



[saggi](#)

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

[working paper](#)

N° 2 2006

di [Lorenzo Caselli](#)

[autori](#)

[archivio](#)



Il lavoro tra sviluppo e solidarietà

[recensioni](#)

[segnalazioni](#)

[eventi](#)

[link](#)

[saggi](#)

⇒ [Dario Velo](#)

Dall'Europa dei progetti all'unione economica. Lo sviluppo della grande impresa europea di interesse generale

⇒ [Matteo G. Caroli](#)

Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la competitività sostenibile del territorio

⇒ [Peter Dobay](#)

Value and Risks of the E-business Change

[working paper](#)

⇒ [Bruno Maggi](#)

[Andreu Solé](#)

Disputa sulle concezioni del processo decisionale

⇒ [Angelo Gasparre](#)

Tra flessibilità e precarietà: una ricerca su lavoro atipico e imprese

⇒ [Gianpaolo Abatecola](#)

[Sara Poggesi](#)

Liberalizzazione e strategie aziendali nel mercato del gas: l'esperienza del gruppo ENI

⇒ [Stefania Mittiga](#)

Lo sviluppo del commercio equo e solidale in America Latina: un'analisi comparativa



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

[< indietro](#)



Disputa sulle concezioni del processo decisionale*

Bruno Maggi
Andreu Solé

Sommario: 1. Prologo - 2. In vino veritas? - 3. La scelta dei piatti - 4. Primo piatto - 5. Secondo piatto - 6. Il saluto del gestore - 7. La cameriera sparecchia - 8. Il dessert - 9. Il conto - 10. La scommessa - 11. Iacta alea est - 12. Epilogo - Bibliografia

1. Prologo

Il processo decisionale. Che cosa significa decidere? Si può sapere come si decide, capire in che modo si è deciso, in particolare nelle imprese? Esiste, insomma, una teoria della decisione?

Ascoltiamo, caro lettore, quel che vien detto in una trattoria tradizionale. Sono le nove di sera...

2. In vino veritas?

William: Degno di fama

Paula: Delicato

Thomas: Buon retrogusto

Seduti come sempre al tavolo in fondo a destra, stanno assaggiando il vino di un piccolo produttore. Hanno l'abitudine di ritrovarsi a cena una volta al mese in questa trattoria. Poiché sono molto amici, amano disputare, di cinema, di politica, di letteratura, di qualsiasi cosa. Il gestore riserva loro sempre un tavolo in fondo,

*Testo presentato e discusso nel corso del 4° Workshop di Organizzazione aziendale, "I processi decisionali nell'organizzazione d'impresa", svoltosi presso l'Università di Firenze nei giorni 13 e 14 febbraio 2003 e originariamente pubblicato nel CD Rom degli Atti di tale manifestazione. Una diffusa utilizzazione didattica di tale contributo in corsi universitari di ogni livello ha suggerito l'utilità di questa seconda pubblicazione fedele all'originale.

un po' appartato, perché gli scambi sono di solito piuttosto animati. La volta scorsa argomento della vivace discussione è stato soprattutto il palmarès del Festival di Cannes. Trentenni, Paula, Thomas e William ritengono che sinora «hanno fatto carriera» (come si dice nel loro ambiente): sono membri del comitato di direzione di un'impresa industriale di medie dimensioni.

3. La scelta dei piatti

I nostri tre personaggi leggono il menu, si consultano, scelgono, chiamano la cameriera...

William: Anche voi due cercate lavoro? *Sorride nervosamente.*

Paula: Dopo la riunione del comitato di direzione di stamattina, forse comincio a guardarmi in giro. Non si sa mai.

I due si volgono verso Thomas, che li guarda. Silenzio prolungato.

Thomas: Non bisogna lasciarsi andare. Ho sentito come voi, questa mattina, il nostro AD, che non escludeva la vendita dell'impresa, ma vi ricordo che è la terza idea in otto mesi - da quando è molto preoccupato per il futuro dell'azienda. Vi ricordate, prima ha ventilato la possibilità di una alleanza con un grande gruppo del settore. Poi ha cominciato a parlare di rete, dicendoci che voleva andare in Germania per contattare dei partner potenziali. Ma, attenzione, quello che ha detto stamattina al comitato non era molto chiaro. E devo dirvi che ho avuto modo di parlargliene un po' direttamente: questa idea non gli è affatto chiara in testa. Stamattina, quando ha parlato di vendere - era la prima volta che proponeva questa possibilità - vi sembra che fosse chiaro? Ci sono tre scenari nella testa del nostro AD - vendita, alleanza, rete - ma nessuno è chiaro.

Paula: Sono d'accordo. Cosa vuol dire vendere: a chi, come, quando? Cosa significa «costituire una rete internazionale»? Ci sono molti modi di fare alleanza, ci sono delle alleanze che, di fatto, sono delle vendite.

William: Va bene, se ho ben capito, stasera discutiamo di lavoro. Perché abbiamo paura, vero?

4. Primo piatto

William: In ogni modo, l'impresa non può continuare così. La situazione diventa pericolosa: siamo in un settore turbolento, con raggruppamenti, fusioni in tutti i sensi... Non si può continuare da soli, l'ambiente è totalmente mutato e, se non ci adattiamo, in poco tempo siamo spacciati. Dobbiamo adattarci. Quello che mi fa paura è che il grande capo non fa un'analisi rigorosa delle evoluzioni del mercato, della concorrenza, del contesto internazionale. Noi, a cosa serviamo?

Non ha chiesto al comitato di direzione di fare quello che bisognerebbe fare, un'analisi strategica della situazione.

Paula: William, tu hai sempre sulla lingua le stesse parole: mercato, ambiente, adattamento, strategia...Continui a credere che le decisioni più importanti di un'impresa vengono prese in funzione di un'analisi della situazione! Credevo che con l'esperienza ti fossi reso conto che non è così che succede.

Thomas ridacchia, William sorseggia il nuovo vino.

Thomas: Paula, tu esageri sempre. Il mio punto di vista non è né come il tuo, né come quello di William. Tutto il ragionamento di William parte dall'idea che l'impresa deve adattarsi all'ambiente, che l'ambiente è un vincolo previo. E' l'impresa che crea il suo ambiente: sceglie di lanciare questo o quel prodotto, di utilizzare certe tecnologie. L'impresa crea il suo mercato, quello dell'approvvigionamento delle risorse necessarie e quello dei clienti a cui vuole rivolgersi. L'impresa sceglie i suoi concorrenti. Può sopprimere certi suoi prodotti e certi concorrenti, come può cambiare i fornitori e i clienti. Ricordatevi cosa è successo con l'ultimo prodotto che abbiamo lanciato due anni fa: non siamo partiti dai bisogni dei clienti, si può dire invece che il nostro prodotto ha creato il bisogno. In conclusione, abbiamo una nuova categoria di clienti. Quello che si chiama ambiente dell'impresa è il risultato di tutte queste sue scelte.

Paula: Ambiente, ambiente... Noto che tutt'e due ragionate in termini d'ambiente. E' la differenza che c'è tra voi due e me.

William: La questione che c'interessa è questa: che cosa sta per succedere, alla nostra azienda, a noi tre, a tutti gli altri?

Paula: Siete noiosi! Non si può sapere cosa succederà. Non si può prevedere la decisione che prenderà il nostro AD. Lui stesso non sa cosa sta per decidere!

Come se non volesse ascoltare Paula, e rivolgendosi a Thomas, William continua: Dire che l'ambiente non è un vincolo, non è serio! Neghi che i nostri concorrenti sono sempre più grandi? Neghi che certi mercati stanno crollando?

Thomas: Se i nostri concorrenti sono sempre più grandi, e non lo nego - non sono poi così sciocco - questo è il risultato delle azioni condotte e delle decisioni prese nel corso degli ultimi anni. Non è l'ambiente che obbliga le imprese a diventare più grandi. Loro decidono di crescere sempre più, e il risultato è una situazione nuova che tu chiami «ambiente». Questa situazione crea certamente dei vincoli, ma anche delle opportunità.

Paula: Avvertitemi quando avete finito, tutt'e due. Vi ringrazio di lasciarmi mangiare tranquillamente la mia insalata.

William: Dobbiamo vendere, allearci con un grande del settore, creare una rete con dei partner stranieri? E' questa la domanda cui dobbiamo rispondere. Bisogna fare un'analisi strategica, bisogna cominciare con un'analisi dell'ambiente e vedere quali sono le implicazioni per il marketing, la produzione, la R&S, la finanza...Bisognerebbe che questo fosse il lavoro dell'insieme dei membri del comitato di direzione, dato che rappresentano le diverse funzioni dell'impresa: marketing, produzione, R&S, finanza...

Paula: E' il tuo modo di vedere il ruolo e il funzionamento di un comitato di direzione. Parli come i libri di strategia che abbiamo letto e riletto durante i nostri amati studi.

William: Te lo ripeto, sei troppo schematica: non tutti i libri di strategia dicono esattamente la stessa cosa. Se mi permetti, preciso il mio punto di vista.

Thomas: Calmatevi, vi comportate come cane e gatto. Su, William, ti ascoltiamo. Ognuno, come al solito, espone il proprio punto di vista. Mi è venuta un'idea: vi propongo di concludere con una scommessa, ma tengo la sorpresa per il finale.

5. Secondo piatto

William: Grazie Thomas, mi piacciono le sorprese. Dunque, dicevo, è urgente fare un'analisi strategica, seria. Bisogna cominciare dal mercato: se l'analisi mostra che il mercato in cui siamo sta crollando, è chiaro, è evidente, bisogna sbrigarsi a vendere. Certo, se l'impresa fosse venduta, io, voi e molti altri ci ritroveremmo in una situazione personale sgradevole, difficile. Personalmente sono affezionato alla nostra azienda, mi ci trovo bene, ma sarebbe logico vendere. Per fortuna le informazioni, gli studi di settore indicano che non è il mercato che è in crisi, anzi è favorevole. E' la nostra posizione che crea problemi, siamo sfortunatamente troppo piccoli.

Paula: In tutti i settori ci sono delle piccole, anche delle piccolissime imprese che vanno molto bene. Immagino che tutt'e tre siamo d'accordo: il nostro problema non è un problema solo e semplicemente di dimensione.

William: Appunto, la prova che l'AD non fa un'analisi strategica è che si potrebbe immaginare un quarto scenario, sempre partendo dal mercato. Per andar bene di fronte a grandi concorrenti, che diventano sempre più grandi con le fusioni, la sola alternativa, quando si è piccoli, è d'avere un prodotto diverso, originale, che garantisce un mercato particolare nel settore. Ora, il problema è che, salvo uno, i nostri prodotti non hanno originalità nei confronti della concorrenza. Se la nostra fosse una strategia di differenziazione, dovremmo progettare e mettere a punto - molto, molto presto - dei prodotti diversi e veramente originali. Ma questo richiederebbe troppo tempo e, inoltre, non abbiamo la cultura d'impresa per farlo. Ricordatevi cosa è successo l'ultima volta che abbiamo lanciato un prodotto innovativo, due anni fa. L'innovazione prodotto è il nostro punto debole, la nostra forza è il commerciale, abbiamo degli ottimi venditori. La soluzione della differenziazione è dunque sfortunatamente da scartare.

Paula: Se mi permetti, non sono d'accordo con il tuo modo di parlare e di ragionare. Secondo te, bisogna analizzare, sempre analizzare. Tu dimentichi un piccolo particolare, la volontà delle persone. Come è noto, donne e uomini sono in grado di fare cose che le analisi considerano difficili, se non impossibili.

William: Capisco quello che dici, ma bisogna essere realisti. Hai una tua idea personale di nuovo prodotto? Ci sono, oggi, proposte concrete di prodotti innovativi in azienda?

Breve silenzio.

Thomas: Continua, William. Qual è la tua diagnosi, dottore, circa le due possibilità che rimangono?

William: Prendiamo la soluzione alleanza. Di fatto, si tratterebbe di una fusione con una grande impresa del settore. Entrare in una grande impresa permetterebbe anzitutto di finanziare gli investimenti assolutamente necessari per continuare a esistere sul mercato. Vi ricordo che la nostra azienda non va male finanziariamente, ma è incapace di reggere gli investimenti necessari a medio termine, nei prossimi cinque anni. Inoltre, la nuova entità così creata sarebbe più forte sul mercato. E' ragionevole pensare che essendo più grandi si potrebbe fare maggior pressione sui prezzi, modificare le condizioni commerciali a nostro vantaggio.

Paula: E invece no, come succede quasi sempre nel caso di fusione noi perdiamo la nostra indipendenza, non esistiamo più!

William: Un momento, aspettate, non è la decisione strategicamente migliore: se abbiamo una difficoltà reale per finanziare gli investimenti, non abbiamo però problemi né con i prezzi né con le condizioni commerciali. L'analisi mostra che la soluzione più interessante è la rete internazionale. E' una vera alleanza, in cui i diversi partner si coordinano ma restano indipendenti; raggruppano le loro risorse finanziarie per realizzare quegli importanti investimenti che sono necessari e, dato che la nuova entità costituisce un insieme che pesa sul mercato, potrà anche fare pressione sui prezzi. Certo, questo scenario andrebbe precisato. Per esempio, si può immaginare che la nostra azienda conserva il suo core business e cede ai partner le attività secondarie e poco redditizie.

Paula: Il tuo ragionamento è logico, è proprio qui il problema. Un ragionamento logico è un ragionamento che tien conto di tutti i dati del problema, no? Ma non possono prodursi avvenimenti - economici, finanziari, tecnologici, sociali, politici... - inattesi, imprevedibili? Tu credi che è il mercato che decide, in realtà è l'AD, neanche il comitato di direzione. Nella decisione dell'AD intervengono numerosi elementi che non hanno nulla di economico: valori, sentimenti, modi di pensare - legati alla professione, al paese, alla persona... Per esempio, come sappiamo, il grande capo non ha mai avuto l'assillo di far soldi a tutti i costi. Abbiamo visto tutti, durante gli ultimi anni, che si preoccupava di salvaguardare i posti di lavoro. William, vorrei che mi dimostrassi che tutto ciò non interviene nella decisione.

William: Ma, è evidente che non si può tener conto di tutto...

Thomas: Se non si può tener conto di tutti gli elementi della decisione, come puoi dire qual è la migliore?

William: Quando dico che la decisione strategica migliore è quella della rete, lo dico in funzione delle informazioni che abbiamo oggi, dei dati disponibili sul mercato, sulle strategie dei concorrenti. Se ti ricordi, sin dall'inizio ho detto che bisognava fare un'analisi seria per tener conto degli elementi finanziari, commerciali, tecnologici, culturali...

Paula: Puoi dirmi come tieni conto dei sentimenti del nostro capo? Un AD non ha sentimenti, un cuore?

6. Il saluto del gestore

Girando tra i tavoli, il gestore: «Signori, va tutto bene?» Paula, Thomas e William si dimostrano soddisfatti e scambiano commenti sulla cucina.

Thomas: Vi ho ascoltato attentamente, non sono d'accordo con nessuno dei due. Tu, William, spieghi che bisogna partire da un'analisi del mercato, che il mercato è determinante. Tu, Paula, ci dici che dall'inizio alla fine del processo di decisione c'è sempre l'AD. Io credo che per cominciare bisogna riflettere sugli obiettivi. Quando dico «obiettivi», parlo di ciò che si vuol raggiungere, dei risultati attesi. Gli obiettivi della nostra impresa sono solo economici, fatturato, profitto, creazione di valore per gli azionisti...? Io sono d'accordo con Paula su questo punto: c'è anche l'intenzione, e in che misura, di salvare i posti di lavoro? L'indipendenza dell'impresa rientra nelle intenzioni? Bisogna cominciare col porsi tutte queste domande.

Paula: Anch'io ti ascolto attentamente. Sento una grande ambiguità in quello che dici. Gli obiettivi sono gli obiettivi di chi, di che cosa? Un'impresa ha degli obiettivi? Come si può parlare delle intenzioni di un'impresa? Parlare così, è credere che l'impresa è una persona.

Thomas: Capisco la tua critica, sono d'accordo: l'impresa non è una persona. Quello che io intendo come obiettivi dell'impresa è la risultante delle intenzioni degli uni e degli altri sul suo futuro. Attenzione, non parlo di un progetto collettivo, ma della convergenza e dell'incontro delle intenzioni di molte persone. Sono evidentemente le intenzioni dell'AD, ma anche le intenzioni di tutti quelli che - all'interno e all'esterno dell'azienda - hanno un'influenza sulla sua attività: sono certamente i membri del comitato di direzione ma anche i rappresentanti delle banche, i sindacati... Evidentemente, l'influenza di questi o di quelli dipende dal loro potere.

William: Completamente d'accordo, bisogna avere degli obiettivi strategici chiari, dobbiamo sapere dove vogliamo andare!

Thomas: Credo che non pensiamo alla stessa cosa con la parola «obiettivo», che tutti utilizzano in mille modi. Non è facile trovare un'altra parola per dire quello che voglio dire. Ho un'immagine: noi camminiamo, cerchiamo di tracciare un cammino, ma questo cammino dobbiamo modificarlo man mano che camminiamo, non c'è mai una destinazione finale, solo delle tappe - delle tappe che saranno sempre diverse da come le abbiamo immaginate. Dunque, vedi, non ho una parola da usare al posto di «obiettivo», ma spero che tu senta che è un approccio molto diverso dal tuo: gli obiettivi di cui parlo io non sono ciò che tu chiami «obiettivi strategici dell'impresa».

Paula: Bella, la tua immagine del cammino, mi piace.

7. La cameriera sparecchia

La disputa si interrompe per qualche minuto, intanto che la cameriera cambia le stoviglie.

Thomas: Stavo dicendo che la riflessione deve iniziare dagli obiettivi, ma nel senso che ho precisato. Gli obiettivi possono essere più o meno chiari, non sono mai completamente trasparenti, evolvono.

William: Bisogna dunque chiarire gli obiettivi, è questo che dici?

Thomas: Non è affatto questo. Lo ripeto: gli obiettivi non si possono chiarire completamente. Ciò che si può fare è diventare consapevoli del fatto che certi obiettivi sono più chiari e altri meno chiari. Per esempio, la salvaguardia dei posti di lavoro è un obiettivo chiaro oggi? Cominciando da questa consapevolezza bisogna interrogarsi sulle azioni da svolgere per cercare di raggiungere gli obiettivi. Le azioni da svolgere sono, per esempio, una richiesta di credito a una banca, un cambiamento di prodotto o di tecnologia, una scelta di outsourcing... Sono i mezzi per raggiungere i risultati attesi. Ma nemmeno la relazione tra l'azione svolta e l'obiettivo perseguito è necessariamente chiara. Spesso non si può sapere quanto sia adatta l'azione che si è scelta.

William: Questo non mi è chiaro. Dunque le aziende non sanno bene dove vanno. Non sappiamo se quello che facciamo è efficace o no. Dove andiamo a parare con queste idee? Tu parli sempre più come Paula.

Paula, ridendo: Non sono affatto d'accordo con Thomas.

Thomas: Capisco, William, che tu sia a disagio, con la tua logica. Fatemi ricordare quello che è successo durante questi ultimi mesi. Le tre alternative attuali - rete, alleanza, vendita - non sono uscite dal cappello dell'AD, ma non si tratta nemmeno del risultato di un'analisi del mercato. Per esempio, prendiamo la rete: è un'idea alla moda, ma l'AD è effettivamente andato in Germania e in Belgio per contattare delle aziende comparabili che sono partner potenziali per la creazione di una rete. Per quanto riguarda l'alleanza, l'AD non l'ha confessato, ma abbiamo saputo che era un'idea fortemente suggerita da una delle banche della nostra azienda. Per la banca è la soluzione migliore, ma ci si può chiedere se è quella che piace di più al grande capo. William, tu esageri quando dici che il comitato di direzione è lasciato completamente da parte: sai che un collega del comitato è stato incaricato di prendere dei contatti e di preparare un dossier sul progetto dell'alleanza. Quel che accade è che il comitato non lavora come tu vorresti che lavorasse: non abbiamo cominciato col fare un'analisi strategica, del mercato, dei nostri punti di forza e di debolezza, delle minacce e delle opportunità...conosciamo la storia.

Paula: Ti fai delle illusioni, caro Thomas. Sono d'accordo con William: la tua influenza, la nostra influenza, come membri del comitato di direzione, sulla decisione che si sta per prendere, è così limitata che si può dire nulla. E' per questo che il tuo sogno è di diventare AD!

Thomas: Restiamo seri. Quanto alla vendita siamo tutti d'accordo nel comitato, l'AD l'ha ventilata per scuoterci, per far capire a tutti che bisogna muoversi, che

siamo spacciati se non facciamo niente. Non è una vera possibilità; ma può darsi che mi rassicuro a dir così.

William: Sono solo delle impressioni, dei sentimenti, tutto questo.

Thomas: Ma i contatti con i partner potenziali in Belgio e in Germania, il consiglio della banca, il dossier che è stato preparato sulle grandi imprese del settore...sono pur dei fatti, non sentimenti.

William: Ma a questi fatti si mescolano molte impressioni e sentimenti. Non è un'analisi obiettiva, tu ragioni come Paula.

Paula: Ma no, William, non sono d'accordo con Thomas. Quando Thomas avrà finito, ti spiegherò perché.

Thomas: Ti ringrazio, Paula, di lasciarmi finire. Il nostro problema oggi, il problema dell'azienda, è che non abbiamo chiarezza sugli obiettivi. Gli obiettivi non sono chiari e tuttavia bisognerà scegliere. Per esempio, se uno degli obiettivi è in particolare la salvaguardia dei posti di lavoro, allora le cose diventano più chiare: si scarta la vendita. Se uno degli obiettivi è l'indipendenza dell'impresa, la rete diventa un'alternativa migliore dell'alleanza. Se invece l'obiettivo prioritario è la creazione di valore per gli azionisti, oggi non si può sapere qual è l'alternativa migliore...

William: Lo vedi, il tuo modo di pensare ci porta in mezzo alla nebbia...

Thomas: Quello che voglio dire è che, allo stato attuale, bisogna anzitutto riflettere sugli obiettivi. E solo dopo sulle azioni da svolgere.

8. Il dessert

Paula: Tocca dunque a me ora, vi ringrazio. Insisto nel dire che non sono d'accordo né con te, Thomas, né con te, William. Voi analizzate, analizzate...anche se in modo diverso. Io, dopo tutti questi anni di esperienza, sono convinta che le decisioni delle imprese non si prendono affatto come lo spiega la maggior parte dei nostri corsi, specialmente quelli di strategia. E' dopo, che ci si rende conto di ciò che si voleva fare, si scopre la propria strategia dopo; quando si parla di strategia si giustificano delle decisioni prese, si fa credere che si sapeva dove si voleva andare. Tu, Thomas, insisti sugli obiettivi. Io constato che gli obiettivi diventano chiari solo in seguito. Prendiamo la salvaguardia dei posti di lavoro: si potrà dire seriamente che è un obiettivo solo dopo, se si è effettivamente e sinceramente fatto il massimo per mantenerli. Strategia, obiettivi, intenzioni...c'è molto bla, bla, bla. E' per questo che il personale diffida di questo linguaggio, o addirittura non ci crede.

Thomas: Allora credi che non serve a nulla riflettere sugli obiettivi, che è una sciocchezza?

William: Dimmi, Paula, la strategia allora, è un fantasma?

Paula: Abbiamo bisogno di parlare di strategia e di obiettivi, di riflettere sugli obiettivi e di avere una strategia. Ma tutto questo è una messinscena - una messinscena di cui abbiamo bisogno per rassicurarci tutti quanti. Più siamo

spersi, più abbiamo bisogno di queste parole per sedare le nostre paure. E' perché avete paura, voi stessi, che questa sera non smettete di parlare di strategie e di obiettivi.

Thomas: Tu non hai paura?

Paula: Ma sì, certo. Ma vedo le cose in tutt'altro modo. So che questo vi disturba, ma alla fine è l'AD che decide del futuro dell'azienda. Certamente ci ascolta, talvolta persino sollecita il nostro parere, incontra le banche, negozia con i sindacati, ma al momento di prendere la decisione è solo, ed è lui che la prende. Non ho bisogno di ricordarvi tutte le volte che ha deciso contro il parere di tutto il comitato di direzione, e anche dei consulenti che aveva fatto venire e che erano costati molto caro. Thomas, tu parli di influenze: io direi che il nostro AD sceglie di essere influenzato da una certa persona piuttosto che da un'altra, di essere influenzato da una consulenza piuttosto che da un'altra, da una informazione piuttosto che da un'altra.

William: Io non capisco più nulla. Tu rifiuti di parlare di strategia, ma riconosci che delle decisioni sono prese, che bisogna prendere delle decisioni!

Paula: Se vuoi che utilizzi la tua parola strategia, allora ti dico che la strategia dell'impresa, come dici, è la strategia personale dell'AD - è il suo modo di vedere il mercato, di capire il cliente, di percepire l'ambiente...D'altronde, lo sapete, se si mettesse un'altra persona al posto di questo AD non sarebbe presa la stessa decisione.

Thomas: Tu dici che è l'AD che decide. Ma dici anche che gli obiettivi e le intenzioni sono una messinscena. Non ha obiettivi, non ha intenzioni, il nostro grande capo! Dunque decide senza sapere dove va e dove vuole andare. Al limite, secondo te, quando esce di casa al mattino non sa se va in ufficio?

Paula: Tu vedi l'AD, e gli esseri umani in generale, che riflettono costantemente su ciò che sta succedendo, su ciò che potrebbe succedere, sul domani e il dopodomani. Credi che abbiano bisogno d'avere un'idea chiara del domani per vivere, agire, decidere. Io credo che l'AD, come tutti gli altri, vive giorno per giorno, momento per momento. Credo che la cosa più importante non siano i nostri obiettivi, ma le nostre convinzioni, i nostri sentimenti, i nostri sogni, le nostre angosce. Non è facile da esprimere, ma sono due approcci molto diversi. Per esempio, si può immaginare un obiettivo chiaro e razionale per l'azienda, ma la paura personale dell'AD di far fiasco può essere molto più forte, così che decide di non farne niente. Evidentemente non dirà che ha avuto paura, giustificherà probabilmente la sua decisione utilizzando il linguaggio che abbiamo imparato sui libri di strategia.

9. Il conto

William: Non la smetti di criticare l'analisi strategica. Ma cosa succede quando non la si fa? Riprendiamo la storia dell'ultimo prodotto innovativo che abbiamo lanciato, due anni fa. Vi ricordo che non era stata realizzata nessuna analisi dei

bisogni dei clienti. Risultato? Una lotta di capi, ridicola e costosa, tra il direttore della produzione e il product manager, conflitti tra l'unità che gestiva il nuovo prodotto e l'unità dei prodotti tradizionali. Ci sono anche state minacce di sciopero. Si è perso parecchio tempo, soldi, energie...

Paula: Non capisco dove vuoi arrivare: il nuovo prodotto è un successo.

William: Se si fosse fatta un'analisi oggettiva prima, ci sarebbe stato lo stesso successo, ma si sarebbe economizzato tempo e denaro, si sarebbero evitati conflitti personali tra dirigenti.

Thomas: Dimentichi che al momento in cui è stato deciso il lancio del prodotto non c'erano gli elementi su cui fondare la tua analisi oggettiva. In più, dimentichi che in un primo tempo non ha funzionato affatto: le vendite erano nettamente inferiori alle attese, non decollavano.

Paula: Vi ricordate perché hanno decollato tutt'a un tratto?

Thomas: Il direttore della produzione, constatando che non funzionava, voleva, in modo del tutto logico dal suo punto di vista, far fermare la produzione del nuovo prodotto e smantellare l'unità che lo gestiva. Per lui era chiaro, la decisione da prendere s'imponeva da sola: non bisognava distrarre personale e denaro dai prodotti tradizionali. Era convinto che fosse pericoloso per l'azienda, era convinto che l'avvenire era nei prodotti tradizionali. Invece il product manager aveva una certezza completamente opposta: era convinto che l'avvenire dell'azienda fosse nei prodotti nuovi. Secondo lui bisognava aspettare: era sicuro che le vendite sarebbero presto decollate e che il ritorno sull'investimento sarebbe stato estremamente positivo. Se si sono affrontati così duramente è perché si opponevano due certezze. In fin dei conti, tutti e due ragionavano come te, William.

William: Se si fosse fatta un'analisi strategica, un'analisi obiettiva del mercato, della concorrenza, della clientela potenziale, si sarebbe visto che bisognava attendere, che il mercato non era maturo. Se si fosse aspettato, come bisognava fare, si sarebbe economizzato del tempo, del denaro, conflitti.

Paula: La domanda è: cosa si fa quando non si sa se funziona o no? Quando si tratta, in particolare, di un prodotto veramente nuovo, non si può assolutamente sapere, al momento del lancio, se funziona: è un'incognita totale. Quante volte gli studi di mercato prevedono un successo ed è un fallimento o viceversa? Nel nostro caso qualcuno ci ha creduto, e qualcun altro non ci ha creduto affatto. Ebbene, per fortuna qualcuno ci ha creduto, e contro tutti. E' così che succede: ci si crede o non ci si crede.

Thomas: Dunque è la roulette!

Paula: Vi ho appena chiesto se vi ricordate perché le vendite del nuovo prodotto sono partite tutt'a un tratto. Nessuno poteva prevedere quello che è successo: una multinazionale americana, che aveva fallito la messa a punto di questo tipo di prodotto - prodotto di cui aveva bisogno per suo uso interno - è stata costretta a procurarselo sul mercato e si è rivolta a noi. Questa multinazionale aveva un tal bisogno di questo prodotto, aveva una tale urgenza, che era disperata. La fiducia che ci ha testimoniato questo primo grande cliente si è diffusa sul mercato: conseguenza, le nostre vendite hanno preso il volo. Dunque, abbiamo avuto fortuna. Ma per aver fortuna bisogna crederci. In questa storia noi abbiamo avuto

fortuna perché qualcuno ci ha creduto fino in fondo. Se avessimo aspettato, come proponi tu, William, avremmo lasciato passare la fortuna che bussava alla nostra porta: ti ricordo che la multinazionale si è rivolta a noi perché eravamo i primi a commercializzare il prodotto e a controllarlo tecnicamente.

William, ironico: Proponi quindi di dirigere l'azienda con la fortuna?

Paula: La direzione di un'impresa è anzitutto e soprattutto una questione di convinzione e di coraggio, perché non si sa mai cosa può succedere.

Thomas: Ma no! Non è mai un'incognita totale. Non si è sempre nel buio totale. Dirigere un'impresa è anzitutto cercare di capire dove si è e quello che può accadere, essendo comunque pronti a correggere la strada, perché, in ogni modo, si sceglie una strada.

Paula: Tu tiassicuri come puoi, caro Thomas. Non vuoi ammettere che in ogni momento possono prodursi degli avvenimenti che non puoi assolutamente prevedere...

Thomas: Giusto, dato che non siamo degli indovini, non possiamo sapere se avremo fortuna o sfortuna. Se non ci fosse stato questo avvenimento assolutamente eccezionale - il problema, assolutamente imprevedibile, che ha incontrato la multinazionale americana - il lancio del nuovo prodotto sarebbe stato probabilmente un fallimento totale.

Paula: Accettare la fortuna è accettare la sfortuna. Tu non accetti né l'una né l'altra.

William: E' pazzesco! Dire che la direzione dell'impresa è una questione di fortuna e sfortuna! Allora per conoscere il destino dell'azienda dovremmo comprare una sfera di cristallo!

Paula, molto calma: Tu non vuoi, o non puoi, capire quello che dico?

10. La scommessa

Thomas: Anch'io posso fare la stessa domanda a ciascuno di voi. Smettiamo, soprattutto perché si comincia a far tardi. Vi propongo di passare alla scommessa che ho immaginato. Ognuno deve rispondere alla domanda seguente: quale decisione sarà presa per l'avvenire della nostra azienda? Chi tra noi avrà dato la risposta più vicina alla decisione che sarà presa vincerà una cena, i perdenti pagheranno. Occorrerà attendere qualche giorno, qualche settimana o qualche mese per conoscere il vincente o - cara Paula - la vincente. D'accordo?

William: D'accordo. Io mi sono spiegato: bisogna partire dalla realtà, dal mercato, dalla concorrenza, ecc. In base a quello che sappiamo oggi, alle nostre informazioni, la soluzione migliore per noi è la rete. Non ho altro da aggiungere. Ma sì, spero che il grande capo si renda conto al più presto che questa decisione è dettata dai fatti.

Paula: Anch'io sono d'accordo sulla scommessa, e anch'io mi ripeto. William, tu parli sempre come se le nostre decisioni fossero imposte dalla realtà del mercato

e della concorrenza...ma cos'è la realtà? Di fatto, rifiuti l'idea che siamo sempre liberi. E' perché siamo costantemente liberi che non si possono mai prevedere le decisioni. E' il nostro AD che deciderà, e lui stesso, oggi, non sa cosa deciderà tra qualche settimana o qualche mese. Lo vediamo bene, esita. E' la prova che è libero. Io penso che non ha voglia di vendere, ma molte cose possono succedere nelle prossime settimane o nei prossimi mesi. Non parlo solo delle reazioni della concorrenza, dei comportamenti dei clienti, della situazione internazionale, penso anzitutto e soprattutto a quello che può accadere a lui personalmente: immaginate che venga a sapere domani che ha una grave malattia o che si innamora e voglia vivere la sua vita. Potete escludere questo genere di avvenimenti? E se - per fortuna o per sfortuna - gli capita qualcosa del genere, siete capaci di prevedere le conseguenze sulla sua decisione? Quindi, non si sa cosa può uscire dal cappello del grande capo. Io ho una convinzione, una speranza piuttosto: è una brava persona, credo che non ci venderà come buoi.

Thomas: Sulla questione della libertà non sono d'accordo con nessuno di voi. Io credo che non siamo mai né totalmente determinati né totalmente liberi. Disponiamo sempre di libertà e siamo sempre vincolati. Cos'è la realtà, tu chiedi, Paula. Prendo atto che ognuno ha la propria visione. Come ho detto, non possiamo prevedere perché ci sono troppe cose che non conosciamo, che non controlliamo. E quando non si sa cosa decidere si può, per esempio, imitare le imprese del settore che hanno successo, che sono considerate come modello. Ora, che cosa fanno le imprese modello nel nostro settore? Alleanze, delle alleanze. La mia ipotesi è, quindi, che il grande capo opterà per un'alleanza. Questa è la mia risposta.

11. *lacta alea est*

I tre personaggi sono ora sul marciapiede, davanti alla trattoria. Chiacchierano ancora...Si sentono delle franche risate, e per esempio, «...siamo nella stessa barca...». Si salutano calorosamente. La disputa li ha ravvicinati ancor di più.

12. Epilogo

Rispetto alla standardizzazione e alla normalizzazione delle presentazioni dei lavori di ricerca, due ricercatori hanno preso la decisione - forse arrischiata - di riallacciarsi a una tradizione perduta: la disputa¹. Essi si riferiscono, in

¹«Disputa» deriva dal verbo latino *disputare*, che significa «chiarire per mezzo di esame e di discussione»: Le Robert, *Dictionnaire historique de la langue française*. «Disputa» è

particolare, al celebre dialogo di Galileo: *Dialogo dove nei congressi di quattro giornate si discute sopra i due massimi sistemi del modo tolemaico e copernicano* (Galilei, 1632). Ricordiamo che Galileo mette in scena tre personaggi: Simplicio, il filosofo aristotelico che difende la tradizione, Salviati, lo scienziato copernicano, e Sagredo, che rappresenta il pubblico aperto alle idee nuove ma che vuole conoscere i fondamenti dei due opposti punti di vista. I nostri ricercatori hanno anch'essi immaginato e messo in scena tre personaggi. Però, gli avvenimenti su cui questi disputano, i nostri ricercatori non li hanno inventati: li hanno ricavati dalle loro ricerche empiriche. Il lettore avrà certamente riconosciuto i personaggi. Essi rappresentano tre punti di vista:

- *William* è il punto di vista secondo cui la decisione è funzione di vincoli esterni, è dettata da fattori esogeni. E' in una logica dell'adattamento dell'impresa al suo ambiente. Secondo questo approccio le decisioni dell'impresa possono, e dunque devono, essere razionali: esse sono valutabili in termini di efficienza. Si crede che, grazie a una analisi obiettiva, l'incertezza può essere eliminata, e che quindi le decisioni possono essere oggettivamente buone e pertinenti. Il punto di partenza del processo di decisione è l'analisi della realtà, poiché la realtà è considerata come un vincolo oggettivo e esterno. La libertà del decisore è trascurabile: la sua decisione è determinata dalla realtà, alla quale cerca di adattarsi. Si tratta di una razionalità oggettiva e *a priori*.
- *Paula* è l'idea secondo cui la decisione esprime l'irriducibile e piena libertà umana. Non esiste un problema di rapporto tra vincoli esterni e decisioni: la realtà non è un dato che si impone agli attori, non è un vincolo esterno; la realtà è costruita, cioè creata, dalle loro convinzioni, dai loro sogni, dalle loro angosce... Non si tratta di rappresentazioni, ma di costruzioni della realtà. Secondo questo approccio, le decisioni dell'impresa esprimono le convinzioni personali dei dirigenti, i loro modi di pensare, le loro paure, i loro desideri... il loro potere, il quadro istituzionale nel quale si situa l'impresa. Generalmente, le decisioni sono sempre imprevedibili: l'incertezza è totale. La razionalità è, di fatto, una razionalizzazione, cioè una giustificazione *a posteriori* della decisione. Secondo questo punto di vista, una buona decisione è una decisione che va bene al decisore, che gli conviene.
- *Thomas* è il nome dato all'idea secondo cui il processo di decisione non è né determinato né indeterminato. Ogni decisione vincola le decisioni seguenti, ma questi vincoli sono anche delle risorse per lo sviluppo del processo decisionale. In ogni circostanza c'è costrizione e libertà. Non v'è una realtà, vi sono sempre diverse rappresentazioni della realtà. Secondo questo approccio, le azioni e le decisioni sono sostenute da intenzioni, benché il fine che si cerca di perseguire non sia né dato né chiaro: evolve, si trasforma man mano che il processo decisionale si costruisce. Le azioni e le decisioni cercano di far fronte all'incertezza, sempre esistente, ma che può essere più o meno influente. Non vi sono decisioni oggettivamente buone, ma si può

sinonimo letterario e di tono elevato di discussione; scambio e contrasto di opinioni e vedute: E.De Felice, A.Duro, *Vocabolario italiano*.

valutare il rapporto tra i fini desiderati e i mezzi utilizzabili per cercare di raggiungerli. Si tratta quindi di una razionalità intenzionale e limitata, come è limitata la ragione umana.

I nostri due ricercatori avrebbero potuto immaginare e aggiungere altri personaggi. Ma dei personaggi aggiuntivi avrebbero espresso propositi e atteggiamenti che non sarebbero stati significativamente diversi. I due ricercatori sostengono, basandosi sulle loro riflessioni filosofiche ed epistemologiche, che le molteplici teorie esistenti della decisione esprimono diverse visioni del mondo (Maggi, 1984/1990; 2003; Solé, 2000; 2003). Quante sono le visioni del mondo fondamentali? Due, tre, più di tre? Su questo punto nemmeno i due ricercatori sono d'accordo, stanno ancora discutendone tra loro... Qui ne hanno messe in scena tre, cui corrispondono le teorie della decisione definite dal loro posizionamento rispetto a questioni fondamentali, quali la libertà, la realtà, la razionalità, l'incertezza.

Queste tre visioni, e quindi i tre insiemi di teorie, sono incommensurabili: nessuna posizione è vera, nessuna è falsa, ogni approccio è valido in sé, ciascuno è coerente. Ma, come mostra la disputa, nessun approccio può comprendere gli altri due. I tre personaggi hanno la stessa formazione, hanno vissuto gli stessi avvenimenti, dispongono delle stesse informazioni, ma la posizione che ciascuno assume lo porta a vivere e a sentire gli stessi avvenimenti in modo molto diverso. Essi non si capiscono, né quando esaminano un processo di decisione in corso né a proposito di una decisione già presa.

Forse, caro lettore, si sarà notato che talvolta i personaggi sfuggono un poco a chi li ha immaginati, che dicono cose e assumono atteggiamenti non previsti...

I personaggi concludono la loro disputa con una scommessa. I nostri due ricercatori hanno fatto anch'essi una scommessa: far parlare i loro personaggi evitando il più possibile che essi ripetano il linguaggio accademico (anzi, il gergo) degli autori di riferimento. Tentando di dotare i personaggi di un linguaggio il più possibile vicino al parlar corrente del nostro tempo, hanno tentato di esplicitare i fondamenti, le premesse, delle teorie in questione.

I personaggi hanno disputato, ma anche i due ricercatori. Non è stato sempre facile...ma, come per i loro personaggi, la loro amicizia si è rafforzata.

Cos'è la decisione? ci chiedevamo all'inizio, caro lettore. Esiste una teoria della decisione? La disputa ha mostrato che non si può parlare di *la* teoria della decisione, che ci sono diverse concezioni del processo decisionale. Essere ricercatore, non significa anzitutto accettare la disputa?

Bibliografia

Galilei G. (1632), *Dialogo dove nei congressi di quattro giornate si discorre sopra i due massimi sistemi del mondo tolemaico e copernicano*, in Favaro A., a cura di, *Opere di Galileo Galilei*, Edizione Nazionale, Barbera, Firenze 1890-1909.

- Maggi B. (1990) (1° ed. Torino, 1984), «Note epistemologiche», in *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Etas, Milano.
- Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel*, Octarès Éditions, Toulouse.
- Solé A. (2000), *Créateurs des mondes. Nos possibles, nos impossibles*, Éditions du Rocher, Monaco, Paris.
- Solé A. (2003), «Une journée particulière sur les hauteurs de la Bièvre», in Moingeon B., sous la direction, *Peut-on former les dirigeants ? L'apport de la recherche*, Éditions l'Harmattan, Paris.

Bruno Maggi

Professore Ordinario di Organizzazione aziendale
Dipartimento di Scienze Aziendali
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Bologna
via Capo di Lucca, 34
40126 Bologna
e-mail: [bruno.maggi @ unibo.it](mailto:bruno.maggi@unibo.it)

Andreu Solé

Professeur au Groupe HEC
78351 Jouy-en-Josas Cedex
France
e.mail: [sole @ hec.fr](mailto:sole@hec.fr)