

CONVEGNO

10 ANNI DI IMPRESA PROGETTO – UNA STORIA DENTRO L’AZIENDALISMO ITALIANO

20 FEBBRAIO 2015

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, VIA VIVALDI 5, 16126 GENOVA

RELAZIONE

Studiare l'impresa

Renato Fiocca

Il tempo è sempre una condizione relativa. Dieci anni sono un tempo diversamente lungo. Per qualcuno sono tanti, per altri sono pochi.

Per gli studi di management questi ultimi dieci anni hanno rappresentato un periodo certamente molto lungo e altrettanto intenso perché proprio in questi anni abbiamo osservato (o dovuto osservare) cambiamenti radicali nel modo di fare impresa, in Italia e nel resto del mondo.

In questi dieci anni sono cambiate le imprese, i mercati, i clienti e, naturalmente, è anche cambiato il modo di conoscere e di studiare le imprese.

Per una rivista di management dieci anni sono sicuramente un traguardo importante perché il solo testimoniare i cambiamenti intervenuti nelle imprese e il modo con il quale esse vengono studiate e interpretate credo abbia comportato uno sforzo di adattamento non marginale.

Cercherò, allora, di tratteggiare in estrema sintesi i cambiamenti più rilevanti intervenuti in questi anni e, partendo da essi, di proporre alcune riflessioni sul tema centrale del mio intervento, cioè sulle modalità più idonee per "studiare l'impresa", senza la pretesa di essere oggettivo perché questo è tema di opinioni e non di certezze

Quasi dieci anni di crisi profonda hanno determinato un cambiamento radicale che può essere riassunto nella frase che in questo periodo di tempo siamo passati dall'era del cambiamento a quella della discontinuità.

La differenza sostanziale tra cambiamento e discontinuità può essere spiegata con una metafora, richiamata da Popper: il cambiamento è come l'incedere delle lancette di un orologio: esse modificano la loro posizione in ogni istante, ma è noto e prevedibile il loro movimento. La discontinuità è come le nuvole: si spostano, ma non è dato sapere in quale direzione e con quale intensità e velocità.

Fare impresa in condizioni di cambiamento è problematico, ma non è impossibile. Si conoscono le possibili direzioni dell'evoluzione e l'impresa può, con una certa sicurezza, conoscere in anticipo gli assetti futuri. Spetta al management decidere in qual misura adeguarsi al cambiamento o, se possibile, anticiparlo.

Come sappiamo, le imprese migliori sono loro stesse a generare il cambiamento, cercando di conformarlo rispetto alle proprie caratteristiche.

Le condizioni di discontinuità sono molto più problematiche. L'imprevedibilità che caratterizza la discontinuità non consente di far leva sulle esperienze del passato per assumere le decisioni di oggi.

Non solo: molto spesso è addirittura problematico poter discernere le relazioni di causa-effetto, tra decisioni e risultati attesi.

Quest'ultima considerazione modifica radicalmente il modo di fare impresa.

La razionalità, pur limitata dalla non completa disponibilità delle informazioni sul contesto di riferimento, che è sempre stata elemento sul quale si basano i processi decisionali del management, deve necessariamente essere completata dall'intuito, dalla creatività, dall'interpretazione soggettiva dell'imprenditore e del manager in dosi ben superiori rispetto al passato.

Per comprendere il portato dell'imprevedibilità è però necessario riflettere sulle condizioni che l'hanno generata. Ogni mercato è per sua natura incerto.

Basti solo pensare alla numerosità, alla diversità e al dinamismo incessante delle variabili e degli elementi che costituiscono qualsiasi mercato per comprendere quanto esso sia "naturalmente" incerto.

L'incertezza è quindi una componente fisiologica di tutti i mercati, più o meno accentuata in ragione dell'indeterminatezza dei comportamenti dei fattori che lo formano.

Così, ad esempio, mercati caratterizzati da tecnologie instabili e in continuo divenire, dalla presenza di clienti i cui comportamenti sono fortemente eterodiretti, da concorrenti che propongono strategie molto differenziate e dinamiche, ecc., non possono che essere caratterizzati da una condizione strutturale di incertezza che, naturalmente, si ripercuote sulle imprese, sui loro processi decisionali, sulle strategie che formulano e sui risultati che ottengono.

Anche mercati apparentemente stabili conoscono alternanze di periodi di stabilità con altri di forte cambiamento. Situazioni che ad una prima e superficiale osservazione sembrano destinate a permanere inalterate, prima o poi incontrano condizioni di forte dinamismo per cui si può sostenere che la stabilità dei mercati è uno *status* provvisorio, una sorta di intervallo entro una condizione *normale* di instabilità e di incertezza.

Repentine inversioni di tendenza, tassi di crescita del tutto imprevedibili e apparentemente casuali sono divenuti elementi quasi strutturali di moltissimi mercati e non solo di quelli soggetti a maggiori instabilità, stanti le loro caratteristiche "naturali", a motivo delle incertezze derivanti dall'applicazione e dalla diffusione delle tecnologie o dalle esigenze non consolidate della domanda.

Inoltre, le condizioni di incertezza permanente fanno presumere che questa situazione sarà elemento strutturale dei mercati del futuro. La speranza che, una volta finita la crisi tutto tornerà come prima, è una ingannevole utopia. Le imprese, gli imprenditori e i manager dovranno, piuttosto, abituarsi ad agire e a decidere in condizioni di rarefatta certezza e a considerare la discontinuità non come un evento eccezionale, ma come una condizione di normalità.

Sul piano qualitativo, ancorché meno immediatamente percepibili rispetto alle dimensioni quantitative, in quanto più difficilmente misurabili, gli effetti dell'incertezza si manifestano in improvvisi e spesso imprevedibili cambiamenti delle esigenze e delle preferenze manifestate dai clienti.

Prodotti e marche che erano in auge pochi anni or sono e la cui posizione di mercato pareva solida e quasi inattaccabile, sembrano quasi dimenticati dai clienti, mentre nuove tipologie di offerta si manifestano con una crescente frequenza e con interessanti livelli di gradimento e di accettazione da parte del mercato.

Convivere con questi mercati, incerti e sempre meno prevedibili, è come vivere sulle "montagne russe", in perenne attesa di un balzo in avanti e nel timore di una improvvisa caduta.

Ad una lettura "negativa" del termine incertezza è tuttavia opportuno affiancarne anche una "positiva". L'incertezza è uno stimolo salutare alla ricerca di nuove proposte e soluzioni e, almeno in questa prospettiva, non può che essere considerata come uno stimolo all'innovazione e un generatore di potenziali nuove opportunità.

L'elemento fondamentale, allora, non è tanto legato al fatto che i mercati siano più o meno incerti, ma come le imprese, gli imprenditori e i manager, si pongono di fronte alle condizioni di incertezza. L'incertezza può essere subita, nel qual caso prevalgono

le conseguenze negative, o gestita, sapendone quindi cogliere gli aspetti di stimolo e di sollecitazione verso il nuovo.

A ben vedere quando si parla di imprese che sono state colte impreparate di fronte a situazioni di cambiamento dagli esiti incerti, ci si trova ad osservare imprese che devono essere giudicate complessivamente impreparate e la loro impreparazione di fondo è emersa da uno stato latente ad uno evidente a causa di un cambiamento ambientale non previsto.

Nei loro confronti le condizioni di difficoltà non hanno fatto altro che far emergere una impreparazione e una debolezza preesistenti e celate dalla stabilità. L'incertezza, soprattutto negli anni più recenti, allora ha colto impreparate quelle imprese che impreparate già erano.

Un secondo tratto distintivo dei mercati è la loro complessità che a volte tende a degenerare in non governabilità. Come è noto la complessità si fonda sulla presenza combinata di tre elementi: varietà delle situazioni e delle condizioni, loro variabilità nel tempo e nello spazio e, soprattutto, indeterminatezza, cioè estrema difficoltà nel cogliere e prevedere le relazioni di causa ed effetto tra i fenomeni.

Normalmente è quest'ultimo fattore, l'indeterminatezza, che genera le maggiori preoccupazioni. L'impossibilità di prestabilire relazioni di causa-effetto, pur scontando un sopportabile intervallo di imprecisione, determina l'evolversi dei processi decisionali da una condizione di quasi determinismo verso una deriva di opinabilità, se non addirittura di fortuita casualità.

Questa evoluzione genera conseguenze dirompenti su una disciplina come l'economia e la gestione delle imprese, soprattutto nella sua dimensione analitica, dei metodi e delle ricerche.

La mia opinione è che l'accresciuta indeterminatezza deve spingere alla ricerca di una nuova scientificità negli studi di management, probabilmente meno quantitativa e strutturalista e maggiormente in grado di intervenire sulle opinioni e sulle interpretazioni dei fenomeni; con un benefico incremento di quel "ragionar d'impresa e di mercato" che a volte è mancato in alcuni approcci scientifici, tanto puri e metodologicamente perfetti, quanto aridi sul piano delle capacità interpretative dei mercati e di orientamento per l'agire delle imprese.

Sul versante degli studi e delle ricerche di management, il nostro Paese ha sempre recitato e ancor oggi recita una parte non secondaria, anche se a volte è poco visibile in quanto è spesso frammentata nel lavoro individuale di singoli ricercatori.

D'altra parte il nostro sistema universitario non aiuta. Dopo decenni di puro ed assoluto immobilismo, l'Università italiana ha vissuto anni di riforme, controriforme e

riforme delle riforme. Con l'unico risultato pressoché indiscutibile che si è creata una grande confusione entro la quale hanno trovato facile dimora tante derive e troppi massimalismi

Spesso si sente dibattere sugli estremi: dalle pubblicazioni solo nazionale a quelle esclusivamente internazionali, da una focalizzazione prevalentemente qualitativa, alle ricerche fondate solo su una dimensione quantitativa, dall'attenzione assoluta ed esclusiva al metodo di ricerca che, a volte, si concentra su interrogativi infinitesimali e del tutto irrilevanti, a quella dove prevale la sola rilevanza anche se ottenuta con metodi del tutto discutibili e inaffidabili, e così via.

Si perde così di vista l'equilibrio che in ogni sistema complesso ed articolato è condizione indispensabile per la sua sopravvivenza.

Quest'ultimo argomento di discussione pare ancora dominare il dibattito, almeno quello accademico. Esso si articola nel dubbio tra importanza del rigore (metodologico) e delle rilevanza (pratica).

I sostenitori del rigore sostengono che la ricerca e il progresso scientifico non possono che misurarsi esclusivamente con l'eccellenza di questo parametro.

Se ci spostiamo sul versante della rilevanza, l'approccio è assai simile. Cambiano le parole, non i concetti e le logiche.

Allora perché questo continuo dibattersi e rincorrersi tra rigore e rilevanza, che pare quasi del tutto inutile e privo di soluzioni condivise e condivisibili?

Da un lato la ricerca rigorosa ma fine a se stessa non serve a nessuno, neppure agli accademici. D'altro lato non può esistere una ricerca rilevante se non è altrettanto rigorosa.

A mio avviso dovremmo lasciar perdere le due parole. La prima troppo "rigorosa" e, a volte, il rigore raffredda gli spiriti e impoverisce le idee.

La seconda troppo orientata alla soluzione pragmatica dei problemi, a volte senza aver in sé alcuna riflessione delle conoscenze acquisite.

Se invece delle due parole (rilevanza e rigore) se ne usasse una terza, utilità, da tutti condivisa, sarebbe più facile superare ogni diatriba. Essa risolve perché nessuno farebbe ricerca su argomenti inutili e, naturalmente, nessuno leggerebbe articoli o libri inutili.

Personalmente ritengo che vi sia almeno un punto fermo. Il nostro è divenuto velocemente un sistema internazionale e a quel livello ci si deve cimentare e confrontare.

Essere internazionali non significa, però, dimenticarsi delle origini e delle proprie radici.

Saremo tanto più letti e rispettati a livello internazionale quanto più saremo in grado di testimoniare i fattori di originalità (e non sono pochi) del fare management nel nostro Paese. Né più né meno di quello che fanno le imprese italiane di successo nei mercati internazionali.

Vi sono, comunque, anche segnali largamente positivi nelle nostre discipline.

Se prestiamo attenzione ai titoli più recenti di articoli e libri di contenuto economico-manageriale, tanto in Italia quanto all'estero, riscontriamo, con una certa gradevole sorpresa, la continua e consistente presenza delle parole "rileggere", "ripensare", "riscrivere", ecc. che precedono l'ambito di applicazione specifico, di solito il "management", a volte l'"impresa" nella sua totalità, molto frequentemente il "marketing".

Si tratta certamente di un segnale positivo: è bene, infatti, per qualsiasi disciplina, che gli autori che la interpretano e la insegnano e, naturalmente, anche gli operatori che la praticano quotidianamente, si interrogano sulla necessità di una riflessione interpretativa che possa, eventualmente e se necessario, condurre ad una salutare rivisitazione dei suoi contenuti, mettendone in discussione la loro adeguatezza rispetto alle condizioni dell'ambiente di riferimento.

Renato Fiocca - Genova 20 febbraio 2015