkington Brothers PLC subì un profondo cambiamento. In tutto questo, l'impresa creò l'ambiente in cui operare: un nuovo mercato. Dal momento che il nuovo processo di produzione riduceva gli investimenti di capitale e poiché Pilkington decise di vendere la licenza di produzione anziché tenerla per sé, l'intero settore industriale della produzione del vetro subì un cambiamento, trasformandosi da un settore con pochi concorrenti in un settore ad elevata competizione; il nuovo processo di produzione incrementò l'utilizzo delle lastre di vetro, ma se Pilkington avesse deciso di non vendere la licenza di produzione i risultati avrebbero potuto essere totalmente diversi, come pure se Pilkington avesse deciso di non continuare gli esperimenti. Non esisteva nulla di preordinato in quello che successe.

La memoria organizzativa

Dal momento che operano continuamente in base al modello retroattivo del controllo strategico, i manager costruiscono una memoria organizzativa, come mostra la figura 2.2. La storia di quei metodi e di quella tipologia di progetti che funzionano e di quelli che non sono stati realizzati in impresa va a costituire la cultura, le convinzioni fondamentali che influenzano pesantemente quanto verrà indagato e selezionato nel lungo periodo; essa fornisce uno dei principi più importanti che governano la selezione dei cambiamenti aperti all'attenzione del management. La memoria organizzativa rappresenta quindi la fonte principale di stabilità nel controllo strategico retroattivo, ma allo stesso tempo rappresenta l'o-

⁵ I. Quinn, «Pilkington Brothers PLC», in J. Quinn, H. Mintzberg, R. James, *op. cit.*, p. 785.

stacolo maggiore all'individuazione di nuovi cambiamenti. Conseguentemente, il processo di apprendimento organizzativo risulta essere altamente complesso e deve continuamente mettere in discussione la cultura organizzativa. Da questo dipende il processo di apprendimento di un'organizzazione d'impresa.

Un processo di apprendimento politico

Il controllo strategico risulta essere, conseguentemente a quanto detto finora, un processo di apprendimento politico che dipende, negli stadi iniziali, dalla spontaneità, dall'informalità e dalla individualità dei responsabili d'impresa. Il contesto di pressioni temporali, del potere, delle dinamicità di gruppo e degli individui in cui il controllo ha luogo, riveste un'importanza fondamentale. Infatti, piccoli cambiamenti di tale contesto di riferimento potrebbero avere una conseguenza rilevante sulla definizione delle questioni strategiche. Quindi è certamente vero che la direzione strategica dipende in misura notevole dal caso, ma dipende anche dall'intuizione, dall'iniziativa, e dagli sforzi compiuti dal management per creare un ambiente di riferimento. I risultati sono frutto della connessione tra il caso e la volontà manageriale. Il controllo nelle situazioni di cambiamento aperto è sostanzialmente un comportamento coerente, come nel caso del cambiamento chiuso, ma il significato che assume tale comportamento coerente ha una valenza diversa. Nel cambiamento chiuso rappresenta un agire ordinato per il raggiungimento di un obiettivo determinato attraverso l'utilizzo di un modello generale di controllo che è sempre lo stesso; nel cambiamento aperto è un agire molto più complesso. In un certo senso esiste un «metodo» di controllo che segue un ordine specifico attraverso la costruzione dell'agenda, l'azione esplorativa, l'emergere di nuove direzioni strategiche, ma a un livello più analitico è disordinato, nel senso che dipende da differenti prospettive e dalla spontaneità individuale. Analiticamente, il controllo nel cambiamento aperto dipende dal caso e quindi non esiste un modello generale per le molteplici situazioni specifiche. Ogni situazione rappresenta una novità e richiede un nuovo modello di controllo. Lo sviluppo di nuovi modelli è un processo di apprendimento organizzativo.

L'intero processo di controllo nelle situazioni di cambiamento aperto è un processo di apprendimento organizzativo posto in essere per gestire l'ambiguità e l'incertezza, e non un modo d'agire azzardato. Non è una

serie di azioni qualunque, ma una combinazione di azioni e riflessioni condizionata dalla memoria organizzativa di quello che non ha funzionato in passato: l'apprendimento organizzativo. La stabilità è frutto della memoria organizzativa, dell'interpretazione e della riflessione. E dal momento che la memoria organizzativa può bloccare il riconoscimento del nuovo, è compito dell'apprendimento organizzativo mettere continuamente in discussione l'intero processo. Processi di giudizio non algoritmici, intuizioni e riflessioni condizionate dalla memoria organizzativa consentono all'organizzazione di rispondere adeguatamente alla turbolenza ambientale. La stabilità, inoltre, è mantenuta anche dalla distribuzione dei poteri. L'intero processo di controllo è un processo di apprendimento interattivo, creativo e d'azione politica.

Un processo creativo, né proattivo, né reattivo

Di solito il controllo strategico viene definito reattivo. Dare una definizione del genere significa essere però convinti che i cambiamenti importanti sono quelli che hanno luogo nell'ambiente in cui l'impresa opera. L'ambiente viene visto come una realtà distinta e separata, estranea all'organizzazione d'impresa.

Esiste un'altra convinzione, ed è quella che l'organizzazione persegue il successo efficacemente quando anticipa il cambiamento ambientale, quando lo prevede e vi si adatta prima che esso avvenga veramente. In questo caso il processo di controllo più desiderabile ed efficace è quello proattivo.

Se dovesse fallire tale processo di controllo, l'organizzazione dovrebbe ripiegare su quello reattivo al cambiamento, ma allora potrebbe essere troppo tardi. In questo caso il ruolo dell'organizzazione è quello di adattarsi reattivamente ad un dato cambiamento ambientale con un processo proattivo di controllo.

Pilkington non si adattò a un ambiente esterno che sarebbe rimasto lo stesso qualunque cosa egli avesse fatto. Egli creò un ambiente di riferimento. Questo significa il processo di controllo nel caso di cambiamento aperto.

Gli elementi chiave del controllo nelle situazioni di cambiamento aperto

I punti da mettere in evidenza nel controllo delle situazioni non prevedibili sono i seguenti:

- il controllo è più indiretto che diretto. Il cambiamento è troppo ambiguo per permettere la definizione, seppur vaga, di obiettivi o la previsione di risultati. Gli elementi del controllo, la ricerca, la scelta e l'azione devono essere posti in essere non attraverso procedure chiare e accurate, ma mediante la definizione di condizioni in cui il cambiamento aperto possa essere esplorato e appreso;
- il controllo diventa un'esperienza di apprendimento organizzativo nel vero senso della parola. È un apprendimento che riguarda i propositi, le aspirazioni, i valori, le convinzioni, il significato e i mezzi per il raggiungimento di qualunque obiettivo. Nelle situazioni di cambiamento aperto siamo noi che creiamo significati e scopriamo nuovi obiettivi: modifichiamo i vecchi modelli mentali e ne creiamo di nuovi;
- il controllo è un'attività politica. L'apprendimento nel senso di ricerca degli obiettivi preferiti sui quali esiste un accordo comune è favorito dall'interazione politica tra i diversi membri del gruppo;
- il controllo inteso come comportamento coerente si differenzia a livello organizzativo da quello che a livello individuale può essere considerato un comportamento azzardato ed empirico. La confusione e l'ambiguità a livello individuale vengono gestiti spontaneamente dai singoli per generare un consenso e un impegno momentanei. Il controllo dunque è un fenomeno «intermittente», nel senso che può essere presente in un determinato livello e sembrare assente in un altro; attivo in un certo periodo e inattivo in un altro;
- il controllo nelle situazioni di cambiamento aperto è determinato da un'interazione creativa. Esso non può essere né proattivo, né tanto meno reattivo. Si basa sulle intuizioni, sul ragionamento analogico, sul giudizio e sull'esperienza piuttosto che su modelli e tecniche analitiche, o su processi a catena.

L'applicazione simultanea delle diverse forme di controllo

Per sopravvivere, l'impresa deve necessariamente perseguire un vantaggio competitivo che, oggi, richiede una continua innovazione determinata dalla continua interazione con l'ambiente. Per fare questo, tutte le imprese devono continuamente adattarsi al cambiamento ordini, approvvisagliamenti, materie prime, prodotti finiti, flussi monetari, oltre che fronteggiare le differenti tipologie di cambiamento: chiuso, limitato e aperto.

La difficoltà reale del controllo si riferisce al cambiamento aperto, e infatti alcune caratteristiche del sistema di controllo devono essere modificate in tempo reale, se non addirittura create ad hoc. Il controllo, nel suo complesso, è dunque largamente permissivo nel senso che permette un apprendimento creativo.

Cambiamento chiuso		Cambiamento aperto
Analitico/formale	Processo di controllo	Intuitivo
Pianificazione	Focalizzazione sull'oggetto del controllo	Scoperta
Stretti/fissi	Vincoli oggettivi	Incerti/potenziali
Breve periodo	Obiettivi temporali	Esplorazione del lungo periodo
Strette	Risorse	Slack
Basso in relazione allo status e agli obblighi	Grado di partecipazione	Aperto/fiduciario /contributivo
Pochi istituzionalizzati	Canali di comunicazione	Molti spontanei
Autorità e responsabilità	Caratteristiche di ruolo	Iniziativa e collaborazione
Posizione e risorse	Limitazione dei ruoli	Potere e personalità
Limitata	Percezione dei ruoli	Olistica
Direttiva	Relazioni tra i ruoli	Collaborativa
In base a particolari abilità e alla conoscenza	Assegnazione dei ruoli alle persone	Su ampie competenze
In base ai risultati personali	Ricompense	Di gruppo
Conservativa	Cultura	Radicale
Gerarchica	Struttura organizzativa	Gerarchica
Ineguale	Distribuzione del potere	Ineguale

Figura 2.3. Le tensioni generate dall'applicazione simultanea delle due diverse tipologie di controllo

Un problema ancora più difficile che le imprese devono affrontare è il seguente: la necessità di affrontare contemporaneamente il controllo sia in condizioni di cambiamento chiuso che aperto. Ciò richiede la combinazione di una forma di controllo per il breve periodo, tipica degli strumenti di comunicazione classici, con una forma di controllo flessibile, opportunistico e politico che permette un apprendimento creativo e che si manifesta soprattutto nelle situazioni di comunicazione spontanea. Anzitutto consideriamo le differenti esigenze delle due forme di controllo che sono sintetizzate nella figura 2.3.

Le esigenze di controllo nelle situazioni di cambiamento chiuso

- Il controllo nelle situazioni di cambiamento chiuso, considerato separatamente dalla necessità di altre forme di controllo, richiede:
- l'applicazione di processi formali e analitici, che dispongono gli elementi del controllo con particolare attenzione alla pianificazione;
- l'azione correttiva e di monitoraggio in una pianificazione complessiva;
- che gli obiettivi siano determinati e di breve periodo; essi devono essere strettamente vincolanti e presi alla lettera;
- stretti vincoli di risorse per raggiungere l'efficienza;
- che la partecipazione nelle arene competitive, connessa allo status e al dovere, sia ristretta solo a quelle poche che danno un contributo visibile;
- pochi canali di comunicazione, cui sono correlate le esigenze del controllo;
- che i ruoli delle persone che esercitano il controllo siano definiti in termini di autorità e responsabilità, in base al livello gerarchico occupato e alla disponibilità delle risorse;
- che la percezione dei ruoli sia limitata a quelle persone che si vedono come parte dell'organizzazione in cui operano;
- relazioni tra i diversi ruoli che sono principalmente di tipo gerarchi-

- co. Alle persone si assegnano degli obiettivi e le si istruisce perché intraprendano azioni correttive;
- la selezione e lo sviluppo del personale, utilizzando criteri di specializzazione, di conoscenze specifiche e di abilità personali;
- i premi strettamente correlati ai risultati raggiunti;
- la cultura conservativa correlata all'accettazione incondizionata di obiettivi e istruzioni;
- la struttura organizzativa in cui i livelli gerarchici e manageriali sono definiti con chiarezza;
- il potere gerarchico.

Queste sono le esigenze del sistema ideale di controllo di breve periodo attuato in un ambiente statico e senza alcuna necessità di ulteriori forme di controllo. In pratica il controllo non può mai essere meccanicistico, in parte per il comportamento umano, in parte perché alcuni eventi non sono del tutto prevedibili e in parte perché è comunque necessario attuare altre forme di controllo.

Le esigenze di controllo nelle situazioni di cambiamento aperto

Il controllo nelle situazioni di cambiamento aperto, preso isolatamente dalla necessità di altre forme di controllo, richiede delle caratteristiche diametralmente opposte a quelle del controllo nel cambiamento chiuso. Le caratteristiche sono le seguenti:

- iniziativa individuale basata sull'intuizione e sul giudizio, l'uso di ruoli informali, di procedure e di modelli di comunicazione, l'utilizzo di persuasione e di negoziazione;
- la scoperta di piccoli cambiamenti in corso e che assumono importanza nel lungo periodo e la scoperta di preferenze e obiettivi in relazione a tali cambiamenti. La pianificazione non è possibile. L'azione è opportunistica ed esplorativa;
- gli obiettivi di lungo periodo vanno ricercati e non possono essere strettamente connessi all'azione, almeno all'inizio. La sperimenta-

- zione richiede una serie di tentativi, la poliedricità, il continuo cambiamento degli obiettivi già definiti;
- la creazione di canali di comunicazione spontanei e la ricerca delle opportunità indipendentemente dalle risorse disponibili;
- la partecipazione alle situazioni di comunicazione sulla base della fiducia, del mutuo rispetto reciproco;
- le molteplicità di situazioni di comunicazione che emergono spontaneamente;
- i ruoli che implicano collaborazione e iniziativa, determinati dal potere, dalla personalità e dalla cultura organizzativa;
- la percezione di ruoli olistici, nel senso che le persone si occupano più dell'insieme dell'impresa che di una parte di essa. Questi sono correlati all'integrazione, alle sinergie e al funzionamento efficace dell'insieme;
- le interrelazioni tra i ruoli che facilitano l'esplicitazione di informazioni disponibili, le quali permettono la sperimentazione e l'innovazione che vanno necessariamente controllate nel cambiamento aperto;

- la selezione e lo sviluppo del personale in assenza di criteri specifici, per identificare capacità personali anziché abilità e conoscenze particolari. Questo significa uno sviluppo manageriale che cerchi di far crescere delle competenze intuitive e di lavoro di gruppo piuttosto che abilità particolari e definite;
- l'attenzione correlata non ai risultati individuali di breve periodo, ma ai risultati dei gruppi e alla volontà di sperimentazione;
- strutture organizzative basate su gerarchie chiare e su compiti ben definiti. La comunicazione spontanea può essere costruita, deve essere correlata a un processo politico, ma la struttura organizzativa fornisce un terreno fertile per la determinazione della comunicazione spontanea;
- il potere gerarchico che delimita costruttivamente la spontaneità.

In sostanza, se guardiamo alle caratteristiche del controllo in una situazione di cambiamento chiuso, in ipotesi di mancanza di necessità di controlli di diversa natura, e a quelle del controllo in ipotesi di cambiamento aperto, sempre che non si rendano necessarie altre forme di controllo, notiamo che esse sono diametralmente opposte, sia in termini comportamentali che

organizzativi. Le due tipologie di controllo coincidono solo in corrispondenza della struttura organizzativa e della distribuzione del potere.

Le imprese di successo utilizzano entrambe le tipologie di controllo

Il controllo nel mondo economico moderno è un continuo processo di ricerca dell'equilibrio, una continua ricerca del modo più efficace per alleviare la tensione che normalmente lo accompagna. La tensione generata dal controllo rappresenta essa stessa una situazione di cambiamento aperto che può essere risolto soltanto attraverso l'apprendimento e il processo politico. La giustapposizione tra le due tipologie di cambiamento viene messa in relazione alla polarità tra i due modelli organizzativi e manageriali predominanti, quello di sistema meccanicistico e quello di sistema d'impresa organico. Il primo è ideale per un controllo di breve periodo in ipotesi di cambiamento chiuso, mentre il secondo rappresenta una forma di schematizzazione del processo politico di apprendimento nell'ipotesi di cambiamento non prevedibile e quindi di controllo di lungo periodo. Non esiste un problema di scelta tra le due tipologie di modelli e di controllo: devono essere utilizzate entrambe se si vuole raggiungere il successo d'impresa. La scelta non riguarda l'una o l'altra forma di controllo bensì come e in che misura, devono essere entrambe utilizzate per assicurare un efficace controllo totale.

Questa conclusione è avvalorata da uno studio di vaste proporzioni sulle differenze tra le imprese giapponesi e quelle statunitensi effettuato da Kagono e altri⁶. Gli autori condussero un'indagine approfondita su 19 compagnie giapponesi (incluse la NEC, la Hitachi, la Toyota, la Sumimoto, la Suntory e la Matsushita) e su un equivalente numero di compagnie statunitensi (tra cui la General Motors, la Sears, la 3M, la Texas Instruments e la IBM). A questi studi si accompagnarono dei questionari compilati da 227 imprese statunitensi e 291 giapponesi, il tutto verso la fine degli anni Settanta. Il campione era stato determinato in base alla dimensione d'impresa e al settore industriale d'appartenenza.

Lo studio riscontrò delle differenze significative tra le compagnie giapponesi e quelle statunitensi in termini di strutture organizzative ed orienta-

menti strategici adottati. Le prime avevano utilizzato con maggiore frequenza un modello di organizzazione organica con strutture flessibili basate sulla dinamica di gruppo, ed erano tese a perseguire strategie di processo. Le seconde avevano adottato principalmente una forma di organizzazione meccanicistica, basata su quella che gli autori avevano definito dinamica della burocrazia, ed erano tese a perseguire delle strategie di prodotto. Gli autori giustificarono queste differenze in relazione al diverso ambiente di riferimento in cui le imprese si trovavano ad operare. La cosa più interessante, comunque, fu il confronto tra le imprese che avevano ottenuto brillanti risultati negli USA con lo stesso tipo di imprese in Giappone e quelle imprese che avevano ottenuto scarsi risultati in entrambe le aree geografiche. I risultati sono riassunti come segue:

Le ricerche suggeriscono che la combinazione della dinamica di gruppo e dell'orientamento al prodotto, tipica delle imprese creative e imprenditoriali, produce risultati migliori di altre combinazioni sia in USA che in Giappone [...].

Le ricerche suggeriscono inoltre che una combinazione simbiotica che include alcuni elementi della dinamica burocratica e dell'orientamento ai processi, come pure della dinamica di gruppo e dell'orientamento ai prodotti, può risultare maggiormente efficace della combinazione precedente, e questo vale soprattutto nel caso di turbolenza ambientale⁷.

In conclusione lo studio dimostrò che mentre l'approccio giapponese all'impresa era diverso da quello statunitense, in realtà le imprese eccellenti mostravano di adottare un approccio simile, dato dalla combinazione di quello meccanicistico e di quello organico.

Conclusioni: quello che un modello dinamico dovrebbe spiegare riguardo al controllo

Sappiamo dall'osservazione empirica che le imprese di successo applicano diverse forme di controllo in differenti circostanze. I manager solitamente utilizzano un controllo retroattivo di breve periodo in cui è possibile effettuare una pianificazione, controllare i risultati e definire opportune azioni correttive. Molte imprese di successo spesso preparano una

⁶ T. Kagono, I. Nonaka, K. Sakakibura, A. Okumura, *Strategic versus Evolutionary Management: A US-Japan Comparison of Strategy and Organization*, North Holland Elsevier, 1985.

⁷ *Ibidem*, p. 213.

Capitolo 3

I meccanismi che guidano lo sviluppo dell'impresa

pianificazione di lungo periodo. L'ipotesi sviluppata in questo capitolo è che le pianificazioni di breve e di lungo periodo sono adeguate se sono poste in essere nell'ipotesi di circostanze ragionevolmente prevedibili legate a cambiamenti limitati e controllabili. Inoltre l'osservazione permette di capire che i piani di lungo periodo solitamente non vengono mai utilizzati dai manager che li hanno preparati. Infatti i manager affrontano i problemi strategici che si presentano nelle situazioni di cambiamento aperto uno alla volta. Il modo in cui vengono fronteggiati tali problemi è squisitamente politico ed è sempre accompagnato da confusione e conflittualità. La dinamica dei gruppi e quella individuale influenzano chiaramente il processo e i risultati dell'attività di controllo. Le scelte strategiche dipendono in qualche misura dal contesto delle personalità, del dinamismo del gruppo, delle pressioni temporali e di altri fattori. L'esperienza ci insegna che i manager esplorano il futuro attraverso una serie di prove ed errori, per mezzo dei quali possono innovare e indagare il futuro. Ancora, sappiamo perfettamente che i risultati delle scelte strategiche effettuate dipendono in qualche modo dal caso o dalla fortuna. Quello che accade agli individui e alle organizzazioni è il risultato delle intenzioni e degli sforzi dell'uomo che si intrecciano con il caso.

Un modello dinamico utile del funzionamento dell'organizzazione d'impresa dovrebbe includere tutti gli elementi chiave citati; dovrebbe esplicitare il modo in cui le organizzazioni apprendono e quali siano la natura e il ruolo della politica nella scelta e nella azione; dovrebbe spiegare in che modo nasca l'instabilità e quale ruolo svolge nella scelta e nell'azione, quale sia il ruolo della spontaneità e diversità nel controllo e quale quello dell'intenzione creativa e del caso risultati. Un modello dinamico utile dovrebbe essere capace di gestire a un tempo stabilità e instabilità, uniformità e varietà; dovrebbe fornire delle spiegazioni su come vengono effettuate le scelte e come le stesse retroagiscono nel tempo; dovrebbe stabilire le condizioni necessarie per l'utilizzo efficace di tutte le diverse tipologie di controllo in un dato tempo.

I primi due capitoli hanno affrontato la natura del cambiamento e le tipologie di controllo che il management dispone nelle differenti situazioni di cambiamento. Operando nel presente e guardando al futuro, i manager si trovano a dover fronteggiare una varietà di situazioni di cambiamento. A un estremo, le conseguenze di quello che sta succedendo e di quello che i manager fanno per fronteggiare la situazione sono quasi totalmente prevedibili, sono quasi certi e quindi la causa determinante è un cambiamento chiuso. All'altro estremo, le conseguenze sono del tutto sconosciute e lontane dall'essere certe e quindi la causa determinante è un cambiamento aperto.

Il modo in cui i manager decidono e agiscono, il tipo di controllo che essi applicano e lo sviluppo dell'impresa che essi ricercano, tutto è determinato da tale varietà di situazioni di cambiamento.

Vicini alla certezza è possibile prendere delle decisioni e fare delle scelte attraverso un processo decisionale razionale. Lo sviluppo dell'impresa nel tempo viene dunque controllato da un processo di retroazione in cui gli scostamenti dal piano prestabilito sono tradotti in azioni i cui risultati possono essere misurati e confrontati con quelli del piano. Ulteriori scostamenti vengono tradotti in azioni decise successivamente a quelle stabilite nella pianificazione. Lo sviluppo dell'impresa nel tempo è guidato in questo caso dalla pianificazione e dal controllo concomitante del processo che, chiaramente, risulta essere un processo retroattivo, in quanto tenta di riportare l'impresa nella direzione prestabilita.

Lontani dalla certezza, lo sviluppo dell'impresa è guidato da processi retroattivi molto più complessi in cui vengono scoperti nuovi cambiamenti, che vengono portati all'attenzione dei dirigenti, discussi, inquadrati ed esplorati attraverso azioni sperimentali. Le attività sperimentali determinano ulteriori scoperte che comportano ulteriori decisioni. In questo caso lo sviluppo dell'impresa è guidato da processi di controllo politici e di apprendimento. E questi processi di controllo, per loro natura, si autoalimentano e costituiscono il mezzo con cui i piccoli cambiamenti vengono amplificati in modo da rendere l'impresa interattiva nei loro confronti.

Dal momento che le organizzazioni fronteggiano un ampio spettro di situazioni di cambiamento, i manager devono controllarle e permettere lo sviluppo dell'impresa utilizzando contemporaneamente entrambe le tipologie di controllo retroattivo e di autoalimentazione, se il loro obiettivo è il successo dell'impresa. Per poter decidere e agire i manager quindi necessitano di modelli mentali dinamici che permettano la conoscenza del funzionamento di tali processi di controllo, delle loro capacità di retroazione, di autoalimentazione, di amplificazione e di riduzione e di quali sono le conseguenze che essi generano.

Le organizzazioni dell'impresa sono meccanismi retroattivi

L'organizzazione dell'impresa è un sistema in cui i risultati raggiunti in un periodo influenzano quelli di un periodo successivo in un modo definito dal processo decisionale dell'impresa e dai rapporti con l'ambiente esterno. Retroazione significa che un sistema autodetermina continuamente il proprio futuro, nel senso che quello che accade al presente influenza quello che accadrà in futuro. Ad esempio, le decisioni di investimento in beni patrimoniali, sia per l'ammortamento sia per l'acquisto, implicano la ritenzione degli utili di bilancio che vengono destinati a spese in conto capitale, ma tali spese influiscono direttamente sul conseguimento di utili nel periodo successivo. Lo stesso vale per gli investimenti in ricerca e sviluppo, oppure in marketing e pubblicità ecc. Dal momento che i risultati di un periodo influenzano pesantemente quelli del periodo successivo, l'impresa è chiaramente un sistema retroattivo che si autoalimenta.

Ancora, in un'impresa il meccanismo di retroazione correla il passato

al presente in modo non lineare o non proporzionale, cioè i risultati raggiunti al presente sono a volte una versione amplificata e a volte ridotta di quelli dei periodi precedenti. I risultati, dunque, possono autorinforzarsi e possono creare dei circoli viziosi e virtuosi che si autoalimentano. Ad esempio, un arretrato di ordini non evasi potrebbe portare problemi alla produzione e conseguentemente sovraccaricare gli impianti. Eventuali interruzioni al funzionamento degli impianti potrebbero in questo caso portare a un'ulteriore riduzione della produzione e ad un aumento degli ordini fermi in magazzino.

La grande importanza e l'elevata presenza, nelle organizzazioni imprenditoriali, di un qualche tipo di meccanismo retroattivo risultano evidenti in qualunque decisione organizzativa, persino le più semplici. Vediamo alcuni esempi per capire come i processi retroattivi e non lineari siano presenti non solo nel controllo, ma anche nei risultati e nella vita dell'impresa in generale.

Alcuni esempi di retroazione nell'impresa

I senior manager di una compagnia di assicurazioni si incontrano per la revisione del budget. Dal momento che i profitti sono inferiori al budget previsto, il direttore generale insiste sul fatto che devono essere tagliati i costi. Il direttore del servizio consumatori decide che il modo più semplice per ridurre i costi è quello di tagliare tutto il personale temporaneo della divisione. La conseguenza di tale decisione è un vertiginoso aumento del numero di chiamate a cui non viene data risposta e il direttore generale stabilisce di ridurre al 5% il numero di telefonate cui non viene data risposta. Allora i manager della divisione decidono di destinare alle linee telefoniche il personale addetto alle risposte via posta con la conseguenza di far crescere il numero di clienti cui non viene data risposta per lettera i quali, per reazione, si mettono a telefonare per chiedere spiegazioni sulla mancata risposta scritta. L'obiettivo di contatti perduti non riesce a essere raggiunto e inoltre il numero di lettere inevase aumenta. Un cliente importante, insoddisfatto del servizio consumatori, decide di rivolgersi altrove. Questo esempio mostra chiaramente un processo di retroazione non lineare e amplificatore, dal momento che una decisione porta a più reazioni e conseguenze.

Un nuovo responsabile arriva in una azienda di consolidata esperienza

Gli elementi non prevedibili e quelli individuabili

Sebbene le conseguenze del cambiamento aperto siano sconosciute in termini specifici, sappiamo dall'esperienza che la storia ha la tendenza o l'abitudine a ripetersi nei suoi tratti generali. Inoltre, sappiamo che quando ci troviamo di fronte a situazioni nuove che non è stato possibile prevedere, di solito individuiamo delle somiglianze con eventi già accaduti o che stanno avvenendo da qualche altra parte. In realtà individuiamo elementi qualitativi simili che utilizziamo per sviluppare modelli mentali per fronteggiare le nuove situazioni; utilizziamo le analogie basate sulla somiglianza per far fronte all'imprevisto quando ne siamo sfidati. Prendiamo ad esempio l'impresa con cui ho lavorato per molti anni. Verso la metà degli anni Sessanta essa aveva diversificato la sua attività, ma un investimento si era rivelato un fiasco durante la recessione economica alla fine del decennio. I profitti calarono drammaticamente e lo stesso accadde per i flussi di cassa. La risposta dell'azienda fu di centralizzare la struttura, di rafforzare il sistema di controllo, di razionalizzare le attività e di ridurre gli investimenti. All'inizio degli anni Settanta l'impresa produceva nuovamente profitti e registrava notevoli flussi di cassa positivi. Gli anni successivi furono anni di espansione e di diversificazione in relazione all'espansione del mercato, alla recessione della metà degli anni Settanta e al recupero della fine del decennio. I sistemi di controllo non furono applicati con rigidità e le varie divisioni furono spinte a definire i loro investimenti, la diversificazione e l'espansione. Sebbene la struttura d'impresa non fosse cambiata in modo significativo, il potere era finito nelle mani dei responsabili di divisione. Alla fine degli anni Settanta, però, molti mercati si indebolirono e alcuni cessarono di esistere. Una serie di investimenti e di diversificazioni si dimostrarono un fallimento e, ancora una volta, i profitti si ridussero e l'impresa si trovò di fronte a problemi di liquidità. I primi anni Ottanta furono anni di severissimi sistemi di controllo e di razionalizzazione delle attività, questa volta accompagnati da una politica di decentramento. Questo portò ad un rapido recupero della redditività d'impresa e ad un ritorno di flussi di cassa positivi. Prima della metà degli anni Ottanta l'impresa era nuovamente alla ricerca di opportunità di diversificazione e di investimento, mentre la metà del decennio si dimostrò essere un periodo di elevata redditività.

In ogni situazione che l'impresa fronteggiò nel ventennio preso in considerazione, i risultati furono del tutto differenti, non c'era nulla di predefinito a riguardo: alcune diversificazioni avevano avuto successo ma, al pari di altre, avrebbero potuto non averne. Comunque, nel ventennio con-

siderato gli elementi caratterizzanti gli eventi erano in via generale del tutto simili. C'erano stati periodi di espansione e periodi di contrazione dei mercati, periodi di controlli molto rigorosi e periodi di scarsi controlli, un ricorso alla centralizzazione, poi alla decentralizzazione e poi ancora nuovamente alla centralizzazione. La storia ha la tendenza a ripetersi, ma mai allo stesso modo. Per questo sappiamo che i risultati di lungo periodo non sono prevedibili, ma anche che abbiamo la possibilità, attraverso l'esperienza acquisita con gli eventi passati, di individuare analogie qualitative negli eventi che devono ancora manifestarsi.

Conclusioni: quello che un modello dinamico dovrebbe spiegare riguardo al cambiamento

Il cambiamento aperto è presente in tutti i periodi di tempo, anche se domina nel lungo periodo ed è la sua unicità e incertezza che rende estremamente difficile, se non impossibile, prevederne i risultati. I cambiamenti aperti definiscono delle realtà ambigue e complesse sulle quali non abbiamo informazioni adeguate ed è difficile identificare i problemi o le opportunità ad essi connessi. La difficoltà risiede nel sapere su cosa indagare da subito, senza preoccuparsi se l'indagine sia giusta o no. I cambiamenti aperti provocano risposte piuttosto equivoche che portano le persone che operano all'interno dell'organizzazione a preferenze e obiettivi non chiari e causano, inoltre, insicurezza, conflitto e confusione, ma sono anche caratterizzati dalla ripetizione di elementi che nei tratti generali si somigliano qualitativamente, a dimostrazione del fatto che la storia si ripete sempre. Grazie a tali elementi possiamo fronteggiare l'ignoto con il ragionamento analogico, ma il risultato è l'irregolarità del percorso che l'impresa segue nel tempo. Nel loro libro del 1982 Peters e Waterman definirono la IBM come un'impresa eccellente. In un scritto del 1988 Peters stabilì che non esistono imprese eccellenti; egli dimostrò come in un determinato periodo tutti indicassero la IBM come un'impresa eccellente, per dichiararla finita in un altro periodo e per riaffermarne successivamente l'eccellenza. Tutte queste caratteristiche possono essere confermate con l'osservazione del comportamento manageriale in relazione al cambiamento aperto ed esaminando gli elementi dei loro risultati aziendali. La difficoltà sta nel cercare di spiegare la fonte dell'incertezza e le conseguenti irregolarità nell'insieme dei risultati, tutte cose importanti perché influenzano direttamente le nostre azioni.

Capitolo 2

Le relazioni tra forme di controllo e tipi di cambiamento

Tutti dovrebbero fronteggiare il cambiamento aperto cercando di superare la propria ignoranza per quanto possibile. Bisognerebbe raggruppare il maggior numero di informazioni e fare ulteriori ricerche. Tali spiegazioni ci portano alla conclusione che gli elementi qualitativamente simili che possiamo riscontrare possono essere individuati in modo più specifico: noi non li vediamo semplicemente perché non li conosciamo abbastanza. Questa nostra ignoranza è correlata alla scarsa conoscenza dell'ambiente, quindi la ricerca di informazioni e l'analisi dei problemi devono riguardare l'ambiente.

Per concludere, un'impresa deve fronteggiare simultaneamente due tipi di cambiamento. Il primo è quello dei cambiamenti di breve periodo le cui conseguenze sono ampiamente, se non totalmente, prevedibili. L'altro è quello del cambiamento di lungo periodo, le cui conseguenze imprevedibili danno adito all'ambiguità e a comportamenti equivoci. Entrambi i tipi di cambiamento devono essere fronteggiati con azioni immediate anche se si deve tener conto che alcune situazioni non sono chiaramente capite o non esiste un giudizio concorde su di esse. Il prossimo capitolo esamina come le organizzazioni di successo gestiscono situazioni di cambiamento diametralmente opposte e che tipo di richieste si manifestano nei nuovi modelli dinamici per la gestione d'impresa.

Il capitolo precedente ha descritto come le organizzazioni d'impresa fronteggiano una gamma di situazioni di cambiamento in determinati ambiti di tempo. A un estremo della gamma c'è il cambiamento chiuso che generalmente predomina nel brevissimo periodo; ad esempio, un cliente incrementa gli ordini di prodotti e servizi esistenti; in questo caso tutte le conseguenze in termini di flussi di cassa possono essere previsti. All'altro estremo della gamma c'è il cambiamento aperto che predomina nel lungo periodo, come ad esempio, l'improvvisa apertura dei mercati dell'Est europeo nel 1990, che rese impossibile identificare in quel momento problemi e opportunità; in questo caso non è possibile prevedere alcunché in quanto il cambiamento è un evento unico. Tra i due poli esistono delle situazioni di cambiamento per le quali assume significato fare delle previsioni sulle conseguenze in termini statistici basandosi sulle esperienze passate. Tali conseguenze possono essere proiettate nel futuro in quanto rappresentano la spiegazione di cambiamenti già avvenuti (ad esempio la composizione della popolazione) o la semplice ripetizione di eventi che hanno avuto luogo in passato (ad esempio la domanda stagionale di determinati beni). Sebbene le diverse tipologie di cambiamento dominino in periodi temporali diversi, sono tutte presenti e concomitanti nel tempo e questa affermazione vale tanto per il passato quanto per il futuro, con la conseguenza che alcuni aspetti del passato devono essere interpretati e capiti come parte dell'azione presente.

Il controllo deve essere un modo coerente, piuttosto che azzardato,

per affrontare il cambiamento. Il controllo organizzativo è fatto da gruppi di persone. Le persone costituiscono i gruppi, le organizzazioni li sviluppano, dal momento che sappiamo che gruppi e organizzazioni fronteggiano con molta coerenza il cambiamento in un mondo complesso. Un gran numero di individui che affrontano un mondo complesso, in mancanza di interazione con altri individui, sono costretti dalla complessità ad agire in modo azzardato. Ci si organizza in gruppi anche in mancanza di obiettivi chiari e specifici, perché questo ci mette nella condizione di comportarci meglio quando ci troviamo di fronte all'ignoto. Prima di avere degli obiettivi i gruppi si formano perché i singoli offrono dei contributi reciproci e attesi, per i mezzi e non per il fine! Il punto è che noi non dobbiamo parlare di controllo con la scusa che esiste un fine comune. Il controllo è necessario per un comportamento comune e coerente.

Affinché il comportamento di un gruppo risulti coerente, sono richiesti tre elementi. Il primo è la ricerca. Il gruppo deve utilizzare un qualche processo adatto a scoprire che cosa sta cambiando. Il secondo è la scelta. Il gruppo deve definire un processo per selezionare un qualche modo di fronteggiare i cambiamenti che sono stati indagati. Dal momento che il processo di scelta è un processo di gruppo, i membri del gruppo devono essere persuasi, o forzati, ad aderire alla scelta fatta. Il terzo elemento è l'azione. La scelta deve essere consolidata e attuata. Il comportamento non può essere controllato a meno che non consideri i tre elementi della ricerca, della scelta e dell'azione. Un comportamento rischioso è un'azione senza il supporto della ricerca e della scelta di quello che si vuol fare. Il controllo è un processo retroattivo dal momento che l'azione decisa è di per sé una forma di cambiamento. Il processo di controllo ha dunque delle proprietà dinamiche che occorre spiegare.

Il controllo di breve periodo per il cambiamento chiuso

Le caratteristiche del cambiamento chiuso sono i problemi, le opportunità e le minacce, chiari e non ambigui, le evidenti connessioni tra causa ed effetto, e la possibilità di prevedere con certezza le conseguenze del

cambiamento. Per fronteggiare questo tipo di cambiamento, le persone tendono a comportarsi in un modo facilmente comprensibile. Data la natura del cambiamento, il controllo può essere analizzato in ogni sua caratteristica.

La ricerca

La ricerca si riferisce all'indagine analitica e formalizzata dei cambiamenti che hanno luogo nell'organizzazione e nell'ambiente che la circonda. Risulta possibile identificare, analizzare, e quantificare i cambiamenti fondamentali del mercato, attraverso le ricerche di mercato, e della capacità competitiva d'impresa. È possibile quindi costruire dei modelli quantitativi validi che possano spiegare e predire il funzionamento dei mercati e delle organizzazioni d'impresa in un gran numero di circostanze specifiche. È possibile costruire dei modelli generali per tutte quelle situazioni che possono essere definite limitate. Dal momento che sappiamo cosa cercare nel cambiamento chiuso, possiamo formalizzare il processo di ricerca stabilendo in anticipo regole e procedure su che cosa deve essere indagato, dove va ricercato, come, da chi e quando.

La scelta

Anche la scelta assume un significato specifico. In questo caso si esplicita nella definizione di obiettivi strettamente vincolati a tempi definiti. Obiettivi quantitativi possono essere definiti per punti temporali fissi nel futuro e non può essere accettata nessuna scusa in caso di fallimento per la realizzazione degli stessi. Dal momento che la ricerca fornisce un gran numero di informazioni e la relativa certezza dei risultati sollecita un comportamento affidabile delle persone, la definizione degli obiettivi non rappresenta il problema più grande. Le persone possono stabilire obiettivi in tempo reale e allorquando esista conflittualità di obiettivi diversi, i rispettivi vantaggi-svantaggi vengono subito identificati, e vengono avviati giochi di contrattazione per stabilire un compromesso tra i diversi obiettivi. Una volta stabiliti gli obiettivi, la scelta diventa una procedura analitica *step-by-step* per definire una sequenza

di azioni per il futuro che permettano il raggiungimento degli stessi. Queste azioni consecutive possono essere formalizzate in un piano che mostri le conseguenze finanziarie. In questo caso possiamo decidere cosa fare prima di farlo.

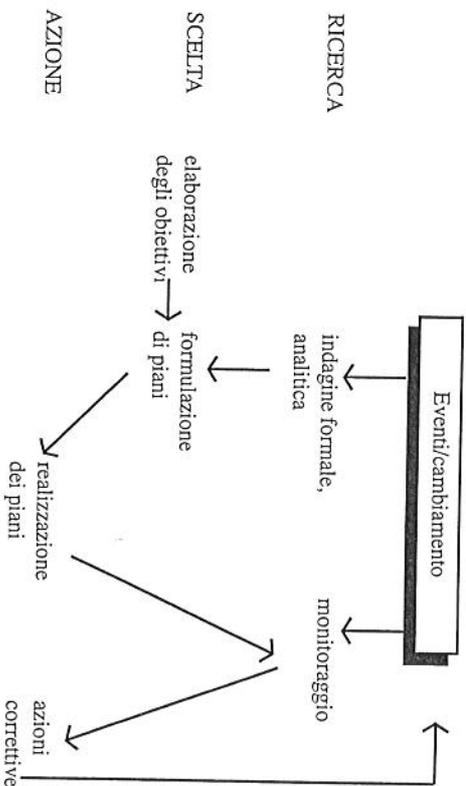


Figura 2.1. Il controllo con retroazione nel cambiamento chiuso e limitato

L'azione

Il terzo elemento del controllo è l'azione. Nel cambiamento chiuso l'azione viene in massima parte pre-programmata con l'attuazione del piano; essa è rappresentata principalmente dalla proazione, accompagnata dalla reazione quando si manifestano conseguenze non previste. Per completare il processo di controllo, dobbiamo indagare le conseguenze dell'azione. Ciò si esplicita col controllo concomitante dei risultati, in termini quantitativi, generati dall'azione rispetto alle previsioni del piano, attraverso l'identificazione delle variazioni e l'azione correttiva da intraprendere per riportare i risultati alle quantità pianificate. Dal momento che l'organizzazione fa tutto questo in un determinato periodo di tempo, non fa altro che spostarsi lungo il processo di controllo esposto in figura 2.1.

Le caratteristiche del controllo di breve periodo

Le caratteristiche del controllo di breve periodo sono le seguenti:

- esso implica tecniche decisionali razionali. I processi di controllo sono formali, analitici e quantitativi e vengono con maggiore efficacia utilizzati da gerarchie manageriali semplici dove i compiti sono chiari e ben definiti. Questa tipologia di controllo utilizza il pensiero sequenziale, ma non implica un apprendimento in tempo reale dal momento che quest'ultimo precede l'azione ed è incorporato nel piano;
- si esercita su di un cambiamento regolare e tenta di automatizzare le risposte a tale regolarità senza però riuscirci mai completamente, perché anche nel breve periodo gli eventi non sono totalmente prevedibili. Le decisioni prese in un dato periodo retroagiscono sul sistema per una serie di periodi successivi e può passare molto tempo prima che le conseguenze possano essere totalmente assorbite. Questo crea il problema di come agire nel periodo successivo, dal momento che non è ancora chiaro se le decisioni del periodo precedente hanno prodotto gli effetti desiderati o no, a meno che anche questi effetti siano totalmente prevedibili. Ad esempio, i profitti sono inferiori al budget previsto e la decisione è quella di incrementare i prezzi di vendita; in seguito vengono condotte delle ricerche e si scopre che i profitti sono ancora bassi perché si sono ridotti i volumi di vendita; quest'ultima è solo una situazione temporanea? Per rispondere alla domanda bisogna effettuare ulteriori ricerche. Per queste ragioni, anche nel breve periodo, dobbiamo contare su differenti forme di controllo;
- è una forma di controllo attenuato che tende a correggere qualunque deviazione rispetto a quanto stabilito. Essa cerca di sostenere l'equilibrio pianificato e modificato tra l'organizzazione e l'ambiente esterno. Ad esempio, l'analisi mostra che i clienti respingono il due per cento dei prodotti mentre lo standard definito sarebbe dell'uno per cento, allora le procedure di controllo della qualità immediatamente vengono rese più severe. Il sistema di controllo di breve periodo non è destinato a fronteggiare, né tanto meno ne è capace, le innovazioni innovative e di grossa entità con l'ambiente esterno. Anche in questo caso dobbiamo cercare una diversa forma di controllo;
- è guidato da chiari propositi e ben definite preferenze laddove esistono modi diversi per raggiungere gli obiettivi; sono disponibili, infat-

- ti, delle tecniche per la scelta tra più alternative. È un controllo algoritmico, un'attività decisionale e un pensiero sequenziale. Sappiamo che l'obiettivo è quello di avere uno scarto di produzione inferiore all'uno per cento e possiamo stabilire tutte le cose da fare, passo dopo passo, per raggiungerlo. Quando, però, le preferenze e gli obiettivi non sono chiari è necessaria una forma di controllo diversa;
- in un dato momento obiettivi e preferenze individuali differenti devono essere presi in considerazione. In questo caso subentra un processo politico di contrattazione. Il direttore marketing propone di incrementare le spese pubblicitarie rispetto a quelle di budget per stimolare la domanda e rientrare nella redditività prevista nel budget; il responsabile della produzione propone di tagliare le spese pubblicitarie per ridurre i costi; il direttore generale è quello che decide il da farsi. In questo caso le preferenze e gli obiettivi sono chiarissimi, il problema sta nel fatto che sono diversi tra loro. È questo il momento della contrattazione politica, i cui risultati sono legittimati da procedure e da attribuzioni di potere stabilite prima che possa aver luogo una qualunque forma di contrattazione. Il potere in questo caso deriva dallo status e dalla posizione che viene occupata nell'organizzazione;
 - gli strumenti di comunicazione delle informazioni sono predeterminati, come ad esempio le assemblee, i documenti ufficiali ecc. Tutti sono stabiliti prima che possa aver luogo qualunque cambiamento e tutti sono determinanti del flusso di informazioni d'impresa e sono collegati tra loro da appositi canali. Quelli che vi partecipano sono sempre gli stessi. Vengono stabilite delle procedure per decidere quale mezzo di comunicazione utilizzare;
 - la funzione che devono svolgere gli strumenti di comunicazione è abbastanza chiara. In un certo ambito hanno luogo gli incontri tra persone selezionate, tra i responsabili della gestione d'impresa che rappresentano una serie di funzioni simboliche (ad esempio, l'approvazione del budget e dei piani) che legittimano il loro potere. Altri incontri possono riferirsi all'amministrazione d'impresa. Gli incontri privati tra due persone sono quelli da cui, in genere, scaturisce la decisione di agire. Molti incontri e documenti hanno la funzione di rendere noto a tutti quello che è successo (ad esempio, l'analisi a consuntivo delle cifre di bilancio);
 - il perseguimento di un sistema di controllo di breve periodo, o la modificazione impercettibile di quello esistente, influenza diretta-

mente il lavoro dei singoli nell'impresa e, dunque, presenta importanti conseguenze a livello comportamentale. Il sistema può funzionare solo se le persone interessate ad esso sono coinvolte. Il controllo di breve periodo necessita di una forte condivisione di valori culturali in relazione al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Il ricorso, o la modifica, di tale sistema di controllo richiede dunque un processo politico di persuasione e di negoziazione con i singoli lavoratori, ma, una volta stabilito, una cosa è certa: il sistema tende a operare principalmente in base a istruzioni sequenziali.

La forma del controllo di breve periodo rappresenta per l'impresa una fonte di stabilità, dal momento che si basa sulla possibilità di prevedere gli eventi nel breve periodo.

La pianificazione di lungo periodo per il cambiamento limitato

Le situazioni commesse ai cambiamenti controllabili sono quelle in cui risulta possibile effettuare previsioni statistiche. È dato prevedere la maggior parte delle conseguenze di eventi e decisioni prese al presente, come pure le conseguenze di eventi e decisioni passati e futuri. Tutto questo è reso possibile dal fatto che tali conseguenze sono per gran parte la ripetizione di quello che è successo in passato, oppure rappresentano lo sviluppo di eventi che hanno già avuto luogo o, ancora, si riferiscono globalmente ad un unico evento. Allorquando il management guarda oltre il futuro prossimo, l'accuratezza della previsione tipica del cambiamento chiuso non è più perseguibile, e al contempo il cambiamento limitato, le cui conseguenze sono meno prevedibili, assume un'importanza sempre maggiore. Il processo di controllo retroattivo mostrato nella figura 2.1 può ancora essere applicato. Un minor grado di previsione non implica un cambiamento di quello che comunemente viene inteso come controllo d'impresa. In questo caso possiamo continuare ad applicare lo stesso schema concettuale, semplicemente estendendo l'orizzonte temporale di applicazione.

La scelta degli elementi per il controllo, però, diventa necessariamente meno precisa. Gli obiettivi diventano *mission* o degli ampi obiettivi qualitativi che non hanno un limite temporale definito come il cambiamento chiuso. Le alternative per il raggiungimento degli obiettivi diventano più

vaghe, prendono una forma vaga basata sulla previsione dei risultati più probabili o su quella di un certo numero di scenari. Questo rappresenta la pianificazione di lungo periodo che ha lo scopo di cercare di anticipare il cambiamento. La ricerca di elementi per il controllo è pure essa meno precisa e diventa un'analisi qualitativa dell'ambiente esterno e dell'organizzazione d'impresa. La scoperta delle conseguenze delle azioni pianificate potrebbe ridursi soltanto a un'analisi di come i risultati siano conformi alla pianificazione stessa. Dal momento che la pianificazione vale per il lungo periodo, non è possibile aspettare che si concluda il periodo considerato per poter essere delle azioni correttive: sarebbe troppo tardi. Qualunque azione correttiva, dunque, si basa non sull'effettivo allontanamento dagli obiettivi pianificati, come accade nel cambiamento chiuso, ma su giudizi qualitativi. Le azioni correttive, in questo caso, sono rappresentate da un cambiamento degli obiettivi e delle alternative per raggiungerli.

Il controllo nel cambiamento limitato non differisce nella sostanza dal controllo nel cambiamento chiuso; per questo esso risulta essere un metodo di controllo totalmente inappropriato per un'impresa eccellente nel lungo periodo, in ipotesi di cambiamenti aperti. Qui i risultati non possono essere definiti in precedenza, mentre il processo di controllo e monitoraggio retroattivo presuppone la prevedibilità degli stessi. La semplice applicazione della tipologia di controllo di breve periodo per tutte le situazioni di cambiamento non funziona². Quando ci troviamo di fronte al cambiamento aperto, bisogna interpretare diversamente il controllo strategico.

Quale forma di controllo per il cambiamento aperto?

Il controllo nelle situazioni non prevedibili assume un significato totalmente diverso, ad un livello operativo dettagliato, rispetto a quello tipico del controllo delle situazioni chiuse o controllabili.

Nelle situazioni non prevedibili, il passato è ambiguo, richiede di essere interpretato, capito e condiviso da quelli che sono coinvolti nel cambiamento. Quando un'acquisizione non genera una redditività adeguata, il problema potrebbe essere l'eccessivo costo d'acquisto, oppure il non aver capito le differenze culturali tra le due imprese; potrebbe essere l'i-

nadeguato apprezzamento delle qualità del nuovo management, oppure un cambiamento imprevisto del mercato. I manager possono proporre sempre interpretazioni diverse e tali interpretazioni influenzano la predisposizione a nuove acquisizioni d'impresa, se ce ne saranno in futuro.

Nelle situazioni non prevedibili, le conseguenze future sono sconosciute e la previsione è del tutto impossibile. Ad esempio, i risultati della creazione di una joint venture in Polonia nel 1990 erano del tutto sconosciuti. Inoltre, l'obiettivo specifico da raggiungere nell'ipotesi di un insieme di cambiamenti può essere ambiguo e le preferenze dei responsabili coinvolti possono essere equivocate. Quando un'impresa di consegna espresso scopre la minaccia competitiva dei fax rispetto alla consegna espresso delle lettere, alcuni manager potrebbero vedere semplicemente quello dei fax come un altro settore nel quale dovrebbero diversificarsi per consegnare le lettere, mentre altri potrebbero considerarla un'attività d'impresa totalmente diversa dalla loro, facente capo al settore elettronico e quindi da evitare.

Come riescono a controllare la situazione le imprese di successo se non sanno quello che stanno facendo? Quale forma di controllo attivano se non sanno dove stanno andando? Esse si comportano esattamente come ha sempre fatto il genere umano: effettuano dei viaggi esplorativi, conducono degli esperimenti; fanno qualcosa: agiscono, ma riflettono anche su quello che hanno fatto in passato e su quello che stanno cercando di fare, per dare un significato all'azione in corso, e fanno questo per ampliare le loro conoscenze, per apprendere. La situazione è molto specifica, ma la via che porta alla soluzione non può essere stabilita in anticipo, semplicemente non se ne sa abbastanza per farlo. Tuttavia esiste un intento comune, quello di imparare a saper individuare, attraverso la ricerca, la riflessione e la sperimentazione, un obiettivo specifico e i mezzi per raggiungerlo. Nel cambiamento aperto la scelta degli elementi per il controllo è all'inizio indiretta e generica e ha a che vedere con la definizione delle condizioni giuste per la discussione, per la riflessione, per l'apprendimento e la sperimentazione. In questo modo, il comportamento a livello organizzativo può essere definito come un comportamento controllato, anche se a livello di gruppo o dei singoli potrebbe risultare piuttosto azzardato, soprattutto nelle prime fasi del cambiamento.

Il controllo nelle situazioni non prevedibili, dunque, non si discosta molto da un processo di apprendimento organizzativo tipico dei gruppi di persone. Per questo motivo risulta anche un processo politico, in quanto il potere viene utilizzato da un singolo all'interno del gruppo per persuadere o imporre agli altri di accettare uno specifico punto di vista. Ecco spiegato il motivo per cui il controllo nel cambiamento aperto è fonda-

² R.D. Stacey, *Dynamic Strategic Management for the 1990s*, Kogan Page, 1990.

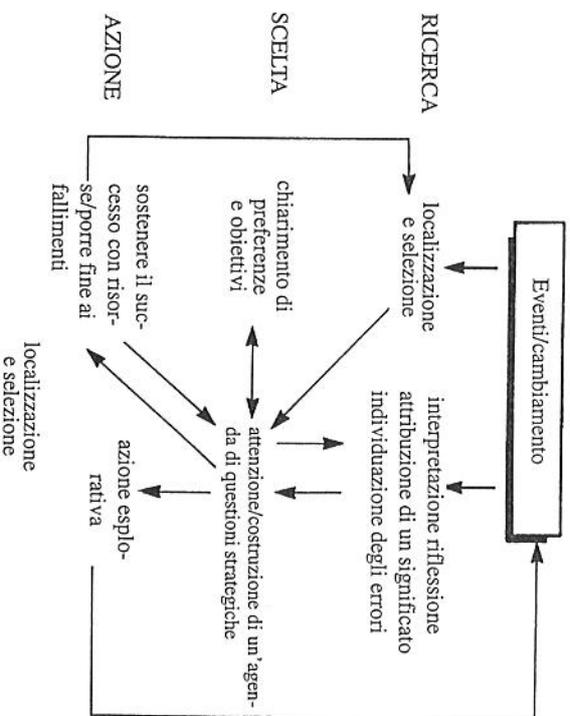


Figura 2.2. Il controllo retroattivo nel cambiamento aperto

mentalmente diverso da quello possibile nel cambiamento chiuso e limitato.

La figura 2.2 mostra gli elementi del controllo nel cambiamento aperto evidenziando la retroazione interconnessa tra gli elementi dell'apprendimento organizzativo e quelli del processo politico.

Come fanno i manager a scoprire, scegliere e agire in condizioni di cambiamento aperto? Analizziamo la prima fase della figura 2.2: la fase della localizzazione e della selezione.

Scoperta: la localizzazione e la selezione delle questioni rilevanti

Quello che i manager cercano di scoprire nelle situazioni non prevedibili è sempre ambiguo, oscuro e spesso rappresenta l'inizio di un qualche cambiamento insignificante che potrebbe generare delle conseguenze di notevole rilievo. Non possono utilizzare tecniche o procedure preordinate e non possono includere il compito di ricerca del cambiamento aperto

nella mansione di qualcuno perché esso è troppo indefinito. È pericoloso, comunque, confinare l'individuazione di cambiamenti non prevedibili ai soli responsabili d'impresa in quanto gli indizi apparentemente insignificanti dell'inizio di un cambiamento sono quasi sempre individuati dal management di linea.

L'esempio che segue illustra quanto detto. Sir Alistair Pilkington sviluppò alla fine degli anni Cinquanta il processo di flottazione del vetro che rivoluzionò la produzione di oggetti di vetro in tutto il mondo. Verso la metà del 1952 Pilkington decise di darsi da fare perché annoiato del proprio lavoro. Egli era stato molto impegnato nella produzione, ma da quando questa era stata trasferita alle dipendenze del direttore tecnico, c'era molto meno lavoro a tenerlo occupato. Egli si accorse che sarebbe stato molto più vantaggioso ottenere le lastre di vetro direttamente dalla materia fluida, anziché dopo la lucidatura e la levigatura del vetro raffreddato. La soluzione si presentò mentre stava lavando i piatti con la moglie:

L'idea non aveva niente a che fare con il lavaggio delle stoviglie. Ero solamente in uno di quei momenti in cui la mente può riflettere con tranquillità, e ad un tratto, «bang» arrivò la soluzione. In realtà la soluzione finale si dimostrò molto simile all'idea originale, sebbene sarebbe dovuto trascorrere molto tempo per passare dall'idea alla commercializzazione³.

I singoli individuiano le discrepanze tra quello che succede e quello che sarebbe meglio succedesse, o quello che si aspettavano succedesse, e iniziano a spendere energie alla ricerca di una possibile soluzione per colmare tali discrepanze. Intuitivamente mettono insieme pezzi di informazioni, con molta probabilità da fonti diverse, per svizzerare in un qualche modo il problema. Solitamente questo processo non porta alla individuazione di un problema chiaro e definito o alla visione di una determinata situazione futura, ma prende la forma di una percezione alquanto vaga di una minaccia o di un'opportunità. Il processo di comunicazione e di discussione con gli altri comincerà a dare forma alla vaga percezione e la trasformerà in un potenziale problema da risolvere, in un'aspirazione o un'intenzione ad agire. Pilkington aveva scorto le linee generali di un nuovo processo di produzione del vetro. Benché sembrasse realizzabile, la sua idea aveva altrettante probabilità di insuccesso; inoltre, egli non sapeva come avrebbe potuto svilupparla, quanto tempo ci sarebbe voluto, se avrebbe avuto successo, quanti soldi avrebbe dovuto spendere, o quale conseguenza avrebbe prodotto nell'industria del vetro, ma, in questo caso, la certezza strategica emerse subito. Se

3. J. Quinn, «Pilkington Brothers PLC», in J. Quinn, H. Mintzberg, R. James, *op. cit.*, p. 782.

prendiamo ad esempio i primi anni Sessanta, troviamo la IBM nell'intento di sviluppare un'ampia gamma di nuovi prodotti per rimpiazzare il parco macchine obsoleto: in questo caso la certezza strategica, le opportunità e i problemi da risolvere emersero solo dopo molto tempo, e solo dopo una serie di prodotti senza successo che perseguivano l'intento dell'impresa di creare un software di sua proprietà, nonostante che Larson, uno dei dirigenti d'impresa, fosse convinto che i clienti volessero un software compatibile con tutte le macchine in commercio per avere la libertà di scegliere l'hardware più consono alle proprie esigenze⁴.

Guadagnare l'attenzione e definire un'agenda di questioni strategiche

Per passare dall'indagine alla scelta, chi ha individuato delle questioni riguardo al cambiamento aperto, deve richiamare su di esse l'attenzione dell'organizzazione. Questo è il processo politico. La persona deve utilizzare la sua autorità o la sua influenza per costruire un consenso politico attorno alle sue idee e deve assicurarsi che esse filtrino nei canali informativi di quelli che hanno il potere di sostenerle e realizzarle con opportune risorse. Pilkington riuscì ad ottenere una rapida adesione del consiglio d'amministrazione dell'impresa per realizzare la sua idea. Questa diventò immediatamente una opportunità da perseguire sull'agenda strategica dei dirigenti (questo implica lo spostamento dell'attenzione dalla localizzazione e selezione allo sviluppo di un'agenda di questioni strategiche, come mostra la figura 2.2).

L'agenda non è altro che l'insieme di tutte le questioni, le aspirazioni e le sfide che vengono prese in considerazione da quelli che hanno il potere di agire. L'agenda delle questioni strategiche è dinamica, cambia continuamente e i dirigenti passano continuamente da una serie di questioni ad un'altra. L'idea del processo di flottazione del vetro rimase sull'agenda di Pilkington per dodici anni, ma ce ne furono molte altre che in quel periodo entrarono e uscirono dalla sua agenda: il lancio sul mercato, la successione manageriale, lo sviluppo di altri prodotti ecc.

L'azione esplorativa

Dal momento che i risultati di lungo periodo di una questione di cambiamento aperto non possono essere stimati in nessun modo, l'attività di controllo strategico prende la forma di un'esplorazione. L'azione iniziale è quella che conduce ad un esperimento esplorativo utilizzando un progetto di gruppo multidisciplinare o di un gruppo di esperti (nella figura 2.2 ci spostiamo dallo sviluppo di un'agenda di questioni strategiche all'azione esplorativa). Ad esempio, se la questione fosse quella di un'espansione geografica di mercato, l'azione esplorativa potrebbe essere l'invitare due responsabili d'impresa nei mercati stranieri per concludere affari su piccola scala. Nel caso di Pilkington l'azione esplorativa fu condotta da un gruppo di esperti e durò dodici anni, in cui si apprese il controllo di qualità sul nuovo processo produttivo attraverso una serie di prove ed errori; una volta fu fatta un'importante scoperta solo perché un componente dell'attrezzatura con cui venivano fatti gli esperimenti si ruppe: questa e altre scoperte furono descritte da Pilkington come dei veri e propri colpi di fortuna. L'azione esplorativa può determinare essa stessa dei cambiamenti; attraverso tale tipo di azione l'impresa comincia a scoprire quali potrebbero essere le potenziali conseguenze del cambiamento aperto. Le informazioni vengono rimandate alla scelta, uno degli elementi del controllo, attraverso l'agenda delle questioni poiché i top manager devono decidere se procedere o no. L'impresa apprende in tempo reale le conseguenze di quello che si sta facendo. I dirigenti riflettono su quello che sta succedendo, si interrogano, ne discutono, vanno alla ricerca di errori in quello che è stato appena fatto (vedi figura 2.2). In questo modo essi chiariscono le loro aspirazioni, le loro preferenze, le loro intenzioni e i loro obiettivi. Quando tornano a considerare quello che è successo, allora possono ben illustrare il risultato della loro indagine nei termini di una visione. È a questo punto che più processi razionali di pianificazione possono parimenti diventare possibili.

Sostenere il successo

Laddove le azioni esplorative mostrano delle possibilità di successo e le aspirazioni prendono una forma definita, l'impresa può decidere di continuare l'esplorazione sostenendola con ulteriori risorse. Allora bisogna

⁴J. Quinn, «The IBM Case A: The 360 Decision», in J. Quinn, H. Mintzberg, R. James, *op. cit.*

parlare dell'emergenza di una nuova direzione strategica. Nel caso della Pilkington, sir Alstair ricordo:

Risulta difficile stabilire il preciso momento in cui fu presa la decisione; accadde probabilmente durante le discussioni sull'opportunità di costruire degli impianti di produzione. Non esistevano calcoli accurati sul capitale da investire, né in relazione al nuovo processo di produzione, né rispetto alla struttura patrimoniale d'impresa. Ciò nondimeno, dopo un certo periodo di tempo il consenso che scaturì da una serie di discussioni vivaci prese forma con grande chiarezza⁵.

L'impianto di produzione funzionò e l'impresa del vetro Pilkington Brothers PLC subì un profondo cambiamento. In tutto questo, l'impresa creò l'ambiente in cui operare: un nuovo mercato. Dal momento che il nuovo processo di produzione riduceva gli investimenti di capitale e poiché Pilkington decise di vendere la licenza di produzione anziché tenerla per sé, l'intero settore industriale della produzione del vetro subì un cambiamento, trasformandosi da un settore con pochi concorrenti in un settore ad elevata competizione; il nuovo processo di produzione incrementò l'utilizzo delle lastre di vetro, ma se Pilkington avesse deciso di non vendere la licenza di produzione i risultati avrebbero potuto essere totalmente diversi, come pure se Pilkington avesse deciso di non continuare gli esperimenti. Non esisteva nulla di preordinato in quello che successe.

La memoria organizzativa

Dal momento che operano continuamente in base al modello retroattivo del controllo strategico, i manager costruiscono una memoria organizzativa, come mostra la figura 2.2. La storia di quei metodi e di quella tipologia di progetti che funzionano e di quelli che non sono stati realizzati in impresa va a costituire la cultura, le convinzioni fondamentali che influenzano pesantemente quanto verrà indagato e selezionato nel lungo periodo; essa fornisce uno dei principi più importanti che governano la selezione dei cambiamenti aperti all'attenzione del management. La memoria organizzativa rappresenta quindi la fonte principale di stabilità nel controllo strategico retroattivo, ma allo stesso tempo rappresenta l'o-

⁵ J. Quinn, «Pilkington Brothers PLC», in J. Quinn, H. Mintzberg, R. James, *op. cit.*, p. 785.

stacolo maggiore all'individuazione di nuovi cambiamenti. Conseguentemente, il processo di apprendimento organizzativo risulta essere altamente complesso e deve continuamente mettere in discussione la cultura organizzativa. Da questo dipende il processo di apprendimento di un'organizzazione d'impresa.

Un processo di apprendimento politico

Il controllo strategico risulta essere, conseguentemente a quanto detto finora, un processo di apprendimento politico che dipende, negli stadi iniziali, dalla spontaneità, dall'informalità e dalla individualità dei responsabili d'impresa. Il contesto di pressioni temporali, del potere, delle dinamicità di gruppo e degli individui in cui il controllo ha luogo, riveste un'importanza fondamentale. Infatti, piccoli cambiamenti di tale contesto di riferimento potrebbero avere una conseguenza rilevante sulla definizione delle questioni strategiche. Quindi è certamente vero che la direzione strategica dipende in misura notevole dal caso, ma dipende anche dall'intuizione, dall'iniziativa, e dagli sforzi compiuti dal management per creare un ambiente di riferimento. I risultati sono frutto della connessione tra il caso e la volontà manageriale. Il controllo nelle situazioni di cambiamento aperto è sostanzialmente un comportamento coerente, come nel caso del cambiamento chiuso, ma il significato che assume tale comportamento coerente ha una valenza diversa. Nel cambiamento chiuso rappresenta un agire ordinato per il raggiungimento di un obiettivo determinato attraverso l'utilizzo di un modello generale di controllo che è sempre lo stesso; nel cambiamento aperto è un agire molto più complesso. In un certo senso esiste un «metodo» di controllo che segue un ordine specifico attraverso la costruzione dell'agenda, l'azione esplorativa, l'emergere di nuove direzioni strategiche, ma a un livello più analitico è disordinato, nel senso che dipende da differenti prospettive e dalla spontaneità individuale. Analiticamente, il controllo nel cambiamento aperto dipende dal caso e quindi non esiste un modello generale per le molteplici situazioni specifiche. Ogni situazione rappresenta una novità e richiede un nuovo modello di controllo. Lo sviluppo di nuovi modelli è un processo di apprendimento organizzativo.

L'intero processo di controllo nelle situazioni di cambiamento aperto è un processo di apprendimento organizzativo posto in essere per gestire l'ambiguità e l'incertezza, e non un modo d'agire azzardato. Non è una

serie di azioni qualunque, ma una combinazione di azioni e riflessioni condizionata dalla memoria organizzativa di quello che non ha funzionato in passato: l'apprendimento organizzativo. La stabilità è frutto della memoria organizzativa, dell'interpretazione e della riflessione. E dal momento che la memoria organizzativa può bloccare il riconoscimento del nuovo, è compito dell'apprendimento organizzativo mettere continuamente in discussione l'intero processo. Processi di giudizio non algoritmici, intuizioni e riflessioni condizionate dalla memoria organizzativa consentono all'organizzazione di rispondere adeguatamente alla turbolenza ambientale. La stabilità, inoltre, è mantenuta anche dalla distribuzione dei poteri. L'intero processo di controllo è un processo di apprendimento interattivo, creativo e d'azione politica.

Un processo creativo, né proattivo, né reattivo

Di solito il controllo strategico viene definito reattivo. Dare una definizione del genere significa essere però convinti che i cambiamenti importanti sono quelli che hanno luogo nell'ambiente in cui l'impresa opera. L'ambiente viene visto come una realtà distinta e separata, estranea all'organizzazione d'impresa.

Esiste un'altra convinzione, ed è quella che l'organizzazione persegue il successo efficacemente quando anticipa il cambiamento ambientale, quando lo prevede e vi si adatta prima che esso avvenga veramente. In questo caso il processo di controllo più desiderabile ed efficace è quello proattivo.

Se dovesse fallire tale processo di controllo, l'organizzazione dovrebbe ripiegare su quello reattivo al cambiamento, ma allora potrebbe essere troppo tardi. In questo caso il ruolo dell'organizzazione è quello di adattarsi reattivamente ad un dato cambiamento ambientale con un processo proattivo di controllo.

Pilkington non si adattò a un ambiente esterno che sarebbe rimasto lo stesso qualunque cosa egli avesse fatto. Egli creò un ambiente di riferimento. Questo significa il processo di controllo nel caso di cambiamento aperto.

Gli elementi chiave del controllo nelle situazioni di cambiamento aperto

I punti da mettere in evidenza nel controllo delle situazioni non prevedibili sono i seguenti:

- il controllo è più indiretto che diretto. Il cambiamento è troppo ambiguo per permettere la definizione, seppur vaga, di obiettivi o la previsione di risultati. Gli elementi del controllo, la ricerca, la scelta e l'azione devono essere posti in essere non attraverso procedure chiare e accurate, ma mediante la definizione di condizioni in cui il cambiamento aperto possa essere esplorato e appreso;
- il controllo diventa un'esperienza di apprendimento organizzativo nel vero senso della parola. È un apprendimento che riguarda i processi, le aspirazioni, i valori, le convinzioni, il significato e i mezzi per il raggiungimento di qualunque obiettivo. Nelle situazioni di cambiamento aperto siamo noi che creiamo significati e scopriamo nuovi obiettivi: modifichiamo i vecchi modelli mentali e ne creiamo di nuovi;
- il controllo è un'attività politica. L'apprendimento nel senso di ricerca degli obiettivi preferiti sui quali esiste un accordo comune è favorito dall'interazione politica tra i diversi membri del gruppo;
- il controllo inteso come comportamento coerente si differenzia a livello organizzativo da quello che a livello individuale può essere considerato un comportamento azzardato ed empirico. La confusione e l'ambiguità a livello individuale vengono gestiti spontaneamente dai singoli per generare un consenso e un impegno momentanei. Il controllo dunque è un fenomeno «intermittente», nel senso che può essere presente in un determinato livello e sembrare assente in un altro; attivo in un certo periodo e inattivo in un altro;
- il controllo nelle situazioni di cambiamento aperto è determinato da un'interazione creativa. Esso non può essere né proattivo, né tanto meno reattivo. Si basa sulle intuizioni, sul ragionamento analogico, sul giudizio e sull'esperienza piuttosto che su modelli e tecniche analitiche, o su processi a catena.

L'applicazione simultanea delle diverse forme di controllo

Per sopravvivere, l'impresa deve necessariamente perseguire un vantaggio competitivo che, oggi, richiede una continua innovazione determinata dalla continua interazione con l'ambiente. Per fare questo, tutte le imprese devono continuamente adattarsi al cambiamento ordini, approvvigionamenti, materie prime, prodotti finiti, flussi monetari, oltre che fronteggiare le differenti tipologie di cambiamento: chiuso, limitato e aperto.

La difficoltà reale del controllo si riferisce al cambiamento aperto, e infatti alcune caratteristiche del sistema di controllo devono essere modificate in tempo reale, se non addirittura create ad hoc. Il controllo, nel suo complesso, è dunque largamente permissivo nel senso che permette un apprendimento creativo.

Cambiamento chiuso		Cambiamento aperto
Analitico/formale	Processo di controllo	Intuitivo
Pianificazione	Focalizzazione sull'oggetto del controllo	Scoperta
Stretti/fissi	Vincoli oggettivi	Incerti/ipotetici
Breve periodo	Obiettivi temporali	Esplorazione del lungo periodo
Sirette	Risorse	Slack
Basso in relazione allo status e agli obblighi	Grado di partecipazione	Aperto/fiduciario /contributivo
Pochi istituzionalizzati	Canali di comunicazione	Molti spontanei
Autorità e responsabilità	Caratteristiche di ruolo	Iniziativa e collaborazione
Posizione e risorse	Limitazione dei ruoli	Potere e personalità
Limitata	Percezione dei ruoli	Olistica
Direttiva	Relazioni tra i ruoli	Collaborativa
In base a particolari abilità e alla conoscenza	Assegnazione dei ruoli alle persone	Su ampie competenze
In base ai risultati personali	Ricompense	Di gruppo
Conservativa	Cultura	Radicale
Gerarchica	Struttura organizzativa	Gerarchica
Ineguale	Distribuzione del potere	Ineguale

Figura 2.3. Le tensioni generate dall'applicazione simultanea delle due diverse tipologie di controllo

Un problema ancora più difficoltoso che le imprese devono affrontare è il seguente: la necessità di affrontare contemporaneamente il controllo sia in condizioni di cambiamento chiuso che aperto. Ciò richiede la combinazione di una forma di controllo per il breve periodo, tipica degli strumenti di comunicazione classici, con una forma di controllo flessibile, opportunistico e politico che permette un apprendimento creativo e che si manifesta soprattutto nelle situazioni di comunicazione spontanea. Anzitutto consideriamo le differenti esigenze delle due forme di controllo che sono sintetizzate nella figura 2.3.

Le esigenze di controllo nelle situazioni di cambiamento chiuso

- Il controllo nelle situazioni di cambiamento chiuso, considerato separatamente dalla necessità di altre forme di controllo, richiede:
- l'applicazione di processi formali e analitici, che dispongono gli elementi del controllo con particolare attenzione alla pianificazione;
- l'azione correttiva e di monitoraggio in una pianificazione complessiva;
- che gli obiettivi siano determinati e di breve periodo; essi devono essere strettamente vincolanti e presi alla lettera;
- stretti vincoli di risorse per raggiungere l'efficienza;
- che la partecipazione nelle arene competitive, connessa allo status e al dovere, sia ristretta solo a quelle poche che danno un contributo visibile;
- pochi canali di comunicazione, cui sono correlate le esigenze del controllo;
- che i ruoli delle persone che esercitano il controllo siano definiti in termini di autorità e responsabilità, in base al livello gerarchico occupato e alla disponibilità delle risorse;
- che la percezione dei ruoli sia limitata a quelle persone che si vedono come parte dell'organizzazione in cui operano;
- relazioni tra i diversi ruoli che sono principalmente di tipo gerarchi-

- co. Alle persone si assegnano degli obiettivi e le si istruisce perché intraprendano azioni correttive;
- la selezione e lo sviluppo del personale, utilizzando criteri di specializzazione, di conoscenze specifiche e di abilità personali;
 - i premi strettamente correlati ai risultati raggiunti;
 - la cultura conservativa correlata all'accettazione incondizionata di obiettivi e istruzioni;
 - la struttura organizzativa in cui i livelli gerarchici e manageriali sono definiti con chiarezza;
 - il potere gerarchico.

Queste sono le esigenze del sistema ideale di controllo di breve periodo attuato in un ambiente statico e senza alcuna necessità di ulteriori forme di controllo. In pratica il controllo non può mai essere meccanicistico, in parte per il comportamento umano, in parte perché alcuni eventi non sono del tutto prevedibili e in parte perché è comunque necessario attuare altre forme di controllo.

Le esigenze di controllo nelle situazioni di cambiamento aperto

Il controllo nelle situazioni di cambiamento aperto, preso isolatamente dalla necessità di altre forme di controllo, richiede delle caratteristiche diametralmente opposte a quelle del controllo nel cambiamento chiuso. Le caratteristiche sono le seguenti:

- iniziativa individuale basata sull'intuizione e sul giudizio, l'uso di ruoli informali, di procedure e di modelli di comunicazione, l'utilizzo di persuasione e di negoziazione;
- la scoperta di piccoli cambiamenti in corso e che assumono importanza nel lungo periodo e la scoperta di preferenze e obiettivi in relazione a tali cambiamenti. La pianificazione non è possibile. L'azione è opportunistica ed esplorativa;
- gli obiettivi di lungo periodo vanno ricercati e non possono essere strettamente connessi all'azione, almeno all'inizio. La sperimenta-

- zione richiede una serie di tentativi, la poliedricità, il continuo cambiamento degli obiettivi già definiti;
- la creazione di canali di comunicazione spontanei e la ricerca delle opportunità indipendentemente dalle risorse disponibili;
 - la partecipazione alle situazioni di comunicazione sulla base della fiducia, del mutuo rispetto reciproco;
 - le molteplicità di situazioni di comunicazione che emergono spontaneamente;
 - i ruoli che implicano collaborazione e iniziativa, determinati dal potere, dalla personalità e dalla cultura organizzativa;
 - la percezione di ruoli olistici, nel senso che le persone si occupano più dell'insieme dell'impresa che di una parte di essa. Questi sono correlati all'integrazione, alle sinergie e al funzionamento efficace dell'insieme;
 - le interrelazioni tra i ruoli che facilitano l'esplicitazione di informazioni disponibili, le quali permettono la sperimentazione e l'innovazione che vanno necessariamente controllate nel cambiamento aperto;
 - la selezione e lo sviluppo del personale in assenza di criteri specifici, per identificare capacità personali anziché abilità e conoscenze particolari. Questo significa uno sviluppo manageriale che cerchi di far crescere delle competenze intuitive e di lavoro di gruppo piuttosto che abilità particolari e definite;
 - l'attenzione correlata non ai risultati individuali di breve periodo, ma ai risultati dei gruppi e alla volontà di sperimentazione;
 - strutture organizzative basate su gerarchie chiare e su compiti ben definiti. La comunicazione spontanea può essere costruita, deve essere correlata a un processo politico, ma la struttura organizzativa fornisce un terreno fertile per la determinazione della comunicazione spontanea;
 - il potere gerarchico che delimita costruttivamente la spontaneità.

In sostanza, se guardiamo alle caratteristiche del controllo in una situazione di cambiamento chiuso, in ipotesi di mancanza di necessità di controlli di diversa natura, e a quelle del controllo in ipotesi di cambiamento aperto, sempre che non si tendano necessarie altre forme di controllo, notiamo che esse sono diametralmente opposte, sia in termini comportamentali che

organizzativi. Le due tipologie di controllo coincidono solo in corrispondenza della struttura organizzativa e della distribuzione del potere.

Le imprese di successo utilizzano entrambe le tipologie di controllo

Il controllo nel mondo economico moderno è un continuo processo di ricerca dell'equilibrio, una continua ricerca del modo più efficace per alleviare la tensione che normalmente lo accompagna. La tensione generata dal controllo rappresenta essa stessa una situazione di cambiamento aperto che può essere risolto soltanto attraverso l'apprendimento e il processo politico. La giustapposizione tra le due tipologie di cambiamento viene messa in relazione alla polarità tra i due modelli organizzativi e manageriali predominanti, quello di sistema meccanicistico e quello di sistema d'impresa organico. Il primo è ideale per un controllo di breve periodo in ipotesi di cambiamento chiuso, mentre il secondo rappresenta una forma di schematizzazione del processo politico di apprendimento nell'ipotesi di cambiamento non prevedibile e quindi di controllo di lungo periodo. Non esiste un problema di scelta tra le due tipologie di modelli e di controllo: devono essere utilizzate entrambe se si vuole raggiungere il successo d'impresa. La scelta non riguarda l'una o l'altra forma di controllo bensì come e in che misura, devono essere entrambe utilizzate per assicurare un efficace controllo totale.

Questa conclusione è avvalorata da uno studio di vaste proporzioni sulle differenze tra le imprese giapponesi e quelle statunitensi effettuato da Kagono e altri⁶. Gli autori condussero un'indagine approfondita su 19 compagnie giapponesi (incluse la NEC, la Hitachi, la Toyota, la Sumimoto, la Suntory e la Matsushita) e su un equivalente numero di compagnie statunitensi (tra cui la General Motors, la Sears, la 3M, la Texas Instruments e la IBM). A questi studi si accompagnarono dei questionari compilati da 227 imprese statunitensi e 291 giapponesi, il tutto verso la fine degli anni Settanta. Il campione era stato determinato in base alla dimensione d'impresa e al settore industriale d'appartenenza.

Lo studio riscontrò delle differenze significative tra le compagnie giapponesi e quelle statunitensi in termini di strutture organizzative ed orienta-

⁶ T. Kagono, I. Nonaka, K. Sakakibura, A. Okumura, *Strategic versus Evolutionary Management: A US-Japan Comparison of Strategy and Organization*, North Holland Elsevier, 1985.

menti strategici adottati. Le prime avevano utilizzato con maggiore frequenza un modello di organizzazione organica con strutture flessibili basate sulla dinamica di gruppo, ed erano tese a perseguire strategie di processo. Le seconde avevano adottato principalmente una forma di organizzazione meccanicistica, basata su quella che gli autori avevano definito dinamica della burocrazia, ed erano tese a perseguire delle strategie di prodotto. Gli autori giustificarono queste differenze in relazione al diverso ambiente di riferimento in cui le imprese si trovavano ad operare. La cosa più interessante, comunque, fu il confronto tra le imprese che avevano ottenuto brillanti risultati negli USA con lo stesso tipo di imprese in Giappone e quelle imprese che avevano ottenuto scarsi risultati in entrambe le aree geografiche. I risultati sono riassunti come segue:

Le ricerche suggeriscono che la combinazione della dinamica di gruppo e dell'orientamento al prodotto, tipica delle imprese creative e imprenditoriali, produce risultati migliori di altre combinazioni sia in USA che in Giappone [...].

Le ricerche suggeriscono inoltre che una combinazione simbiotica che include alcuni elementi della dinamica burocratica e dell'orientamento ai processi, come pure della dinamica di gruppo e dell'orientamento ai prodotti, può risultare maggiormente efficace della combinazione precedente, e questo vale soprattutto nel caso di turbolenza ambientale⁷.

In conclusione lo studio dimostrò che mentre l'approccio giapponese all'impresa era diverso da quello statunitense, in realtà le imprese eccellenti mostravano di adottare un approccio simile, dato dalla combinazione di quello meccanicistico e di quello organico.

Conclusioni: quello che un modello dinamico dovrebbe spiegare riguardo al controllo

Sappiamo dall'osservazione empirica che le imprese di successo applicano diverse forme di controllo in differenti circostanze. I manager solitamente utilizzano un controllo retroattivo di breve periodo in cui è possibile effettuare una pianificazione, controllare i risultati e definire opportune azioni correttive. Molte imprese di successo spesso preparano una

⁷ *Ibidem*, p. 213.

pianificazione di lungo periodo. L'ipotesi sviluppata in questo capitolo è che le pianificazioni di breve e di lungo periodo sono adeguate se sono poste in essere nell'ipotesi di circostanze ragionevolmente prevedibili legate a cambiamenti limitati e controllabili. Inoltre l'osservazione permette di capire che i piani di lungo periodo solitamente non vengono mai utilizzati dai manager che li hanno preparati. Infatti i manager affrontano i problemi strategici che si presentano nelle situazioni di cambiamento aperto uno alla volta. Il modo in cui vengono fronteggiati tali problemi è squisitamente politico ed è sempre accompagnato da confusione e confittualità. La dinamica dei gruppi e quella individuale influenzano chiaramente il processo e i risultati dell'attività di controllo. Le scelte strategiche dipendono in qualche misura dal contesto delle personalità, del dinamismo del gruppo, delle pressioni temporali e di altri fattori. L'esperienza ci insegna che i manager esplorano il futuro attraverso una serie di prove ed errori, per mezzo dei quali possono innovare e indagare il futuro. Ancora, sappiamo perfettamente che i risultati delle scelte strategiche effettuate dipendono in qualche modo dal caso o dalla fortuna. Quello che accade agli individui e alle organizzazioni è il risultato delle intenzioni e degli sforzi dell'uomo che si intrecciano con il caso.

Un modello dinamico utile del funzionamento dell'organizzazione d'impresa dovrebbe includere tutti gli elementi chiave citati; dovrebbe esplicitare il modo in cui le organizzazioni apprendono e quali siano la natura e il ruolo della politica nella scelta e nella azione; dovrebbe spiegare in che modo nasca l'instabilità e quale ruolo svolga nella scelta e nell'azione, quale sia il ruolo della spontaneità e diversità nel controllo e quale quello dell'intenzione creativa e del caso risultati. Un modello dinamico utile dovrebbe essere capace di gestire a un tempo stabilità e instabilità, uniformità e varietà; dovrebbe fornire delle spiegazioni su come vengono effettuate le scelte e come le stesse retroagiscono nel tempo; dovrebbe stabilire le condizioni necessarie per l'utilizzo efficace di tutte le diverse tipologie di controllo in un dato tempo.

I meccanismi che guidano lo sviluppo dell'impresa

I primi due capitoli hanno affrontato la natura del cambiamento e le tipologie di controllo che il management dispone nelle differenti situazioni di cambiamento. Operando nel presente e guardando al futuro, i manager si trovano a dover fronteggiare una varietà di situazioni di cambiamento. A un estremo, le conseguenze di quello che sta succedendo e di quello che i manager fanno per fronteggiare la situazione sono quasi totalmente prevedibili, sono quasi certi e quindi la causa determinante è un cambiamento chiuso. All'altro estremo, le conseguenze sono del tutto sconosciute e lontane dall'essere certe e quindi la causa determinante è un cambiamento aperto.

Il modo in cui i manager decidono e agiscono, il tipo di controllo che essi applicano e lo sviluppo dell'impresa che essi ricercano, tutto è determinato da tale varietà di situazioni di cambiamento.

Vicini alla certezza è possibile prendere delle decisioni e fare delle scelte attraverso un processo decisionale razionale. Lo sviluppo dell'impresa nel tempo viene dunque controllato da un processo di retroazione in cui gli scostamenti dal piano prestabilito sono tradotti in azioni i cui risultati possono essere misurati e confrontati con quelli del piano. Ulteriori scostamenti vengono tradotti in azioni decise successivamente a quelle stabilite nella pianificazione. Lo sviluppo dell'impresa nel tempo è guidato in questo caso dalla pianificazione e dal controllo concomitante del processo che, chiaramente, risulta essere un processo retroattivo, in quanto tenta di riportare l'impresa nella direzione prestabilita.

Lontani dalla certezza, lo sviluppo dell'impresa è guidato da processi retroattivi molto più complessi in cui vengono scoperti nuovi cambiamenti, che vengono portati all'attenzione dei dirigenti, discussi, inquadrati ed esplorati attraverso azioni sperimentali. Le attività sperimentali determinano ulteriori scoperte che comportano ulteriori decisioni. In questo caso lo sviluppo dell'impresa è guidato da processi di controllo politici e di apprendimento. E questi processi di controllo, per loro natura, si autoalimentano e costituiscono il mezzo con cui i piccoli cambiamenti vengono amplificati in modo da rendere l'impresa interattiva nei loro confronti.

Dal momento che le organizzazioni fronteggiano un ampio spettro di situazioni di cambiamento, i manager devono controllarle e permettere lo sviluppo dell'impresa utilizzando contemporaneamente entrambe le tipologie di controllo retroattivo e di autoalimentazione, se il loro obiettivo è il successo dell'impresa. Per poter decidere e agire i manager quindi necessitano di modelli mentali dinamici che permettano la conoscenza del funzionamento di tali processi di controllo, delle loro capacità di retroazione, di autoalimentazione, di amplificazione e di riduzione e di quali sono le conseguenze che essi generano.

Le organizzazioni dell'impresa sono meccanismi retroattivi

L'organizzazione dell'impresa è un sistema in cui i risultati raggiunti in un periodo influenzano quelli di un periodo successivo in un modo definito dal processo decisionale dell'impresa e dai rapporti con l'ambiente esterno. Retroazione significa che un sistema autodetermina continuamente il proprio futuro, nel senso che quello che accade al presente influenza quello che accadrà in futuro. Ad esempio, le decisioni di investimento in beni patrimoniali, sia per l'ammortamento sia per l'acquisto, implicano la ritenzione degli utili di bilancio che vengono destinati a spese in conto capitale, ma tali spese influiscono direttamente sul conseguimento di utili nel periodo successivo. Lo stesso vale per gli investimenti in ricerca e sviluppo, oppure in marketing e pubblicità ecc. Dal momento che i risultati di un periodo influenzano pesantemente quelli del periodo successivo, l'impresa è chiaramente un sistema retroattivo che si autoalimenta.

Ancora, in un'impresa il meccanismo di retroazione correla il passato

al presente in modo non lineare o non proporzionale, cioè i risultati raggiunti al presente sono a volte una versione amplificata e a volte ridotta di quelli dei periodi precedenti. I risultati, dunque, possono autorinforzarsi e possono creare dei circoli viziosi e virtuosi che si autoalimentano. Ad esempio, un arretrato di ordini non evasi potrebbe portare problemi alla produzione e conseguentemente sovraccaricare gli impianti. Eventuali interruzioni al funzionamento degli impianti potrebbero in questo caso portare a un'ulteriore riduzione della produzione e ad un aumento degli ordini fermi in magazzino.

La grande importanza e l'elevata presenza, nelle organizzazioni imprenditoriali, di un qualche tipo di meccanismo retroattivo risultano evidenti in qualunque decisione organizzativa, persino le più semplici. Vediamo alcuni esempi per capire come i processi retroattivi e non lineari siano presenti non solo nel controllo, ma anche nei risultati e nella vita dell'impresa in generale.

Alcuni esempi di retroazione nell'impresa

Il senior manager di una compagnia di assicurazioni si incontra per la revisione del budget. Dal momento che i profitti sono inferiori al budget previsto, il direttore generale insiste sul fatto che devono essere tagliati i costi. Il direttore del servizio consumatori decide che il modo più semplice per ridurre i costi è quello di tagliare tutto il personale temporaneo della divisione. La conseguenza di tale decisione è un vertiginoso aumento del numero di chiamate a cui non viene data risposta e il direttore generale stabilisce di ridurre al 5% il numero di telefonate cui non viene data risposta. Allora i manager della divisione decidono di destinare alle linee telefoniche il personale addetto alle risposte via posta con la conseguenza di far crescere il numero di clienti cui non viene data risposta per lettera i quali, per reazione, si mettono a telefonare per chiedere spiegazioni sulla mancata risposta scritta. L'obiettivo di contatti perduti non riesce a essere raggiunto e inoltre il numero di lettere inevase aumenta. Un cliente importante, insoddisfatto del servizio consumatori, decide di rivolgersi altrove. Questo esempio mostra chiaramente un processo di retroazione non lineare e amplificatore, dal momento che una decisione porta a più reazioni e conseguenze.

Un nuovo responsabile arriva in una azienda di consolidata esperienza

in un segmento di mercato di prodotti durevoli. Il suo modo d'agire è altamente aggressivo e competitivo. Egli decide di vendere i prodotti con un nuovo *packaging* e con prezzi più bassi, sostenuti da una campagna pubblicitaria. Le altre imprese di settore non hanno altra scelta che abbandonare il comportamento collaborativo per intraprendere aggressive campagne di marketing con lanci di nuovi prodotti e con una riduzione dei prezzi. Il nuovo responsabile diventa ancora più aggressivo. Questo è un esempio di retroazione non lineare in cui un responsabile dell'impresa si crea in realtà l'ambiente in cui operare.

Un nuovo manager è designato al reparto vendite; è convinto che in passato il reparto sia stato gestito con leggerezza e che il risultato di tale leggerezza sia una forza di vendita troppo pigra e negligente. I venditori passano troppo tempo con clienti di scarsa importanza e chiacchierano troppo con il personale della progettazione e della produzione. Quindi il nuovo direttore stabilisce un volume di vendita minimo, un resoconto giornaliero e affronta aggressivamente quelli che non seguono le sue direttive. Le vendite aumentano, ma il morale peggiora, diminuisce il numero degli articoli più venduti, l'opportunità di prodotti ideati grazie anche alle chiacchierate informali con i progettisti non esiste più, la soddisfazione dei clienti si riduce e le vendite crollano. Questo è ancora un esempio di processo di retroazione non lineare determinato da più decisioni che autoalimentano il processo stesso e che permettono a chi lo ha innescato di creare per l'impresa, in base a tali decisioni, un ambiente di riferimento.

La natura del processo di retroazione

Per capire chiaramente il significato del concetto di retroazione allontaniamoci dal mondo economico e prendiamo in considerazione una popolazione di insetti. La dimensione attuale di una popolazione d'insetti dipende da quella del periodo precedente per mezzo di un evidente processo di retroazione. Infatti il fattore, o il parametro, che correla la popolazione attuale a quella passata è dato da una combinazione del tasso di natalità con quello di mortalità degli insetti; qualora il tasso di natalità superi quello di mortalità, il parametro è positivo e la popolazione cresce; la crescita della popolazione è guidata, o controllata, dalle variazioni positive o negative del parametro. Una popolazione di insetti, comunque, esiste entro limiti espressamente stabiliti dall'ambiente in cui

vive. Il limite più importante, in questo caso, è la presenza di cibo, che influenza la crescita della popolazione. Anche se il parametro definito dalla differenza tra tasso di natalità e mortalità fosse positivo e costante, la mancanza di cibo prima o poi ridurrebbe drasticamente la quantità della popolazione fino a che questa non raggiunga una dimensione tale da sopravvivere alla carenza di cibo. Da questo momento in poi il numero dei membri della popolazione torna a crescere. L'alternanza di crescita e di riduzione della popolazione è definita non lineare ed è determinata da un processo di retroazione. La struttura di processo non lineare dipende dal fatto che esistono limiti e confini dettati dall'ambiente in cui l'organizzazione vive, in cui il sistema opera. Il sistema preso in considerazione implica che una popolazione di insetti svolge continuamente un ruolo attivo nella determinazione del suo futuro, mostrando una serie di circoli virtuosi che ne aumentano la quantità e di circoli viziosi che la riducono.

Se il tasso di natalità supera di poco quello di mortalità, il parametro regolatore del processo di retroazione sarà molto basso e la popolazione crescerà lentamente. Ci vorrà del tempo prima che l'eventuale carenza di cibo si ripercuota sulla popolazione; perciò per valori molto bassi dei parametri determinanti i processi di retroazione, il comportamento della popolazione nel tempo sarà caratterizzato dalla stabilità. Viceversa, un parametro determinante del processo di retroazione molto alto implica un comportamento della popolazione caratterizzato da un'instabilità esplosiva.

Il parametro da cui il processo di retroazione dipende determina il comportamento del sistema nel tempo.

Vediamo i processi di retroazione caratteristici del mondo degli affari per capire come quanto detto sia esattamente applicabile ai risultati dell'impresa nel lungo periodo.

La retroazione dei risultati

In termini molto elementari possiamo dire che un'impresa è ciò che fa: un flusso di ordini in entrata tradotti in un flusso in uscita di richiesta di materie prime e di lavoro; al flusso di questi in entrata viene aggiunto un valore per trasformarli in un flusso in uscita di prodotti destinati alla vendita; tutti questi flussi sono accompagnati da altrettanti in denaro, e uno di questi ultimi è il profitto. Tutti i flussi possono essere misurati come

indicatori di risultato e ogni elemento di flusso, ogni indicatore di risultato, è guidato da un processo di retroazione come il seguente.

Il risultato di qualunque attività dell'impresa in un dato periodo di tempo è dato da un flusso di cassa in entrata di un certo ammontare di denaro. Questo flusso di denaro in entrata rappresenta il fondo spese per il periodo successivo, per quelle spese necessarie a generare un nuovo flusso di denaro in entrata. Quindi, quello che un'impresa ha fatto nel periodo (-1) risulta dal flusso di denaro in entrata che rappresenta il fondo spese per il flusso in entrata di materie prime e lavoro nel periodo (t). Le spese in materie prime e lavoro al tempo (t) permettono la produzione e la vendita di beni definendo un nuovo flusso di denaro in entrata caratteristico del periodo (t), e questo flusso rappresenterà il fondo spese per il periodo successivo. Il processo di retroazione è mostrato nella figura 3.1.

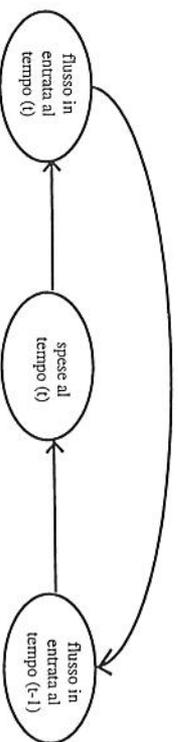


Figura 3.1. La retroazione del flusso di cassa

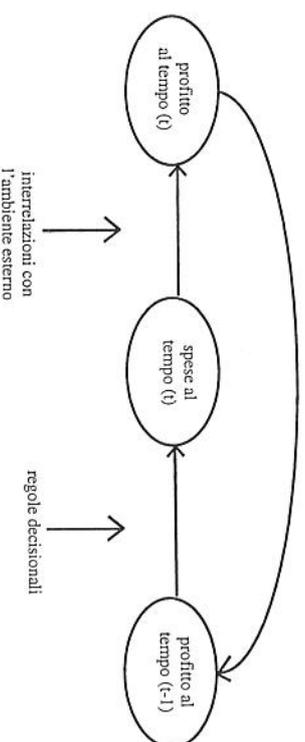


Figura 3.2. La retroazione del profitto

La gestione dell'impresa si muove attorno a questo processo che si autoalimenta. Lo stesso può essere applicato al profitto. Il profitto del-

l'ultimo periodo svolge un ruolo importante nelle decisioni attuali di spesa. Le spese sono correlate ai profitti conseguiti in precedenza sulla base di regole decisionali. E tali spese generano profitti conseguenti poiché i clienti acquistano il prodotto; il profitto è legato alle spese correnti attraverso le interrelazioni tra le persone e le imprese con l'ambiente esterno. Il profitto è legato in un processo di retroazione alle spese future, ma allo stesso tempo è determinato da un processo di retroazione e il legame esistente tra i profitti di un periodo e un altro sono definiti dalle regole decisionali del management e dalle interrelazioni impresa-ambiente. Il legame rappresenta quello che in precedenza è stato definito come il parametro del processo di retroazione. Il processo di retroazione del profitto è illustrato in figura 3.2.

Le regole decisionali

Per capire quali risultati a livello di reddito e di profitto è capace di generare questo processo di retroazione, dobbiamo considerare con maggiore attenzione le regole decisionali e le interrelazioni ambientali che rappresentano le determinanti del parametro del processo di retroazione. E infatti la stabilità o l'instabilità dei risultati reddituali dipende da tale parametro. In generale le regole decisionali cui solitamente i manager fanno riferimento sono tali che se il profitto aumenta allora aumentano anche le spese in capitale lavoro, in capitale d'investimento, in pubblicità e così via. Tutto questo per poter permettere all'impresa di crescere. Le regole decisionali possono essere proporzionali o dirette. Ad esempio, una percentuale di utili potrebbe essere destinata in misura fissa per coprire determinate uscite. Generalmente, però, osserviamo che se il profitto aumenta, le uscite aumentano prima a un tasso crescente, poi a un tasso decrescente per poi livellarsi dopo un dato periodo di tempo, seguendo una curva simile a quella del ciclo di vita del prodotto, tipica rappresentazione di un processo non lineare. L'interrelazione tra il profitto e le spese nel tempo è evidenziata in figura 3.3.

Nella figura 3.3 sono riportate due curve decisionali di spesa per mostrare un differente grado di sensibilità alle regole decisionali. La curva B rappresenta regole che prevedono una crescita graduale delle uscite rispetto alla crescita dei profitti. In questo caso i manager non ritengono opportuno far crescere l'impresa con rapidità al crescere dei profitti e adottano un approccio decisionale piuttosto cauto aspettando di

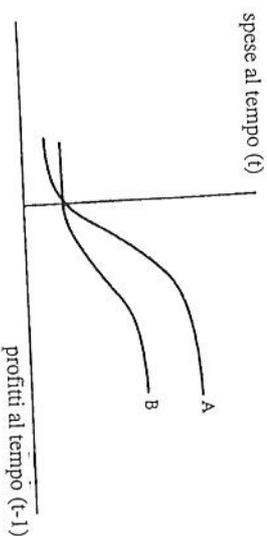


Figura 3.3. Relazioni tra spese e profitti precedenti

vedere se l'incremento dei profitti è duraturo o no. La curva A rappresenta invece regole che prevedono una rapida crescita dell'impresa al crescere dei profitti. In questo caso la sensibilità alle regole decisionali tra i profitti di un periodo e quelli di uno successivo sarà sicuramente maggiore che nel caso della curva B. Quanto maggiore è la sensibilità del management alle regole decisionali, tanto più il parametro determinante il processo di retroazione sarà elevato e tanto più instabili saranno i risultati.

Tutto questo nulla ci dice su come vengono prese le decisioni. I manager possono decidere di reinvestire parte dei profitti in capitale e lavoro in base alle loro previsioni sulla domanda futura e sull'analisi delle possibili alternative, oppure potrebbero decidere in base a una serie di prove ed errori o, ancora, potrebbero fare delle scelte del tutto casuali, o addirittura potrebbero decidere di destinare alle spese una cifra più che proporzionale al profitto conseguito, impegnando la capacità d'indebitamento dell'impresa. Quali che siano le decisioni del management esiste un legame diretto tra i profitti conseguiti in un determinato periodo e le spese decise in quello successivo che, in genere, viene espresso in termini percentuali di profitto.

Le interrelazioni ambientali

Mentre il legame tra i profitti di un periodo e le spese del periodo successivo sono espressione delle regole decisionali, il legame esistente tra le spese correnti e i profitti dello stesso periodo è determinato dalle interrelazioni esistenti tra l'impresa e l'ambiente che la circonda. Queste interrelazioni rivestono notevole importanza anche nella definizione del para-

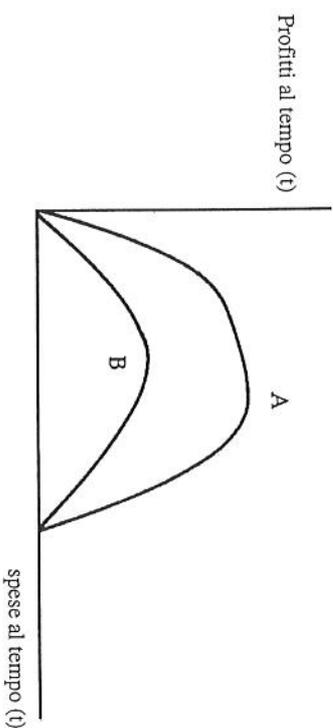


Figura 3.4. Le interrelazioni esistenti tra profitti e spese al tempo (t)

metro del processo di retroazione. In generale la relazione che esiste tra le spese di periodo e i conseguenti profitti è illustrata nella figura 3.4. Il profitto aumenta a un tasso decrescente man mano che vengono coperte le spese in costi fissi, ma dopo un certo periodo di tempo inizia a diminuire all'aumentare delle spese, perché occorre ridurre i prezzi di vendita per vendere la maggior produzione ed eventualmente saturare il mercato.

Anche nella figura 3.4 abbiamo due curve che mostrano un diverso grado di sensibilità all'offerta di beni all'aumentare delle spese di periodo, degli investimenti e quindi al crescere dell'impresa. La curva B mostra una situazione in cui i clienti rispondono lentamente a un aumento dell'offerta di beni sul mercato, mentre la curva A rappresenta una situazione in cui i clienti sono molto più sensibili all'offerta dei beni dell'impresa, permettendo alla stessa di incrementare i prezzi di vendita e di vendere di più con profitti maggiori. Dal momento che i consumatori sono più sensibili all'offerta di beni nella curva A, il processo di retroazione che lega i profitti di un periodo con quelli del periodo successivo dipenderà da un parametro più sensibile; perciò a un'interrelazione ambientale elevata corrisponderà un parametro di autoalimentazione del processo di retroazione più elevato. Lo stesso vale se i consumatori sono più sensibili alle offerte di beni.

Qualora le regole decisionali e le interrelazioni ambientali diventino più reattive anche il processo di retroazione diventa più reattivo, nel senso che il profitto di un periodo alimenta la determinazione di quello del periodo successivo con maggiore rapidità. Lo stesso vale per il parametro di autoalimentazione del processo. Inoltre, dal momento che sia le regole decisionali che le interrelazioni ambientali correlano profitti e uscite in modo non lineare, ne segue che anche il processo di retroazione tra profitti di due o più periodi successivi è un processo non lineare.

La retroazione della produzione

Possiamo spiegare il legame esistente tra la produzione di un periodo e quella del periodo successivo in modo analogo. Parte della produzione dell'ultimo periodo verrà utilizzata per soddisfare gli ordini ricevuti nello stesso periodo, mentre il resto va ad alimentare il magazzino o, qualora ci fossero degli ordini molto consistenti, va a colmare gli arretrati delle consegne a scapito del magazzino. Le variazioni di magazzino e gli arretrati nelle consegne nel periodo attuale sono dunque legati alla produzione dell'ultimo periodo attraverso delle interrelazioni ambientali tra persone e organizzazioni e attraverso gli ordini effettuati in quel periodo; sono legati al comportamento dei consumatori e alle caratteristiche della domanda. Tali variazioni nel livello delle scorte e negli ordini in magazzino svolgono un ruolo importante nel determinare il livello di produzione del periodo successivo. Quindi la produzione di un periodo è legata alle variazioni di magazzino e agli ordini in portafoglio attraverso le regole decisionali. Ancora una volta ci troviamo in presenza di un processo di retroazione che, in questo caso, definisce la produzione nel tempo in cui il parametro di autoalimentazione del processo è determinato dalle interrelazioni ambientali e dal processo decisionale. Questo processo è illustrato nella figura 3.5.

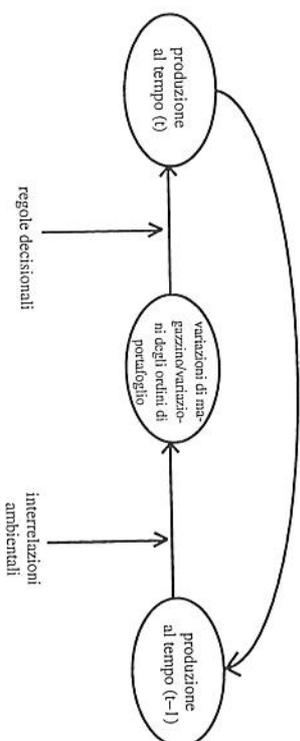


Figura 3.5. La retroazione della produzione

Il primo legame di tale processo ha luogo tra la produzione dell'ultimo periodo e le variazioni di magazzino o degli ordini in portafoglio. Se la domanda cresce e se i mercati diventano più sensibili all'offerta di beni, le suddette variazioni saranno sicuramente maggiori. Date certe regole decisionali, la crescita di ordini o le riduzioni nei magazzini si tradurranno in

maggiori variazioni di produzione nel periodo successivo, tenuto conto anche dei vincoli di capacità produttiva. Il parametro di connessione tra la produzione al tempo $(t-1)$ e quello al tempo t aumenterà e il processo di retroazione diventerà più sensibile. L'altro legame, quello tra le variazioni di magazzino e degli ordini in portafoglio e la produzione al tempo (t) , è influenzato dalle regole decisionali. Quanto più reattive sono le regole decisionali, tanto più rapidamente il livello di produzione al tempo (t) è influenzato da quello del periodo precedente attraverso la dipendenza da quest'ultimo delle variazioni di magazzino e degli ordini in portafoglio. A un processo di retroazione della produzione più sensibile corrisponde un parametro di autoalimentazione più elevato. Anche questo processo di retroazione è non lineare a causa della capacità limitata e dal fatto che il consumatore si soddisfa con incrementi decrescenti degli acquisti di beni.

Dunque, produzione, profitti e flussi di cassa dell'impresa sono guidati da processi di retroazione non lineari. Azioni ed eventi dell'ultimo periodo alimentano gli stessi del periodo successivo, che a loro volta alimentano quelli del periodo che segue. I parametri di autoalimentazione del processo di retroazione crescono al crescere della sensibilità ambientale e delle regole decisionali. Elevati valori del parametro significano una maggiore reattività di processo: tutto accade più velocemente.

Considerazioni simili a quelle fatte sulla produzione, sul profitto e sui flussi di cassa valgono per qualunque altro indicatore dei risultati dell'impresa e le conclusioni sono sempre le stesse. Tutti gli indicatori dei risultati dell'impresa sono soggetti a processi di retroazione per due motivi. Il primo è che l'impresa è un sistema di interconnessioni tra risorse e produzione. Il secondo è che tali interconnessioni sono caratterizzate da uno sfasamento temporale. Conseguentemente gli elementi determinanti risorse e produzione vanno correlati sempre ai loro valori passati attraverso processi di retroazione. Tali processi di retroazione hanno due caratteristiche. La prima è che sono del tipo non lineare dal momento che i sistemi dell'impresa sono vincolati. La seconda è che i parametri dipendono dalle stesse ampie categorie: interrelazioni tra persone e organizzazioni nei mercati e regole decisionali.

I vincoli dell'impresa

Abbiamo visto nell'esempio della popolazione d'insetti che la non linearità dipende dalla limitazione del processo di retroazione e dall'esistenza

di condizioni vincolanti. Ritornando all'esempio della produzione, i vincoli più ovvi sono quelli creati dalla capacità limitata nella produzione dei beni. Tale limite può essere aggirato nel breve periodo con il mantenimento di scorte in magazzino e nel lungo periodo con investimenti di capitale. Entrambe queste soluzioni, però, determinano una limitazione finanziaria: la prima immobilizza risorse interne, mentre la seconda fa affidamento sulla capacità di ricorrere al capitale di terzi; entrambe queste operazioni finanziarie sono concretamente limitate. La scarsità di risorse rappresenta dunque un limite fondamentale; limitate disponibilità di esperienza e di abilità personali, limitate capacità finanziarie e temporali rappresentano tutte dei vincoli al processo di retroazione. Ulteriori limitazioni sono dettate dalle leggi dell'economia: maggiore è la quantità di beni che il cliente consuma, minore sarà la quantità addizionale che ne richiederà; maggiore sarà il bombardamento pubblicitario e minore sarà l'effetto che esso avrà sui consumatori; maggiori saranno le spese in ricerca e sviluppo e minori saranno i risultati raggiunti per ogni unità di spesa addizionale; maggiori saranno le spese in conto capitale e minori saranno i risultati per ogni unità di spesa aggiuntiva. La legge economica dei rendimenti decrescenti rappresenta dunque una limitazione del processo di retroazione dell'impresa. Inoltre, anche delle reazioni psicologiche generali possono rappresentare dei vincoli. Ad esempio esistono dei limiti alla volontà di seguire le istruzioni, alla pazienza e alla cooperazione delle persone.

La stabilità e l'instabilità

Il processo di retroazione può portare a uno stato generale di equilibrio. Questo accade quando i parametri che definiscono l'autoalimentazione del processo sono bassi, quando il processo di retroazione non è sensibile alle interrelazioni ambientali e al processo decisionale. Come avevamo visto nel secondo capitolo, un processo di retroazione moderato può essere utilizzato per correggere eventuali deviazioni dalla direzione stabilita: questo è l'obiettivo delle tipologie di controllo del breve e del lungo periodo. Infatti se possiamo prevedere i cambiamenti futuri riusciamo ad adattare l'impresa lentamente e in anticipo a tali cambiamenti, in modo da percorrere un cammino stabile e di successo basandoci su di un comportamento adattivo dell'impresa. Basta guardare però alle cento migliori imprese dei diversi paesi industrializzati per rendersi conto che anche

quelle di maggiore successo non seguono un cammino di crescita e non mantengono un equilibrio stabili. In cinque anni la lista delle cento migliori imprese cambia più volte, come pure muta la dimensione e l'importanza di una stessa impresa all'interno della lista. Peters e Waterman, ad esempio, analizzarono le migliori imprese per capire quali fossero quelle eccellenti ma, al momento della pubblicazione dei risultati, alcune di queste imprese, come la IBM, non lo erano più. Quindi sembra che un equilibrio stabile e un comportamento adattivo non siano una descrizione realistica del comportamento di quel sistema di retroazione non lineare che rappresenta l'organizzazione dell'impresa.

L'altra possibile alternativa è che il processo di retroazione determini una situazione di instabilità esplosiva; questo succede quando i parametri di autoalimentazione del processo di retroazione sono molto elevati e quando il processo di retroazione è molto sensibile alle interrelazioni ambientali e al processo decisionale. In questo caso il sistema crescerà con estrema rapidità a meno che non fosse bloccato da fattori esterni, ma anche questa spiegazione del processo di retroazione determinante del successo dell'impresa non è soddisfacente, anzi lo è addirittura meno di quella precedente. E infatti noi non assistiamo a delle crescite vertiginose dell'impresa seguite da improvvisi fallimenti. Quello che osserviamo riguardo la crescita e il comportamento delle imprese, è una sorta di regolarità di cicli e di trend molto simili tra loro, in associazione all'irregolarità determinata dalle deviazioni e dall'allontanamento da questi cicli e da questi trend.

L'irregolarità intesa come fallimento manageriale o come variazioni ambientali improvvise

L'esistenza combinata di regolarità e irregolarità viene spiegata solitamente in due modi. Il primo ascrive l'irregolarità nei risultati al fallimento del management, e la considera perciò evitabile. Quando i risultati sono ampiamente regolari diciamo che l'impresa è eccellente, mentre quando l'impresa produce risultati caratterizzati da un forte grado di irregolarità diciamo che non lo è più. Certamente i risultati irregolari possono essere attribuiti al mancato raggiungimento di risultati significativi, ma questa non è l'unica ragione valida. Secondo questa spiegazione, diremo che l'IBM è un'impresa eccellente in un dato momento, che non lo è più successivamente e che poi lo diventa di nuovo. Questa spiegazione

è una semplice descrizione a posteriori e non una spiegazione effettiva della irregolarità.

Una spiegazione accettabile è la seguente. Il successo è fondamentalmente uno stato di equilibrio stabile in cui l'organizzazione dell'impresa si è adattata all'ambiente in cui opera, ma esso è continuamente minacciato da cambiamenti non prevedibili che hanno luogo in questo ambiente. L'esistenza di irregolarità nei risultati delle imprese di successo è quindi dovuta alle conseguenze che variazioni ambientali improvvise hanno sull'equilibrio dell'impresa. Quella di successo riesce a mantenere l'equilibrio attraverso la pianificazione, cercando di prevedere, per quanto possibile, i cambiamenti ambientali e adattandovisi in anticipo. In questo caso non fa altro che cercare di ridurre, o di tendere meno sensibili, i parametri di autoalimentazione del processo di retroazione attraverso la previsione. Tutto questo definisce un equilibrio generale stabile, ma le variazioni ambientali improvvise per definizione non possono essere previste e quindi l'impresa ha successo quanto più rapidamente riesce ad adattarsi a tali variazioni. In sostanza un'impresa di successo cerca di mantenere per quanto possibile un equilibrio dinamico con l'ambiente in cui opera. Secondo questa spiegazione, l'IBM non è stata sempre un'impresa eccellente o perché il suo sistema di pianificazione era sbagliato, o perché in alcuni periodi non riusciva ad adattarsi con rapidità alle variazioni ambientali improvvise: se fosse riuscita ad adattarvisi con maggiore velocità allora avrebbe mostrato una minore irregolarità.

Questa spiegazione favorisce le imprese flessibili e in continuo movimento. Se le imprese hanno la capacità di rispondere in più modi alle sollecitazioni esterne, se riescono a muoversi molto velocemente, allora possono fronteggiare le variazioni ambientali improvvise e mantenere un equilibrio dinamico. Questo significa mantenere un processo decisionale più elastico e tale da poter fronteggiare la dinamicità ambientale. Contemporaneamente, però, il processo di retroazione viene reso molto sensibile: sia l'elasticità del processo decisionale sia la dinamicità ambientale fanno lievitare il parametro di autoalimentazione del processo di retroazione e la conseguenza è proprio un elevato grado di instabilità, esattamente quello che si vorrebbe evitare. Questo risultato indesiderabile potrebbe essere evitato se il processo decisionale, tra le molteplici risposte possibili, predicesse esattamente quella capace di compensare la variazione improvvisa. Questo vuol dire che bisogna agire al momento giusto, e ciò per definizione è impossibile, dato che le variazioni ambientali sono appunto improvvise e quindi del tutto casuali. Certamente per mantenere l'equilibrio non è necessario agire al momento giusto per tutte le variazioni improvvise che hanno luogo. Infatti, dal momento che si verificano più

variazioni improvvise in un dato periodo di tempo e poiché le imprese flessibili le fronteggiano con una serie di risposte a prove ed errori, allora, per la legge dei grandi numeri, la non corrispondenza tra le variazioni improvvise e le risposte a prove ed errori verrebbe eliminata. Il risultato sarebbe un equilibrio approssimativamente stabile con risultati orientativamente regolari¹. Queste le spiegazioni, ma riguardo all'irregolarità rimane qualcosa di fondamentale che non è stato spiegato: non potrebbe essere che la causa dei problemi incontrati per dare una spiegazione all'irregolarità risieda nella definizione del successo dell'impresa, ossia dell'equilibrio stabile che si adatta dinamicamente alle variazioni ambientali? Potrebbe sembrare una domanda campata in aria, ma la risposta assume un'importanza fondamentale. Ci permetterebbe di capire se il successo è funzione solo dell'ordine e della stabilità, oppure se lo è anche del disordine e dell'instabilità e dovrebbe permetterci di capire se l'impresa deve necessariamente essere definita sulla base di un equilibrio adattivo all'ambiente, oppure se può essere definita in altri modi.

La dinamica del processo di retroazione dell'impresa

Per rispondere ulteriormente alla domanda sull'origine dell'irregolarità consideriamo il semplice modello di processo di retroazione già descritto in questo capitolo ed esplicitato nella figura 3.6.

Al centro del diagramma troviamo i bisogni dei consumatori, in un definito periodo di tempo, in termini di una combinazione di volumi di produzione, caratteristiche, qualità dei beni, prezzi e tempi di consegna. Le esigenze dei consumatori cambiano da un periodo di tempo al successivo a causa del cambiamento di fattori economici, tecnologici, demografici, percettivi e in base alle mode. Questo cambiamento alimenta i bisogni dei consumatori, come mostra il diagramma in figura 3.6 e occupa un'aperta casella centrale in basso. La conoscenza e le informazioni su questi cambiamenti influenzano direttamente il processo decisionale sia dell'impresa A sia il sistema competitivo in cui essa opera. Questa influenza è rappresentata nel diagramma dalla linea tratteggiata che parte dalla casella del cambiamento dei bisogni dei consumatori e muove direttamente verso le decisioni dell'impresa A e del sistema competitivo in cui opera. Le informazioni includono la conoscenza di quei cambiamenti

¹ Quanto affermato corrisponde al principio cibernetico della variabilità necessaria.

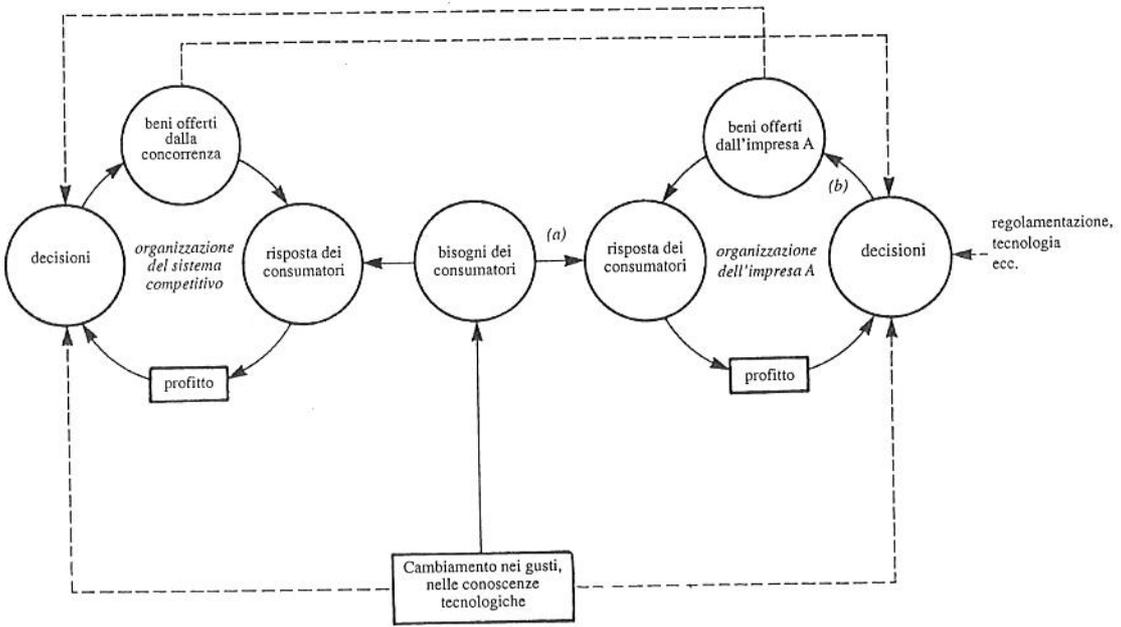


Figura 3.6. L'organizzazione dell'impresa che si adatta all'ambiente in cui opera

prevedibili dei bisogni dei consumatori che saranno inclusi nei piani di produzione dei beni da offrire, per assicurare la corrispondenza tra i beni offerti e le richieste dei consumatori. Risultati dell'impresa regolari implicano una prevedibilità totale di tali cambiamenti, ma alcuni di questi non possono essere previsti e ciò è all'origine di quelle variazioni improvvise per l'impresa di cui si è già discusso. A causa di periodiche non corrispondenze tra l'offerta dell'impresa e i bisogni dei consumatori anche i risultati dell'impresa di maggior successo presentano delle irregolarità e quindi l'instabilità è determinata da continue variazioni improvvise.

A destra della casella dei bisogni dei consumatori troviamo il processo di retroazione di una specifica impresa A. Il processo determina la decisione di offrire un certo prodotto in un dato periodo di tempo: una combinazione di volumi di produzione, di caratteristiche, di servizi accessori, di prezzi, di immagine e di tempi di consegna. I beni offerti producono una risposta da parte dei consumatori e l'elasticità di questa risposta dipende da quanto l'offerta di beni è vicina ai bisogni dei consumatori. La connessione tra i bisogni dei consumatori e la risposta degli stessi all'offerta dell'impresa A è rappresentata dalla freccia (a) del diagramma. Questa freccia misura le interrelazioni tra l'impresa A e l'ambiente in cui essa opera e rappresenta il parametro indicatore dell'elasticità di risposta dei consumatori all'offerta dell'impresa. Da notare che la freccia è orientata in un solo verso, per indicare che i consumatori presentano bisogni che sono i veri determinanti dell'offerta dell'impresa e quindi la creatività del management deve necessariamente adattarsi alla volontà dei consumatori.

La risposta dei consumatori all'offerta dell'impresa A rappresenta la determinante del profitto di periodo, che a sua volta influenza le decisioni da prendere nel periodo successivo. Anche le informazioni riguardo ai cambiamenti in atto nei bisogni dei consumatori, i beni offerti dal sistema competitivo, la regolamentazione e la tecnologia influenzano le decisioni del periodo successivo. La connessione tra le decisioni prese e l'offerta di beni che ne consegue è rappresentata dalla freccia (b) del diagramma. Questa è indicatrice del grado di flessibilità del processo decisionale rispetto all'offerta del periodo precedente e a quella del periodo in corso, inclusa dei cambiamenti e delle previsioni di cambiamento, e quindi rappresenta in sé un processo di retroazione, in quanto quello che è stato fatto nell'ultimo periodo alimenta quello che verrà fatto nel periodo successivo. Al trascorrere del tempo, l'impresa attiva continuamente tale processo di retroazione. La velocità di attivazione del processo dipende da quanto il processo decisionale è sensibile alle interrelazioni con gli altri attori del sistema ambientale in cui l'impresa A opera.

A sinistra della casella dei bisogni dei consumatori è indicato un altro processo di retroazione che rappresenta l'offerta del sistema competitivo alle richieste dei consumatori. Sostanzialmente questo processo di retroazione è del tutto simile a quello della singola impresa.

Entrambi i processi sono non lineari, nel senso che quanto maggiore sarà l'offerta di beni, tanto minore sarà la quantità degli stessi richiesta dai consumatori, in accordo con la legge economica dei rendimenti decrescenti.

Facciamo un esempio basandoci su una descrizione semplificata di quello che è accaduto nel mercato dei contenitori per vernici nel Regno Unito. Nei primi anni Ottanta i produttori di vernici in emulsione in Gran Bretagna richiedevano una gamma di nuove lattine per contenere vernici di diverse misure e dimensioni che venissero consegnate in un tempo stabilito e che fossero qualitativamente superiori ai contenitori esistenti. La domanda per vernici e per lattine di vernici era caduta in linea con la generale recessione dell'economia britannica, ma il mercato era sostanzialmente prevedibile e maturo. I cambiamenti che alimentavano il periodo successivo rispetto al precedente si basavano quasi esclusivamente su variazioni dei volumi di vendita. Tra un periodo economico e quello successivo l'impresa A, la Francis Packaging, e le imprese concorrenti, la Metal Box e la Nacanco, dovevano prendere delle decisioni principalmente riguardo ai volumi di produzione e ai prezzi di vendita dei prodotti offerti. I loro clienti, le imprese produttrici di vernici ICI e Crown Paints, non erano sensibili ai cambiamenti dei prodotti offerti e il processo decisionale non era affatto sensibile ai cambiamenti nei bisogni dei consumatori di vernici. I parametri di autoalimentazione erano bassi e il processo di retroazione piuttosto lento. La conseguenza diretta di tutto questo era un mercato delle vernici caratterizzato dalla stabilità.

Successivamente uno dei produttori di vernici, la ICI, decise che i consumatori reagivano negativamente alla ruggine che si formava sui bordi delle lattine quando queste venivano richieste perché la vernice era stata utilizzata solo in parte. La ruggine inoltre impediva un corretto utilizzo della vernice in emulsione. Allora, dopo un periodo di relativa stabilità per il mercato delle lattine da vernice, un nuovo bisogno del consumatore si presentò ai produttori di lattine, quello di produrre delle lattine inattaccabili dalla ruggine. Possiamo considerare questo nuovo bisogno come una variazione improvvisa che andava a ledere l'equilibrio stabile dell'intero sistema di mercato dei produttori di lattine per vernici.

Ricerche di mercato, in questo caso semplici interviste ai consumatori, stavano influenzando il processo decisionale della Francis Packaging e del sistema competitivo in cui questa operava. L'impresa ritenne che il

bisogno di lattine inattaccabili dalla ruggine non era tale da essere preso in considerazione, che la ICI stava chiedendo un prodotto altamente tecnologico come era solita fare e che il problema della ruggine presto sarebbe stato dimenticato. A scopo precauzionale, comunque, decise di investire un minimo nello sviluppo di lattine dall'interno smaltato per superare il problema della ruggine. Una delle imprese concorrenti, la Metal Box, prese la cosa più seriamente e investì nello sviluppo di contenitori plastici, più sulla base di proprie convinzioni che dei bisogni dei consumatori. La situazione era caratterizzata, però, da processi decisionali piuttosto rigidi. Il parametro (b) era basso e le interconnessioni con l'ambiente (a) rimasero le stesse in quanto i clienti come la ICI non avevano fornitori alternativi sul mercato. La stabilità del mercato dei contenitori per vernici era stata mantenuta, ma la ICI, frustrata per la mancanza di interesse ai suoi bisogni, incoraggiò due produttori di contenitori plastici a sviluppare contenitori per le vernici in emulsione che presentassero determinate caratteristiche. Dopo circa due anni, due nuovi concorrenti erano presenti nel mercato dei contenitori per vernici in emulsione. L'interesse dei consumatori per l'offerta dei prodotti da parte della Francis Packaging si ridusse in così breve tempo da portarla al fallimento.

L'adattamento ai bisogni dei consumatori

La dinamica dell'esempio può utilmente essere descritta in termini di equilibrio adattivo. Prima che la ruggine fosse individuata come un problema, il mercato era in uno stato di equilibrio in cui erano presenti tre grandi imprese concorrenti le cui quote di mercato erano grosso modo sempre le stesse e in cui i bisogni dei consumatori erano genericamente gli stessi. La redditività dell'impresa era definita semplicemente e sempre dallo stesso processo di retroazione. Successivamente era subentrato il cambiamento, una variazione improvvisa che non era stata prevista e che avrebbe richiesto una modificazione dell'equilibrio esistente. La Francis Packaging non ritenne opportuno rispondere o adattare la sua capacità produttiva al cambiamento e quindi non sopravvisse al nuovo equilibrio di mercato. I produttori di confezioni di plastica risposero ai nuovi bisogni dei consumatori, vi si adattarono, e quindi prosperarono. Dove la risposta reagiva al cambiamento si registrarono successi, dove invece non ci fu corrispondenza si ebbero dei fallimenti. Il successo quindi è il frutto di un adattamento per la ricerca di un nuovo equilibrio.

La dinamica è guidata dalla ricerca di tale nuovo equilibrio reso necessario dalla variazione ambientale improvvisa. Il passaggio da uno stato di equilibrio a uno nuovo determina, per un'impresa, una irregolarità di risultati. Una volta raggiunto stabilmente il nuovo equilibrio, l'irregolarità cessa di esistere e quindi non può continuare a influenzare i risultati dell'impresa, a meno che non vi siano variazioni ambientali improvvisate.

La creazione e la definizione dei bisogni dei consumatori

Il processo di retroazione mostrato nella figura 3.6 omette delle interconnessioni che nella realtà economica rivestono notevole importanza. Queste interconnessioni sono quelle che hanno a che vedere con la creatività e con il modo in cui i cambiamenti nel prodotto offerto influenzano i consumatori. I processi di retroazione addizionali richiesti per tali interconnessioni sono presentati nella figura 3.7. A causa delle interconnessioni, le interrelazioni tra l'impresa A e i consumatori sono rappresentate da un processo di retroazione, da un'influenza diretta tra una causa, i bisogni dei consumatori, e un effetto, i beni offerti dall'impresa A.

Il primo processo di cui tener conto è quello rappresentato da una linea tratteggiata tra i beni offerti dall'impresa, i bisogni dei consumatori e il processo decisionale del sistema competitivo. Questo processo di retroazione evidenzia il fatto che l'offerta di A influenza direttamente i bisogni dei consumatori, indipendentemente dai cambiamenti strutturali, dalla moda e da qualunque altra cosa venga normalmente ritenuta come determinante i bisogni dei consumatori. Questo processo di retroazione afferma che l'offerta stessa può creare, o almeno identificare, i bisogni dei consumatori. E questo deve essere tenuto nel debito conto nel processo decisionale dell'impresa A, che può creare quindi il suo ambiente di riferimento, almeno parzialmente, sia per quel che riguarda la concorrenza che per le risposte dei consumatori. Nella figura 3.6 l'elasticità della risposta del consumatore influenzava il processo decisionale, ma non accadeva il contrario. Adesso vale anche il contrario e quindi l'intero processo di retroazione risulta essere maggiormente interrelato e sensibile.

Ad esempio, nel caso dei contenitori per vernici, la Francis Packaging era libera di rispondere rapidamente al bisogno dei contenitori a prova di ruggine con le lattine smaltate, nel qual caso la ICI non avrebbe incoraggiato i produttori plastici a risolvere il suo problema. Quindi il bisogno del consumatore sarebbe stato definito concretamente e la soluzione sarebbe

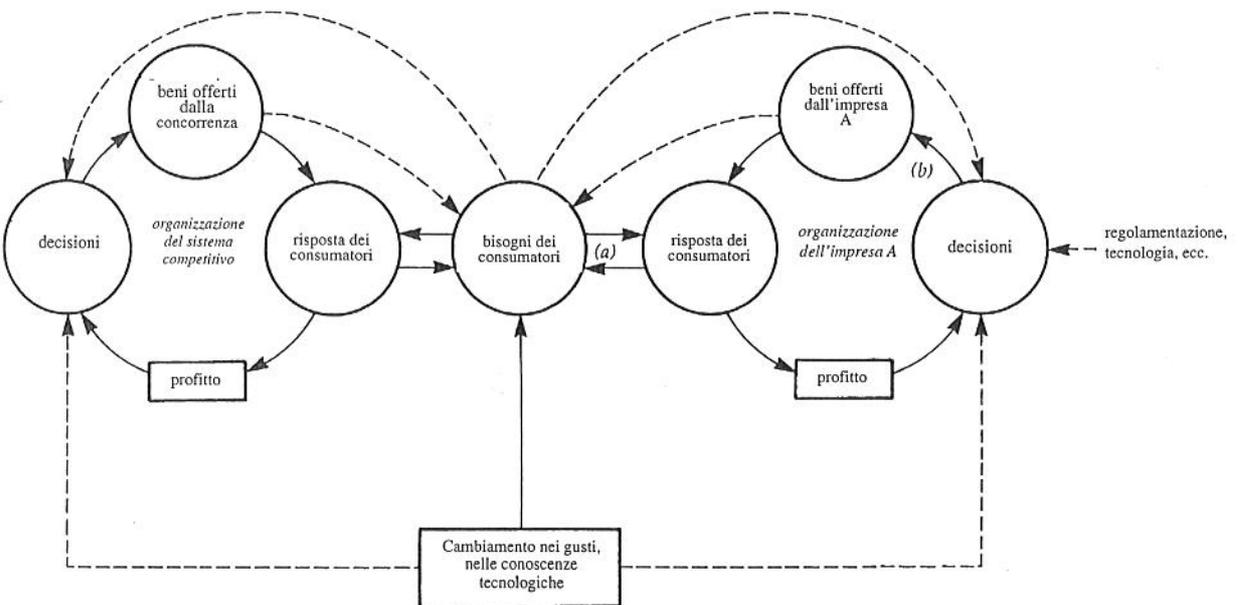


Figura 3.7. L'organizzazione dell'impresa che interagisce creativamente con il suo ambiente

stata diversa. Tutto questo rimane un'ipotesi in quanto non è accaduto, ma la regola generale è che normalmente succede così. Esistono molteplici casi in cui le imprese creano o definiscono i bisogni dei consumatori. Oggi solitamente è la norma piuttosto che l'eccezione. Il walkman prodotto e offerto dalla Sony ha creato il bisogno nei consumatori di camminare per le strade delle città di tutto il mondo con le cuffie sulle orecchie ascoltando musica. I compact disc, i videoregistratori, le televisioni, i fax, le fotocopiatrici, i telefoni cellulari sono tutti prodotti che hanno creato nuovi bisogni nei consumatori, i quali non possono dire che il bisogno esistesse prima della creazione del prodotto. Dal momento che ora i telefoni sono offerti sul mercato in una varietà di forme e di colori e con la possibilità di molti optional, i consumatori hanno scoperto il bisogno di averne più di uno in casa. Anche in questo caso è stato il prodotto ad aver creato, o almeno identificato, il bisogno dei consumatori. Lo stesso è accaduto per i personal computer. Anche le vacanze «tutto compreso», offerte dagli operatori turistici, hanno individuato il bisogno dei consumatori di fare le proprie vacanze in quel determinato modo. Tutto questo vale anche nel settore industriale e in quello commerciale. Le richieste di automazione dei processi, la consegna in tempo reale, la telefonia cellulare sono tutti prodotti che hanno definito i bisogni che loro stessi soddisfano. La creatività del management è sicuramente qualcosa di più che la capacità di adattamento dell'organizzazione dell'impresa ai cambiamenti ambientali.

L'ampliamento dei bisogni dei consumatori

Un ulteriore processo di retroazione, aggiunto nella figura 3.7, è quello che va dalla risposta del consumatore all'offerta dell'impresa generica A, ai bisogni del consumatore stesso. Lo stesso vale nel sistema competitivo dell'impresa. Questo processo di retroazione sta a indicare che la risposta del consumatore per qualunque tipo di offerta in un determinato periodo influenza direttamente i bisogni del periodo successivo. Questo significa che dal momento in cui i consumatori accumulano l'offerta dell'impresa nel tempo, la quantità accumulata di beni offerti dall'impresa A influenza direttamente i bisogni futuri. Quando la retroazione va dai bisogni alle risposte e non viceversa vuol dire, ad esempio, che se l'impresa A offre 200 nuove lavatrici, la risposta dei consumatori a tale offerta sarà la stessa dell'offerta di 200 lavatrici nel periodo precedente; ma il fatto che il pubblico abbia già acquistato 200 lavatrici nel periodo precedente può

influire sulla decisione di prendermene altre 200. Solitamente quando un nuovo bene, o uno già esistente sul mercato ma presentato in modo diverso, viene proposto, solo pochi consumatori decidono di acquistarlo. Gli altri, dopo aver visto i beni acquistati dai primi consumatori, decidono che ne hanno bisogno e quindi decidono di comprarlo. Quindi la risposta dei consumatori viene amplificata da un semplice comportamento di imitazione; a volte la risposta è amplificata dalla possibilità di trarre beneficio dall'essere parte di una rete.

Un esempio di tali benefici è costituito dal successo sul mercato dei computer IBM compatibili. Quante più persone li posseggono, tanto maggiore è la possibilità di connessioni in rete, con vantaggi legati all'accesso ad una crescente disponibilità di software. Alla fine, a causa dell'effetto di amplificazione, la penetrazione del mercato raggiunge il punto di saturazione e la domanda si riduce ai bisogni di sostituzione. Quello che è importante sottolineare è che un periodo non è definito da un processo di retroazione indipendente: la storia di quello che è accaduto nei periodi precedenti è molto importante e influenza direttamente il periodo in esame. Non esiste un dato insieme di bisogni indipendente dalle risposte dei consumatori all'offerta dell'impresa: i processi di imitazione e di amplificazione legano inescindibilmente bisogni e risposte dei consumatori. Questi legami sono esplicitati dall'ormai famoso ciclo di vita del prodotto, dalle curve di esperienza, dal tasso di penetrazione del mercato. Dalla necessità di tener conto degli effetti d'imitazione e di amplificazione consegue un processo di retroazione per l'impresa A ancora più sensibile.

Gli effetti dell'offerta creativa o di definizione di beni dell'impresa A, tenuto conto anche della diffusione o del grado di penetrazione di tale prodotto, assumono importanza per quello che siamo abituati a pensare come dinamica dell'impresa. Non possiamo più pensare nei termini di una data serie di cambiamenti che accadono al di fuori del processo di retroazione dell'impresa A, o di quello dei suoi concorrenti, e che stabiliscono una determinata posizione di equilibrio cui le organizzazioni dell'impresa devono necessariamente adattarsi se vogliono avere successo. Non possiamo più pensare soltanto in termini di variazioni improvvise che definiscono una nuova posizione di equilibrio cui l'organizzazione dell'impresa deve adattarsi. L'ambiente esterno dell'impresa non è dato in forma fissa e immutabile, anzi è in continua evoluzione e ciò è dovuto in parte a fattori come quelli demografici ed economici e in parte alla risposta creativa con cui le organizzazioni dell'impresa soddisfano i consumatori e al modo in cui offrono loro i propri prodotti. La sostanza è che non è affatto chiaro chi o che cosa si adatta a chi o a che cosa. Il concetto di organizzazione dell'impresa A alla ricerca di una corresponsabilità tra le sue capacità e una

serie di bisogni già stabiliti, intesa anche come organizzazione dinamica in continuo adattamento all'ambiente in continua evoluzione in cui opera, non ha più significato in quanto l'organizzazione stessa riesce a creare e definire, seppur solo parzialmente, l'ambiente in cui opera. E l'organizzazione dell'impresa non deve essere necessariamente grande per poter definire i bisogni dei consumatori: due soci riescono altrettanto bene di una grande impresa; la differenza sta solo nel numero dei consumatori.

Le imprese di successo non sono quelle che si adattano alle variazioni ambientali improvvise, ma quelle che creano dei cambiamenti e che giocano un ruolo attivo nella definizione del loro futuro, interrelandosi all'ambiente attraverso una serie di circoli viziosi e virtuosi.

L'ampliamento dei piccoli cambiamenti

Alcuni piccoli cambiamenti nei bisogni possono portare solo a piccoli cambiamenti, come pure piccole variazioni nell'offerta possono portare solo a piccole modifiche nei bisogni dei consumatori. Quando il processo di retroazione opera in uno stato di equilibrio non è possibile che piccoli cambiamenti possano amplificarsi e comportare alterazioni nei risultati dell'impresa, ma in realtà osserviamo che questo accade con una certa frequenza e quindi possiamo affermare che moltissime organizzazioni aziendali operano lontano dall'equilibrio.

Infatti esistono numerosi esempi di piccoli cambiamenti nell'offerta di prodotto che vengono amplificati dalle risposte dei consumatori o dei concorrenti e conseguentemente nei risultati dell'impresa. Ad esempio, un'impresa produttrice di batterie per automobili decise di ridurre la dimensione del prodotto e di confezionarlo in un contenitore trasparente facilmente trasportabile; il risultato di questo piccolo cambiamento fu un sostanziale incremento della quota di mercato dell'impresa stessa. Negli anni Settanta la Barratt Developments propose nel Regno Unito case nuove già arredate sostenendo la sua politica con una forte campagna pubblicitaria; il risultato fu quello di diventare uno dei più grandi costruttori inglesi nel giro di pochi anni. Negli anni Ottanta la Amstrad decise di entrare nel mercato dei personal computer assemblando componenti a basso costo acquistati in Estremo Oriente e proponendoli completi di software; nel giro di pochi anni è diventata una grande azienda non attraverso grandi innovazioni tecnologiche, ma solo mediante piccoli cambiamenti nell'assemblaggio di componenti. Un nuovo contenitore plastico

per l'olio minerale destinato alle automobili ha soppiantato totalmente le lattine semplicemente perché provvisto di un tappo a vite. Piccoli cambiamenti nell'apparecchio telefonico, come la forma e il colore hanno determinato un'esplosione nella domanda di nuovi apparecchi telefonici. Proponendo l'analisi gratuita del terreno in funzione della vendita di fertilizzanti, un'impresa è divenuta leader di mercato nei fertilizzanti per barbabietole da zucchero. Un'impresa produttrice di mattoni incrementò la sua quota di mercato semplicemente cambiando il confezionamento dei mattoni per non avere più la necessità di utilizzare i pallets. La Coca Cola per una piccola variazione nella formula della famosa bibita perse una quota di mercato. Piccoli cambiamenti nell'offerta dei prodotti possono sempre accadere e spesso determinano conseguenze importanti, sia positive che negative.

Ormai siamo abituati a scoprire che piccoli mutamenti nel mercato comportano grandi conseguenze. La controllata di una società aveva venduto un certo numero di modem a un prezzo basso, come strategia di penetrazione del mercato dei produttori di sistemi integrati. Le vendite ebbero successo, ma in concorrenza con un'impresa che offriva lo stesso prodotto; entrambi i concorrenti avevano acquistato i modem da una impresa produttrice che si rivelò essere una consorella della prima impresa, mentre l'impresa concorrente si rivelò essere il cliente più importante della produttrice di modem. La conseguenza fu un inasprimento della conflittualità tra le due imprese controllate che richiesero una riorganizzazione della struttura della capogruppo. In sostanza una vendita di modem determinò enormi conseguenze.

Da tutti questi esempi possiamo concludere che le interrelazioni tra l'impresa e l'ambiente prendono la forma di un processo di retroazione non lineare. Tale processo può operare in una condizione di stabilità elevata. Per definizione una siffatta condizione dovrebbe essere quella in cui l'impresa non fa assolutamente più nulla in relazione all'ambiente in cui opera. Ad esempio, prima che fossero presenti sul mercato i contenitori plastici per vernici la Francis Packaging operava in equilibrio stabile. L'impresa è in equilibrio isolato e si aspetta che l'ambiente si adatti ad esso.

L'altra possibilità è che l'impresa si trovi in una condizione di instabilità rispetto all'ambiente. Questo succede sempre se cerca di adattarsi a ogni richiesta ambientale, ad esempio una segmentazione del mercato, oppure la soddisfazione puntuale di uno specifico cliente. In questo caso l'adattamento è un equilibrio instabile in cui l'impresa è in continua evoluzione per andare sempre incontro ai bisogni dei consumatori.

Esistono forti spinte che inducono le imprese sia verso l'equilibrio di

isolamento che verso quello di adattamento. Naturalmente l'isolamento non può mai essere un equilibrio di successo, mentre il costo del continuo adattamento fa sì che questa forma di equilibrio non sia quella di maggior successo. Dunque il successo è uno stato lontano dall'equilibrio, che sta tra la stabilità e l'instabilità, quando l'impresa interagisce con i consumatori negoziando con essi e definendo i loro bisogni.

La dinamica del processo decisionale

La convinzione che le imprese di successo operino in stati di non equilibrio viene ulteriormente rafforzata se guardiamo al quadro di riferimento del processo decisionale dell'impresa. Questo quadro di riferimento ha un'influenza preponderante sulla elasticità del processo decisionale e quindi sull'intero processo di retroazione.

Nel definire la struttura e l'insieme del processo decisionale, ogni organizzazione aziendale deve necessariamente compiere delle scelte tra un certo numero di importanti opposti conflittuali. Queste scelte definiscono i parametri del processo di retroazione. I conflitti fondamentali sono i seguenti: l'accentramento o il decentramento dei compiti; la segmentazione di mercato e la separazione dei processi produttivi rispetto alle sinergie di mercato; le aspirazioni individuali rispetto agli obiettivi di gruppo; i fattori motivazionali individuali che soddisfano un desiderio di ordine contro quelli che soddisfano gli impulsi emotivi e creativi, cioè una forma di disordine; la distribuzione egualitaria del potere piuttosto che fortemente gerarchica; l'accettazione di un'unica cultura indiscussa e conservatrice rispetto a prospettive di molteplici culture radicalmente diverse e frammentarie. Ogni organizzazione d'impresa, indipendentemente dal settore economico in cui opera e dalla dimensione, deve effettuare delle scelte tra questi opposti fondamentali.

L'equilibrio dell'integrazione

Consideriamo cosa succede quando un'impresa pone maggiore enfasi sull'accentramento, sulle sinergie, sull'ordine motivazionale, sugli obiettivi organizzativi, in una cultura fortemente condivisa e in un'al-

trattanto forte distribuzione gerarchica del potere. In questo caso l'impresa adotterà uno stile manageriale, una struttura organizzativa, un sistema di controllo, uno di procedure e una divisione dei ruoli tali da far confluire le informazioni e le decisioni rilevanti al centro della struttura. Stabilisce delle procedure e delle strutture per gestire le sovrapposizioni tra le diverse unità organizzative e definisce con chiarezza il loro potere decisionale. Siffatto tipo d'impresa può operare in un mercato nel quale essa cerchi di raggiungere le economie di scala del settore, nel qual caso la struttura organizzativa più appropriata risulta essere quella funzionale, oppure può operare in una serie di mercati differenziati, ma qui verranno utilizzati sistemi e procedure per gestire le sovrapposizioni e preservare le sinergie. Spesso la struttura organizzativa adottata è quella a matrice, oppure si può optare per il decentramento e l'applicazione di rigidi controlli finanziari unitamente a politiche dettagliate circa i compiti di ogni singola unità organizzativa.

Una situazione molto simile fu evidenziata da un gruppo di consulenti di cui sono stato membro. L'impresa è una delle più grandi aziende del settore chimico industriale. Il management descrisse la struttura organizzativa dell'impresa nel modo seguente:

- le *business unit* nel Regno Unito erano organizzate secondo una matrice per prodotto e per funzione, che faceva riferimento a un direttore nazionale;
- gli impianti di produzione nel Regno Unito producevano per una serie di *business unit*, mentre i responsabili di produzione rispondevano a volte al direttore della produzione e a volte al manager di prodotto o a quello della *business unit*;
- le consociate estere, in prevalenza imprese commerciali e di marketing, vendevano una vasta gamma dei beni prodotti e facevano riferimento a un direttore estero;
- in molte nazioni estere i beni venivano prodotti direttamente, anche per molti distributori nazionali, e facevano solitamente riferimento a un direttore della produzione estero, ma a volte a un dirigente di una consociata nazionale;
- la sovrapposizione dei comitati dei direttori, i responsabili del coordinamento regionale, la collaborazione tra comitati e dipartimenti, le regole di comunicazione formale erano gli stessi nelle diverse gerarchie manageriali delle diverse *business unit* e delle diverse consociate.

Questa struttura e queste procedure complesse erano state adottate per andare incontro ai bisogni del mercato e per facilitare il controllo, beneficiando delle interconnessioni e delle sinergie. Ciascun impianto di produzione era un impianto multiprodotto, per raggiungere le economie di scala nella produzione e nei trasporti. Le organizzazioni di vendita erano multiprodotto a livello nazionale, per poter raggiungere delle sinergie attraverso il raggruppamento dei clienti, ma anche per beneficiare della differenziazione di prodotto possibile a livello nazionale. Per tenere in piedi tutto questo esistevano complesse strutture a matrice, responsabili formali di coordinamento e regole formali di comunicazione gerarchica. Questa società era presente da lunga data sul mercato e aveva una fortissima cultura d'impresa. Erano passati solo due anni dall'inizio dell'ultima grande ristrutturazione e parti di essa dovevano ancora essere realizzate. Questa ristrutturazione succedeva a una precedente avvenuta due anni prima e ora il management stava discutendo con i consulenti una nuova possibile ristrutturazione sia a causa del fatto che la comunicazione interna era diventata complicata e inefficiente sia per la confusione presente in molte aree dell'impresa. Il conflitto stava crescendo dal momento che ci voleva sempre più tempo per effettuare i cambiamenti necessari e questi erano all'incirca gli stessi problemi che avevano portato alla decisione delle ristrutturazioni precedenti.

Questi problemi sono molto simili a quelli di una società per cui ho lavorato. In questa società la struttura organizzativa era molto più semplice; l'impresa era una raffineria con una chiara struttura organizzativa funzionale: il direttore finanziario, quello delle vendite, della produzione, della ricerca e il direttore tecnico rispondevano tutti al direttore generale, ma lo stile manageriale, le regole e le procedure mostravano gli stessi problemi di integrazione della società citata in precedenza, solo che in questo caso si trattava di assicurarsi le economie di scala e la sicurezza sul lavoro. I canali di comunicazione erano fortemente formalizzati e il processo decisionale accentrato al vertice. Tutto quello che poteva o non poteva essere fatto era accuratamente stabilito nei mansionari. L'impresa si trovava in difficoltà a causa anche della lentezza del processo decisionale e dell'impossibilità di cambiare.

Entrambe queste imprese avevano stabilito interrelazioni interne e regole decisionali che:

- integrassero i compiti per assicurarsi i benefici della interconnessione tra essi;
- servissero segmenti di mercato in cui ogni differenziazione fosse accompagnata da forti interconnessioni tra la produzione e la seg-

mentazione, o dove bassi costi di produzione ed economie di scala fossero la fonte più importante del vantaggio competitivo;

- identificassero l'enorme importanza degli obiettivi dell'intera organizzazione e di quelle aspirazioni individuali che erano connesse alla partecipazione di gruppo;
- motivassero tutto il personale attraverso l'utilizzazione di fattori motivazionali formali e ordinari;
- concentrassero il potere al vertice;
- rafforzassero la coesione di gruppo attraverso una cultura forte, conservatrice, condivisa e indiscussa.

Il management in entrambi i casi stava cercando di modificare la struttura organizzativa in quanto si era reso conto che continuare ad applicare le stesse regole e interrelazioni avrebbe portato a una cristallizzazione dei problemi dell'impresa. Le regole d'accentramento, le procedure e le strutture stavano soffocando l'iniziativa e il controllo stava diventando sempre più complicato. Era sempre più difficile rispondere ai cambiamenti.

Questi due casi sono un tipico esempio di quello che succede quando le imprese adottano una struttura organizzativa orientata all'accentramento.

L'equilibrio del decentramento

Supponiamo che la multinazionale del settore chimico dell'esempio precedente volesse semplificare la propria struttura organizzativa definendo delle divisioni autonome a livello nazionale, centri di profitto dotati ciascuno di funzioni di marketing e di produzione, i cui stabilimenti produttivi sono dedicati a pochi prodotti. L'attenzione allora si sposta sul decentramento, sulla separazione di processi e di mercato lasciando più spazio alle aspirazioni individuali. Il costo è rappresentato dalla perdita delle economie di scala, dalla mancanza di una ricerca comune e dalla perdita di ogni genere di sinergie; risulterebbe d'altronde impossibile eliminare tutte le sovrapposizioni tra le diverse *business unit*. Quindi rimarrebbero comunque i problemi della comunicazione e del controllo, che prenderebbero semplicemente una forma diversa.

Un'altra impresa per cui ho lavorato, questa nel settore dell'agricoltura, ci fornisce un valido esempio di quello che succede in tale situazione. L'impresa era strutturata in un certo numero di *business unit* separate ma

sovraposte. Ogni unità era fortemente indipendente e qualunque impegno del management era dedicato all'unità piuttosto che all'impresa. La cultura era condivisa solo a livello delle singole *business unit*. I manager erano interessati solo agli obiettivi della loro singola unità. Per molteplici ragioni c'era uno scarso controllo da parte dei responsabili dell'impresa; il potere era delegato alle singole *business unit*. Gli effetti erano una scarsa comunicazione tra le *business unit*, una scarsissima cooperazione tra le stesse, con conseguenti perdite per l'impresa nel complesso.

In questo caso le interrelazioni interne e le regole decisionali sono caratterizzate da:

- enfasi sul decentramento anziché sull'accentramento;
- focalizzazione sulla differenziazione anziché sulle sinergie;
- soddisfacimento delle aspirazioni degli individui rispetto agli obiettivi dell'impresa nel suo insieme;
- soddisfacimento dei bisogni motivazionali e creativi delle persone piuttosto che di quelli tradizionali;
- ampia distribuzione dei poteri;
- una cultura debole, possibilista, in continua discussione, pluralistica piuttosto che forte, conservatrice e indiscussa.

Organizzazioni d'impresa di questo tipo si muovono verso uno stato di disintegrazione; tendono a servire segmenti di mercato sempre più piccoli e differenziati; tendono a sacrificare i bisogni di gruppo per quelli individuali; creano compiti sempre più specializzati senza prestare importanza all'integrazione degli stessi; permettono agli individui un'estrema libertà di sforzi creativi, con gruppi che si frammentano sempre più; generano un elevato numero di prospettive differenti e conflittuali. In questo sistema i processi integrativi sono esplicitamente messi al bando. Esistono poche strutture o procedure per mantenere unita un'impresa che continua a frammentarsi.

Le interrelazioni e le regole di questo tipo di equilibrio fissano particolari valori dei parametri del processo di retroazione non lineare per gli indicatori dei risultati dell'impresa. Generalmente sono dei valori molto alti; non esistono restrizioni a quello che il capo di una *business unit* può fare. Il processo decisionale non è affatto complicato e dipende largamente da una persona per *business unit*. Il risultato è un elevato livello di instabilità. Con questi valori l'organizzazione è fortemente spinta alla disintegrazione, ma comunque si trova in una condizione di equilibrio

nel senso che è estremamente difficile cambiare una struttura organizzata una volta che ha raggiunto una determinata configurazione. Qualora i responsabili dell'impresa non facessero nulla per modificare questo equilibrio, l'impresa continuerebbe a disintegrarsi fino a fallire.

Lontani dall'equilibrio

Entrambi i tipi di equilibrio, la disintegrazione e la cristallizzazione, sono incapaci di fronteggiare il cambiamento. Le imprese vicine a questi stati d'equilibrio non possono che essere scarsamente innovative — in primo luogo perché vincolate da strutture e regole formali complesse; in secondo luogo perché non esiste cooperazione tra le *business unit*. In estrema sintesi possiamo dire che entrambi rappresentano uno stato di «morte organizzativa». Qualora l'impresa si approssimi alla disintegrazione, risulta sempre più difficile controllare le diverse *business unit* e cercare di recuperare parte dei vantaggi delle sinergie perdute. Anche la cristallizzazione è una forma di morte organizzativa dal momento che la flessibilità viene meno, il che vuol dire impossibilità di fronteggiare il cambiamento.

La realtà economica richiede sia il decentramento che l'accentramento delle strutture organizzative dell'impresa, sia la differenziazione che le sinergie, il soddisfacimento delle aspirazioni personali e degli obiettivi di gruppo, il ricorso sia ai fattori motivazionali dell'ordine che del disordine, la contrapposizione di una cultura innovatrice e di una conservatrice, la distribuzione gerarchica del potere. Il successo non si ottiene né con la disintegrazione né con la cristallizzazione della struttura organizzativa, ma si colloca tra stati di equilibrio dipendenti da processi di retroazione non lineari.

Un utile modello della dinamica del controllo e dello sviluppo dell'impresa deve tener conto di quanto detto finora e cioè che il successo è lontano dalle condizioni di equilibrio.

In questa condizione, l'organizzazione d'impresa è instabile dato che in pratica risulta molto difficile definire una struttura che continui a bilanciare gli estremi diametralmente opposti dell'accentramento e del decentramento, specialmente quando bisogna fronteggiare i cambiamenti esterni. In termini dinamico-matematici ciò prende la forma di una «sella» sulla quale l'organizzazione dell'impresa continua a scivolare. L'impresa deve continuamente cambiare la sua struttura per evitare di spingersi verso la disintegrazione o la cristallizzazione, deve mantenersi

lontana dall'equilibrio. Quindi in pratica scopriamo che le strutture organizzative sono in continuo cambiamento: a volte si orientano verso l'accentramento e a volte verso il decentramento, tutte intente a tenersi lontane dall'equilibrio per non essere risucchiate verso stati di stabilità o instabilità che siano.

Conclusioni: quello che un modello dinamico dovrebbe spiegare riguardo allo sviluppo dell'impresa

In questo capitolo abbiamo cercato i criteri per una spiegazione utile della dinamica delle organizzazioni delle imprese di successo, cioè una spiegazione delle forze fondamentali che guidano i risultati, le scelte e il comportamento osservabili nelle imprese di successo. L'osservazione è sempre data da una combinazione di regolarità, o uniformità, e di irregolarità, o varianza. Nessuna impresa di successo registra sempre risultati positivi mantenendo un equilibrio stabile; tutte, invece, mostrano degli alti e dei bassi. La spiegazione più valida è quella che combina adeguatamente ordine e disordine, stabilità e instabilità.

In questo capitolo sono state discusse cinque spiegazioni semplici e molto note sulla natura delle organizzazioni. La prima è che le organizzazioni sono un insieme di processi di retroazione che operano tra indicatori di risultato, tra le persone all'interno dell'organizzazione, e tra quest'ultime e le persone esterne all'organizzazione. Questa concezione deriva dagli studi sul comportamento organizzativo e sulla dinamica di gruppo, oltre che dalla teoria del controllo e dalla scienza delle decisioni. La seconda è quella delle limitazioni del sistema impresa. Limitazioni psicologiche, fisiche e finanziarie. Questa concezione si ritrova nella teoria economica dei rendimenti decrescenti. La terza spiegazione è che le imprese creano e definiscono i bisogni dei consumatori attraverso l'offerta di beni, offerta che è influenzata dal ciclo di vita del prodotto e dal saggio di penetrazione nel mercato. Questa concezione deriva dagli studi sul management e marketing. La quarta spiegazione è quella che vede l'offerta di prodotti diffondersi presso i consumatori secondo modalità che si auto-alimentano.

Prese insieme, queste quattro spiegazioni ci dicono che le organizzazioni dell'impresa sono basate su processi di retroazione non lineari. I manager attivi sono consapevoli delle caratteristiche di amplificazione e di riduzione dei processi retroattivi del comportamento e del controllo nelle organizzazioni in cui operano. Di solito si riconosce che questi pro-

cessi retroattivi possano generare instabilità, ma non tutti concordano sul fatto che i processi di retroazione rendono molto difficile definire un'impresa di successo come quella che riesce ad adattarsi continuamente all'evoluzione dell'ambiente in cui opera. Dal momento che l'impresa riesce a crearsi in parte l'ambiente in cui opera, bisogna tener conto del fatto che l'ambiente possa adattarsi all'impresa. Inoltre, l'amplificazione di piccoli cambiamenti e la comparsa di circoli virtuosi e viziosi rende ancor più difficile credere che l'impresa di successo possa perseguire una qualche forma di equilibrio dinamico con l'ambiente in cui opera. Risulta molto più utile considerare l'impresa fortemente attratta dai due tipi di equilibrio esaminati: l'isolamento da un lato e l'adattamento dall'altro. Il successo, l'interazione creativa, vengono identificati entro i confini di tali forme di equilibrio.

La quinta semplice spiegazione è quella che le organizzazioni dell'impresa di successo devono continuamente risolvere un certo numero di tensioni: a un estremo c'è l'esigenza della divisione del lavoro e dei compiti, del decentramento dei processi e della segmentazione del mercato; all'altro estremo c'è l'esigenza di accentramento. Tutte le organizzazioni dell'impresa devono saper bilanciare le spinte verso l'accentramento con quelle verso il decentramento della struttura, tra quelli che vogliono dividere e quelli che vogliono integrare. Questa semplice concezione ci è fornita dalla teoria economica e dalla letteratura manageriale e organizzativa. I manager attivi sono del tutto consapevoli di queste tensioni e infatti non sorprende l'idea che tutte le strutture organizzative dell'impresa siano spinte verso due direzioni diametralmente opposte.

Il bilanciamento delle tensioni viene generalmente inteso come un equilibrio dinamico dalle caratteristiche in parte ordinate e prevedibili. Questo capitolo ha avanzato l'ipotesi che il bilanciamento tra la divisione e l'integrazione, il decentramento e l'accentramento, è in realtà uno stato lontano dall'equilibrio. Il decentramento e l'accentramento totale sono stati di equilibrio da cui è molto difficile venire fuori e nessuno dei due porta al successo in quanto non permettono all'organizzazione di fronteggiare i cambiamenti non prevedibili. Quindi il successo è possibile entro i confini tra suddetti stati di equilibrio per un dato processo di retroazione non lineare ma, una volta raggiunto, risulta molto difficile da mantenere. Le imprese continuano a essere spinte verso la cristallizzazione, l'accentramento, la disintegrazione, il decentramento. Un modello dinamico utile è quello che spiega il comportamento di un'organizzazione dell'impresa lontana dall'equilibrio, in una posizione difficile da mantenere entro i confini tra gli stati di equilibrio.

Il prossimo capitolo dimostrerà che tutti i modelli attualmente utilizza-

ti per gestire e organizzare le imprese sono scelti in relazione all'equilibrio perseguibile, ma, come verrà evidenziato nella terza parte del libro, gli ultimi sviluppi della dinamica complessa dei sistemi hanno riformulato sostanzialmente i confini degli stati di equilibrio.

Potrebbe sembrare assurdo preoccuparsi di capire se il successo dell'impresa viene perseguito in uno stato di equilibrio o in uno lontano dall'equilibrio, ma come vedremo nella terza parte, la comprensione di ciò influenza il modo in cui è possibile controllare e sviluppare un'impresa e il modo in cui il management prende le sue decisioni.

Parte seconda

I modelli di management oggi più diffusi

I capitoli della Parte prima hanno suggerito una serie di caratteristiche chiave che dovrebbero essere di importanza fondamentale in un modello dinamico del comportamento d'impresa. Qualora i manager prendano le decisioni in base a modelli di riferimento che solitamente non sono in grado di spiegare la dinamica del comportamento d'impresa, allora si trovano a fronteggiare un mondo turbolento in continua crescita. Si ritiene che i modelli dinamici del successo d'impresa abbiano in comune le seguenti caratteristiche:

- una gamma di situazioni di cambiamento che va dai cambiamenti che danno luogo a risultati prevedibili (cambiamenti chiusi) a quelli che generano risultati impossibili da prevedere (cambiamenti aperti);
- il comportamento umano e le interazioni nelle situazioni di cambiamento vicine alla certezza sono molto diversi da quelli delle situazioni lontane da essa. Nel primo caso i manager possono sapere quello che succederà, possono scegliere immediatamente gli obiettivi e pianificare le loro decisioni in anticipo, prima di qualunque azione. Possono utilizzare processi decisionali razionali, risolvere la conflittualità attraverso politiche di contrattazione e condividere facilmente gli stessi valori e le stesse prospettive. Esiste un modello generale di riferimento che può essere utilizzato per prendere le decisioni in tutte le situazioni che si possono presentare in condizioni di certezza. In condizioni di incertezza i manager devono fronteg-

giare problemi e opportunità ambigue e concatenate di conseguenza prendono posizioni equivoche, trovano difficile inquadrare il problema, si lasciano prendere dall'ansia e sono sempre in conflitto tra loro. Cercano di fronteggiare questi cambiamenti secondo differenti prospettive e quindi devono sviluppare il consenso e l'impegno del gruppo per ogni nuovo problema da affrontare; devono capire quali sono le loro aspirazioni, le loro preferenze e i loro obiettivi nelle decisioni. In questo caso non esiste un modello generale di riferimento che possa essere utilizzato a fini decisionali, che abbia valore per un'ampia gamma di situazioni specifiche e contingenti. Un modello dinamico del comportamento d'impresa deve essere capace di spiegare quello che i manager fanno in tali situazioni;

dal momento che le imprese fronteggiano diverse situazioni di cambiamento che hanno caratteristiche proprie e danno luogo a differenti tipi di comportamento, il controllo e lo sviluppo d'impresa devono necessariamente essere diversi. In condizioni di certezza i manager controllano e sviluppano l'impresa attraverso la definizione, la pianificazione e il perseguimento di obiettivi e attraverso un processo decisionale retroattivo. Allo stesso tempo i processi di controllo e di sviluppo dell'impresa devono basarsi su processi di retroazione sia politici che di apprendimento attraverso i quali i manager cercano e scoprono cosa possono fare. Un modello dinamico d'impresa dovrebbe tener conto di questa tipologia di processi di retroazione;

tutti gli aspetti riguardanti i risultati, il comportamento, la scelta delle decisioni, il controllo e lo sviluppo d'impresa hanno il potere di amplificare o ridurre la capacità di autoalimentazione del processo di retroazione. Tutte queste caratteristiche sono interconnesse tra loro e le scelte e le decisioni prese influenzano quelle future. A causa di ciò, piccoli cambiamenti possono essere amplificati e comportare notevoli conseguenze e quindi lo sviluppo d'impresa nel tempo sarà caratterizzato da circoli viziosi e virtuosi che si autoalimentano. Di conseguenza le imprese svolgono un ruolo attivo nella determinazione dell'ambiente in cui esse operano; anche il caso, però, ha un ruolo fondamentale. Un modello dinamico d'impresa dovrebbe prendere in considerazione quanto detto e osservato nella realtà;

quell'insieme di processi di retroazione che costituiscono l'impresa non possono operare in condizioni di equilibrio stabile se l'impresa persegue il successo economico. Un accurato processo di retroazione tra impresa e ambiente implica che l'equilibrio dinamico di

un'impresa in continuo adattamento con l'ambiente esterno non ci consente di capire quello che sta succedendo. Le imprese di successo creano in parte l'ambiente in cui esse operano e non ci permettono di capire chi si adatta a che cosa. Inoltre, una condizione di equilibrio stabile non permette all'impresa di fronteggiare in tempo reale i cambiamenti. Il successo sta tra la stabilità e l'instabilità. Un modello dinamico d'impresa dovrebbe spiegare quello che succede nelle condizioni di non equilibrio d'impresa, appunto tra la stabilità e l'instabilità.

Si discute se i manager siano in grado di prendere decisioni senza ricorrere a modelli mentali di riferimento, e se questi debbano necessariamente tener conto delle caratteristiche sopra evidenziate del mondo in cui i manager si trovano ad agire. Molti di fatto agiscono con efficacia e con successo. In questa seconda parte del libro si sostiene che essi ne sono capaci indipendentemente dai modelli manageriali e organizzativi oggi più utilizzati. Si dirà che i manager oggi utilizzano modelli espliciti di riferimento che possono essere definiti «razionali» o «imprenditoriali», ma che nessuno di questi modelli tiene conto delle caratteristiche fondamentali elencate in precedenza e richieste a un efficace modello dinamico d'impresa. Dal momento che questi modelli sono inadeguati da un punto di vista dinamico, i manager decidono sostanzialmente in base a modelli impliciti di riferimento, modelli che vanno oltre il livello della consapevolezza e che per questo non sono del tutto compresi. L'utilizzo di entrambi i modelli, quelli espliciti che «dicono come agire», e quelli impliciti, che non sono del tutto conosciuti, «per agire», portano a comportamenti anomali o a risultati non voluti. La terza parte del libro si occuperà, invece, delle nuove spiegazioni scientifiche sulla complessità dei sistemi dinamici e sulle prospettive che queste ci aprono. È da queste nuove prospettive che sarà possibile spiegare meglio i modelli impliciti di riferimento utilizzati dai manager di successo; una maggiore comprensione di tali modelli dovrebbe permettere il conseguimento di migliori risultati d'impresa.

Capitolo 4

La pianificazione razionale, l'entusiasmo imprenditoriale e il potere politico

Esistono due esaurienti spiegazioni riguardo al funzionamento delle imprese di successo cui i manager oggi prestano particolare attenzione: la spiegazione razionale e la spiegazione imprenditoriale. L'approccio razionale stabilisce che il processo decisionale e quello di controllo siano basati su strutture organizzative chiare e ben definite, su tecniche analitiche e sulla normale motivazione delle persone. L'approccio imprenditoriale individua un processo decisionale e uno di controllo molto meno rigidi di quelli appena indicati, basati su strutture organizzative e mansioni molto meno chiare, sulla sperimentazione e sulla motivazione personale.

Sia il modello razionale che quello imprenditoriale, ma specialmente il primo, hanno un'importanza fondamentale nella pratica manageriale del mondo occidentale industrializzato e raramente sono messi in discussione. I modelli razionali, associati alle teorie per la creazione di gruppi e alla motivazione che viene dal comportamento organizzativo tradizionale, forniscono la «cassetta degli attrezzi» per i consulenti d'impresa. Dall'altro versante, i milioni di copie di libri sul management d'impresa venduti ogni anno testimoniano l'enorme influenza dei modelli imprenditoriali. La maggior parte delle imprese utilizza i modelli razionali nel controllo finanziario e nei sistemi di pianificazione di lungo periodo. Grandi imprese come la General Electric e la British Petroleum seguono le direttive dei modelli imprenditoriali, cercando di eliminare intere fasce di management per creare strutture a rete in cui le persone possano operare in maniera più innovativa.

Ovviamente esistono diversità tra la scuola di pensiero imprenditoriale e quella razionale, che si traducono in importanti differenze concettuali e pratiche dei modelli. Queste differenze, comunque, non incidono sulle ipotesi più importanti, sui principi generali e sulle prospettive delle varianti dei singoli modelli; per questa ragione tali scuole non sono prese in considerazione in questo capitolo. Qui, dunque, ipotizziamo l'esistenza di due sole scuole di pensiero, quella razionale, o meccanicistica, e quella imprenditoriale, o organicistica.

I modelli manageriali che descriveremo verranno illustrati utilizzando l'esempio dei produttori di lattine incontrato nel Capitolo 3. Per migliorare la soddisfazione dei suoi clienti l'Ici decise di passare dalle lattine ai contenitori plastici per le vernici in emulsione. I produttori di lattine non agirono con tempestività per soddisfare il loro cliente, l'Ici, e questo determinò l'ingresso nel mercato di due nuovi produttori di contenitori plastici: la Mardon Illingworth e la Superfos. Il risultato fu che una grossa fetta del mercato delle lattine passò ai contenitori plastici. Nello stesso periodo la Francis Packaging fu acquistata dalla Suter, la quale rimosse il direttore generale sostituendolo con uno nuovo. Ci furono difficoltà insormontabili per cambiare l'impresa che alla fine fu venduta alla Metal Box. Le difficoltà del mercato, però, continuarono a essere presenti e la Metal Box decise di vendere tutte le attività di confezionamento a un'impresa francese. Il caso della Francis Packaging viene utilizzato per illustrare quello che i modelli razionali e manageriali avrebbero suggerito di fare.

Una spiegazione razionale della gestione e dell'organizzazione d'impresa: l'approccio meccanicistico

I modelli razionali includono tutte le scienze manageriali¹, la ricerca operativa, le scienze decisionali², i metodi quantitativi d'impresa, la tecnologia informatica applicata all'impresa, la teoria applicata dei sistemi, lo sviluppo organizzativo e la maggior parte di quello che si trova nei testi di gestione aziendale³, sulla teoria organizzativa e sul comportamento organizzativo⁴. I

¹ F. Taylor, *Scientific Management*, Harper & Row, 1947 (tr. it. *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Eas Libri, Milano 1967).

² H.A. Simon, *The Sciences of the Artificial*, MIT Press, 1981 (tr. it. *Le scienze dell'artificiale*, Il Mulino, Bologna 1988).

³ H. Koontz, C. O'Donnell, *Principles of Management*, McGraw-Hill, 1968.

⁴ S.P. Robbins, *Essentials of Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, 1986.

maggiori autori in questo campo oggi sono Drucker⁵, Ansoff⁶ e Porter⁷. Per le teorie razionali le imprese rappresentano gruppi di persone accumulate dallo stesso obiettivo. Esiste una chiara linea di confine che delimita l'organizzazione d'impresa dall'ambiente in cui essa opera: il mercato, la società, i sistemi politici nazionali e internazionali e l'ambiente fisico di riferimento. L'ambiente è in continua evoluzione, ma una delle ipotesi di partenza sulla quale l'intera teoria dei modelli razionali è stata costruita consiste nella sostanziale prevedibilità del cambiamento — almeno in termini statistici o probabilistici — quando vi venga prestata un'adeguata attenzione. I modelli razionali hanno a che vedere principalmente con i cambiamenti chiusi e con quelli controllabili definiti nel Capitolo 1. In queste circostanze, il proposito comune dell'impresa può essere espresso in termini di obiettivi quantitativi precisi per il futuro di breve periodo e in termini di *mission* future più qualitative per periodi più lunghi.

Per avere successo, l'impresa deve adattarsi all'ambiente mutevole, deve cioè assicurare la corrispondenza tra le sue risorse e l'ambiente in cui opera; deve fare in modo che le sue capacità competitive siano fonte di un vantaggio competitivo; deve ricercare l'adeguatezza con una complessa, ma prevedibile, mutevolezza ambientale; deve stabilire un equilibrio con l'ambiente in cui opera. Ad esempio, quando i produttori di vernici decisero di confezionare le loro emulsioni nella plastica invece che nelle lattine, i produttori di lattine avrebbero dovuto cambiare tecnologia produttiva, materie prime utilizzate e capacità lavorative per poter sopravvivere.

Per fare questo, un'impresa utilizza meccanismi di adattamento predittivi o, se questi dovessero fallire, meccanismi di adattamento reattivi. I processi predittivi sono, naturalmente, i piani di breve e di lungo periodo, ovvero le modalità da seguire per raggiungere gli obiettivi e le *mission*. I produttori di lattine di successo avrebbero perciò dovuto

⁵ P. Drucker, *Managing for Results*, Harper & Row, 1964 (tr. it. *La professione del dirigente*, Eas Kompas, Milano 1965); Id., *The Practice of Management*, cit.; Id., *Management: Tasks, Responsibilities and Practice*, Heinemann, 1979 (tr. it. *Manuale di management. Compiti, responsabilità, metodi*, Eas Libri, Milano 1978); Id., *Management in Turbulent Times*, Heinemann, 1980 (tr. it. *Dirigere in tempi di turbolenza*, Eas Libri, Milano 1985); Id., *Innovation and Entrepreneurship*, Heinemann, 1985 (tr. it. *Innovazione e imprenditorialità*, Eas Libri, Milano 1986).

⁶ I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1964 (tr. it. *Strategia aziendale*, Eas Libri, Milano 1968); Id., *Implementing Corporate Strategy*, Prentice-Hall, 1984.

⁷ M. Porter, *Competitive Strategy*, Macmillan, 1983 (tr. it. *Strategia competitiva*, Edizioni della Tipografia Compositori, Bologna 1982); Id., *Competitive Advantage*, Macmillan, 1985 (tr. it. *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano 1993).

prevedere il passaggio dai contenitori di latta a quelli di plastica, stabilire degli obiettivi di mercato per i contenitori di plastica, pianificare lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione del prodotto e operare in direzione del raggiungimento degli obiettivi. Dove i processi predittivi falliscono, esiste l'adattamento reattivo che opera attraverso chiare procedure di piani di controllo e realizzando opportune azioni correttive per controbilanciare eventuali deviazioni o varianze. L'impresa è un sensore proattivo, reattivo o adattivo rispetto all'ambiente in cui opera. Qualora l'obiettivo di mercato per i contenitori plastici non fosse raggiunto, verrebbero messe in atto delle azioni correttive, ad esempio una campagna pubblicitaria o una riduzione dei prezzi di vendita.

I modelli del processo decisionale

Queste attività di adattamento rappresentano in sostanza i processi decisionali. Esistono quattro diversi tipi di processo decisionale.

1. *Il processo razionale.* In questo processo tutte le indagini ambientali e ogni tipo di previsione accurata dei risultati è possibile, il tempo e i costi non sono un vincolo, gli obiettivi sono chiaramente e temporalmente definiti, esiste un accordo di tutti gli attori dell'impresa su tali obiettivi, tutti manifestano le stesse preferenze nei termini di quello che ritengono importante, di quello che vogliono e circa il modo in cui è possibile raggiungerlo. In questo caso il processo decisionale segue regole chiare e procedure di tipo puramente razionale per raggiungere i risultati ottimali. Tali regole e procedure generano tutte le possibili opzioni decisionali e utilizzano criteri evidenti per scegliere l'opzione che massimizza l'obiettivo. Potenti strumenti quantitativi rilevanti nel processo decisionale sono disponibili per scegliere anche nelle situazioni più complesse, caratterizzate da una grande massa di dati. Il processo decisionale rappresenta il luogo in cui far confluire tutti i fatti aziendali, il luogo in cui predire e analizzare tutte le possibili opzioni d'azione e scegliere la migliore in assoluto. Quanto stiamo descrivendo rappresenta chiaramente un algoritmo, ovvero una procedura *step-by-step*, logica e predeterminata, che dovrebbe condurci alla massimizzazione degli obiettivi. Questo tipo di processo decisionale richiede solo forme algoritmiche di pensiero e di apprendimento, ragione per cui i com-

puter possono operare molto meglio di quanto potrebbero le persone. Ad esempio, i produttori di vernici conducevano continuamente indagini di mercato, analizzavano le statistiche e continuavano a formulare previsioni sui possibili esiti di ciò che accadeva e di ciò che stavano facendo; in seguito avrebbero stabilito obiettivi chiari e avrebbero deciso di intraprendere quelle azioni che avrebbero assicurato il massimo profitto.

2. *La razionalità limitata.* Dove esistono vincoli di tempo e di costi, dove l'ambiente è tale che qualunque forma di indagine o di previsione non può essere del tutto esauriente, e dove valgono tutte le altre condizioni stabilite in precedenza per il processo razionale, il processo decisionale segue ancora regole e procedure evidenti. Ora, però, queste procedure e queste regole non determinano più tutte le possibili opzioni decisionali o di risultato, ma solo quelle che vengono ritenute più importanti. Una procedura di ricerca che segue chiaramente criteri determinati in precedenza circa ciò che costituisce il successo e il fallimento nel perseguimento di un dato obiettivo, viene utilizzata per mantenere o rifiutare le possibili opzioni in maniera predeterminata, secondo una sequenza *step-by-step*. In questo modo non è necessario prendere in considerazione contemporaneamente una vasta gamma di opzioni. Questa procedura di ricerca non è basata su elementi casuali, ma su una sequenza logicamente predeterminata di passi successivi, che utilizzano per ridurre l'incertezza⁸ regole operative standard. A questo punto bisogna essere selettivi: bisogna decidere in anticipo quali sono i fatti più importanti, classificare le richieste dei consumatori distinguendo tra bisogni e desideri, quindi effettuare la scelta che conduca al risultato, se non migliore in assoluto, almeno soddisfacente. I risultati dipendono dalla sequenza in cui le opzioni vengono scoperte, e dunque dalle percezioni di quanti decidono. In questo caso i produttori di lattine per vernici avrebbero dovuto effettuare occasionalmente delle ricerche di mercato per rispondere a problemi importanti individuati dai manager; successivamente avrebbero dovuto selezionare un numero limitato di opzioni decisionali, ad esempio smaltare le lattine o produrre contenitori plastici; nel selezionare le opzioni possibili sarebbero stati guidati dalle *mission* sulle quali tutti erano concordi a priori, avrebbero dovuto analizzare i risultati inerenti alle

⁸ H.A. Simon, *The New Science of Management Decision*, Harper & Row, 1970 (tr. it. *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro. La nuova scienza delle decisioni manageriali*, Angeli, Milano 1988); Id. «Rational Decision Making in Business Organizations», *American Economic Review*, n. 69, 1979.

opzioni individuate e decidere per quella che avrebbe mostrato un soddisfacente livello di profitto. Questo processo decisionale è comunemente definito come un processo caratterizzato dalla razionalità limitata e lo scotto pagato per una maggiore semplicità e una maggiore rapidità di decisione, come pure per un minor costo dell'intero processo, è quello di ottenere risultati soddisfacenti ma non ottimali. Dal momento che non sono state considerate tutte le possibili opzioni o tutti i possibili risultati, non possiamo essere certi di aver preso la decisione migliore in assoluto. Tutto quello che possiamo affermare è di aver preso una decisione ragionevolmente soddisfacente. Anche questo è un processo algoritmico e necessita di forme di pensiero e di apprendimento anch'esse algoritmiche.

3. *Il processo decisionale non programmato.* Dove esistono vincoli di tempo e di costi, dove l'ambiente è tale che qualunque forma di indagine o di previsione non risulta possibile, ma valgono tutte le altre condizioni stabilite in precedenza per il processo razionale, il processo decisionale diventa quello che va sotto il nome di processo decisionale non programmato. In realtà questo processo, anche se viene definito non programmato, si basa su un programma: il programma di ricerca col sistema a prova ed errore. Si tratta di un sistema di ricerca euristica in cui vengono fatti piccoli passi incrementali che vengono analizzati prima di procedere ulteriormente. Vengono stabiliti criteri per determinare a ogni passo il successo o il fallimento e fissare il passo successivo da fare. Qualora i criteri stabiliti individuino un fallimento, la ricerca lungo quel determinato percorso ha termine, mentre l'individuazione di un successo consente di proseguire, con passi successivi, sul percorso indagato. In questo processo, però, esistono degli elementi casuali: le prime opzioni indagate vengono scelte, entro certi limiti, sicuramente a caso. In breve tempo comunque i criteri per l'individuazione di successi e fallimenti prendono il sopravvento e guidano la ricerca verso obiettivi soddisfacenti. Questi sono gli unici processi decisionali che richiedono l'innovazione. L'innovazione, nell'approccio teorico razionale, è squisitamente razionale; è un lavoro; non si tratta di assumere un rischio sconosciuto e molto forte⁹; è una ricerca euristica dipendente da algoritmi di pensiero e di apprendimento. In questo caso non è possibile decidere in anticipo quali siano i fattori e le opzioni più importanti, in quanto essi vengono estrapolati attra-

⁹ P. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, cit. J.B. Quinn, «Strategic Change: Logical Incrementalism», *Sloan Management Review*, 1, 20, 1978.

verso un processo di prova ed errore, sia di pensiero che di azione. È una forma di apprendimento adattivo. Seguendo questo processo decisionale, i produttori di lattine non avrebbero effettuato analisi di mercato e analizzato le possibili opzioni dal momento che i bisogni del consumatore erano troppo vaghi; essi avrebbero prodotto alcuni nuovi tipi di lattine e li avrebbero fatti provare al loro cliente.

4. *Il processo decisionale basato sulla contrattazione.* Quando alcune delle condizioni valide per tutti gli altri processi decisionali non sono presenti, come procede l'adattamento all'ambiente? E il processo decisionale? Che cosa succede in presenza di obiettivi in conflitto tra loro? In questo caso il processo decisionale si basa sulla contrattazione tra gli attori dell'impresa che vi prendono parte. Nell'ipotesi che i valori comportamentali di fondo siano ancora condivisi da tutti e che sia possibile una qualche forma di indagine o di previsione ambientale, in modo che i partecipanti al processo decisionale possano farsi almeno un'idea probabilistica dei risultati possibili e quindi avere preferenze e obiettivi chiari, allora è possibile stabilire regole e procedere nella ricerca di un compromesso tra costi e benefici, al fine di ottenere un risultato stabile e ragionevole. Questo risultato può essere facilmente prevedibile se si conosce la distribuzione del potere tra le persone che partecipano al processo decisionale. Anche questa forma di processo decisionale, basato sulla contrattazione, è un processo algoritmico e, inoltre, utilizza regole e procedure che possono essere stabilite prima di dover prendere una decisione. È un processo basato su una stabile strutturazione del potere, nell'ipotesi che i risultati siano ragionevolmente prevedibili. La contrattazione può essere simulata da un gioco al computer. In questo caso, ipotizzato che alcuni manager delle imprese produttrici di lattine avrebbero voluto migliorare i risultati del prodotto lattine, mentre altri avrebbero voluto sviluppare nuovi prodotti in plastica e altri ancora non avrebbero considerato rilevante questo conflitto di interessi, tra tutti i dirigenti d'impresa quelli con maggior potere avrebbero deciso il da farsi.

L'organizzazione razionale è un computer

A questo punto della nostra analisi bisogna tener presente tre osservazioni molto importanti.

La prima è che i modelli razionali non contemplano quelle situazioni

in cui indagini e previsioni ambientali siano del tutto impossibili, così che anche processi *step-by-step* predeterminati o secondo il sistema per prova ed errore non possono essere presi in considerazione rispetto alla decisione da prendere.

La seconda osservazione è che i modelli razionali nulla prevedono laddove nessuna delle condizioni ipotizzate nell'ambito del processo decisionale sia presente, e cioè laddove l'ambiente non sia conoscibile ed esistano ampie conflittualità di obiettivi e le preferenze degli attori del processo decisionale siano totalmente diverse tra loro.

La terza osservazione molto importante è che tutti e quattro i processi decisionali razionali proposti possono essere trasformati in una serie di regole e di decisioni, o meglio, di algoritmi. I modelli razionali prevedono un processo di continua immissione di dati aggregati riguardanti l'ambiente attuale e quello futuro che, con le loro regole e procedure operative e i loro criteri di selezione, elaborano i dati aggregati per trasformarli in decisioni e nei risultati che ne conseguono. Quindi possiamo dire che il processo decisionale razionale d'impresa è un processo automatico che funziona in un modo del tutto simile a un computer. L'analisi dell'ambiente, il pensiero, la previsione e la capacità decisionale sono tutti trasformabili in algoritmi. Questi possono essere molto complessi, ma ciononostante restano tali e dunque, in linea teorica, il processo decisionale può essere simulato con l'ausilio di potenti computer. Possiamo, quindi, ragionevolmente pensare che entro venti o trent'anni i computer prenderanno il posto dei manager e faranno meglio il loro lavoro, almeno per quanto riguarda le decisioni da prendere.

Una volta stabilito quale processo decisionale è più valido date certe condizioni, come è possibile evitare i conflitti sugli obiettivi da perseguire e la diversità di preferenze dei singoli, in modo da mantenere un equilibrio con l'ambiente esterno all'impresa? La risposta risiede nelle strutture gerarchiche e nella creazione di gruppi di lavoro.

La struttura gerarchica dell'impresa

Tutti i processi decisionali avvengono in una struttura gerarchica. L'equilibrio organizzativo con ambienti altamente complessi può essere mantenuto solo grazie alla gerarchia.

In questo modo ogni individuo ha un ruolo chiaramente definito dal mansionario che stabilisce i compiti da perseguire, oltre a una serie di

compiti specifici correlati agli obiettivi da raggiungere. In questo modo una persona si trova a dover fronteggiare soltanto una parte, limitata, della complessità ambientale. L'integrazione è perseguita raggruppando più persone sotto un supervisore, i supervisori sotto i manager di linea, i manager di linea sotto i responsabili d'area o di settore che rispondono direttamente all'amministratore delegato, che riferisce a sua volta al consiglio d'amministrazione. Viene a crearsi così una gerarchia di persone, di obiettivi, di piani per il raggiungimento degli obiettivi, di regole e procedure decisionali; ci troviamo di fronte a una serie di algoritmi, di programmi, che a loro volta dipendono da altri algoritmi o programmi. L'analogia con una serie di computer in rete è perfetta.

Nei modelli razionali questa gerarchia è parte vitale del meccanismo di adattamento necessario per mantenere l'organizzazione in equilibrio con l'ambiente in cui opera. La struttura gerarchica, dunque, deve necessariamente essere adeguata all'ambiente e alla dimensione dell'impresa. Il modo in cui la struttura organizzativa d'impresa viene decentrata o accentrata è in relazione alla dimensione dell'impresa stessa e alla natura dell'ambiente in cui essa opera. Le determinanti che definiscono il livello di accentramento gerarchico sono i livelli di incertezza e di complessità, le fonti del vantaggio competitivo, i caratteri dei diversi mercati in cui l'impresa è presente, e il grado d'integrazione richiesto dal processo produttivo. Ad esempio, se la fonte del vantaggio competitivo è poco costosa e legata al processo produttivo, è necessario che l'impresa abbia grandi dimensioni; se inoltre l'impresa opera in un solo mercato stabile, allora la grande dimensione si accompagna a un alto grado di accentramento gerarchico perché la struttura organizzativa possa adattarsi al meglio all'ambiente in cui l'impresa opera. Laddove la fonte del vantaggio competitivo è la differenziazione e i processi di produzione non sono fortemente interconnessi, e l'impresa opera su più mercati in continua evoluzione, è necessario un elevato grado di decentramento gerarchico della struttura organizzativa dell'impresa.

Tutte le possibili tensioni connesse alla divisione e all'integrazione dei compiti, alle sinergie e alla differenziazione di mercato, alla separazione e all'integrazione dei processi produttivi, all'accentramento e al decentramento, vanno risolti tenendo conto della necessità di dover mantenere l'equilibrio. È importante sottolineare che le tensioni create da un certo numero di forze opposte, come la divisione e l'integrazione dei compiti, vanno risolte, secondo i modelli razionali al fine di mantenere l'equilibrio, attraverso la definizione delle strutture, delle regole e delle procedure stabilite dall'impresa di successo. Nel capitolo precedente era stata avanzata l'ipotesi che in uno stato di equilibrio queste tensioni non pos-

sano essere risolte. L'equilibrio d'impresa è rappresentato dalla cristallizzazione ad un estremo e dalla disintegrazione all'altro estremo, mentre il successo ha luogo in uno stato intermedio tra i due estremi che non può rappresentare uno stato di equilibrio in quanto è difficilissimo da mantenere. Le organizzazioni d'impresa hanno una naturale tendenza ad allontanarsi dal bilanciamento tra la cristallizzazione e la disintegrazione.

La creazione di gruppi di lavoro

Il modello razionale è stato descritto facendo pochi riferimenti al personale dell'impresa. Il modello è stato costruito scientificamente a partire dal presupposto che le persone sono sempre alla ricerca dell'ordine, della sicurezza e della certezza, almeno nel campo del lavoro. Esse sono motivate da obiettivi e compiti del tutto chiari, dall'analisi dei risultati rispetto agli obiettivi fissati e dalle ricompense legate agli obiettivi raggiunti. Nelle imprese di successo le persone son tenute insieme dalla gerarchia e dalla chiarezza degli obiettivi.

Tutti riconoscono che le persone si comportano in un modo molto complesso¹⁰ e che le differenze tra i singoli e quelle fra i diversi gruppi assumono un'importanza rilevante nel momento in cui l'organizzazione deve fronteggiare l'adattamento all'ambiente in cui opera. Gli obiettivi personali possono trovarsi in conflitto tra loro e le persone sicuramente hanno aspirazioni al di fuori del mondo del lavoro, come pure all'interno di esso, che possono non avere nulla a che vedere con il lavoro stesso. Tutto questo costituisce un ostacolo all'organizzazione che vuole raggiungere una consonanza con l'ambiente esterno. Tali ostacoli possono essere rimossi da regole e procedure che motivano le persone, che creano gruppi di lavoro, che ispirano lealtà verso l'impresa; che selezionano, educano, sviluppano e tengono conto delle persone; che promuovono *mission* e convinzioni comuni e che in generale creano armonia.

Il comportamento organizzativo implicito nei modelli razionali è tutto proteso ad assicurare quell'equilibrio interno e organizzativo rappresentato dall'armonia, in modo da poter eliminare gli eventuali ostacoli all'equilibrio esterno. Allo stesso modo in cui le persone imparano a perseguire i compiti, a raggiungere gli obiettivi e prendere le decisioni, imparano anche ad avere capacità interpersonali di gruppo e a essere leali. E

¹⁰ H. A. Simon comunque non è d'accordo.

come il pensiero e l'analisi sono degli algoritmi, così è pure l'apprendimento, che procede secondo complesse regole e procedure che includono la memorizzazione, la trasformazione, l'indagine e la ricerca per prova ed errore. La mente umana opera proprio come un computer, in un modo algoritmico seriale, procedendo di un passo alla volta per poter acquisire le capacità necessarie all'armonizzazione di gruppo.

Una spiegazione imprenditoriale della gestione e dell'organizzazione d'impresa: l'approccio organicistico

I modelli imprenditoriali sono espressione di una nuova corrente negli studi sull'organizzazione, che emerge principalmente dagli scritti di Peters¹¹, Waterman¹² e Moss Kanter¹³. Tuttavia i contenuti di questi modelli possono essere individuati in scritti precedenti, ad esempio quelli di Burns e Stalker del 1961¹⁴ e addirittura in quelli di Chester Barnard¹⁵ e di Mary Parker Follett¹⁶ pubblicati prima della seconda guerra mondiale. Forse è stato il cambiamento sempre più turbolento nel mondo economico e la tendenza eccessiva all'analisi razionale e alle rigide gerarchie che negli anni Ottanta hanno creato i presupposti per la nascita di questi modelli. I modelli imprenditoriali, solitamente, attaccano frontalmente quelli razionali, rifiutandoli completamente. I modelli imprenditoriali rappresentano oggi una reazione al paradigma meccanicistico da cui nasceva il modello razionale, ma fino a che punto tali modelli sono sfuggiti alle tenaglie del meccanicismo? Quanto segue è una interpretazione del significato del modello imprenditoriale: identificheremo i rapporti causali fondamentali cercando di liberarli dalla letteratura meramente descrittiva che li circonda.

¹¹ T. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982 (tr. it. *Alla ricerca dell'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano 1984); T. Peters, N. Austin, *A Passion for Excellence*, Collins, 1985 (tr. it. *Una passione per l'eccellenza*, Sperling & Kupfer, Milano 1986); T. Peters, *Thriving on Chaos*, Macmillan, 1988 (tr. it. *Prosperare sul caos*, Sperling & Kupfer, Milano 1989).

¹² R.H. Waterman, *The Renewal Factor*, Bantam Books, 1988.

¹³ R. Moss Kanter, *The Change Masters*, cit.: Id., *When Giants Learn to Dance, Mastering the Challenge of Strategy, Management and Careers in the 1990s*, Simon & Schuster, 1989 (tr. it. *Quando i giganti imparano a danzare. Strategie, management e carriere negli anni '90*, Olivares, Milano 1990).

¹⁴ T. Burns, G.M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, 1961 (tr. it. *Direzione aziendale e innovazione*, Angeli, Milano 1974).

¹⁵ C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938 (tr. it. *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino 1948).

¹⁶ M. Parker Follett, *The New State*, Peter Smith, 1929.

Le turbolenze ambientali

I modelli imprenditoriali rilevano sostanzialmente la turbolenza, l'elevata incertezza, l'impossibilità di conoscere le caratteristiche altamente competitive del cambiamento dell'ambiente in cui l'impresa attualmente opera. Tali modelli affrontano le conseguenze dei cambiamenti «aperti», visti fondamentalmente come shock improvvisi provenienti dall'ambiente economico. Gli shock improvvisi sono previsti anche dai modelli razionali, solo che in quelli imprenditoriali ne sono presi in considerazione molti di più. Nei modelli imprenditoriali viene considerato un più elevato livello di incertezza non prevedibile, quindi essi non stabiliscono obiettivi dettagliati e *mission* future di lungo periodo come la forza trainante dell'impresa. Laddove il cambiamento è così incerto da non poter essere previsto, obiettivi dettagliati e *mission* future sono inutili. I modelli imprenditoriali propongono, al loro posto, una visione molto meno dettagliata. Il leader dell'impresa articola una visione di quello che dovrà essere l'impresa in futuro; il leader è rappresentato da una persona carismatica, che induce tutti gli altri a credere e a condividere la visione e un certo numero di valori fondamentali. Questi modelli sono dunque fermamente basati sul presupposto che sia possibile stabilire qualcosa di utile nel futuro di lungo periodo, sebbene questo qualcosa sia solitamente generico e di ordine soltanto qualitativo. Ad esempio, l'amministratore delegato dell'impresa produttrice di lattine per vernici dovrebbe ispirare il suo gruppo con la visione di essere l'impresa più grande e la produttrice di lattine qualitativamente migliore del mercato; sarebbe quindi in grado di vedere una futura espansione nella produzione di contenitori plastici per soddisfare i bisogni dei clienti in via di cambiamento. Per l'azienda, ciò costituirebbe la vera forza trainante.

Le decisioni prese sulla base di prova ed errore

Per il modello imprenditoriale l'elaborazione delle informazioni in entrata non è un semplice algoritmo come in quello della razionalità limitata. L'organizzazione adotta una procedura *step-by-step* sulla base della prova e dell'errore: una procedura riconosciuta dal modello razionale ma non adeguatamente tenuta in considerazione. In questo modo l'organizzazione ha la possibilità di esplorare l'ambiente altamente incerto in cui

opera attraverso specifiche azioni sperimentali. Le esperienze che risultano successo vengono proseguite, mentre quelle che falliscono vengono abbandonate. Questa ricerca euristica è guidata dal fermo proposito di raggiungere gli obiettivi della visione; vengono perciò stabiliti in principio una serie di criteri per decidere quali esperienze devono essere portate avanti e quali no. Tali criteri stabiliscono che le esperienze sono possibili solo se manifestano una connessione logica con gli interessi dell'impresa (il «mantenere fede ai principi costitutivi»)¹⁷ e se sono in accordo con i valori condivisi e con la visione dell'organizzazione. Il produttore di lattine avrebbe dovuto proporre nuovi prototipi di lattine per soddisfare le particolari esigenze dei clienti; avrebbe scoperto che si doveva sviluppare un tipo di lattina di plastica perché ciò era richiesto dalla volontà di offrire la migliore qualità ai propri clienti e dalla visione di essere i migliori e i più grandi produttori.

L'enorme enfasi attribuita a questo metodo di ricerca per prendere le decisioni implica necessariamente l'importanza di modelli basati sull'azione. È solo agendo e, successivamente, esaminando le conseguenze dell'azione che l'organizzazione può capire in termini specifici quello che sta succedendo. Assume quindi particolare significato la visione retrospettiva piuttosto che la visione in prospettiva, come invece accade nel modello razionale; interpretare quello che è appena accaduto diventa di fondamentale importanza. Questo è quanto discende logicamente dalle esortazioni dei teorici del modello imprenditoriale affinché le organizzazioni d'impresa facciano qualcosa, qualsiasi cosa pur di agire¹⁸, dal momento che l'agire disordinatamente è sicuramente meglio dell'ordinaria inoperosità¹⁹. È secondo questo modello decisionale che le organizzazioni d'impresa imparano sulla base dei propri errori.

L'enfasi sull'azione porta a volte i più entusiasti ad esortare l'impresa a commettere degli errori, grossi errori per poter imparare da essi²⁰. Una riflessione più accurata mostra che le azioni devono essere piccole, incrementali e in qualche modo logicamente connesse tra loro²¹. In realtà deve essere così perché se i risultati delle azioni sono sconosciuti, il drammatico fallimento di un'azione potrebbe risultare fatale per l'impresa. L'equilibrio, in ipotesi di elevati livelli di incertezza, richiede un adattamento graduale. Vengono compiuti piccoli passi incrementali, alcuni dei

¹⁷ T. Peters, R. Waterman, *op. cit.*

¹⁸ T. Peters, *op. cit.*

¹⁹ K. Weick, *The Social Psychology of Organising*, Addison Wesley, 1979 (tr. it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, ISEI, Torino 1993).

²⁰ T. Peters, *op. cit.*

²¹ J. B. Quinn, *op. cit.*

quali possono risultare un fallimento ed altri un successo, e che, secondo le leggi statistiche della probabilità, permettono all'organizzazione d'impresa un equilibrio adattivo, proprio come nella teoria darwiniana sull'evoluzione della specie.

Il modello imprenditoriale differisce sostanzialmente da quello razionale proprio per il fatto che è centrato su questo gradale adattamento attraverso un'azione condotta euristicamente. La differenza è visibile anche nella descrizione del processo decisionale: il modello imprenditoriale utilizza come fattori motivanti valori come il disordine, la passione, l'aggressione, il desiderio di vittoria, l'esigenza di sentirsi parte di una grande famiglia; il modello razionale descrive invece il processo decisionale in termini di lavoro, gestione razionale invece del rischio e ricerca formale. Entrambi i modelli si basano comunque su un equilibrio adattivo con l'ambiente esterno ed entrambi affermano che è possibile dire qualcosa di utile riguardo il futuro di lungo periodo.

Le strutture a rete e la politica

A causa della notevole attenzione dedicata all'incertezza, all'azione attraverso la ricerca della prova e dell'errore, il modello imprenditoriale propone una visione diversa della gerarchia d'impresa. Dal momento che il cambiamento turbolento interessa tutti i livelli organizzativi e che l'esplorazione ambientale non può essere mirata, tutte le persone nell'ambito dell'organizzazione d'impresa sono in diretto contatto con l'ambiente e a tutte viene richiesta una risposta al cambiamento ambientale: ruoli e compiti ben definiti risultano perciò inappropriati. Tutti devono essere coinvolti in tutto e non possono essere stabiliti obiettivi specifici per i singoli. Risulta dunque opportuno ricorrere ad un'ampissima partecipazione e alla delega del potere ai singoli. Rigide gerarchie non avrebbero infatti senso in questo caso, occorre invece costruire reti di comunicazione tra le persone, sono necessari leader che spingano alla ricerca di opportunità per l'impresa, insieme alla creazione di gruppi di lavoro autonomi e a composizione fluttuante. Le attività dei leader e dei gruppi di lavoro hanno una natura politica. La costante distribuzione del potere definisce chi deve realizzare le idee; il ruolo del più potente è quello di incoraggiare e favorire lo sviluppo dell'innovazione e la ricerca tramite il sistema di prova ed errore. Esiste una tipica forma di coalizione organizzativa che permette di sostenere ogni

nuova forma di innovazione²². La maggior parte del management non cerca una spiegazione politica di quello che sta facendo. Il comportamento dei manager risulta essere ovviamente altamente politico, ma tale comportamento non viene generalmente riconosciuto come centrale per il management strategico. Torneremo a parlare di modelli politici per le decisioni strategiche in seguito in questo stesso capitolo.

Esistono comunque diversi livelli manageriali. L'organizzazione è ancora stratificata: il leader, il suo gruppo, i senior manager, i capi area e i supervisori (Peters²³ sembra non considerare l'ultimo livello). Questi livelli sono ritenuti necessari per assicurare un controllo finanziario; infatti le risorse dell'organizzazione vanno comunque allocate e controllate. La cosa importante è però che questa stratificazione non è affatto rigida: le persone possono lavorare dentro e fuori la stratificazione. La struttura a rete potrebbe anche essere rappresentata come una struttura organizzativa funzionale, sebbene fortemente decentralizzata: oppure potrebbe essere rappresentata da una complessa struttura a matrice. Questa è la struttura organizzativa richiesta per mantenere l'equilibrio in ipotesi di elevata incertezza ambientale, con un mercato molto segmentato in cui la differenziazione risulta essere la fonte primaria del vantaggio competitivo. Da notare il fatto che la struttura organizzativa e il processo decisionale sono sempre determinati prevalentemente dalla natura dell'ambiente in cui l'impresa opera, proprio come nel modello razionale.

I valori condivisi e i controlli finanziari

L'organizzazione imprenditoriale non è affatto un'organizzazione anarchica. La blanda divisione dei compiti continuamente sovrapposti e la commistione di processi di produzione e di mercato vengono integrate tramite due importanti meccanismi. Il primo è la condivisione dei valori. I gruppi all'interno dell'organizzazione e l'impresa stessa nel suo complesso sono tenuti insieme da una cultura molto profonda. Questi potenti valori hanno a che vedere con la qualità, i servizi e il senso dell'appartenenza. Esiste un impegno e una passione per il cambiamento, e la visione del leader è parte integrante del senso d'appartenenza. La visione e i valori sono gelosamente e rigorosamente custoditi dalla leadership. Il secondo meccanismo integrativo

²² R. Moss Kanter, *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in America Corporation*, cit.

²³ T. Peters, *op. cit.*