

Strategie emergenti e sistemi di controllo interattivo

*Effetti della turbolenza ambientale sulla pianificazione;
strategia emergente; lettura dei segnali deboli;
incertezze strategiche; sistemi di controllo interattivo*

Bruno De Rosa
Professore Associato
di Economia aziendale,
Facoltà di Economia,
Università degli Studi
di Trieste

L'efficacia di un qualsivoglia piano o programma risulta inevitabilmente condizionata dall'insieme – spesso assai numeroso – di ipotesi in merito alle condizioni esistenti nell'ambiente di riferimento. Appare del tutto evidente, allora, che una forte dinamicità delle condizioni ambientali non favorisce il conseguimento degli obiettivi previsti dal piano. Quanto più l'ambiente di riferimento si mostra instabile, tanto meno efficace risulta probabilmente l'attività di programmazione. Sono pertanto necessarie nuove forme di strategia, che, invece di essere "calate dall'alto", devono svilupparsi "dal basso" per effetto di un continuo processo di adattamento dell'azienda alle mutate condizioni di contesto.

Nel presente contributo viene sfruttata l'analogia tra le aziende e le squadre di *basket*, già istituita in un precedente articolo,¹ in modo tale da evidenziare le peculiarità del processo di elaborazione strategica sviluppato per adattamento all'evoluzione subita dall'ambiente.

Pensiamo a una situazione di questo genere: lo schema è stato attentamente disegnato, i movimenti che lo compongono sono stati a lungo ripetuti sino a risultare del tutto fluidi, il coordinamento nelle azioni di gioco è, ormai, un dato acquisito: grazie all'allenamento, i giocatori sanno "a memoria" in che posizione trovare i compagni in campo senza la necessità di guardare di volta in volta dove sono. Giunge finalmente il giorno della partita, quello nel quale tutta la

squadra si aspetta di trarre beneficio dal lavoro preparatorio svolto nel corso della settimana. Del tutto inaspettatamente, però, gli avversari schierano in campo un giocatore sconosciuto: si tratta di una guardia di statura piuttosto elevata e dotata di un ottimo senso del tempo, che purtroppo difende ferocemente sul nostro principale tiratore creandogli non poche difficoltà in fase di realizzazione. Dopo qualche minuto, inoltre, uno dei "lunghe", sulle cui azioni sotto canestro era stata ideata una componente significativa del nostro più importante schema d'attacco, scivola in malo modo sul terreno di gioco, slogandosi una caviglia. Lo schema è ormai sicuramente da buttare, tutte le ipotesi sulla base del quale esso era stato disegnato si sono rivelate terribilmente sbagliate.

¹B. De Rosa, "Budget: limiti del modello tradizionale e proposte innovative", in *CFC* n. 6/2007, pag. 539.

f

pianificazione, controllo e procedure amministrative

Solo per studio individuale. È vietata la ristampa o la pubblicazione



Una situazione come questa occorre sovente sui campi di gioco; con altrettanta frequenza accade, in azienda, di riscontrare che l'evoluzione verificatasi nell'ambiente di riferimento abbia reso del tutto superato il complesso delle congetture accolte per stilare il *budget* d'esercizio. Un simile effetto può essere provocato dall'ingresso nell'arena competitiva di un nuovo, inaspettato, concorrente che, con una mossa a sorpresa, ha occupato un segmento di mercato da noi in precedenza completamente sottovalutato. Può derivare, inoltre, da un cambiamento altrettanto impreveduto delle preferenze dei consumatori, determinatosi per effetto dell'introduzione di un prodotto sostitutivo in precedenza inesistente o di un mutamento nei gusti della clientela causato da un'abile campagna di *marketing* realizzata da un concorrente, oppure da un nostro grossolano errore nella gestione di uno dei processi aziendali critici. Ciò che importa è che, dal momento in cui l'evoluzione di cui si discorre si è compiuta, tutta la programmazione effettuata in precedenza sembra perdere ogni utilità pratica. Che cosa succede di solito in circostanze come queste?

Tornando all'esempio del *basket*, ciò che generalmente si verifica è che i giocatori in campo comincino a modificare lo schema di gioco originariamente predisposto dal tecnico, adattandolo con gradualità alle mutate condizioni interne e ambientali riscontrate nel corso della partita.

Si sviluppa, in tal modo, un "comportamento di gruppo" sostanzialmente diverso da quello inizialmente pianificato, un nuovo tipo di strategia che nasce come forma di adattamento continuo alle variazioni che si sono registrate negli attributi salienti del contesto di riferimento. Il professor Henry Mintzberg – una vera e propria autorità in materia – ha coniato per questa modalità di comportamento collettivo, diversa dall'esecuzione pedissequa dell'attività programmata, la denominazione di "strategia emergente". Con tale espressione, infatti, l'Autore identifica una particolare forma di strategia che si sviluppa pur in assenza di un

progetto consapevole² e che può essere semplicemente inferita dal comportamento seguito dal soggetto nel corso del tempo.

Un aspetto interessante di questa nuova definizione di strategia è che essa implica, di fatto, il superamento della dicotomia tra i concetti di "strategia" e "tattica". Afferma, infatti, Mintzberg: «Ciò che sembra tattico quest'oggi, può rivelarsi strategico domani. La verità è che queste classificazioni rischiano di rivelarsi arbitrarie e ingannevoli; queste etichette non possono e non devono essere utilizzate in modo tale da lasciare intendere che alcune tematiche sono *inevitabilmente* più importanti di altre. Ci sono momenti in cui si può trarre vantaggio dalla mera gestione dei dettagli, lasciando che le strategie emergano da sé. Ci sono, dunque, buone ragioni per abbandonare l'uso del termine "tattiche" e iniziare a identificare le diverse tematiche come più o meno "strategiche", ovvero più o meno "importanti" – in specifici contesti competitivi – tanto nell'ottica della pianificazione quanto in quella, alternativa, della comprensione dei comportamenti seguiti sebbene non deliberati».³

Alcune semplici riflessioni possono rendere, a questo punto, evidenti talune ricadute concrete in termini di caratteristiche dei sistemi di programmazione e controllo provocate da una così diversa definizione di strategia.

Si è detto, innanzi tutto, che la strategia emergente nasce dall'adattamento dell'organizzazione alle mutate condizioni interne e d'ambiente. Affinché tale adeguamento possa risultare efficace – e, dunque, spingere, almeno idealmente, la squadra che lo attua verso la vittoria finale – esso deve, però, svilupparsi tempestivamente. Appare del tutto inutile, infatti, che una squadra modifichi il proprio canone di gioco quando mancano solo pochi minuti alla fine dell'incontro: di solito a quel punto la partita è ormai irrimediabilmente compromessa. In un ambiente assai mutevole, chi intende vincere deve possedere l'attitudine a fornire risposte rapide anche alle sollecitazioni meno evidenti;

²È anzi piuttosto probabile che il comportamento in esame negli nei fatti una parte del piano coscientemente deliberato; si parla in proposito di strategia *non realizzata*.

³H. Mintzberg, "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", in *California Management Review*, Fall 1987, pag. 14. Traduzione a cura dell'Autore.

deve, pertanto, sviluppare notevoli capacità di lettura precoce dei cosiddetti “segnali deboli”. Nel corso di una partita ci sono, infatti, eventi che risultano immediatamente percepibili a tutti: il giocatore più temibile della squadra avversaria esce dal campo per raggiunto limite di falli, il tiratore della squadra in cui militiamo è costretto in panchina da una improvvisa distorsione alla caviglia ecc. Difficilmente la conoscenza di questi fatti rappresenta, di per sé, una fonte di vantaggio competitivo, in quanto risulta assolutamente comune tra le parti.

Altri avvenimenti sono, invece, almeno inizialmente, meno appariscenti; prima di manifestarsi compiutamente, producono dei semplici “segnali premonitori”, che vengono colti solo dalle persone più attente, quelle che più degli altri sono abituate a cercarli. Si pensi, per esempio, alla stanchezza di un avversario, percepita grazie alla valutazione dell'affanno con cui respira o del modo in cui si muove in campo. Un giocatore non professionista difficilmente presterebbe attenzione a sintomi come questi, che solo apparentemente possono sembrare marginali. Eppure l'individuazione celere di questi segnali è particolarmente importante: essa consente, infatti, una comprensione anticipata dell'evoluzione in atto nell'ambiente di riferimento, attribuendo un vantaggio temporale che può rivelarsi davvero decisivo.

Si noti, a tale proposito, che in un ambiente perturbato le evoluzioni inaspettate del contesto di riferimento risultano più facilmente percepibili da coloro che si trovano concretamente a operare “là dove si svolge l'azione”. È del tutto improbabile che l'allenatore – confinato in panchina, lontano dal gioco – riesca a scorgere alcuni sintomi premonitori che, invece, sono del tutto evidenti al giocatore professionista che si trova a stretto contatto con il proprio avversario. Allo stesso modo, appare piuttosto illogico, in azienda, attendersi che i “segnali deboli” vengano colti celermente dal *top management* quando questo è separato dall'attività concreta da diversi livelli successivi di responsabilità gerarchica. Più probabile è, invece, che detti segnali vengano efficacemente percepiti da coloro – gli appartenenti al *middle*

management o al *management di linea* – che si trovano più in basso nella gerarchia aziendale e che operano un contatto quotidiano con clienti e fornitori.

Ne consegue che la strategia di cui si discute non può che essere di tipo *bottom-up* e, dunque, realizzarsi per emersione delle informazioni strategiche “dal basso verso l'alto” o – il che è lo stesso – “dalla periferia verso il centro”. In questo senso, essenziale alla sua concreta attuazione è lo sviluppo, da parte dell'organizzazione, di un efficace processo interno di comunicazione strategica. Ricorrendo nuovamente alla metafora sportiva: è importante che l'informazione in merito allo stato di affaticamento di un dato avversario non rimanga confinata al singolo giocatore che l'ha individuata per primo, ma circoli il più possibile, diventando al più presto patrimonio comune di tutta la squadra. Solo così essa potrà essere sfruttata al meglio, spingendo tutti i giocatori a forzare il gioco dove le resistenze avversarie sono più blande. In ambito aziendale l'importanza del processo di comunicazione interna è ancora più forte. È del tutto inutile che i “commerciali” intuiscono subito che la nuova politica dei prezzi praticata dall'azienda deteriora sensibilmente i rapporti d'affari con un importante segmento di clientela, se questa informazione non viene prontamente veicolata verso la direzione centrale in modo da rendere possibile un'eventuale revisione dei listini in tempi sufficientemente ristretti, sì da non compromettere definitivamente la relazione con il mercato. Naturalmente quanto più inaspettata appare l'evoluzione verificatasi nel contesto di riferimento, tanto più importanti risultano l'efficacia e la celerità (che – si noti – è una particolare forma di efficienza) del processo di comunicazione strategica interna.

Affinché la rilevazione anticipata di un sintomo premonitore – seguita dalla trasmissione del segnale all'interno dell'organizzazione – produca quale effetto l'emersione di una strategia davvero efficace è, però, necessario che si verifichi un'ulteriore condizione: la risposta che viene fornita allo stimolo deve diventare, in qualche modo, una risposta di



pianificazione, controllo e procedure amministrative



gruppo e non essere, invece, costituita dalla semplice somma di numerose reazioni individuali. Non si vuole – si badi bene – evocare in questo modo la necessità di una modalità di organizzazione dell'azione di gruppo che assuma le forme tipiche del piano coscientemente deliberato, essendo quest'ultima logicamente incompatibile con la nozione stessa di strategia emergente. Ciò che è certo è che, senza un minimo di coordinamento nelle risposte individuali, il rischio che si corre è che il comportamento di un singolo venga neutralizzato dal comportamento degli altri appartenenti al gruppo, con l'effetto di paralizzare, in concreto, la capacità di risposta celere da parte dell'organizzazione.

L'equivalente, in campo aziendale, dei “segnali deboli” a cui si è fatto riferimento è costituito dalle cosiddette “incertezze strategiche”, ovvero dagli «eventi che possono minacciare o rendere invalida la strategia attualmente perseguita dall'impresa». ⁴ Per definizione, dette “incertezze strategiche” non sono note in anticipo, ma emergono inaspettatamente nel corso del tempo, costituendo per il *management* insidiose minacce, ma anche fonti di preziose opportunità. ⁵ Sono, infatti, rappresentate dai «cambiamenti nelle dinamiche competitive e nelle competenze interne che devono essere individuati e compresi affinché il *business* possa evolvere efficacemente nel tempo». ⁶ Tali mutamenti possono assumere diversa natura: sostanzarsi in evoluzioni tecnologiche che alterano le logiche di formazione del valore all'interno di un dato settore economico; concretizzarsi in interventi legislativi che cambiano le “regole del gioco” attribuendo o eliminando importanti sussidi, limitando o ampliando fortemente la libertà d'azione in una data arena competitiva, introducendo dazi doganali prima di allora inesistenti; possono essere costituiti da cambiamenti nei gusti dei consumatori dovuti all'introduzione di nuovi prodotti sostitutivi e molto altro ancora. Si tratta, insomma, di quegli eventi futuri e incerti che, se si

dovessero verificare, costituirebbero dei veri e propri salti di paradigma rispetto al mondo attuale.

Per loro stessa natura le incertezze strategiche sono in uno stato di continua evoluzione e, dunque, non possono essere né gestite, né monitorate efficacemente per il tramite del semplice ricorso a un processo di *management* per eccezioni. ⁷ Le notevoli sfide che esse pongono possono, pertanto, essere pienamente colte solo grazie all'attivazione di opportuni sistemi di controllo, aventi delle caratteristiche distintive rispetto a quelli tradizionali. I sistemi di controllo interattivo – così essi sono, in genere, denominati – vengono utilizzati per stimolare la ricerca e l'apprendimento strategico, in modo tale da consentire lo sviluppo di nuove strategie, prodotte dall'azione congiunta degli individui operanti all'interno dell'organizzazione in risposta alle opportunità e ai rischi presenti nell'ambiente di riferimento. I sistemi di controllo interattivo presentano le seguenti caratteristiche distintive: ⁸

- 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.

Le caratteristiche e le finalità tipiche perseguite dai sistemi di controllo interattivo saranno analizzate con maggiore dettaglio in un prossimo articolo: in tale sede sarà anche sottolineata l'assoluta aderenza a queste innovative forme di controllo del modello proposto dai fautori del movimento *beyond budgeting*.

⁴L'incertezza deriva dal fatto che vi è sempre una differenza tra le informazioni richieste per lo svolgimento di una data attività e quelle effettivamente possedute dall'impresa.

⁵R. Simons, *Sistemi di controllo e misure di performance*, edizione italiana a cura di F. Amiconi, Egea, Milano, 2004, pag. 272.

⁶*Ibidem*.

⁷R. Simons, *Leve del controllo: i nuovi sistemi per guidare le imprese*, Franco Angeli, Milano, 1996.

⁸Si veda la nota precedente.