

IL GOVERNO DELLA DINAMICA DELLA STRATEGIA

Vittorio Coda
Professore Ordinario
Istituto di Strategia e Economia Aziendale
Università Commerciale Luigi Bocconi

Edoardo Mollona¹
Professore Associato
Dipartimento di Scienze dell'Informazione
Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali,
Università degli Studi di Bologna

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Il processo di gestione strategica nella letteratura. – 3. Alcuni problemi aperti. – 4. Il governo della dinamica della strategia: un modello sistemico. – 4.1. Le variabili livello. – 4.2. Le variabili flusso. – 4.3. Il tessuto causale. – 4.4. Il coordinamento dei motori della dinamica strategica. – 5. Conclusioni. – 6. Riferimenti bibliografici.

1. Introduzione

Oggetto di indagine in questo articolo è l'analisi dei processi di gestione strategica di un'azienda. L'interesse conoscitivo è quello di capire come si formano le intenzioni strategiche del top management e come tali intenzioni possono trasformarsi in strategia realizzata. L'analisi che conduciamo, confrontandoci sia con contributi teorici sia con realtà empiriche, è profondamente influenzata dall'ipotesi che il tema del governo strategico delle aziende possa trarre beneficio da un approccio sistemico che consideri l'interazione dinamica dei molteplici processi che impattano sulla situazione di un'azienda e, segnatamente, dei processi di apprendimento all'origine delle intenzioni strategiche del top management; dei processi manageriali in cui si esplicita l'azione dello stesso; dei comportamenti organizzativi indotti dai vertici aziendali o sviluppatasi in modo autonomo rispetto agli stessi; processi tutti che si dispiegano in contesti ambientali di norma intensamente mutevoli. Il nostro obiettivo è dunque quello di proporre un modello dinamico di formazione della strategia (realizzata) che possa essere utile al management come schema di riferimento per comprendere e governare efficacemente la dinamica del sistema aziendale e della strategia di fatto operante sia nei casi in cui si tratta di trasformarla radicalmente sia nei casi in cui si innova con un logica evolutiva incrementale.

2. Il processo di gestione strategica nella letteratura

La letteratura riguardante il processo di gestione strategica ha tentato di interrogarsi su cosa voglia dire gestire strategicamente un'impresa, su come si valuti la strategia (realizzata), su come si definisca la strategia (intenzionale) e su quali siano le altre attività rilevanti nel processo di gestione strategica.

In particolare, nel tentativo di rispondere agli interrogativi sovraesposti, i contributi teorici in tema di gestione strategica si sono caratterizzati per la posizione assunta rispetto ai seguenti problemi:

- a. interpretazione del processo di gestione strategica come processo puramente analitico-razionale o come processo complesso di apprendimento col fare;
- b. processo top-down o processo bottom-up;
- c. ruolo del top-management nel governo del processo.

Nella tradizione harvardiana, per esempio, che ha dato origine alle scuole che Mintzberg [1990] ha ribattezzato *Design School* [Andrews 1971] e *Planning School* [Ansoff, 1965, 1979, 1984, 1991], il processo di gestione strategica è di tipo analitico-razionale nella fase di formulazione e anche in quella di

¹ L'autore ha usufruito del contributo del fondo CNR "Nuovi modelli dinamici per comprendere e progettare la strategia d'impresa: Dai sistemi di accumulazione di risorse all'apprendimento organizzativo" (CNRC004195_002).

realizzazione (intesa essenzialmente come fase di progettazione e realizzazione di una struttura organizzativa, in senso lato, logicamente conseguente alle scelte di strategia). Tale impostazione è decisamente top-down e si basa su un'ipotesi di piena razionalità delle decisioni e consequenzialità logica delle realizzazioni.

Già Normann [1977] mette in luce il fatto che il formarsi della *business idea* (ossia di una strategia o formula imprenditoriale di successo) nelle aziende è sempre un processo di *learning-by-doing*.

Con Mintzberg [1978, 1979, 1984, 1991] si giunge ad eliminare la separazione tra pensiero e azione; la strategia è la risultante di un processo di apprendimento che procede su due gambe, quella di una strategia deliberata, che incarna il versante top-down, analitico-razionale della strategia, e quella di una strategia emergente, frutto di un processo per prova ed errore, in cui esiste una forte componente bottom-up (vedi Figura 1).

Nelle posizioni di Bower [1970], Burgelman [1983a, b, c, 1991, 1994] e Noda & Bower [1996], la strategia è essenzialmente un processo bottom-up in cui il CEO, se, da una parte, gioca un ruolo fondamentale nel disegnare il contesto strategico-organizzativo in cui la strategia prende forma, dall'altra, si limita ad 'aggiustare' ex-post la strategia aziendale avallando e ufficializzando i risultati delle strategie che sono sopravvissute alle pressioni selettive del contesto strategico-organizzativo.

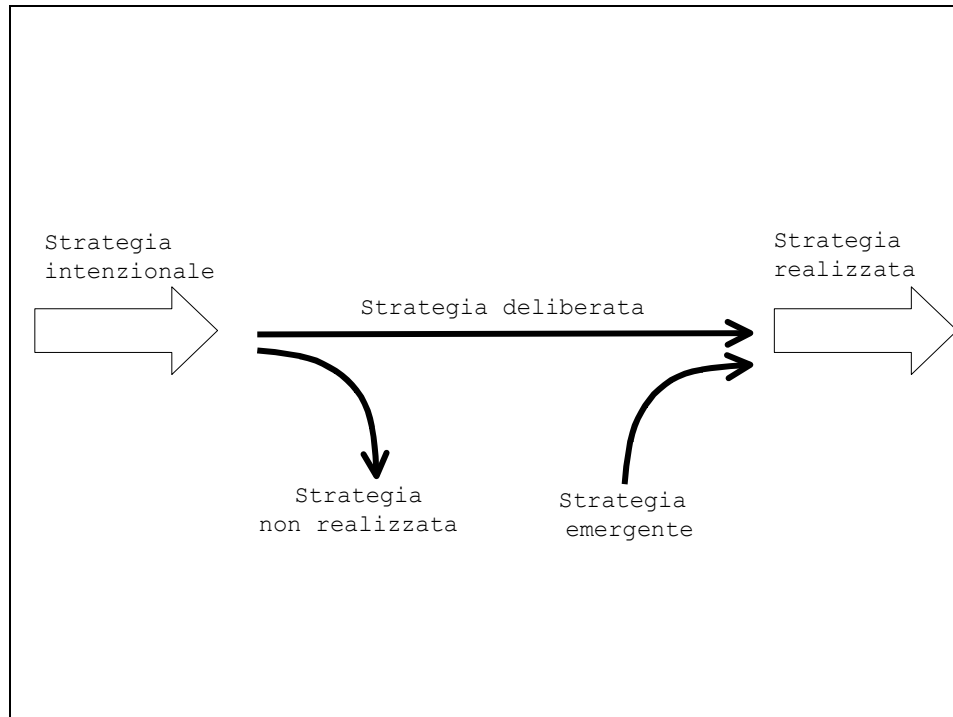
In seno a questo gruppo di contributi, che intendono la strategia come risultato di un processo di apprendimento continuo piuttosto che come risultato di un processo analitico ex-ante, può collocarsi anche il contributo di Quinn [1980, 1981], che vede la strategia come un processo di *incrementalismo logico* in cui i leader aziendali incanalano flussi di attività ed eventi in strategie coscienti².

Infine, i risultati estremi in questo senso sono quelli raggiunti dagli economisti evolucionisti Nelson e Winter [1982], che annullano quasi completamente il ruolo della direzione aziendale come portatrice di una razionalità globale mettendo al primo posto il processo strategico, inteso come processo risultante dall'evolvere di routine organizzative. I cambiamenti ambientali impongono processi di apprendimento in cui alcune routine inefficienti sono sostituite da routine efficienti. Tale sostituzione - data la profonda interconnessione delle routine, che sono concatenate in modo gerarchico, da quelle riguardanti le attività di produzione vera e propria a quelle in cui si esplicitano i processi manageriali - impone che il cambiamento sia trasmesso all'interno dell'organizzazione. In questa teoria, la direzione aziendale ha il compito di accompagnare il processo di apprendimento facilitando l'eliminazione delle routine inefficienti, eliminando le difficoltà nel trasmettere il cambiamento all'interno dell'organizzazione e stimolando il cambiamento delle routine tramite innovazione o imitazione [Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998], ma i veri agenti dell'evoluzione della strategia aziendale sarebbero i sottosistemi in cui sono localizzate le routine organizzative.

Per l'enfasi assegnata ai processi di apprendimento nella formazione della strategia aziendale, i contributi che abbiamo elencato - da Norman a Mintzberg, Bower, Burgelman e Noda ed eventualmente Quinn, per finire a Nelson & Winter - sono riconducibili a un filone di pensiero che Mintzberg, Ahlstrand e Lampel [1998] hanno etichettato come la *Learning School*.

² Come fanno notare Mintzberg, Ahlstrand e Lampel [1998: 180-182], Quinn può considerarsi un esponente della Learning School per l'enfasi attribuita alla componente incrementale della strategia. Tuttavia, gli Autori mettono in rilievo un'ambiguità che porrebbe Quinn a metà tra la *Learning School* e la *Design School*. Infatti, in alcuni contributi, Quinn descrive la formazione della strategia come un processo in cui il CEO ha un'idea ben chiara, a priori, della strategia aziendale e l'incrementalismo è il frutto dello sforzo di realizzazione che deve passare attraverso la graduale creazione delle condizioni politiche affinché la strategia sia accettata. L'incrementalismo, dunque, sarebbe il frutto, non tanto di un processo di apprendimento nel processo di definizione della strategia, quanto il portato del difficile governo delle coalizioni politiche all'interno dell'impresa.

FIGURA 1



Fonte: Mintzberg [1978]

3. Alcuni problemi aperti

Come abbiamo visto, i contributi di Norman, Mintzberg, Bower e Burgelman, hanno messo in luce alcuni aspetti fondamentali, come il ruolo decisivo dell'apprendimento e la componente spontanea ed emergente dell'attività strategica delle aziende. Inoltre, tali contributi ci hanno aiutato a reinterpretare il ruolo del leader aziendale, ridimensionandone i contenuti "eroici" [Burgelman, 1983a] di guida illuminata e perfettamente in controllo della situazione, ed evidenziandone, d'altra parte, i non meno importanti contenuti di progettista, o architetto, di sistemi complessi.

Muovendo da questa base di partenza, cerchiamo ora di fare qualche passo avanti nella direzione di chiarire alcuni problemi lasciati aperti dai precedenti contributi.

In primo luogo, sebbene sia Normann che Mintzberg e Bower-Burgelman mettano bene in evidenza la componente spontanea ed emergente della strategia, basata su processi di apprendimento col fare, la sostanza e i protagonisti di tali processi necessitano di un ulteriore chiarimento.

Un conto è dire che il CEO impara perché osserva il risultato dell'azione strategica intrapresa. Altro è dire, che il CEO monitora, approva e include ex-post nella strategia aziendale i risultati di iniziative strategiche emergenti che sono generate dai front line manager o da altri collaboratori, quali ricercatori o uomini vicini ai clienti e al mercato, non necessariamente membri del management dell'azienda.

Nel primo caso, non ci allontaneremmo molto dall'ipotesi dell'esistenza di una razionalità unica e globale come motore del cambiamento strategico; il principale attore del processo di apprendimento è il CEO che, osservando i fatti e le informazioni emergenti, rivede le proprie intenzioni strategiche, oppure non le rivede, ma impara a essere più efficace nelle azioni di realizzazione delle stesse. In questo caso, avremmo un processo in cui, partendo dal modello di Mintzberg nella Figura 1, informazioni derivanti dalla strategia realizzata giungono al CEO che le processa e promuove il nascere di strategie emergenti (circuito 1 nella figura 2). In un secondo momento, la nuova strategia realizzata, che ora incorpora anche i risultati delle

strategie emergenti, può contribuire a modificare la strategia intenzionale (circuito 2 nella figura 2). Questa situazione, in cui il top manager è coinvolto in prima persona nell'attività imprenditoriale di innovazione strategica, fa pensare a situazioni tipiche di aziende di piccole e medie dimensioni, in cui l'articolazione dei livelli gerarchici e la complessità da gestire è ridotta.

Si parla di un processo sostanzialmente diverso qualora si considerino aziende di grandi dimensioni, complesse e con una struttura organizzativa articolata. In questo caso, il CEO detiene un ruolo diverso nel governare il circuito di retroazione 1 della Figura 2. In primo luogo, il CEO, in misura crescente, manipola il contesto strategico-organizzativo in modo da indurre³, piuttosto che personalmente sviluppare, iniziative strategiche emergenti i cui contenuti si inscrivano in una 'strategia ombrello'. In secondo luogo, il CEO decide in che misura approvare o scoraggiare comportamenti e iniziative strategiche che, al loro nascere, non si inscrivono nella strategia ombrello dell'azienda⁴. Nel caso decida di lasciar germogliare iniziative strategiche di questo genere, il CEO dovrà aggiustare, ex-post, tramite il circuito 2 della figura 2, la strategia ombrello per incorporare il contenuto di tali innovazioni strategiche emergenti.

E' chiaro come nella seconda interpretazione del processo di apprendimento strategico, gli agenti che contribuiscono all'apprendimento sono distribuiti ovunque nel sistema aziendale e il funzionamento del circuito 1 sembra essere il risultato di uno sforzo corale. Da un parte, vi sono gli attori che dal basso arricchiscono, gradualmente, la strategia operante di nuovi contenuti, sia nei confini stabiliti dalla direzione aziendale sia in direzioni del tutto nuove; dall'altra, vi è la direzione che contribuisce sia disegnando il contesto strategico-organizzativo dell'azienda sia aggiustando in corsa le intenzioni strategiche in presenza di iniziative emergenti che, seppure non iscritte originariamente nella strategia ombrello, si prospettano come valide e promettenti. Si afferma una sorta di 'specializzazione' in cui il top management svolge il ruolo di concepire il contesto strategico-organizzativo, disegnando la strategia aziendale, per esempio delineando la strategia di portafoglio, e i middle e front line manager si occupano di sviluppare iniziative strategiche specifiche quali, per esempio, lo sviluppo di nuovi prodotti. In questo caso, l'apprendimento si colloca a livello di sistema, quest'ultimo perciò evolve come risultato dell'aggregazione di contributi che provengono da varie aree e differenti livelli gerarchici nell'organizzazione.

Una terza interpretazione del processo di apprendimento strategico, che si configurerebbe come caso di 'specializzazione' estremo, è quello descritto da Burgelman per il caso Intel [1991]: l'azienda, dopo aver gradualmente spostato la propria produzione dai semiconduttori ai microprocessori, solo dopo circa dieci anni, dichiara ufficialmente di essere uscita dal business dei semiconduttori⁵.

La natura di questo ultimo tipo di processo di apprendimento potrebbe essere descritto, nella figura 2, dicendo che la direzione aziendale governa il circuito 2 mentre il front-line management, o altri membri dell'organizzazione, gestiscono il circuito di retroazione 1. In altre parole, possiamo dire che, il caso Intel si presenta come un'estremizzazione della descrizione di Burgelman del processo di formazione della strategia, in cui si porta alle estreme conseguenze la divisione dei compiti nell'ambito del processo di formazione della strategia e si individua una direzione aziendale che governa il circuito 2 e altre figure che svolgono un ruolo da protagonisti nel circuito 1.

Nella realtà aziendale, è verosimile che processi di apprendimento, in cui diverso è il contributo e il ruolo del top management, coesistano e si confondano. Ma, nell'ottica di capire e governare i meccanismi che sono alla base dell'evoluzione della strategia aziendale, è bene distinguere le caratteristiche di processi di natura diversa. Mintzberg, non utilizzando il concetto di circuito di retroazione, focalizza il suo contributo nell'individuazione di un processo di apprendimento generico, in cui è difficile individuare la componente realmente spontanea ed evoluzionistica della formazione della strategia.

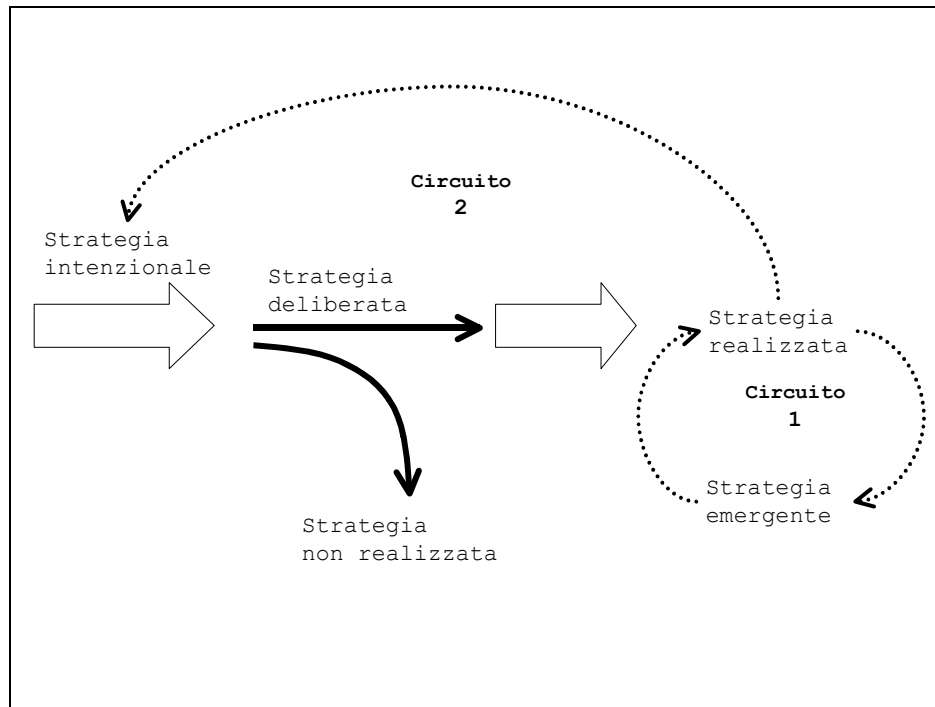
³ Per questo genere di iniziative strategiche emergenti Burgelman usa il concetto di *iniziative strategiche indotte (induced)* [Burgelman, 1991].

⁴ Per questo genere di iniziative strategiche emergenti, Burgelman utilizza il termine di *iniziative strategiche autonome (autonomous)* [Burgelman, 1991].

⁵ A ben vedere, questo secondo circuito di retroazione, che descrive il meccanismo di generazione e adattamento delle intenzioni strategiche, non è stato considerato da Mintzberg, il quale, tuttavia, seppure a livello implicito, considera il circuito 1 quando spiega che la strategia emergente prende forma dall'apprendimento che scaturisce dal tentativo di realizzare la strategia. Immaginiamo, quindi, che, mentre la strategia è progressivamente realizzata, quest'ultima produca risultati osservabili che diventano il punto di partenza per l'apprendimento sul campo.

D'altra parte, Burgelman è interessato proprio a portare alla luce i meccanismi di retroazione che sono alla base dei processi di formazione delle intenzioni strategiche e della strategie emergenti in una grande azienda dove è necessario distinguere diversi livelli di management e un'articolata rete di attori che, si ipotizza nel contributo dell'Autore, contribuiscono in modi e misura differenti alla formazione della strategia aziendale.

FIGURA 2



Fonte: adattato da Mintzberg [1985]

Una seconda area che, a nostro parere, richiede un approfondimento riguarda le implicazioni manageriali del concepire la formazione della strategia come un processo circolare, in cui pensiero e azione si alimentano a vicenda fondendo in un unico processo le attività di formulazione e quelle di realizzazione. Un'implicazione concerne la necessità, da parte del CEO, di dotarsi di strumenti operativi e concettuali per governare la dinamica strategica. Per fare ciò, diventa essenziale distinguere i sottoprocessi che fanno parte del processo di gestione strategica dai prodotti, o risultati, di tale processo, collegando processi e risultati in un'unica teoria del comportamento strategico. I prodotti sono, di volta in volta, lo stato di un sistema dinamico e possono essere modificati solo vincendo una certa inerzia. I sottoprocessi, invece, sono le leve di cui dispone il management per agire sullo stato del sistema aziendale.

Tornando allo schema di Mintzberg, presentato nella figura 1, rileviamo che alcuni dei concetti ivi raffigurati si riferiscono a processi, altri sembrano, più propriamente, risultati osservabili dei processi stessi.

Iniziando dalla strategia intenzionale, quest'ultima sembrerebbe essere un risultato osservabile di processi generatori di intenzioni e obiettivi strategici. Per quanto riguarda la strategia deliberata, invece, sorgono alcuni dubbi. Dobbiamo considerarla come un risultato osservabile di processi deliberatamente volti a realizzare le intenzioni strategiche? Ma, se così fosse, si tratterebbe della componente intenzionale della strategia realizzata, ossia di un qualche cosa che è già racchiuso nel concetto di strategia realizzata. Più utile sarebbe, invece, intendere la strategia deliberata come il susseguirsi di azioni manageriali realizzative, deliberatamente volte a mettere in atto le intenzioni strategiche. Ma allora perché chiamarla 'strategia deliberata', che è denominazione evocativa di una variabile di stato, e non invece 'processi di realizzazione' (sottinteso 'delle intenzioni strategiche')?

Proseguendo nella nostra analisi, sembrerebbe che, per quanto riguarda la strategia realizzata, non vi siano dubbi nel considerarla un prodotto osservabile, per esempio, nell'assetto fisico-tecnico, organizzativo e patrimoniale di un'azienda. Ma che cosa intendere per strategia emergente? Dobbiamo intendere i processi

che modificano bottom-up la strategia realizzata, un risultato del processo di gestione strategica o entrambe le cose? Anche in questo caso, la distinzione tra processi e risultati è un necessario punto di partenza per una descrizione accurata dei meccanismi di gestione strategica nelle aziende. Se consideriamo la strategia emergente come prodotto, diventa interessante capire dove e come osserviamo tale prodotto. Potremmo, per esempio, identificare le strategie emergenti con le varie iniziative messe in atto senza un ufficiale supporto del top management, con i progetti di ricerca e sviluppo in corso o con esperimenti e tentativi che il top management stesso ritiene di stimolare per aggiustare 'in corsa' la strategia. Se, invece, consideriamo le strategie emergenti come processi, è necessario allora capire quale sia la morfologia di tali processi, individuando i sottoprocessi rilevanti.

Per descrivere accuratamente la dinamica che caratterizza la formazione della strategia, abbiamo, quindi, bisogno di procedere partendo da una distinzione chiara tra processi e prodotti dei processi, i primi osservabili in un periodo di tempo, i secondi in un determinato istante.

Per quanto riguarda i prodotti dei processi, è rilevante considerare anche il contesto comportamentale che essi definiscono o concorrono a definire.

Infatti, è importante osservare che le variabili di stato, oltre che il prodotto di certi processi, definiscono, o concorrono a definire, il contesto a partire da quale si dispiegano certi altri processi. Ad esempio, la strategia intenzionale, oltre ad essere il prodotto di certi processi (di pianificazione strategica, di *visioning*, etc.), definisce una situazione desiderabile a cui tendere, la quale orienta e indirizza le azioni manageriali volte a realizzarla; la strategia realizzata, oltre ad essere il prodotto di processi realizzativi top-down e bottom-up, definisce il contesto a partire dal quale si dispiegano i processi di apprendimento sul campo sfocianti in innovazioni operative e in iniziative strategiche.

4. Il governo della dinamica della strategia: un modello sistemico

In questa sezione, l'obiettivo è quello di proporre un modello della dinamica della strategia. La descrizione del modello è articolata in tre passaggi. Nel primo passaggio sono evidenziate le variabili livello che nel linguaggio simbolico da noi utilizzato rappresentano lo stato di un sistema in un determinato istante come risultato di uno o più processi. La domanda che ci porremo in questa prima fase, quindi, è la seguente: se immaginiamo la strategia di un'azienda come un sistema dinamico in cui si intrecciano processi di vario tipo, quali sono, in un determinato istante, i prodotti osservabili di questi processi? In altre parole, se immaginiamo di congelare in un determinato momento il sistema della strategia aziendale, quali sono le variabili livello che ne cristallizzano lo stato?

Il secondo passaggio nella costruzione del nostro modello sarà, invece, la descrizione dei processi, o delle variabili flusso, che scaturiscono dalle variabili livello e impattano sullo stato delle medesime⁶.

Il terzo passaggio, infine, consisterà nel mettere in evidenza il tessuto causale che lega le variabili livello e le variabili flusso.

La costruzione del modello e la selezione delle variabili si basa su un approccio di tipo *grounded* [Glaser & Strauss, 1967], basato su analisi di casi di aziende interessate da processi rilevanti di cambiamento strategico-organizzativo⁷.

⁶ In questo scritto si utilizza il linguaggio simbolico costruito sulla distinzione tra variabili flusso e variabili livello per rappresentare i processi economici. Tale visuale è radicata in due retroterra culturali che hanno fatto da sfondo, e da punto di riferimento fondamentale, a questo lavoro. In primo luogo, la logica di rappresentazione dei processi imperniata sulla differenziazione di variabili flusso e variabili livello è al centro dell'approccio System Dynamics [Forrester, 1961, 1968a, 1968b, 1969, 1971, 1973, 1992], una disciplina che accoglie un vasto repertorio di concetti e strumenti operativi per la modellazione, simulazione e analisi del rapporto struttura-comportamento nei sistemi. In secondo luogo, la rappresentazione del dinamismo dei processi economici basata sulla dicotomia flussi-livelli si innesta nel cuore della tradizione aziendalistica Italiana già a partire, per esempio, da Zappa. Zappa, da una parte, affermava che il movimento è usualmente rappresentato come una "successione di stati" in cui si osserva l'accumulazione delle variazioni precedenti [1957: 930-931], dall'altra, suggeriva che, per comprendere a pieno i fenomeni produttivi, il semplice accostamento di una successione di stati non è sufficiente ma è necessaria pure la definizione di tempi e durate per descrivere i processi "nell'unità di tempo". La raffigurazione dei fenomeni dinamici incentrata sulla distinzione tra successione di stati, che variano per accumulazione, e processi, definiti nell'unità di tempo, è analoga, quindi, alla rappresentazione basata sulle variabili livello, che rappresentano in un determinato istante lo stato di un sistema a seguito di successive accumulazioni, e sulle variabili flusso, che descrivono, il tasso di variazione delle variabili livello in un determinato intervallo temporale.

4.1 Le variabili livello

Sulla base dell'orientamento fornito dall'analisi della letteratura e delle informazioni rilevate nell'analisi empirica, abbiamo selezionato quattro variabili livello rilevanti per descrivere lo stato del sistema della strategia aziendale in un determinato istante: l'**orientamento strategico di fondo** e la **strategia intenzionale** del CEO, la **strategia realizzata** e il **portafoglio di iniziative/innovazioni strategiche e operative**⁸.

L'*orientamento strategico di fondo* del CEO (OSF) [Coda, 1989] è la variabile livello che incorpora i modelli mentali del top management, vale a dire i valori, i convincimenti e gli atteggiamenti di fondo che si sono costruiti con il tempo, a seguito dell'esperienza accumulata. L'OSF è una variabile, che, seppur non tangibile, costituisce uno dei cardini sui quali si articola il sistema della strategia aziendale; infatti, tutti i processi di formulazione e di realizzazione di intenzioni strategiche, di analisi, interpretazione e controllo dei risultati sono pervasi da schemi interpretativi consolidati nel tempo [Argyris, 1982; Argyris & Schon, 1978].

La seconda variabile livello che riteniamo rilevante è la *strategia intenzionale* del CEO. Questa variabile include sia gli obiettivi e gli intendimenti strategici, sia gli eventuali piani per realizzarli. Il concetto può ricomprendere anche quello di *strategic intent*, proposto da Prahalad e Hamel [1989], che evoca una posizione desiderata di leadership di mercato e i criteri per monitorare l'avvicinamento a tale posizione. Le intenzioni strategiche sono rilevabili, per esempio, da documenti ufficiali come la relazione agli azionisti o dalle dichiarazioni rilasciate dal top management nel corso di interviste, conferenze stampa, incontri con i collaboratori e altri eventi comunicazionali. Le intenzioni strategiche vanno, in ogni caso, riscontrate con i fatti, ossia con i messaggi veicolati attraverso le azioni manageriali intraprese per realizzarle.

La terza variabile livello di cui ci interessiamo è la *strategia realizzata*. Essa include sia le variabili e le relazioni che definiscono la struttura del sistema aziendale operante in un dato momento in un dato contesto ambientale - e, quindi, ad esempio, il posizionamento strategico, l'assetto organizzativo, la cultura e i valori aziendali di fatto operanti - sia le variabili che, osservate nel loro dispiegarsi temporale, ne manifestano le performance economico-finanziarie, competitive e sociali. Queste ultime, nella descrizione dello stato del sistema, entrano come tassi, o ritmi, generatori di risultati che si accumulano in variabili livello (ad esempio, ritmi mensili di produzione di utili o di perdite, o tassi mensili di produzione di fatturato) o di livelli di performance relativa (ad esempio, livello di soddisfazione della clientela o livello di motivazione del personale). La strategia realizzata è dunque variabile aggregata quanto mai complessa che sta ad indicare nella sua complessità sistemica e dinamica la concreta situazione che il vertice aziendale in un dato momento si trova a governare strategicamente.

Infine, l'ultima variabile livello che evidenziamo è il *Portafoglio di iniziative/innovazioni strategiche e operative* che accoglie, da un lato, progetti e idee di business in fase di sperimentazione e sviluppo e, dall'altro, innovazioni, idee e proposte, non ancora incorporate nelle modalità operative, finalizzate a ridurre i costi, migliorare la qualità, velocizzare i processi e far crescere la produttività. Si tratta, come è evidente, di due differenti variabili livello, che solo per non complicare troppo il modello vengono accorpate.

4.2 Le variabili flusso

⁷ Il corpo centrale della ricerca empirica è costituita da un'analisi clinica condotta con un approccio di tipo *grounded* [Glaser & Strauss, 1967] sul caso IBM, nel periodo 1993-2000. L'analisi del caso IBM è stata condotta tramite interviste aperte (circa 20 interviste a dirigenti che nel periodo considerato occupavano posizioni di rilievo), studio dei bilanci, esame di procedure e documenti interni (memo, e-mails, manuali) e raccolta di informazioni pubblicate su giornali, riviste specializzate e studi precedenti. L'analisi del caso IBM ha pure costituito il punto di partenza per lo sviluppo di successive analisi cliniche di casi aziendali, tuttora in corso, mirate a corroborare i costrutti e le relazioni tra costrutti. In aggiunta, per rendere più vivida la descrizione del modello *grounded*, dove sembrava plausibile, si è fatto riferimento a casi empirici quali, per esempio, General Electrics, la cui analisi è stata condotta soprattutto su fonti secondarie.

⁸ Tramite l'analisi della letteratura, abbiamo individuato una serie di categorie ampie di concetti (per esempio, il *profilo intenzionale della strategia aziendale* si collega, pur con sfaccettature diverse, sia al concetto di *strategia intenzionale* di Mintzberg sia allo *strategic intent* di Prahalad e Hamel). Le categorie costruite nell'analisi della letteratura sono state poi confrontate con i costrutti e le relazioni tra costrutti emerse nell'analisi empirica.

Dopo avere descritto le variabili livello, passiamo alla descrizione dei processi, rappresentati tramite variabili flusso, che modificano, in un certo intervallo temporale, lo stato delle variabili livello.

Prendiamo in considerazione cinque gruppi di processi che modificano lo stato delle quattro variabili livello descritte in precedenza: **processi di apprendimento di valori e di modelli mentali, processi di formazione della strategia intenzionale, processi di realizzazione della strategia intenzionale, processi di generazione delle innovazioni e processi di selezione e realizzazione delle innovazioni.**

Il primo gruppo include i *processi di apprendimento dei valori e dei modelli mentali*, vale a dire i processi che impattano sull'OSF del top management arricchendone, modificandone e/o rafforzandone i contenuti. I membri del vertice aziendale, tramite l'osservazione dei risultati delle proprie decisioni, incorporati nella strategia realizzata, apprendono e valutano l'appropriatezza dei propri modelli mentali. Per esempio, aggiustano le proprie ambizioni a seconda che esse si siano rivelate irrealizzabili, o poco sfidanti o, ancora, adattano i propri convincimenti di fondo sulle attitudini dei membri dell'organizzazione o di altri stakeholders, dopo averne osservato i comportamenti.

Il secondo gruppo considera i *processi di formazione della strategia intenzionale*, vale a dire tutti i processi che sono responsabili della formazione dei contenuti di una prospettiva strategica desiderabile e, quindi, meritevole di essere realizzata. Possiamo assumere che il processo di formazione delle intenzioni strategiche emerga come la combinazione di vari sottoprocessi. Esistono probabilmente, un sottoprocesso di analisi della situazione (aziendale e ambientale) da gestire; un sottoprocesso in cui prende forma l'ambizione del top management a mete sfidanti che definiamo di *visioning* e si avvale tra l'altro di un'attività di benchmarking; un sottoprocesso analitico-razionale e organizzativo di pianificazione strategica; un sottoprocesso di apprendimento ex-post. La nostra ipotesi è che analisi empiriche rilevassero la presenza di tali sottoprocessi con pesi e proporzioni differenti. Dal punto di vista teorico, le difformità potrebbero spiegarsi con riferimento al grado di formalità/informalità organizzativa, al livello di ambizione del top management, allo stile di leadership, più o meno partecipativo, alla capacità di spingere in profondità l'analisi dei problemi, alla realizzazione di condizioni di contesto atte a stimolare la creatività strategica, alla concezione che il CEO ha del proprio ruolo e al suo modo di interpretarlo.

In un terzo gruppo accogliamo i *processi di realizzazione della strategia intenzionale*, vale a dire, i processi manageriali che conseguono alle intenzioni strategiche e sono finalizzati a fare in modo che esse si realizzino.

Trattasi di processi riconducibili alle seguenti classi:

- processi di comunicazione e condivisione della strategia intenzionale;
- processi di strutturazione del portafoglio ASA, dell'assetto organizzativo e dei meccanismi operativi;
- processi di lancio di sfide aziendali e di gestione dei progetti in cui esse si traducono;
- attività di gestione dei fondamentali processi manageriali (di decisione, pianificazione, budgeting, controlling, valutazione e gestione del personale).

Il quarto gruppo è quello dei *processi di generazione delle innovazioni*, che comprendono processi volti a dare vita a innovazioni operative e processi di imprenditorialità interna generatrici di innovazioni strategiche. I processi di generazione delle innovazioni sono, in vario modo, stimolati dalle opportunità ambientali e dalle caratteristiche culturali e morfologiche del contesto aziendale. Per morfologia del contesto organizzativo intendiamo, per esempio, le caratteristiche dei meccanismi, formali o informali, con i quali viene stimolata o scoraggiata l'imprenditorialità interna. Per quanto riguarda i meccanismi informali, la cultura, la storia e il folklore che permeano la vita di un'azienda costituiscono uno strato di informazioni accumulate che rivela gli atteggiamenti diffusi nei confronti dell'innovazione. D'altra parte, tali atteggiamenti sono spesso formalizzati in programmi o routine, nei sistemi di remunerazione, di promozione e di incentivazione. Pensiamo, ad esempio, al programma 'fucina di idee', creato alla General Electric sul finire del 1988, che prevedeva la costituzione di un forum periodico dei dipendenti in cui questi ultimi potessero presentare idee e proposte su come rendere più efficace il proprio business e avere una reazione immediata alle iniziative presentate. Alla 3M, invece, lo stimolo a produrre innovazione è creato, tra le altre, dalla "15 percent rule", che permette ai dipendenti di allocare il 15% del proprio tempo a lavorare sulle idee che essi ritengono avere un potenziale di sviluppo, e dall'obiettivo, imposto alle divisioni, di fare in modo che almeno il 30% del fatturato provenga da prodotti introdotti negli ultimi quattro anni.

L'ultimo gruppo di processi cui facciamo cenno sono i *processi di selezione e realizzazione delle innovazioni*. Trattasi di processi che fungono da filtro rispetto alle varie iniziative emergenti. Tali 'filtri' possono essere di tipo ufficiale e incorporarsi in routine formalizzate. In tal caso prendono la forma, per esempio, di processi di valutazione periodica del potenziale economico-finanziario, commerciale e strategico delle singole iniziative strategiche emergenti o di analisi di fattibilità delle stesse. Oppure i processi di selezione possono riguardare la valutazione dei costi opportunità e dei possibili recuperi di efficacia ed efficienza consentiti da innovazioni di tipo operativo.

Questi processi sono, solitamente, collegati a meccanismi di allocazione delle risorse che permettono alle iniziative di sopravvivere, rinforzarsi ed emergere definitivamente. D'altra parte, esistono anche meccanismi informali, che stimolano o scoraggiano le iniziative strategiche e operative emergenti. Come spiega Burgelman [1991], per esempio, accade che iniziative strategiche possono sopravvivere ed essere finanziate al di fuori dai meccanismi ufficiali di valutazione e selezione.

4.3 Il tessuto causale

Dopo la descrizione delle variabili flusso e delle variabili livello si può procedere a collegare le variabili disegnando i circuiti di retroazione.

Evidenziamo quattro circuiti fondamentali: il circuito del **controllo strategico**, il circuito della **formazione delle intenzioni strategiche**, il circuito dell'**imprenditorialità e dell'iniziativa diffusa** e il circuito dell'**apprendimento dei modelli mentali e dell'OSF**.

a. Il circuito del controllo strategico (circuito 1)

Il primo feedback è il circuito 1 tramite il quale si controlla la realizzazione della strategia intenzionale. Una volta che le intenzioni strategiche sono state modellate e, eventualmente, articolate in piani strategici, i conseguenti processi realizzativi sono diretti a ridurre il divario tra le intenzioni strategiche e la strategia realizzata (figura 3). Di volta in volta, si osserva la distanza tra obiettivi e risultati e si calibrano i processi realizzativi per governare la dinamica del sistema senza, tuttavia, intervenire sulla strategia intenzionale che è 'data'. Il loop 1 è un meccanismo che svolge un'attività di controllo strategico⁹ e, quindi, si comporta come un termostato: è mirato a conservare l'omeostasi del sistema della strategia aziendale, nel caso in cui si ritenga che la formula imprenditoriale operante non necessiti di aggiustamenti, o a portare il sistema su una nuova traiettoria di evoluzione, nel caso in cui la direzione aziendale intenda cambiare la formula imprenditoriale operante. Possiamo assimilare questo circuito al *first-order learning loop* di Argyris [1982]. Il circuito del controllo strategico descrive la capacità di un'azienda di eseguire una determinata strategia con prontezza ed efficacia. Per esempio, al suo arrivo all'IBM, nel 1993, Gerstner lamentava che l'azienda enfatizzasse il momento di definizione della strategia e, invece, mostrasse lacune pericolose nella realizzazione efficace della strategia. Il risultato era, secondo Gerstner, che i piani strategici rimanessero nei cassetti, mai realizzati. Non a caso, uno degli interventi di Gerstner fu quello di inserire nei criteri di valutazione delle prestazioni del management il concetto di *execution*, cioè la capacità di realizzare, o eseguire, velocemente ed efficacemente le intenzioni strategiche¹⁰.

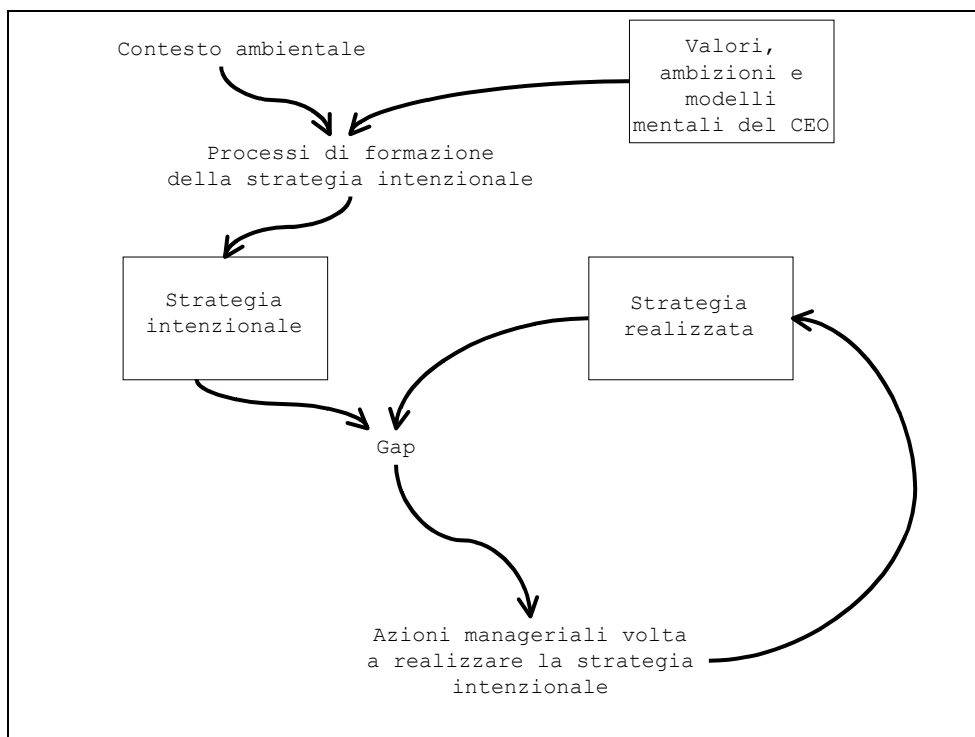
Nel circuito 1 è variabile fondamentale il gap che si viene a creare tra situazione desiderata e situazione effettiva, tra obiettivi e risultati, gap da considerare non solo nella sua grandezza ma anche nella sua qualità. Infatti, da una parte, ci aspettiamo che il circuito 1 sia teso a tenere sotto controllo, a minimizzare, il gap; siamo, quindi, portati a ritenere auspicabile una situazione in cui il gap sia contenuto. D'altra parte, data la funzione di stimolo che esercita il dover chiudere la differenza tra obiettivi e risultati, è fisiologico che il gap non sia mai del tutto eliminato ed è necessario interrogarci sulla qualità del gap esistente. La qualità dipende

⁹ Per l'efficacia del circuito del controllo e, per così dire, oliarne il funzionamento, il management può avvalersi dei tradizionali strumenti di controllo strategico, o *diagnostic control systems* [Simons, 1995].

¹⁰ Come ricorda Lucio Stanca, 'Gerstner ci disse: *Non fate più strategia. La strategia la faccio io e i direttori dei BRAND. Voi eseguite.*' prima tutti facevamo strategia. Avevamo bande di pianificatori! Solo in IBM Italia avevamo 300-400 pianificatori. Oggi non si pianifica più!'

soprattutto dalla profondità delle analisi della situazione da gestire strategicamente e dai valori e ambizioni alla base delle intenzioni strategiche: molta ambizione e superficialità di analisi oppure analisi approfondite ma non sorrette da una concezione etica dell'impresa (che viene piegata agli interessi del gruppo di controllo) contrassegnano negativamente il gap, dal quale, dunque, sprigiona una tensione distruttrice. Si consideri, per contro, come esempio di gap generatore di tensione creatrice, quello percepito da Hayek quando, nel 1984, ha assunto la guida di SMH. La qualità di tale gap è contrassegnata, da un lato, da una profonda analisi delle problematiche competitive e della situazione delle aziende orologiere svizzere e, dall'altro, da valori e convincimenti di fondo rivelatisi, alla prova dei fatti, quanto mai validi.

FIGURA 3



Il protrarsi di un gap generatore di una tensione costruttiva è il punto di partenza, o la scintilla che mette in moto un processo generatore di efficienza e sviluppo dell'impresa. Per esempio, nel caso General Electric, l'intenzione strategica di essere la numero 1 o 2 nei business in cui era presente e l'analisi della situazione competitiva effettiva ha portato a decisi ripensamenti del portafoglio ASA (smobilitazione di 200 business e 370 acquisizioni); l'obiettivo di essere un'impresa 'snella e flessibile', confrontato con l'alto grado di burocratizzazione in essere nell'azienda, ha portato al ripensamento della struttura organizzativa, allo sfoltimento delle posizioni di staff con l'eliminazione del 50% dei dipendenti nel gruppo di pianificazione strategica e la riduzione dei livelli gerarchici da 9 a 4. L'intenzione di diventare 'snella e flessibile' ha, poi, comportato la definizione del programma 'migliori prassi' e il lancio della sfida aziendale 'superare se stessi'.

All'IBM, invece, l'intenzione strategica di Gerstner di conquistare la leadership nel business dei servizi legati a Internet o, più in generale, alle tecnologie di connettività ha dato luogo, nel 1994, ben prima delle altre grandi aziende del settore, alla decisione di spostare il 25% del budget per la ricerca e sviluppo a progetti relativi a Internet e alla creazione di un gruppo di studio che prefigurasse le caratteristiche del nuovo settore emergente e dei nuovi prodotti che era necessario sviluppare. Dopo circa un anno di lavoro, nel settembre del 1995, il gruppo di studio presentò le proprie conclusioni e, in ottobre, venne presa la decisione fondamentale di allocare trecento milioni di dollari per creare la *Internet Division*.

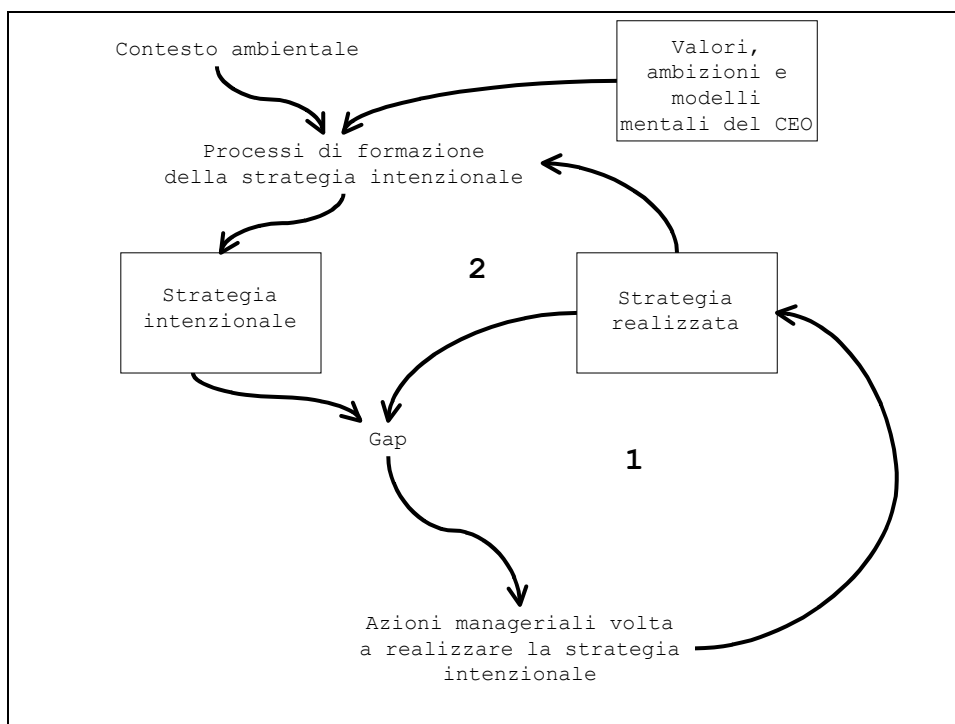
b. Il circuito della formazione delle intenzioni strategiche

Questo secondo circuito rappresenta il processo che ha come protagonisti i top-manager che traggono indicazioni utili dall'osservazione della strategia realizzata per rivedere e aggiustare le intenzioni strategiche (figura 4). Notiamo che, nel nostro modello, teniamo distinti i due processi di formazione delle intenzioni strategiche e di apprendimento dei valori e modelli mentali. La nostra ipotesi è che il fatto che possano modificarsi le intenzioni strategiche sulla base dell'osservazione dei risultati delle azioni passate non implica necessariamente che debbano modificarsi anche le convinzioni di fondo e i valori del top management. Per esempio, un'azienda può ridimensionare i propri obiettivi in termini di quota di mercato dopo aver visto di non essere riusciti a raggiungere tali obiettivi. Rivedere gli obiettivi nell'esplicitazione delle intenzioni strategiche può avere lo scopo di non 'stressare' l'organizzazione in un determinato momento e concedersi il tempo per riorganizzare le forze per poi ritentare l'obiettivo più sfidante, ciò senza, tuttavia, perdere la convinzione profonda che l'obiettivo ambizioso di quota di mercato non sia, prima o poi, raggiungibile. Per questi motivi, utilizziamo il termine 'apprendimento' laddove esiste un vero e proprio aggiustamento dei modelli mentali, e usiamo, invece, l'espressione di 'formazione delle intenzioni strategiche' ove la modifica delle intenzioni strategiche non segua dall'aggiornamento di modelli mentali ma discenda, piuttosto, da un progressiva esplicitazione e presa di coscienza dei propri modelli mentali o da esigenze tattiche di gestione del gap.

Un esempio concreto del funzionamento di questo motore, è dato da un'intervista che Jack Welch, CEO della General Electric, ha rilasciato alla fine degli anni '80 quando il processo di ristrutturazione di GE era già stato avviato da alcuni anni: "Alla metà del 1988, la parte *hardware*, ossia l'aspetto strutturale, era più o meno a posto. I nostri business ci piacevano. Era giunto il momento di occuparsi del *software*". In questa intervista emerge come l'osservazione di ciò che è stato raggiunto ha portato ad arricchire il contenuto delle intenzioni strategiche in modo progressivo senza, tuttavia, modificare gli obiettivi di fondo.

In conclusione, mentre nel circuito del controllo strategico l'osservazione della strategia realizzata è utilizzata per monitorare il grado di realizzazione degli obiettivi strategici, questi ultimi contenuti nella strategia intenzionale, nel circuito della formazione delle intenzioni strategiche l'osservazione della strategia realizzata è propedeutica all'aggiustamento degli obiettivi stessi. Nel primo caso, gli obiettivi rimangono fermi e fungono da punto di riferimento per il controllo, nel secondo caso, gli obiettivi evolvono al modificarsi della strategia realizzata.

FIGURA 4



c. Il circuito dell'imprenditorialità e dell'iniziativa diffusa

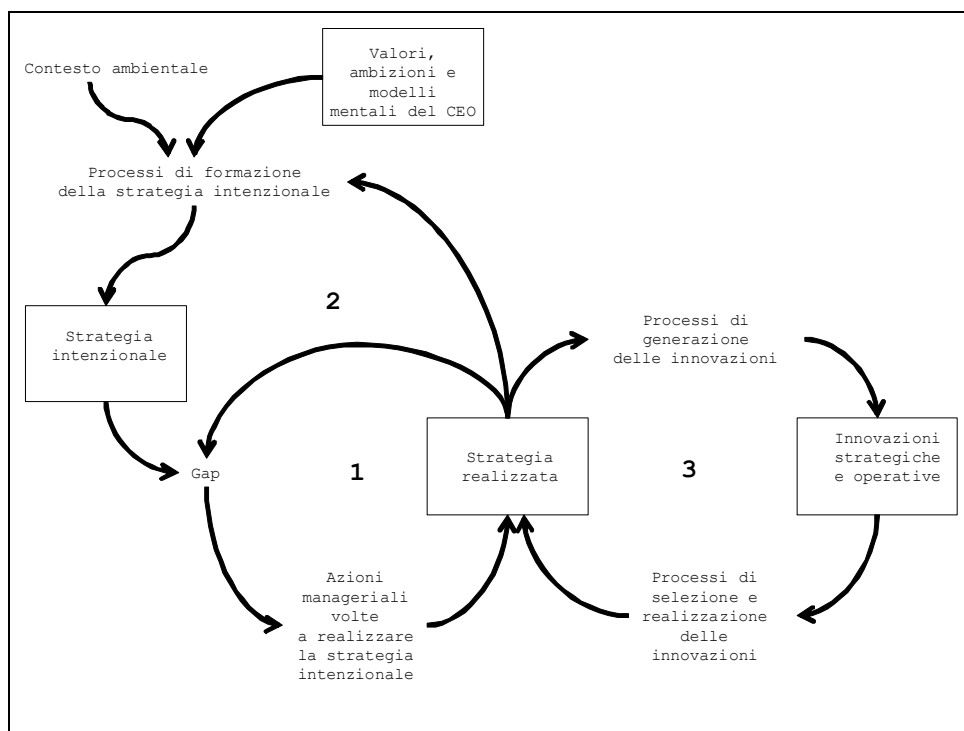
Il terzo circuito descrive i processi di innovazione bottom-up che sono espressione di fenomeni di imprenditorialità interna (nel caso di innovazioni strategiche) o semplicemente di progetti coinvolgenti volti a generare innovazioni operative sfocianti in incrementi di produttività.

Nella rappresentazione della figura 5, il circuito 3 è scomposto in una serie di elementi. Il processo fa perno su una variabile stock: le *iniziative strategiche e operative* queste ultime descrivono i risultati dei sottoprocessi, che posizionati a monte e a valle dello stock, ne modificano il livello. La scelta della variabile stock *iniziative strategiche e operative* è la risposta ad una domanda di ricerca precisa: cosa descrive, in un determinato istante, le energie, le tensioni e le risorse che stanno operando per dare vita ad innovazioni nella strategia o nella realtà operativa di un'azienda? I brevetti di cui un'azienda è titolare, per esempio, rappresentano risultati di iniziative innovative dopo che queste ultime sono state selezionate, finanziate e realizzate e sono entrate nella strategia realizzata. D'altra parte, le idee e i progetti a sostegno dei quali ancora non siano state aggregate risorse e energie denotano la ricchezza e la prolificità culturale di un determinato contesto organizzativo e sono, quindi, elementi della strategia realizzata ma ancora non costituiscono 'iniziative'. Rappresentando la variabile *iniziative strategiche e operative* si tenta di 'fotografare' il momento intermedio in cui gli stimoli e gli incentivi presenti nel contesto organizzativo hanno preso forma e si sono aggregati in iniziative che, tuttavia, ancora non hanno modificato il contesto strategico-organizzativo e sono in via di sviluppo. Tale fotografia permette di porre sotto osservazione i processi a monte e a valle dello stock delle *iniziative strategiche e operative*. A monte, i processi di generazione delle iniziative, che hanno luogo nel contesto strategico-organizzativo, alimentano lo stock di iniziative strategiche e operative; a valle, i processi di selezione e realizzazione, tramite i quali le singole iniziative sono valutate e finanziate, svuotano lo stock di iniziative dal momento che, una volta selezionata e realizzata, la singola iniziativa contribuisce a modificare la strategia realizzata diventandone parte integrante. In questo modo, le iniziative realizzate definiscono l'ambiente culturale in cui saranno concepite le iniziative successive. Tale descrizione è coerente, per esempio, con il contributo di Burgelman [1983a, b, c; 1991]. Quest'ultimo mette in luce come le iniziative strategiche generate all'interno di un'azienda, che sono elementi fondamentali di innovazione strategica sia incrementale sia rivoluzionaria, siano al contempo il prodotto di determinati contesti strategico-organizzativi e lo stimolo alla modifica di tali contesti. Il problema è quello di descrivere la struttura causale circolare che lega la generazione di iniziative innovative con il contesto strategico-organizzativo di un'azienda, ponendo l'attenzione sui fenomeni dinamici che emergono come conseguenza di tale circolarità. I comportamenti delle imprese, infatti, e, in particolare, la capacità di generare iniziative strategiche e operative dai contenuti innovativi, possono rimanere costretti su traiettorie definite dalla storia passata dell'impresa, con evidenti problemi di auto-referenzialità, oppure emergere come fenomeni auto-organizzati, totalmente nuovi e imprevisi, nel senso che sono originati non con modalità top-down, ovvero come prodotto della sola razionalità del top-management, ma bottom-up, come conseguenza dell'interazione reiterata di un contesto strategico-organizzativo e di comportamenti individuali e locali.

Un esempio di come può funzionare il meccanismo del loop 3 è offerto dal ben noto caso che descrive la conquista del mercato USA delle motociclette da parte della Honda sul finire degli anni cinquanta e nei primi anni sessanta [Pascale, 1982]. La strategia intenzionale, nel 1958, quando la Honda era ormai l'impresa leader nel mercato interno, era quella di intraprendere un processo di internazionalizzazione cominciando dalla costa californiana degli Stati Uniti. Questa semplice intenzione strategica sfociò in decisioni e azioni che portarono alla costituzione, a Los Angeles, di una minuscola testa di ponte, formata da pochi uomini, con pochissime risorse finanziarie e un modesto stock di moto di tutte le cilindrature, capeggiata da un dirigente nelle cui capacità di cavarsela con le scarse risorse messegli a disposizione il signor Honda e il suo socio, Takeo Fujisawa, riponevano piena fiducia. Ebbene, questo piccolo nucleo di uomini seppe sviluppare sul campo un apprendimento radicalmente innovativo che portò in breve a scoprire l'esistenza di un mercato per le moto di piccola cilindrata negli USA a cui, originariamente, neppure avevano pensato; a dilatare gli sbocchi delle moto di media e grossa cilindrata in un segmento nuovo, contraddistinto da una funzione d'uso fino a quel momento trascurata (quella della moto come strumento di sano divertimento), assai più grande di quello in cui erano posizionati i produttori europei e la Harley Davidson; ad aprire nuovi canali; a ribaltare a proprio favore i rapporti di forza contrattuale con il trade.

Il caso della Honda riportato è utile per esemplificare e mettere a fuoco il circuito 3 e precisamente: la criticità della “strategia realizzata” come insieme di variabili configuranti il contesto strategico-organizzativo nel quale può dispiegarsi un “apprendimento col fare”; le innovazioni strategiche che ne possono scaturire, costituenti il cuore di una formula imprenditoriale di successo; la criticità del rapporto tra top management e front line management nel definire la qualità del contesto comportamentale in cui quest’ultimo si trova ad operare e nel modellare in concreto i processi di selezione e ritenzione delle innovazioni. Vi sono situazioni in cui, nel quadro di una strategia realizzata, sia perché le intenzioni strategiche sono definite solo per grandi linee, per esempio in situazioni di incertezza ambientale, sia perché nella realizzazione della strategia emergono nuove opportunità che arricchiscono o modificano i contenuti delle intenzioni strategiche, diventa fondamentale il ruolo del patrimonio di imprenditorialità interna diffuse all’interno di un’azienda. Nel caso della Honda, i manager che sono stati mandati negli USA hanno saputo far fruttare le risorse messe loro a disposizione nell’ambito della strategia realizzata, tramite un processo di apprendimento, con prove ed errori, comportandosi da veri e propri imprenditori.

FIGURA 5



d. Il circuito dell’apprendimento/revisione dei modelli mentali e dell’OSF

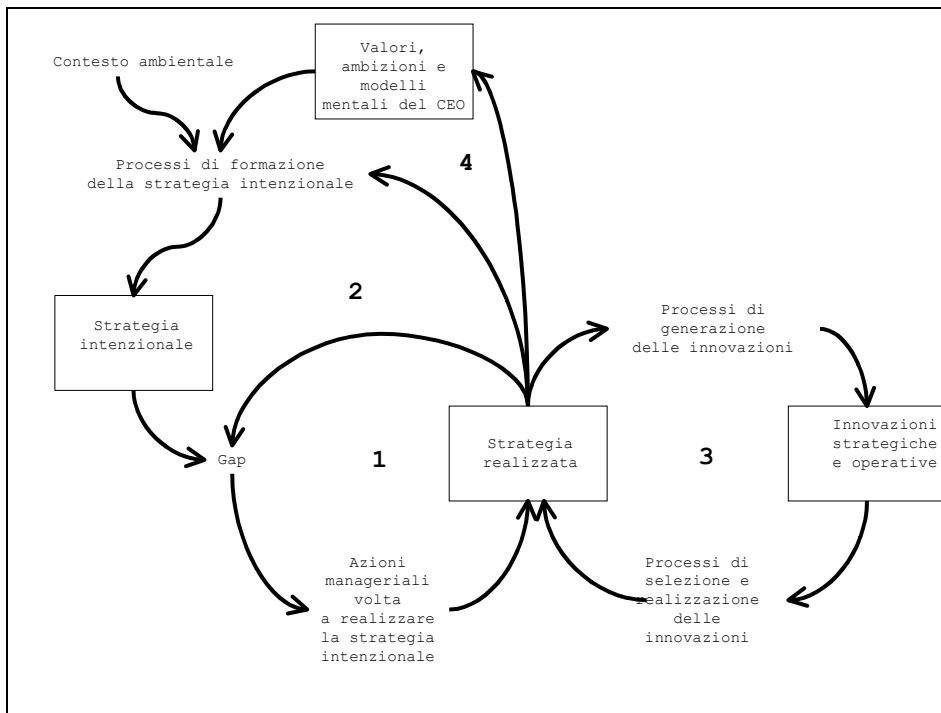
Il processo rappresentato nel loop 4 della figura 6 mette in luce l’impatto che l’osservazione dei risultati dell’azione strategica ha sull’apprendimento dei modelli mentali del top management. Rispetto al meccanismo descritto nel loop 2, il processo di apprendimento rappresentato nel loop 4 va più in profondità poiché, prendendo spunto dall’impatto sulla strategia realizzata dei processi a monte e a valle di quest’ultima, modifica i modelli mentali del management, cioè va alla radice delle intenzioni strategiche. Il circuito 4, quindi, descrive un meccanismo molto simile al *second-order learning* di Argyris [1982].

Per esempio, nel processo di ristrutturazione di IBM, avviato da Gerstner alla fine del 1993, il motore del loop 4 ha permesso di affinare in continuazione i convincimenti di fondo riguardo il campo di attività di IBM, il suo ruolo nell’arena o nelle arene competitive, in cui opera, il suo modo di essere e funzionare e il significato assunto dal profitto come misura del successo.

Per quanto riguarda il campo di attività, in particolare, Gerstner, dopo pochi mesi, a seguito di un’analisi approfondita delle competenze distintive di IBM e delle arene competitive in cui l’azienda era presente, capì che il settore dell’information technology era in profonda evoluzione e che il valore per i clienti si creava,

non tanto nella produzione, quanto, piuttosto, nell'assemblaggio di servizi informatici. L'obiettivo strategico di Gerstner divenne, quindi, quello di fare di IBM un'azienda di servizi informatici integrati che potesse creare valore realizzando nuove soluzioni a vecchi problemi e creando nuove competenze. In un secondo momento, Gerstner affinò ulteriormente la definizione del campo di attività e attorno al 1995 l'idea che l'IBM fosse essenzialmente un'azienda di servizi si esplicitò ancora meglio sfociando nella strategia di fare dell'IBM non solo una grande azienda di servizi nel settore dell'Information Technology, ma, anche e soprattutto la più grande azienda di servizi legati a ciò che Gerstner definì nel 1995 *network-centric computing* (NCC), cioè la possibilità di comunicare e scambiare in tempo reale, attraverso reti di computer interconnessi, informazioni digitalizzate di vario tipo, quali video, immagini ad alta risoluzione, voce, musica. Gerstner comprese che il NCC è lo strumento che ne è il motore principale, Internet, avrebbero portato una rivoluzione profonda nella cultura e nel modo di vivere e, di conseguenza, nelle strategie di business delle aziende clienti. La missione di IBM, quindi, sarebbe divenuta quella di accompagnare le aziende in questa transizione tecnologica e culturale.

FIGURA 6



In conclusione, il modello presentato suggerisce che per gestire la strategia, sia come processo continuo sia come processo di trasformazione profonda una tantum, è necessario riconoscere l'esistenza dei quattro motori descritti.

Il primo motore mette in luce la capacità del top management di porre in essere azioni manageriali più o meno efficacemente volte a realizzare i contenuti della strategia intenzionale. Il secondo motore si riferisce alla capacità del top management di aggiornare, se del caso, le intenzioni strategiche tenendo conto dei cambiamenti strutturali nel contesto ambientale e nella situazione aziendale. Anche per tale via si governa il gap puntando a mantenere alto il livello di motivazione dei collaboratori senza peraltro generare stress. Il terzo motore consente di realizzare il potenziale di innovazione incorporato nell'articolato tessuto umano e organizzativo dell'azienda nella misura in cui si liberano energie, conoscenze e creatività nella direzione segnata da una strategia di crescita della produttività e di sviluppo in nuovi spazi d'iniziativa e responsabilità imprenditoriali. La possibilità che la strategia sia plasmata dal basso aumenta l'adattività del sistema aziendale rendendolo più rapido nel percepire i cambiamenti in atto nell'ambiente e nell'elaborare risposte appropriate. Infine, il quarto motore descrive l'abilità del top management di mettersi in discussione e apprendere, sfidando i propri modelli mentali.

4.4 Il coordinamento dei motori della dinamica strategica

Per gestire con successo la strategia di un'azienda è necessario imparare ad orchestrare il funzionamento contemporaneo dei quattro motori, governando due aree delicate.

La prima area riguarda il coordinamento del motore del controllo strategico (circuitto 1), da una parte, e dei motori della formazione delle intenzioni strategiche e dell'apprendimento dei modelli mentali e dell'OSF (circuitti 2 e 4), dall'altra.

Far funzionare il primo motore significa essere in grado di ridurre il gap tra strategia realizzata e strategia intenzionale. Jack Welch, della General Electric, e Lou Gerstner, dell'IBM, sono esempi di leader capaci di realizzare con efficacia le intenzioni strategiche, spostando risorse all'interno dell'organizzazione, ridisegnando i meccanismi operativi e creando la motivazione necessaria per perseguire nuovi obiettivi con determinazione.

D'altra parte, una gestione strategica di alto profilo richiede anche che il vertice aziendale sia in grado di governare i circuitti 2 e 4 in modo da riaprire il gap tra strategia realizzata e strategia intenzionale, creando una tensione costruttiva che spinge verso nuove mete sfidanti.

La prima area di attenzione nel governo della dinamica della strategia, quindi, può essere definita come la 'gestione del gap'. La direzione aziendale deve essere in grado di governare il gap: una persistente e importante divaricazione tra intenzioni strategiche e risultati realizzativi delle stesse può essere frutto di analisi non approfondite e ambizioni troppo elevate, che portano alla definizione di obiettivi irrealizzabili, o dell'inconsistenza dei piani e delle azioni di realizzazione e ha in ogni caso come conseguenza la generazione di stress improduttivo e di tensioni negative all'interno dell'organizzazione. D'altra parte, la permanenza di una confortevole situazione di benessere in cui non esiste gap può essere il segnale di un equilibrio pericoloso, in cui mancano tensioni positive e l'azienda è attratta verso uno stato di inerzia pregiudizievole per la sua stessa sopravvivenza.

La seconda area di attenzione attiene al coordinamento dei circuitti 1, 2, 4, da una parte, e il circuito 3, dall'altra. Il primo gruppo di motori, infatti, è direttamente pilotato dal CEO, che assume un ruolo fondamentale nell'indirizzarne il movimento. Tramite il circuito 1, infatti, il CEO governa la realizzazione delle intenzioni strategiche, tramite il circuito 2 egli aggiusta le intenzioni strategiche e tramite il circuito 4, infine, rivede e aggiorna i propri modelli mentali e, di conseguenza, la strategia intenzionale. Il circuito 3, invece, è solo indirettamente governato dal vertice aziendale. I potenziali protagonisti del motore 3 sono distribuiti un po' ovunque nell'organizzazione e sono tutti coloro in grado di sviluppare nuove idee e iniziative, stimolati dall'apprendimento che si sviluppa sul campo e da un contesto strategico e organizzativo che premia cooperazione e iniziativa diffusa. Il vertice aziendale influisce su tale circuito solo indirettamente, in qualità di architetto o progettista che disegna e plasma il contesto strategico e organizzativo facendone un 'ambiente comportamentale' [Batlett & Goshal, 1995] più o meno favorevole alla generazione di innovazioni operative e strategiche.

Per quanto riguarda le innovazioni operative, si pensi, ad esempio, all'impatto che ha uno stile di leadership di *management by wandering around* nei reparti produttivi e negli uffici facendo domande e interessandosi alle innovazioni realizzate e ai problemi di miglioramento (stile caratteristico di imprenditori come Steno Mercegaglia e Leonardo Del Vecchio, tanto per fare alcuni nomi). Si pensi, ancora, all'impatto di coinvolgimento e di mobilitazione che hanno sull'ambiente comportamentale, se opportunamente gestiti, progetti sfidanti finalizzati a far crescere la produttività, quali possono essere, ad esempio, progetti di 'action work-out', di 'circoli di qualità', di 'reengineering' e così via.

Quanto alle innovazioni strategiche, va tenuta presente la distinzione tra innovazioni che si inseriscono nella strategia del top management, le cosiddette innovazioni 'indotte' [Burgelman, 1991] che contribuiscono al realizzarsi della strategia intenzionale, e innovazioni suscettibili, ove vengano lasciate andare avanti, di modificare la strategia aziendale perseguita (sono queste ultime le cosiddette iniziative 'autonome' [Burgelman, 1991]). Ora, il contesto organizzativo può essere plasmato in modo da lasciare più o meno libertà di esplorare nuove aree di business al di fuori della strategia dominante e delle competenze 'core' dell'azienda e di utilizzare risorse per esperimenti e ricerche anche se queste ultime non promettono risultati tangibili nel breve periodo.

Maggiore libertà d'azione si assegna al circuito 3, maggiore stimolo sarà dato alla liberazione di energie creative e a comportamenti imprenditoriali, ma, d'altra parte, maggiore potrebbe essere il disordine e la dissipazione di risorse ed energie in direzioni non correlate e senza sfruttamento di sinergia.

Il modello sistemico elaborato, con l'identificazione dei motori alla base della dinamica strategica del sistema aziendale, mette in luce un problema fondamentale che caratterizza lo studio dei comportamenti strategici delle aziende: quale sia il ruolo e lo spazio di manovra del top management nel plasmare la strategia aziendale a fronte dell'emergere di processi di auto-organizzazione bottom up [Golinelli, 2000: 60], dell'inerzia che caratterizza la variazione di stock di risorse, siano queste ultime tangibili o intangibili, o di modelli mentali consolidati e della difficoltà nell'anticipare le conseguenze delle decisioni prese nell'ambito di sistemi aziendali dinamici e complessi.

Sulla base del modello sviluppato, si incrociano ora in una matrice le due aree di attenzione considerate (Figura 7).

La prima dimensione, sull'asse verticale, riguarda l'utilizzo dei motori 1, 2 e 4. Quanto più intenso è il funzionamento dei circuiti dell'apprendimento dei modelli mentali e della formazione delle intenzioni strategiche, tanto maggiore sarà la tendenza ad abbandonare situazioni di equilibrio e a muovere verso l'esplorazione di nuovi territori, nuove aree d'affari, nuovi prodotti, nuove tecnologie, nuovi sistemi di management, cogliendo nuove opportunità ma correndo anche il pericolo di trascurare o sottovalutare l'esistente e di concepire intenzioni strategiche non realizzabili o troppo lontane dalle competenze fondamentali dell'impresa o di creare troppo stress all'interno dell'organizzazione. D'altra parte, una direzione che si focalizza solamente sul circuito 1 rischia di paralizzare l'azienda in una situazione di equilibrio confortevole ma potenzialmente pericoloso perché passibile di trasformarsi in inerzia e incapacità di affrontare le sfide poste dalle discontinuità del contesto ambientale (competitivo, sociale, giuridico-istituzionale etc) in cui l'azienda opera.

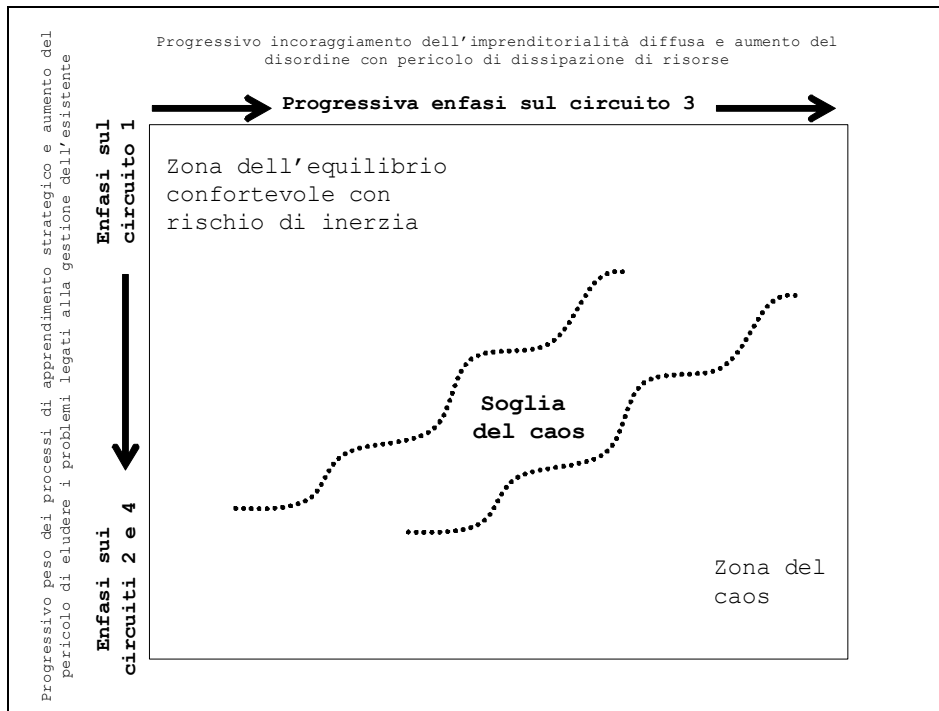
La seconda dimensione, sull'asse orizzontale, riguarda il motore dell'imprenditorialità e dell'iniziativa diffusa. Quanto più sciolto e libero dai vincoli è l'uso che si fa del motore del circuito 3, spostandosi, nel diagramma, da sinistra a destra verso aree di creatività, libertà di sperimentazione e disordine, tanto più si lascia che il comportamento strategico dell'azienda sia il risultato non solo della razionalità unica del vertice aziendale, ma anche della razionalità locale degli altri membri dell'organizzazione. Quindi, sarà necessario decidere in che misura liberare o imbrigliare il circuito 3. L'obiettivo, in questo caso, sarà quello di evitare che l'azienda rinunci a realizzare il potenziale di innovazione e creatività presente nell'organizzazione, nel caso in cui il circuito 3 sia troppo frenato, o ecceda nel lasciare libertà d'iniziativa all'interno dell'organizzazione generando caos, disordine e dissipazione di risorse, nel caso in cui il circuito 3 sia lasciato dispiegarsi senza instillarvi la disciplina necessaria anche al prodursi di innovazioni.

Il modello contribuisce, quindi, a spiegare come avvicinarsi, pilotando i quattro motori della strategia, ad una zona, che chiamiamo *soglia del caos* [Pascale, 1999; Pascale, Milleman e Gioja; 2000], che rappresenta una condizione, uno stadio intermedio, permeabile, tra ordine e disordine e che è il luogo ove si produce innovazione. Come illustra la figura 7, nella ricerca della soglia del caos, vi sono due aree da evitare: l'area in alto a sinistra, dell'equilibrio patologico ove il pericolo è quello di un'inerzia che immobilizza la strategia dell'azienda, e quella in basso a destra ove il livello di caos e disordine è insostenibile.

L'innovazione, insomma, non può prodursi né in una situazione e contesti organizzativi di equilibrio confortevole, privi di stimoli e tensione a produrre innovazioni che non siano orientate a mantenere lo status quo, né in ambienti caotici in cui si hanno forti tensioni al cambiamento e all'innovazione, ma che non riescono a canalizzarsi in modo costruttivo. Se ciò è vero, il compito del top management che si trova a governare un'impresa con una formula imprenditoriale di successo consolidata è di introdurre, nella situazione di equilibrio confortevole in cui essa si trova, elementi di disequilibrio che la sospingono verso la zona denominata *soglia del caos* avendo cura di non andare oltre, scavalcandola. Se, per contro, il management si trova a gestire un'impresa che è in una situazione di grave crisi o di disorientamento strategico, il compito del top management è di introdurre elementi di equilibrio che valgano a sospingerla verso la *soglia del caos*, ossia in una zona dove è possibile canalizzare energie e tensioni in vista di realizzare gli obiettivi imprescindibili di recupero di produttività e di rinnovamento della formula imprenditoriale.

Per evitare di cadere negli opposti pericoli di un equilibrio mortifero e di un caos patologico, il management dovrebbe avere chiara consapevolezza: (i) di dove si annidano gli ostacoli che gli impediscono di governare l'impresa sui sentieri dell'innovazione; (ii) di quali sono gli elementi di disciplina del contesto comportamentale irrinunciabili, che non solo sono compatibili con l'esigenza di innovare, ma sono altresì funzionali ai processi innovativi.

FIGURA 7



5. Conclusioni

Il contributo che l'articolo punta a offrire, dal punto di vista teorico, è quello di fornire una piattaforma per organizzare ed interpretare la letteratura in tema di processo strategico delle aziende. Tramite l'utilizzo del linguaggio simbolico dei circuiti di retroazione e la logica di analisi dinamica in essi cristallizzata, l'articolo favorisce la lettura e il confronto tra ipotesi differenti circa i meccanismi che producono il cambiamento strategico-organizzativo. In questo senso, il lavoro presentato propone un esempio di come si possano utilizzare i circuiti di retroazione per rappresentare e comunicare teorie del comportamento delle aziende o, più in generale, dei sistemi sociali. Se, infatti, nella letteratura di strategic management, trovano sempre maggiore spazio approcci alla ricerca influenzati dagli studi sui sistemi dinamici e la complessità e, quindi, caratterizzati da logiche interpretative non meccanicistiche in cui ricevono crescente attenzione relazioni tra le variabili di tipo circolare, piuttosto che unidirezionale, tuttavia, la natura circolare del modello causale utilizzato rimane spesso implicita, nascosta tra le maglie di teorie narrative e non rappresentata e comunicata in modo esplicito e rigoroso [Farjoun, 2002].

Il lavoro presentato, pur non contenendo indicazioni operative specifiche su, per esempio, quale sia l'equilibrio ottimo tra i diversi circuiti e come si possa raggiungere tale equilibrio, propone, da un punto di vista più applicativo, uno strumento di diagnosi del comportamento strategico delle aziende. Dato che la logica di rappresentazione utilizzata è imperniata sul concetto di sistema dinamico complesso, che tipicamente si caratterizza per la sua capacità di auto-organizzazione in stati sempre nuovi e inaspettati, ci è sembrato interessante, piuttosto che soffermarci su problemi di ottimizzazione, investigare le dimensioni appropriate per costruire uno spazio concettuale in cui analizzare la dinamica della strategia, rappresentando le tensioni, le pressioni, le forze e i processi in gioco. Il posizionamento nella matrice della figura 7 costituisce la base per analizzare in ottica dinamica la solidità, gli aspetti patologici o le trappole che caratterizzano la traiettoria sulla quale il comportamento strategico di un'azienda si sta incamminando, ricevendo indicazioni su quale circuito di retroazione debba essere stimolato o rallentato. In aggiunta, l'articolo rende più facile l'utilizzo metaforico di alcuni concetti che gli studi di management hanno mutuato

dai contributi sulla teoria della complessità. Per esempio, considerando lo stato patologico di equilibrio descritto dal posizionamento nell'angolo in alto a sinistra della matrice nella figura 7, è possibile ipotizzare che quanto più le aziende enfatizzano i processi di realizzazione della strategia, a scapito dei processi di apprendimento e di imprenditorialità, e quanto più adottano logiche di governo top-down, tanto più corrono il rischio di entrare in stati di *entropia*, intesi questi ultimi come stati di equilibrio privi di energia utilizzabile¹¹ [Vicari, 1991: 95-96]. In quest'ottica, la sfida di pilotare l'azienda verso la *soglia del caos*, diventa la strada obbligata per importare energia all'interno dell'azienda stimolando l'apprendimento organizzativo¹² e i processi di imprenditorialità e, di conseguenza, evitare il degrado entropico tipico dei sistemi chiusi [Vicari, 1991: 98-99].

¹¹ Attraverso le lenti della teoria della complessità, la nozione di equilibrio si colora di connotazioni negative perché esso è *equilibrio termodinamico*, vale a dire, stato di stasi raggiunto in un sistema chiuso quando l'entropia è massima e la capacità di produrre energia è ormai ridotta al minimo [Prigogine e Stenger, 1993: 124-130]; in tale stato il sistema è inerte e si avvicina allo stato ineluttabile di degradazione [Monod, 1970:187].

¹² Supporto utile per comprendere le problematiche relative al governo e al disegno dei processi di apprendimento organizzativo sono i contributi prodotti nel filone di letteratura dell'*organisational learning*. Più precisamente, alcuni contributi hanno dato vita ad aree di ricerca particolarmente rilevanti in relazione al soggetto del cambiamento strategico-organizzativo di un'azienda. Nonaka, per esempio, già nel 1988 trattava il tema della gestione di ordine e caos nei processi di apprendimento organizzativo (Nonaka, 1988); March, ha affrontato, invece, il problema di come bilanciare lo sfruttamento di conoscenze esistenti con l'esplorazione di nuovi territori (1991). Nonaka con Takeushi (1995) hanno analizzato il legame tra la produzione di conoscenza all'interno di un'organizzazione e la generazione di innovazione da parte dell'organizzazione stessa mentre Spender (1996) ha posto le basi per una teoria dinamica dell'impresa fondata sulla conoscenza.

6. Riferimenti bibliografici

- ANDREWS, K. R., 1971, *The Concept of Corporate Strategy*; Irwin, Homewood, IL.
- ANSOFF, H. I., 1965, *Corporate Strategy*; McGraw-Hill, New York.
- ANSOFF, H. I., 1979, *Strategic Management*; MacMillan Press, Ltd., London and Basingtoke.
- ANSOFF, H. I., 1984, *Implanting Strategic Management*; Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ.
- ANSOFF, H. I., 1991, *Critique of Henry Mintzberg' 'The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management'*; Strategic Management Journal, 12:449-461.
- ARGYRIS, C., 1982, *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*; San Francisco: Jossey-Bass Inc..
- ARGYRIS, C. e SCHON, D. A., 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*; Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co..
- BARTLETT, C. A. e S. GOSHAL, 1995, *Rebuilding behavioral context: turn process reengineering into people rejuvenation*; Sloan Management Review, Fall.
- BOWER, J.L., 1970, *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment*; Harvard University Press, Boston, Mass..
- BURGELMAN, R.A., 1983a, *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firms*; Administrative Science Quarterly, 28, pp. 223-244.
- BURGELMAN, R.A., 1983b, *Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study*; Management Science, Vol. 29, pp. 1349-1364.
- BURGELMAN, R.A., 1983c, *A model of interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy*; Academy of Management Review, Vol. 8, No. 1, 61-70.
- BURGELMAN, R.A., 1991, *Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research*; Organization Science, 2, pp. 239-262.
- BURGELMAN, R. A., 1994, *Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments*; Administrative Science Quarterly, Vol. 39: 24-56.
- CODA, V., 1989, *L'Orientamento Strategico di Fondo delle Imprese*; UTET.
- FARJOUN, M. , 2002, *Towards an organic perspective on strategy*; Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 7.
- FORRESTER, J. W., 1961, *Industrial Dynamics*; Productivity Press, Cambridge, Mass.
- FORRESTER, J. W., 1968a, *Principles of Systems*; Productivity Press, Cambridge, Mass.
- FORRESTER, J. W., 1968b, *Market growth as influenced by capital investment*; The Industrial Management Review, Vol. 9, No. 2, pp. 83-105, Winter.
- FORRESTER, J. W., 1969, *Urban Dynamics*; Productivity Press, Cambridge, Mass..
- FORRESTER, J. W., 1971, *Counterintuitive behaviour of social systems*; Technology Review, Vol. 73, No. 3, January.
- FORRESTER, J. W., 1973, *World Dynamics*; Productivity Press, Cambridge, Mass..
- FORRESTER, J. W., 1992, *Policies, decisions and information sources for modeling*; European Journal of European Research, Vol.59, pp.42-63.
- GOLINELLI, G. G., 2000, *L'approccio sistemico al governo d'impresa. L'impresa come sistema vitale*; CEDAM, Padova.
- GLASER, B. G. e A. L. STRAUSS, 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*; Aldine de Gruyter, New York.
- HAMEL, G. e C. K. PRAHALAD, 1989, *Strategic Intent*; Harvard Business Review, July-August.
- MARCH, J. C., 1991, *Exploration and exploitation in organizational learning*; Organization Science, Vol. 2, No. 1.
- MINTZBERG, H., 1978, *Patterns in strategy formation*; Management Science, 24:934-948.
- MINTZBERG, H., 1979, *The Structuring of Organizations*; Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, NJ.
- MINTZBERG, H., 1985, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*; Strategic Management Journal, n°35
- MINTZBERG, H., 1967, *Crafting Strategy*; Harvard Business Review, July-August: 66-75.
- MINTZBERG, H., 1990, *Strategy Formation: Ten schools of thought*; in J. Fredrickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Ballinger, New York.
- MINTZBERG, H., 1991, *Learning I, planning 0 reply to Igor Ansoff*; Strategic Management Journal, 12:463-466.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e J. LAMPEL, 1998, *Strategy Safari*; Prentice Hall Europe.
- MONOD, J., *Il Caso e la Necessità*; Mondatori: Milano, 1970.

- MORECROFT, J. D. W., 1984, *Strategy support models*; Strategic Management Journal, 5(3):215-229.
- NONAKA, I., 1988, *Creating organizational order out of chaos: Self-renewal in Japanese firms*; California Management Review, Vol. 30.
- NONAKA, I. e H. TAKEUCHI, 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*; Oxford University Press: New York.
- NORMANN, R., 1977, *Management for Growth*; Wiley, New York.
- PASCALE, T. R., 1982, relazione presentata alla Strategic Management Society, Ottobre.
- PASCALE, T. R., 1999, *Surfing the edge of chaos*; Sloan Management Review, Spring.
- PASCALE, T. R., MILLEMANN, M. e L. GIOJA, 2000, *Surfing the Edge of Chaos*; Crown Business, New York.
- PRIGOGINE, I. e I. STENGERS, *La Nuova Alleanza. Metamorfosi della Scienza*; Piccola Biblioteca Einaudi:Torino, 1993.
- QUINN, J. B., 1980, *Strategic change: Logical incrementalism*; Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- QUINN, J. B., 1981, *Formulating strategy one step at time*; Journal of Business Strategy, 1(3): 42-63.
- SPENDER, J. C., 1996, *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*; Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter Special Issue.
- VICARI, S., 1991, *L'Impresa Vivente*; ETASLIBRI.
- ZAPPA. G., 1957, *Le Produzioni*; II° TOMO, UTET.