

Peter Drucker e il pensiero manageriale moderno

Vittorio Coda*

Premessa

The Practice of Management (1954) – uscito 8 anni dopo *Concept of Management*, un periodo di intensa attività consulenziale a grandi imprese (fra cui Sears, IBM e soprattutto GE) e a qualche agenzia governativa (fra cui il Dipartimento della Difesa) – è il lavoro fondamentale per cogliere il contributo di Drucker agli studi di management. Qui si ritrovano molte delle idee e dei contributi poi ripresi - precisandoli, affinandoli e sviluppandoli - nei successivi scritti: ad esempio, il tema del *decision making* come specifico processo manageriale in cui si misura l'efficacia del management è ripreso e sviluppato in *The Effective Executive* (1966); il tema dell'innovazione come funzione fondamentale dell'impresa è ripreso e sviluppato in *Innovation and Entrepreneurship* (1985); *Management Challenges for the 21st Century* (1999); *Managing in the Next Society* (2002).

Perché esiste l'impresa? Quale la sua ragione d'essere?

“Il cliente è ... il fondamento su cui poggia un'impresa e la ragione della sua esistenza”. L'impresa esiste per fornire al cliente beni e servizi migliori e più economici: questa e non altra è la sua missione, una missione che ne fa il motore dello sviluppo economico e che esige che essa continuamente innovi migliorandosi (Drucker, 1954). Per il management dimenticare la centralità del cliente, facendo di altri *stakeholder* (come, ad esempio, i lavoratori o gli azionisti) la ragione d'essere dell'impresa, è *mismanagement* (Drucker, 1977).

Più che mai la centralità dei clienti – quelli attuali e, ancor più, quelli potenziali – è essenziale in un mondo in rapido cambiamento, che non lascia dubbi su ciò che avrebbe dovuto essere ovvio da sempre, e cioè che “management e imprenditorialità sono solo due differenti dimensioni dello stesso compito” (Drucker, 1998, p. 16).

* Vittorio Coda Professore Emerito dell'Università “Bocconi” di Milano.

Quale la funzione obiettivo del management?

Non il profitto né il perseguimento di alcun altro obiettivo singolo. Non esiste, infatti, un obiettivo singolo che sintetizzi la gran varietà di esigenze e di obiettivi, fra cui il management deve ricercare un equilibrio esercitando la sua capacità di giudizio. “La ricerca di un obiettivo unico rappresenta essenzialmente la ricerca di una formula magica che elimini la necessità di un tale giudizio” e “il tentativo di sostituire il giudizio con una formula è sempre un atto irrazionale il tentativo di sostituire il giudizio con una formula è sempre un atto irrazionale” (Drucker, 1954, p. 63).

La “bussola” che deve guidare le scelte del management è il “bene dell’impresa”¹, identificato con la sua sopravvivenza e prosperità e ricercato domandandosi “che cosa è giusto per l’impresa” (*what is right for the enterprise?*), non ciò che è giusto per i proprietari, i dipendenti, il mercato di borsa ecc. Se una decisione non è giusta per l’impresa, essa non è giusta neppure per i suoi *stakeholder*.

Ora, il bene dell’impresa, data la complessità strutturale della stessa, richiede di necessità il perseguimento di una pluralità di obiettivi, non di rado in conflitto fra di loro. E Drucker inserisce tra questi, oltre agli obiettivi di redditività, di produttività, di posizionamento competitivo e di acquisizione di risorse materiali e finanziarie, gli obiettivi concernenti:

- l’innovazione,
- l’atteggiamento/motivazione dei dipendenti,
- l’acquisizione delle risorse manageriali necessarie per la continuità dell’impresa,
- le responsabilità pubbliche,
- il bilanciamento tra futuro di breve e futuro di lungo termine.

Il bene dell’impresa, si noti, non è concepito da Drucker in antitesi con il bene della società. Anzi il buon management è impegnato a far sì che prosperità della società e prosperità dell’azienda si alimentino a vicenda (“... fare ogni sforzo affinché tutto ciò che è produttivo per la società, tutto quello che a questa contribuisce dando nuova forza e prosperità, diventi fonte di forza, prosperità e di profitti anche per l’azienda”, Drucker, 1954, p. 85). Questo è il senso dell’inclusione delle “responsabilità pubbliche” tra le aree di attività in cui il management deve porsi dei precisi obiettivi.

Gli obiettivi tutti e il grado di raggiungimento degli stessi devono misurarsi senza eludere i problemi posti dai sistemi di misura degli stessi: ci vuole una precisa metrica.

Che cos’è la disciplina del management e su quali fondamenta è costruita?

La disciplina del management, nel sistema di pensiero di Drucker, è fatta essenzialmente di buoni principi e pratiche manageriali, di strumenti e tecniche suscettibili di essere insegnati utilmente a chi ha già qualche anno di esperienza manageriale (diversamente i corsi di management sono “waste of time”; Drucker & Zaher, 2003, p. 11) e di essere appresi con l’esercizio (“Practices one learns by

¹ Del tutto equivalenti sono i concetti di “bene comune” (Masini) e di “bene inteso interesse aziendale”.

practicing and practicing and practicing again”, Drucker, 1966, p. 23).

Due sono i pilastri su cui Drucker fonda saldamente la disciplina del management:

- la teoria dello specifico processo manageriale, costituito dal processo decisionale;
- la teoria della complessità strutturale dell'impresa.

Pratiche, strumenti e tecniche di management, infatti, devono rispondere alle esigenze del processo manageriale ed essere appropriate avuto riguardo allo specifico oggetto del processo medesimo, che è la realtà estremamente complessa dell'impresa.

Quanto al primo pilastro, Drucker considera il processo di formazione delle decisioni come “the specific managerial process” (Drucker, 1955, p. 115). Un simile rilievo dato a tale processo può a prima vista lasciare perplessi ove si consideri l'ampia gamma dei processi manageriali chiave (quali sono, ad esempio, i processi di budgeting e di controllo, i processi di pianificazione, i processi di valutazione delle performance e di gestione delle risorse umane e così via). Ma, a ben vedere, tali processi sono riconducibili al *decision-making process* nel senso che implicano tutti la presa di decisioni finalizzate alla definizione degli obiettivi e/o alla loro realizzazione. Anche i cosiddetti processi di esecuzione della strategia – su cui si è sviluppata una ricchissima letteratura – si risolvono in processi decisionali se si considerano le innumerevoli decisioni di cui essi si compongono – da quelle riguardanti le persone da porre nelle posizioni chiave a quelle di strutturazione e gestione del sistema premiante e via discorrendo – e se si assume con Drucker che il processo decisionale ha il suo compimento non con una scelta che non si sa bene da chi e come sarà attuata, ma con la richiesta e l'ottenimento di precisi impegni all'azione – *action commitments* – da parte di chi è chiamato ad eseguire la decisione: “In fact, no decision has been made unless carrying it out in specific steps has become someone's work assignment and responsibility. Until then, it is only a good intention”, Drucker, 1967).

Ciò detto, l'analisi del processo decisionale, concepito in termini rigorosamente razionali, è accostata da Drucker articolandolo in cinque stadi sequenziali:

- definizione della situazione (to find the right question),
- determinazione di ciò che è rilevante,
- determinazione dell'area coperta dalle conoscenze fattuali disponibili e della sua validità,
- sviluppo di tutte le soluzioni alternative,
- traduzione della soluzione scelta in action commitments di chi deve realizzarla.

L'altro pilastro su cui poggia la disciplina del management è la teoria della complessità strutturale dell'impresa (cfr. Drucker, 1954 e Drucker, 1955). La complessità con cui il management deve confrontarsi, come da percepita da Drucker (Drucker, 1954), è data dal fatto che l'impresa esiste a tre livelli interconnessi (fisico, economico e umano), ciascuno dei quali abbraccia l'intera realtà dell'impresa senza per altro contenerla e ad ognuno dei quali l'impresa necessariamente e simultaneamente vive in virtù di azioni e decisioni che:

- sono influenzate da e impattano su forze interne ed esterne;

(ii) devono fondarsi e giudicarsi in base al loro contributo alla performance e ai risultati dell'intera impresa;

(iii) impattano sia sul futuro immediato che su quello a lungo termine.

Le implicazioni di questa complessità strutturale per il lavoro del manager sono di grande momento:

- necessaria molteplicità di obiettivi da perseguire;
- necessità di spingere all'azione le persone cercando volta a volta di adattare l'impresa all'ambiente piuttosto che di innovare per plasmare l'ambiente in funzione delle necessità dell'impresa;
- in ogni decisione entrano fattori qualitativi se non altro perché per definizione ogni decisione manageriale sempre impatta su persone e dipende per la sua efficacia dalla loro efficace azione;
- necessità di una "visione complessiva del tutto" per orientare le decisioni manageriali al bene complessivo dell'impresa.

Alcuni altri punti da sottolineare

Meritano inoltre di essere evidenziati i seguenti punti del pensiero di Drucker:

- l'insistenza sul bisogno di professionalità e integrità;
- le tappe di sviluppo del suo pensiero sull'innovazione: *The Practice of Management*, 1954; *Innovation and Entrepreneurship*, 1985; *Management Challenges for the 21st Century*, 1999; *Managing in the Next Society*, 2002.
- l'impresa, l'ospedale, l'università come realtà accomunate dal fatto di essere organizzazioni strutturalmente complesse, ciascuna con una sua missione sociale di progresso al servizio di un cliente (Drucker, 1969, p.50);
- le grandi sfide per il management: accrescere la produttività dei colletti bianchi/lavoratori della conoscenza; rendere le organizzazioni capaci di rapida e continua innovazione; valorizzare la specifica eredità culturale di un paese e di un popolo; far diventare tutte le istituzioni accountable for the quality of life (ibidem, p. 52 e segg.);
- il management come disciplina che elabora pratiche e principi universalmente validi per qualsiasi tipo di organizzazione e in differenti contesti culturali e soluzioni contingenti (Drucker, 1998 pp. 4 - 16). Al riguardo va segnalato che *The Practice of Management* ha avuto larga diffusione non solo nel mondo occidentale, ma anche in Paesi come Giappone, Corea, Brasile, Europa dell'Est.

Bibliografia

Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Drucker, P.F. (1955). Management Science and the Manager. *Management Science*, 1(2), 115-126.

Drucker, P.F. (1966). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.

- Drucker, P.F. (1967). The Effective Decision. *Harvard Business Review*, 45(1), 92-98.
- Drucker, P.F. (1969). Management's New Role. *Harvard Business Review*, 47(6), 49-55.
- Drucker, P.F. (1977). *People and Performance*. New York: Harper's College Press.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*: New York, Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1998). Management New Paradigms. *Forbes*, October 5th.
- Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P.F. (2002). *Managing in the Next Society*. New York: Truman Talley Books/St. Martin's Press.
- Drucker, P.F., & Zahra, S. A. (2003). An Interview with Peter Drucker. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 9-12.