

LOGICHE DI CONTROLLO APPLICATE AL “MONDO VUCA”

di Bruno De Rosa

Il presente testo riprende – con alcune modifiche – un articolo dal titolo “Quali logiche di controllo in un mondo VUCA?” pubblicato sulla rivista “Controllo di Gestione”, n. 5, 2022. La presente versione è sviluppata esclusivamente quale materiale didattico del docente. Non può essere utilizzata per altri fini, riprodotta o pubblicata in alcun modo.

ABSTRACT: Sempre più spesso le aziende si trovano a operare in un contesto caratterizzato da estrema variabilità, incertezza, complessità e ambiguità. Tali fenomeni sono tra loro indubbiamente collegati e interrelati, ma presentano al contempo dei connotati peculiari che contribuiscono a differenziarli, richiedendo ai gestori d'impresa e ai controller forme di risposta nettamente differenziate. Come si vedrà in questo articolo, dunque, è importante comprenderne le specificità in modo da poter sviluppare le soluzioni gestionali più corrette ad affrontarle compiutamente. Non Solo. Come si vedrà ciascuna condizione ambientale presuppone l'attivazione e il funzionamento di logiche e strumenti di controllo ad hoc.

Premessa

L'acronimo V.U.C.A. è stato coniato per qualificare un “mondo” che risulta contraddistinto in termini molto più marcati rispetto al passato da: variabilità, incertezza¹, complessità e ambiguità. Un mondo, questo, che rende sempre più gravoso il compito dei manager moderni, obbligandoli a una flessibilità e a una fluidità di risposta alle sfide poste dai mutamenti ambientali in precedenza in gran parte sconosciute.

Le origini del concetto vengono fatte risalire dai più al libro sulla leadership di Warren Bennis e Burt Nanus intitolato "Leaders. The Strategies For Taking Charge" (1985). L'acronimo è stato poi reso popolare, dapprima dalla sua adozione formale nei programmi d'insegnamento del US Army War College, e in seguito dal suo impiego in un numero sempre più vasto di contributi in tema di “strategic leadership” e, più in generale, dalla sua applicazione a diversi campi della scienza manageriale.

Una simile popolarità è dovuta all'indubbia capacità che l'acronimo possiede di sintetizzare in modo efficace le caratteristiche salienti dell'ambiente competitivo moderno, pur mantenendole, in qualche modo, differenziate. La sua concreta utilità sta, infatti, nel rendere evidente una verità spesso non adeguatamente riconosciuta: ovvero che la “variabilità” e l’“incertezza” non sono la stessa cosa, così come sono cose diverse “complessità” e “ambiguità”. Ogni termine impiegato nell'acronimo presenta, infatti, una sua specificità, apportando un contributo informativo distintivo, cosicché dovrebbe essere chiaro a chi lo impiega che le risposte che devono di volta in volta essere ricercate dai manager rispetto ai mutamenti ambientali dipendono dal peso relativo che le diverse caratteristiche assumono nello specifico contesto decisionale. Purtroppo, come si diceva, in molte occasioni i quattro termini le cui iniziali concorrono a comporre l'acronimo qui oggetto di attenzione vengono confusi tra di loro e usati come se fossero dei perfetti sinonimi. Ebbene, pur avendo

¹ La U si deve alla parola inglese “Uncertainty” che sta, appunto, per incertezza.

indubabilmente un significato per molti versi correlato i quattro vocaboli identificano in realtà, come si vedrà, condizioni sufficientemente distinte che richiedono specificità di risposta.

L'obiettivo di questo contributo è proprio quello di rendere palesi queste specificità e di collegare alle stesse delle conseguenze in tema di progettazione e funzionamento dei sistemi di controllo. In tal modo si renderà evidente la pluralità e la fluidità di risposte che sono necessarie per rispondere con reale efficacia alle sfide poste dall'evoluzione turbolenta e continua che i mercati e le arene competitive sperimentano ormai incessantemente. Non solo. Ciò consentirà anche di confutare alcune affermazioni spesso associate alla presentazione del framework VUCA che si ritengono, almeno in parte, superficiali; ovverosia che le attività di "pianificazione strategica" in un simile contesto sono destituite di ogni fondamento e rappresentano degli esercizi di mero stile, del tutto futili e privi di reali conseguenze positive per chi le pone in atto.

Le condizioni ambientali che caratterizzano il mondo VUCA

La distinzione tra le diverse caratteristiche ambientali che hanno portato alla creazione dell'acronimo VUCA può essere facilmente effettuata incrociando due variabili analitiche di base: il livello di prevedibilità degli scenari futuri che attendono l'impresa e il livello di conoscenza in merito alle relazioni causali (di causa-effetto) che determinano l'evoluzione nell'ambiente analizzato. Tale incrocio porta alla predisposizione della matrice bidimensionale proposta nella Tavola 1, in cui le quattro caratteristiche sono distintamente evidenziate

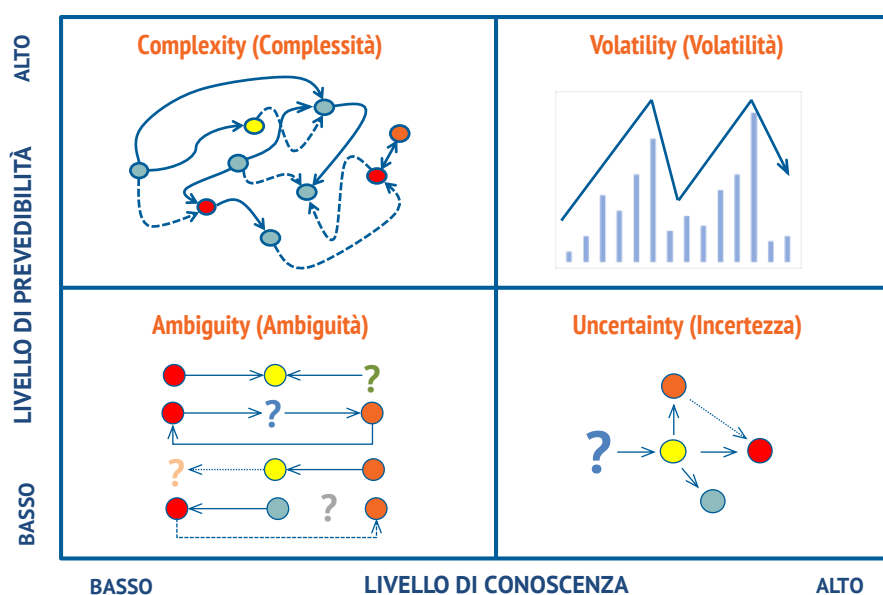


Tavola 1 – Matrice di sintesi di un modo VUCA

Lo schema in tal modo realizzato consente di disporre di un quadro d'insieme sufficientemente sintetico nel quale le peculiarità delle diverse "condizioni" che i manager si trovano concretamente ad affrontare vengono chiarite prendendo a riferimento le principali determinanti che concorrono a spiegarle. Naturalmente la predisposizione della matrice rappresenta solo il punto di partenza di un'analisi che se vuole diventare davvero efficace deve necessariamente spingersi a precisare quali sono le peculiarità di ciascuna "condizione", quali le sfide che la stessa presenta per la gestione d'impresa, quali le possibili risposte strategiche e operative che possono attenuare gli effetti negativi normalmente associati alla condizione medesima. A partire da un simile schema di sintesi si devono

dunque sviluppare ulteriori considerazioni che aiutano a precisare la portata del problema e a chiarire le possibili soluzioni che allo stesso possono essere concretamente date. Lo faremo qui brevemente, attingendo a piene mani da un contributo di Bennett e Lemoine, pubblicato nel 2014 nella rivista “Business Horizons”².

Variabilità

Il termine “variabilità” indica tutte quelle situazioni in cui un fenomeno che potrebbe determinare delle conseguenze significative per la gestione aziendale rischia di giungere in parte inaspettato o si presenta con sequenze del tutto casuali – spesso di durata incerta – pur non essendo particolarmente difficile da comprendere da un punto di vista logico. La sottostante struttura causale (vale a dire l’insieme delle relazioni di causa-effetto che determinano il fenomeno in questione) non è, infatti, troppo complessa, cosicché la conoscenza di base necessaria per comprenderne il funzionamento risulta normalmente disponibile. In una situazione di “variabilità” non vi è, insomma, una mancanza critica di “conoscenze” in merito alle determinanti dell’evento considerato o alle sue possibili conseguenze per l’impresa, ma si è di fronte a quello che è stato definito un vero e proprio “cambiamento instabile”. Il mutamento che caratterizza questa condizione si manifesta improvvisamente, viene eventualmente riassorbito (integralmente o parzialmente), per poi probabilmente ripresentarsi in futuro, magari con diversa magnitudo e diversa durata. In presenza della condizione di variabilità, insomma, la situazione è comprensibile³ e l’informazione di base disponibile, ma il cambiamento è repentino e continuo il che rende particolarmente difficile prevederne gli esiti concreti. Una situazione di questo tipo si ha, ad esempio, quando uno o più operatori rischiano di essere colti impreparati da una fluttuazione particolarmente intensa nei prezzi di una “comodity”, fluttuazione che si verifica in seguito a un disastro naturale di cui già si conosce l’esistenza o a una guerra che è stata dichiarata o potrebbe esserlo a breve. L’approccio che in dottrina si considera maggiormente adeguato a gestire il fenomeno della variabilità è quello volto ad incrementare la propria «agilità», predisponendo dei «buffer di protezione» normalmente ottenuti dedicando delle risorse specifiche alla gestione delle contingenze. Potrebbe essere utile, ad esempio, avere delle scorte eccedenti (nei limiti della ragionevolezza) e mantenere un «buffer» di capacità produttiva inutilizzata (in termini di ore uomo o macchina). Ma l’agilità di un’organizzazione può essere anche incrementata, in aree diverse da quella maggiormente legata alla produzione, assumendo “talenti” o acquisendo “risorse finanziarie” dal mercato in eccesso rispetto alle esigenze contingenti. Siccome questo genere di mosse protettive risulta generalmente costoso, la loro intensità deve essere – è evidente – attentamente calibrata e le loro ricadute economiche, patrimoniali e finanziarie devono essere preventivamente e accuratamente valutate.

Incertezza

Come nella condizione di “variabilità” anche in quella di “incertezza” la struttura di base del fenomeno – in termini di relazioni di causa ed effetto che lo governano – è sufficientemente nota. Alcune mutazioni della stessa sono possibili, ma non è detto che si verifichino necessariamente. Ciò

² Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World*. “Business Horizons”, 57, 311-317. Per ulteriori considerazioni in merito alle differenze e alle relazioni tra variabilità (rischio), incertezza, complessità e ambiguità si legga utilmente Olivotto, L., (2000) “Valore e sistemi di controllo. Strumenti per la gestione della complessità”, McGraw-Hill, pagg. 33-44.

³ È pertanto concettualmente possibile immaginare di sviluppare un “modello” che descrive le modalità attraverso le quali il fenomeno si determina

che contraddistingue questa condizione rispetto alla precedente è, invece, che in questo caso vengono a mancare informazioni che devono considerarsi rilevanti per la tempestiva percezione e la corretta comprensione del fenomeno. Nell'esempio precedentemente fornito con riferimento alla "variabilità" si è immaginata una repentina e intensa fluttuazione nei prezzi di una data mercanzia innescata da un evento ormai noto: l'avvenuto disastro naturale o l'avvio di una guerra sino a quel momento inaspettata. In una situazione di "incertezza", invece, mancano informazioni sugli eventi che potrebbero dare avvio alla sequenza di relazioni causa-effetto, nel senso che mancano indicazioni sufficienti su ciò che potrebbe attivare la catena di reazioni capace di generare situazioni di minaccia o opportunità che possono considerarsi significative per una data impresa. Mentre nella condizione di "variabilità" il cambiamento appare probabile – e, dunque, è atteso sebbene manchino informazioni precise in merito al momento in cui si manifesterà concretamente, alla sua magnitudo e alla sua durata – in situazioni di "incertezza" mancano informazioni sufficienti per comprendere la reale portata di possibili segnali premonitori del cambiamento, cosicché vi è la possibilità concreta che un mutamento significativo delle condizioni esistenti non si determini nemmeno. Per effetto di questa carenza informativa, insomma, i gestori faticano a collegare tra loro eventi diversi, così come faticano a comprendere correttamente la reale portata degli effetti prodotti da distinte sequenze di eventi, finendo in tal modo per far affidamento su schemi di analisi che sono spesso già stati resi obsoleti dall'evoluzione ambientale in atto. È del tutto evidente che una simile situazione pregiudica, di fatto, la possibilità di predisporre adeguati «buffer protettivi» dedicando risorse specifiche alla possibile soluzione del problema. In situazioni di "incertezza" i gestori non sono, infatti, in grado di sapere a fronte di quali contingenze le protezioni dovrebbero essere predisposte e, conseguentemente, quante e quali risorse dovrebbero essere concretamente schierate. Non è, inoltre, possibile pensare di risolvere il problema investendo in modo indifferenziato su tutti i fronti: un simile approccio comprometterebbe, infatti, inevitabilmente l'efficienza complessiva della risposta a tal punto da renderla quasi certamente nociva. Siccome la causa principale della situazione di incertezza risiede principalmente nella mancanza di informazioni adeguate in merito alla portata dei possibili eventi prodromici che potrebbero determinare il cambiamento, la risposta più appropriata è rappresentata da un "investimento" nella ricerca di nuove informazioni. Ciò che va ricercato – è bene precisarlo – non è tanto e non è solo un incremento nel numero dei dati elaborati e delle informazioni che da tali elaborazioni vengono normalmente ritratte, quanto piuttosto l'impiego di nuovi schemi di raccolta, di analisi e di utilizzo dei dati, schemi capaci di favorire l'esame combinato delle informazioni già esistenti e dei segnali deboli provenienti dall'ambiente competitivo, in modo tale da far emergere nuove prospettive di indagine e di sviluppo. Particolarmente importante, sotto questa prospettiva, deve considerarsi l'abilità di ricercare ad ottenere informazioni non proprietarie, poiché relative al comportamento di soggetti esterni, individuali o collettivi. Una simile abilità risulta normalmente associata alla capacità di aderire e/o sviluppare network informativi e alleanze strategiche che colleghino l'azienda al suo contesto di riferimento.

Complessità

Nelle situazioni definite di "complessità" la difficoltà che i manager devono affrontare è data dalla presenza di un insieme molto vasto di elementi e di circostanze diverse che risultano tra loro collegati a formare un intreccio articolato e confuso di relazioni, difficilmente districabile e pertanto molto arduo da interpretare e gestire. Come si vede questa condizione non implica la presenza di alcun possibile mutamento repentino della situazione esistente (il che concorre a distinguerla dalla "volatilità") così come non si è in una situazione di mancanza di informazione (e ciò la differenzia

dalla “incertezza”). Semmai è presente il problema contrario: in una situazione di complessità, infatti, l’informazione è spesso eccessiva e ridondante. Il soggetto decisore è sommerso da dati e informazioni relativi ai diversi aspetti del problema al punto da essere quasi vinto: gli manca, infatti, la capacità di raccogliere, elaborare, analizzare e trasformare in “informazione di sintesi” il vasto patrimonio di dati e di notizie, spesso tra loro apparentemente contrastanti, che ha a disposizione. Gli manca, insomma, la capacità di mettere a fuoco il problema nella sua interezza, individuando con chiarezza le interconnessioni esistenti. È evidente, dunque, che la risposta al problema della “complessità” non può in alcun modo coincidere con quelle postulate per risolvere o anche solo per attenuare le problematiche poste dalle condizioni in precedenza esaminate. Non si possono, infatti, accumulare «buffer protettivi» di risorse aggiuntive se non è chiaro a favore di quale parte del “puzzle complessivo” le stesse devono essere schierate. Allo stesso tempo il fatto di ricercare nuovi e diversi dati rischierebbe solo di peggiorare il “sovraccarico informativo” che, come si è visto, è caratteristica negativa normalmente associata a questa condizione operativa. La soluzione, dunque, deve essere diversa e consiste in una ristrutturazione volta rendere maggiormente gestibile la complessità delle relazioni che legano l’azienda al suo ambiente di riferimento. In questo senso operano le revisioni del sistema aziendale – in termini di strutture, strategie, processi e prodotti realizzati – che cercano di “ottimizzare” il rapporto tra la complessità interna (dell’organizzazione) e quella esterna (dell’ambiente). Tale adeguamento può svilupparsi lungo due direttrici per molti versi opposte⁴. Da un lato vi è il tentativo di “seguire” l’incremento nel livello di complessità ambientale attraverso un inevitabile aumento della complessità interna. Si devono, in tal caso, adeguare le strutture utilizzate e i processi svolti internamente in modo tale da “rispecchiare” il livello di complessità esterna, secondo quanto postulato dal “principio di varietà necessaria” di Ashby. L’obiettivo in questo caso è, evidentemente, quello di trarre beneficio dalla cosiddetta “complessità buona” ossia da quell’articolazione dei processi e prodotti che consente al sistema aziendale di generare nuovo valore per i clienti, ma anche per sé, o più propriamente per i suoi stakeholder. Sul fronte opposto vi è, invece, la spinta a ridurre la complessità esterna – o meglio quella parte della complessità esterna che si deve considerare rilevante per il corretto funzionamento del sistema aziendale – attraverso una specifica azione di selezione (o filtraggio) operata dai gestori del sistema aziendale. In questo caso l’azione dei manager è volta a limitare l’articolazione delle dimensioni lungo le quali l’azione aziendale può svolgersi per evitare che i costi collegati all’aumento della complessità prendano il sopravvento rispetto ai benefici che dalla complessità possono essere ritratti. Qualunque sia la via che i responsabili aziendali decidono di seguire rispetto alla gestione della complessità è chiaro che quelle qui considerate sono prioritariamente scelte “strutturali”, poiché sono le strutture organizzative e progettuali che vanno adattate per «riflettere» la configurazione dell’ambiente di riferimento. Una tendenza che va combattuta è, dunque, quella di implementare soluzioni di breve periodo e di fare troppo affidamento su soluzioni apparentemente facili (sulle cosiddette “quick wins”). Si deve insomma ricordare – insieme a George Bernard Shaw – che per definizione un problema complesso non ammette mai una soluzione semplice (altrimenti sarebbe un problema semplice!).

Ambiguità

La quarta e ultima condizione ambientale sintetizzata nell’acronimo VUCA è quella definita di “ambiguità”. Come si evince dalla matrice di sintesi riportata nella Tavola 1, un simile aggettivo

⁴ In merito al “dilemma della complessità” si legga De Toni, A., F., (2014) Il dilemma della complessità nelle organizzazioni, in “L’arco di Giano”, Franco Angeli, pagg. 65-92

identifica una situazione in cui vi è carenza tanto sotto il profilo della conoscenza in merito alle “strutture logiche di base” dei fenomeni considerati (nel senso che non sono adeguatamente note le relazioni di causa ed effetto che di fatto li determinano), quanto sotto il profilo delle informazioni necessarie per effettuare delle previsioni un minimo sensate in merito alla loro possibile evoluzione futura. In questo caso, dunque, le relazioni causali che governano l’evoluzione ambientale sono del tutto ignote. Non esistono, inoltre, precedenti storici significativi che possano offrire la base informativa di partenza, anche approssimata, per iniziare a studiare il problema. Non deve stupire, pertanto, che questa specifica condizione sia stata definita di «incognite sconosciute» («unknown unknowns»).

Anche in questo caso vale la pena di sottolineare brevemente la differenza di questa situazione rispetto a quelle precedentemente descritte. Rispetto alla condizione di “variabilità” non vi è in questo caso nessuna ragione per aspettarsi un cambiamento improvviso e brusco né, tanto meno, una perturbazione rispetto alla condizione attuale di carattere instabile e durata incerta. Diversamente da quanto avviene in situazioni di “complessità”, le difficoltà non nascono dalla presenza di una struttura causale particolarmente articolata e composita, formata da molteplici elementi di natura diversa interagenti tra loro che rendono difficile la comprensione dell’insieme; mancano, invece, informazioni di base in merito alle possibili relazioni di causa ed effetto, anche di quelle più lineari e semplici. In situazioni di “incertezza” le lacune informative sono attenuate rispetto a quelle presenti in condizioni di ambiguità: esse riguardano, infatti, le indicazioni in merito agli eventi o alle condizioni che potrebbero “attivare” una o più catene di relazioni causa-effetto che, però, sono già note. Ciò significa che in condizioni di incertezza la ricerca di adeguate informazioni in merito agli eventi o alle condizioni “trigger” potrebbe risolvere o attenuare il problema, consentendo di effettuare previsioni sufficientemente credibili in merito alla possibile evoluzione ambientale. In una situazione di ambiguità – che risulta normalmente collegata al verificarsi di avvenimenti completamente innovativi rispetto al passato – la capacità di giungere a comprendere le possibili evoluzioni future del proprio contesto competitivo è ulteriormente complicata dalla mancanza di conoscenze inerenti alle determinanti stesse del fenomeno o dei fenomeni emergenti. Una simile carenza informativa non deve, però, determinare paralisi decisoria o, peggio ancora, accettazione supina delle conseguenze provocate dal cambiamento. Anche in questo caso, infatti, sono concepibili delle risposte efficaci che però devono essere date in modo coerente con il problema che viene affrontato. Nel caso specifico l’unica forma davvero credibile di reazione per affrontare l’ambiguità ambientale è quella basata sulla sperimentazione e, più in generale, sull’adozione di un atteggiamento di “learning by doing” a livello tanto operativo quanto strategico. Siamo, infatti, in presenza di quelle situazioni contingenti che impongono all’azienda di sviluppare una strategia di carattere reattivo che si sostanzia nella capacità di ricercare un adattamento continuo alle variazioni che si verificano nel contesto di riferimento.

Quali implicazioni in termini di controllo?

Evidenziate, in questo modo, le caratteristiche distintive delle quattro “condizioni ambientali” che caratterizzano il cosiddetto “mondo VUCA”, unitamente alle risposte specifiche che ciascuna di esse richiede da parte di chi in un tale contesto si trova ad operare, si passa ora a considerare le implicazioni in termini di logiche e meccanismi di controllo che possono essere ritratte dall’analisi svolta. Per farlo si ricorrerà a due contributi teorici, tra di loro coordinati, quello delle “Five P’s for Strategy” di Enry

Mintzberg⁵ e quello delle “Levers of control” di Robert Simons⁶. L’idea di fondo che lega i contributi è presto spiegata. Il termine “controllo” identifica la specifica attività di “indirizzo” svolta dai gestori al fine di implementare la strategia aziendale. Quest’ultimo concetto, però, è sufficientemente complesso da richiedere una definizione articolata: esistono, infatti, diverse “idee” di strategia che, invece di essere in contrapposizione tra loro, si integrano vicendevolmente, permettendo la piena comprensione del fenomeno analizzato. È a partire da queste distinte idee di strategia che vanno, dunque, sviluppate le logiche e i meccanismi di controllo che devono essere implementate poiché è solo così che si possono realizzare dei sistemi di controllo sufficientemente “robusti”, in grado cioè di tener adeguatamente conto dell’ineludibile complessità di ciò che si vuole influenzare: il comportamento umano.

Sulla base di questo ragionamento Robert Simons, professore della Harvard Business School e uno dei massimi esperti in tema di controllo a livello internazionale ha sviluppato il suo “quadro concettuale sui sistemi di controllo” sintetizzato nella Tavola 2.

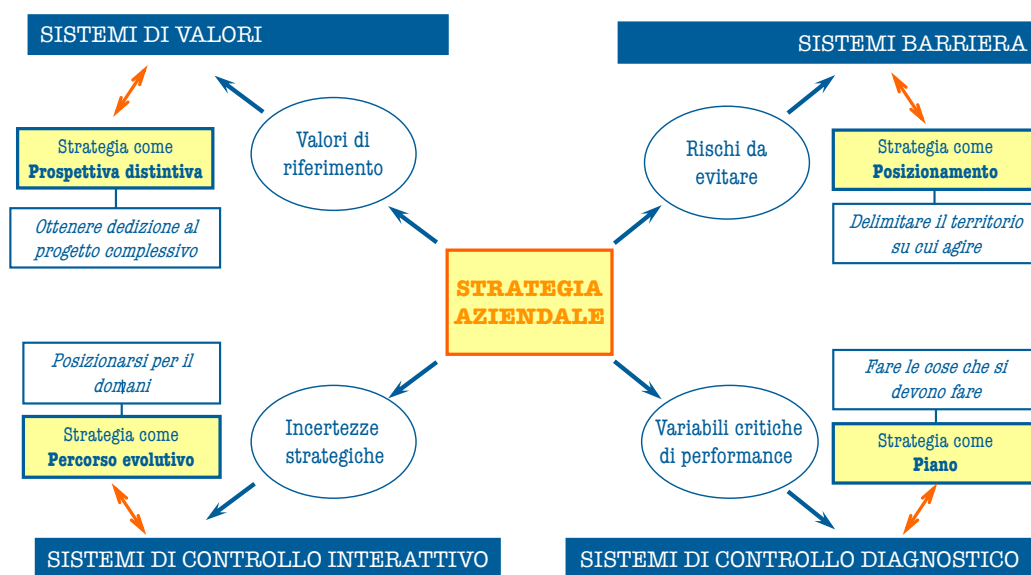


Tavola 2 – Sistema di controllo per Robert Simons

Come si può notare, a partire da quattro idee diverse di strategia (come “piano”, come “posizionamento”, come “prospettiva distintiva” e come “percorso evolutivo”) vengono identificati quattro insiemi di meccanismi di controllo, che rappresentano veri e propri sottoinsiemi del sistema principale, e che ambiscono a produrre effetti differenziati in termini di condizionamento del comportamento individuale e di gruppo. Si noti, a tal proposito, il verso dei vettori, verso che non è certamente posto a caso: il fatto che i sistemi “spingano in direzioni diverse” sta, invero, a significare che a ciascun sottosistema è attribuito un compito precipuo in termini di “messaggi” che vengono veicolati all’individuo o al gruppo il cui comportamento deve essere influenzato. Si noti, inoltre, come un simile schema contenga, implicita, una delle idee cardini del ragionamento svolto da Simons: quella del bilanciamento delle spinte. Le quattro diverse “leve di controllo” in tal modo definite devono, infatti, essere utilizzate secondo un approccio olistico che considera la necessità di bilanciare tra di loro gli effetti di meccanismi che operano creando spinte opposte. La vera sfida per il gestore

⁵ Mintzberg, H., (1987) *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, in “California Management Review”, Fall.

⁶ Simons, R., (1995) *“Levers of control”*, Harvard Business School Press.

che intende avvalersi di questo quadro concettuale è, infatti, quella di trovare la configurazione delle quattro leve che meglio si attaglia alla sua organizzazione e alla situazione specifica e contingente che deve essere dalla stessa affrontata. Quello che diventa interessante fare, a questo punto, è verificare se esiste una consonanza tra ciascuna delle quattro “condizioni ambientali” precedentemente descritte e le quattro idee di strategia proposte da Mintzberg e selezionate da Simons per realizzare il suo framework. Una simile riflessione consente, infatti, di rendere ancor più evidente la fluidità di risposte che un gestore attento deve saper fornire alle sfide complessivamente poste in un ambiente VUCA.

Pianificare correttamente per gestire la variabilità

Può sembrare paradossale, ma la miglior risposta che i manager possono fornire in condizioni di *variabilità* consiste nella “pianificazione” e dunque nell’utilizzo dei meccanismi di controllo che appartengono alla classe dei sistemi di controllo diagnostico. Naturalmente ciò è vero solo se il termine “pianificazione” viene inteso in maniera corretta e non confuso con idee e strumenti che niente hanno a che fare con la vera natura di questo insieme di meccanismi. Per superare questo pericolo conviene allora rammentare – seppure solo brevemente – quali sono le caratteristiche e le funzioni specifiche svolte da un “piano” correttamente inteso e quali, invece, sono gli attributi o le finalità che nulla hanno a che fare con lo strumento di controllo che qui si vuole esplicitamente considerare. Il piano è, come si sa, costituito da un insieme di “linee guida” che servono ad orientare il comportamento futuro di un individuo o di un gruppo. Tali “linee guida” sono individuate dal soggetto cui compete la definizione formale della strategia, dopo un esame che se correttamente svolto deve spingersi a considerare tanto i punti di forza e di debolezza del soggetto che la deve porre in atto (analisi interna) quanto le minacce e le opportunità offerte dall’ambiente in cui l’azione dovrà esplicarsi (analisi esterna)⁷. Come ricorda una famosissima affermazione di Dwight D. Eisenhower – trentaquattresimo presidente degli Stati Uniti, ma soprattutto comandante in capo delle forze alleate durante la Seconda guerra mondiale – il piano in quanto tale non conta nulla, ma il processo che serve a svilupparlo è davvero essenziale. Il piano in sé stesso non conta niente perché è destinato, del tutto inevitabilmente, a essere successivamente contraddetto dalla realtà dei fatti. Estremo rilievo assume, invece, il risultato che si ottiene sviluppando adeguatamente il processo di pianificazione. Le “linee guida” impartite attraverso il piano consentono infatti di perseguire due fondamentali propositi: da un lato servono a focalizzare l’attenzione di chi deve eseguire il piano sugli obiettivi prioritari che si vogliono raggiungere a livello collettivo; dall’altro funzionano come strumento di coordinamento dell’azione nel tempo (stabilendo le sequenze corrette di azioni che, sulla base delle informazioni disponibili nel momento della pianificazione, si dovrebbero compiere e rendendo palesi le interdipendenze esistenti tra le stesse) e nello spazio (chiarendo il “ruolo” attribuito ai diversi soggetti, individuali o collettivi, coinvolti nell’azione e assegnando loro obiettivi specifici che definiscono anticipatamente lo standard di riferimento delle loro prestazioni). Le linee guida contenute nel piano servono, pertanto, a indicare la strada che si vuole percorrere, a rendere evidenti le scelte che si vogliono fare, senza che per questo debbano essere specificate le azioni di dettaglio che si dovranno

⁷ Secondo Rumelt, il nucleo di una strategia contiene tre elementi: un’attività di diagnosi, delle linee guida (“guiding policy”) e un insieme di azioni coerenti che da queste discendono. Le linee guida specificano l’approccio che si vuole sviluppare per affrontare i problemi e gli ostacoli emersi nella fase di diagnosi. Rumelt, R., P., (2011), “*Good strategy/bad strategy. The difference and why it matters*”, Profile books.

compiere⁸. Ciò che si deve ora sottolineare è che l'idea stessa di "piano" riposa sull'assunto che vi sarà variabilità nei processi produttivi che dovranno essere svolti e nei risultati che saranno raggiunti in futuro; quella sviluppata per il suo tramite è, infatti, una tipica forma di "controllo sugli output". La predisposizione di un piano, dunque, dà per scontata la variabilità dell'output, fissando dei "valori obiettivo" che dovrebbero indurre chi opera a produrre risultati che potrebbero anche non essere raggiunti e che pertanto non rappresentano, in alcun modo, delle misure di prestazioni corrispondenti al mero assolvimento del proprio dovere. Non è affatto vero, dunque, che la pianificazione è attività che ostacola e/o inibisce la flessibilità; sono semmai le forme sbagliate di sviluppo del processo di programmazione (quelle deteriori, che lo portano ad assumere una veste eminentemente amministrativo-burocratica) che determinano un pericoloso e insensato irrigidimento dei processi produttivi, irrigidimento che rischia di essere fatale in condizioni di variabilità ambientale.

Ciò chiarito, allora, in che modo la pianificazione può essere d'aiuto in situazioni in cui è lecito aspettarsi dei cambiamenti intensi e repentini, di durata e magnitudo imprecisata, che seppure potenzialmente attesi rischiano di cogliere impreparati gli operatori?

Ebbene, come si è detto, una delle funzioni cardini della pianificazione consiste nello stabilire delle priorità, priorità che evidentemente discendono da specifiche scelte effettuate in sede di analisi. Una delle direttrici concrete lungo le quali operano le priorità individuate nel piano è quella collegata ai processi di allocazione delle risorse. È del tutto evidente che le scelte effettuate in termini di obiettivi aziendali sono condizionate e determinano le modalità con cui le risorse disponibili sono assegnate alle diverse attività e ai diversi centri di responsabilità. Se si vogliono creare e/o mantenere dei «buffer protettivi» di risorse è, dunque, durante il processo di programmazione che tali scelte vanno concretamente compiute. Sul punto si può rammentare che la condizione di "variabilità" è stata precedentemente definita come una situazione nella quale vi è un livello sufficiente di conoscenza tanto in merito alle strutture logiche di base dei fenomeni considerati quanto in merito alle informazioni che sono necessarie per effettuare credibilmente delle previsioni sul futuro. Ciò significa che l'attività di analisi preventiva implicita nel processo di programmazione dovrebbe puntare a conseguire le informazioni eventualmente mancanti che sono il presupposto per effettuare delle scelte consapevoli, scelte che non necessariamente si riveleranno corrette in futuro, ma che sono il massimo che ci si può aspettare dal gestore anche più capace. Un incremento nell'efficacia di tale tipo di decisioni potrebbe forse derivare dalla separazione delle diverse forme di programmazione, separazione che viene suggerita dai sostenitori della corrente di pensiero denominata "beyond budgeting" e dai fautori del movimento "agile". Costoro evidenziano come una delle possibili cause dell'inefficacia del budget in situazioni di elevata turbolenza ambientale possa derivare dal fatto che ad un unico strumento di controllo, il budget appunto, vengano erroneamente attribuite troppe funzioni, tra loro non sempre facilmente conciliabili in termini di misurazioni che devono essere sviluppate per perseguirle. Sotto questo profilo, propongono un accorciamento dei cicli di "forecasting" che dovrebbero essere snelliti e separati dal sistema di attribuzione degli obiettivi usati per la valutazione delle prestazioni individuali. Propongono, inoltre, l'adozione di processi dinamici di allocazione delle risorse volti a evitare che le scelte in tal senso vengano compiute integralmente all'inizio dell'esercizio amministrativo, quando normalmente mancano le informazioni davvero necessarie a compierle correttamente.

⁸ Sempre Rummelt afferma: "Come i guardrail di un'autostrada, le linee guida indirizzano e vincolano l'azione senza definirne completamente il contenuto"

Nuovi modelli di analisi per ridurre l'incertezza

Come si è detto precedentemente in situazioni di incertezza si riscontra una mancanza di conoscenza sugli eventi che potrebbero dare avvio ai fenomeni considerati, mentre si hanno sufficienti informazioni sulla struttura causale delle relazioni che li determinano. In condizioni di incertezza mancano, insomma, informazioni adeguate sugli eventi che potrebbero costituire una causa significativa dell'evoluzione ambientale. Tale lacuna è dovuta alle modalità – troppo tradizionali – con cui avviene la selezione, la raccolta e l'elaborazione dei dati relativi alle possibili evoluzioni ambientali. Per superarla si devono, pertanto, adottare nuovi metodi di raccolta, nuovi schemi di interpretazione, forme innovative di condivisione delle informazioni. Si devono, insomma, sviluppare e/o importare nuovi schemi di analisi. Si è usato il termine “importare” non a caso: la soluzione al problema dell'incertezza richiede, infatti, sovente un'espansione delle attività di ricerca delle informazioni alla «periferia»: ci si deve, insomma, spingere al di là dall'impiego delle fonti consuete e dall'impiego delle reti tradizionali, per sviluppare un processo di acquisizione di nuovo tipo, utilizzando interlocutori diversi da quelli abituali. Devono insomma cambiare i «modelli mentali» con cui l'informazione viene selezionata e interpretata. Un simile cambiamento non può, pertanto, che coinvolgere l'idea di strategia identificata da Mintzberg con il termine “prospettiva distintiva”. Sono conseguentemente i sistemi di valori che vanno opportunamente modificati e attivati per produrre il cambiamento. A essi, infatti, è attribuito il compito di “indirizzare i comportamenti di ricerca delle opportunità” in termini non specifici ma generici, attraverso azioni volte a influenzare i «modelli mentali condivisi» attraverso i quali di fatto avviene, all'interno del sistema aziendale, la percezione del mondo esterno. Le possibili azioni che vanno compiute in tal senso per risolvere il problema determinato dalla condizione di incertezza variano naturalmente a seconda delle condizioni specifiche di contesto. A mero titolo di esempio si possono citare l'assunzione di nuovo personale con competenze e/o cultura differenti rispetto a quelle già presenti in azienda, a corsi di formazione specifica volti a modificare le modalità con le quali le informazioni vengono ricercate ed elaborate, l'impiego di consulenti in grado di fornire modelli interpretativi innovativi rispetto a quelli normalmente impiegati, l'adesione a network esterni già esistenti o lo sviluppo di nuove alleanze con soggetti in precedenza visti esclusivamente come *competitor*.

Rispondere alla complessità attraverso il posizionamento

Si è visto in precedenza che nelle condizioni ambientali di complessità la risposta più efficace è rappresentata dall'adozione di strutture organizzative che «riflettono» adeguatamente la configurazione assunta dall'ambiente di riferimento. Un tale risultato, si è detto, può essere raggiunto adeguando le strutture utilizzate e i processi svolti internamente in modo tale da “rispecchiare” il livello di complessità esterna o selezionando (filtrando) opportunamente le sole articolazioni dell'ambiente esterno che si considerano rilevanti ai fini dello sviluppo della strategia aziendale. In entrambi i casi quella operata è una scelta di “posizionamento”. Si schierano, infatti, le risorse sul “campo di battaglia” in modo coerente con le azioni che si vogliono compiere (e, dunque, con i piani che saranno di conseguenza deliberati). L'aspetto interessante delle scelte di posizionamento – ciò che le rende oggettivamente diverse dalle decisioni di allocazione delle risorse operate per il tramite della predisposizione dei piani – è che esse operano in senso negativo. Il posizionamento consente, infatti, di esplicitare quali sono gli ambiti strategici che l'impresa non intende esplorare, definendo in tale modo in via residuale il dominio all'interno del quale può e deve avvenire il processo di ricerca delle opportunità strategiche offerte dall'ambiente. Si attua in tal modo una sorta di “focalizzazione

sfocata”, volta a condizionare il comportamento degli operatori per via negativa, attraverso l’individuazione delle azioni che non si vogliono fare, poiché considerate troppo pericolose, inefficaci, inutili, dannose, ecc. Ebbene, Simons denomina “sistemi barriera” l’insieme dei meccanismi di controllo impiegati dai gestori per dare attuazione concreta a questa idea di strategia. Tali meccanismi *«sono utilizzati dai manager per fissare dei limiti ai comportamenti di ricerca delle opportunità offerte dall’ambiente, quando tali comportamenti potrebbero causare pericoli eccessivi per l’azienda»*. Esistono, naturalmente, diverse tipologie di strumenti che possono essere impiegati a tal fine, poiché diverse sono le scelte che devono essere compiute. In questa sede basti ricordare i criteri di valutazione preventiva degli investimenti aziendali, le logiche con le quali vengono definite le posizioni organizzative in termini di “ampiezza di controllo” e i meccanismi di controllo che servono a rendere espliciti agli operativi i cosiddetti vincoli strategici.

Strategia emergente quale possibile soluzione all’ambiguità

Per sopravvivere e prosperare in situazioni di “ambiguità ambientale” le imprese devono acquisire la capacità di sviluppare quella particolare forma di strategia che Henry Mintzberg ha definito “emergente”⁹. È, questa, una strategia che si realizza in assenza di un progetto consapevole e nasce per effetto della capacità di adattamento dell’organizzazione alle mutate condizioni interne e d’ambiente. L’adattamento di cui qui si parla può essere “radicale”, nel senso che determina un superamento dello stesso “modello di business” adottato dall’azienda, oppure può essere solo “incrementale” poiché determina modificazioni della strategia deliberata che si inquadrano comunque all’interno del modello di business originario. A prescindere dalla forma di adattamento ricercata, lo strumento che i manager possono concretamente impiegare per favorire l’emersione di comportamenti adattivi di questo tipo è rappresentato dai “sistemi di controllo interattivo”. Per definizione, infatti, tali sistemi sono costituiti dalle logiche e dai meccanismi che vengono utilizzati per stimolare la ricerca e l’apprendimento strategico, in modo tale da consentire lo sviluppo di nuove strategie, che nascono dall’azione congiunta degli individui operanti all’interno dell’organizzazione in risposta alle opportunità e ai rischi presenti nell’ambiente di riferimento. L’idea dei sistemi di controllo interattivo è stata originariamente proposta da Simons. Secondo l’Autore tali sistemi presentano le seguenti caratteristiche distintive:

- le informazioni da essi generate costituiscono un importante e ricorrente punto di discussione e di analisi dei dirigenti di livello più elevato;
- richiedono frequente e regolare attenzione da parte di chi ha responsabilità operative a tutti i livelli dell’organizzazione;
- i dati resi disponibili dal loro funzionamento sono analizzati e discussi in riunioni collegiali che coinvolgono superiori gerarchici, lavoratori subordinati e colleghi di pari grado;
- svolgono una funzione di catalizzatore per il dibattito interno e di stimolo all’analisi critica dei dati di base, delle ipotesi accolte nella formulazione delle strategie e dei piani d’azione.

È piuttosto evidente la funzione benefica che i sistemi di controllo interattivo possono svolgere, se correttamente progettati e implementati, ai fini della risoluzione delle problematiche gestionali poste dalla condizione di “ambiguità”. Tali sistemi spingono infatti l’intera organizzazione a ricercare con continuità e unitarietà d’intenti le soluzioni innovative di carattere strategico e operativo che sono

⁹ Mintzberg, H., Waters, J. A., (1985) *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, in “Strategic Management Journal”; Mintzberg, H. (1987) “Crafting Strategy”, HBR, July-August, pagg. 66-75

ininterrottamente richieste alle imprese moderne dall'incessante evoluzione tecnologica, dai repentini cambiamenti nei gusti dei consumatori e dalle continue modifiche nel contesto normativo di riferimento.

Conclusioni

Al termine di questo breve excursus in merito ai possibili collegamenti esistenti tra le diverse “condizioni” che sempre più caratterizzano l'ambiente competitivo moderno e i quattro sottosistemi di controllo che formano il framework sviluppato da Robert Simons, si può osservare quanto segue. Ogni situazione contingente richiede una risposta specifica da parte dei gestori, che devono innanzi tutto comprendere le caratteristiche peculiari dei fenomeni che si trovano ad affrontare. Tale comprensione non può avvenire se si confondono tra loro situazioni oggettivamente diverse solo perché le stesse concorrono congiuntamente a conferire instabilità ai mercati e a determinare l'evoluzione turbolenta del sistema economico. È dunque necessario, come si è cercato di fare in questo contributo, evidenziare opportunamente le differenze esistenti tra le diverse situazioni, in modo da poter attivare i meccanismi di controllo che forniscono le risposte specifiche più appropriate. Rimane per altro inteso che ogni “risposta” non può che essere costituita da un cambiamento nel comportamento degli individui che di fatto agiscono per l'impresa e che le “spinte” necessarie a produrre tale cambiamento vanno sempre adeguatamente bilanciate.