IMPRESA E AMBIENTE ESTERNO

Giuseppe Scifo[¨)]

Andar per metafore…

Quell'insieme di fenomeni che chiamiamo realtà raramente si presenta in modo spontaneo, secondo quanto prescrive la buona educazione. Bisogna indagare in che cosa consista, usando uno dei molti strumenti che abbiamo a disposizione per dare un senso al mondo (dalla fede all'ideologia, e più raramente, purtroppo, il metodo scientifico).

Sia le imprese, sia il loro ambiente esterno, sia l'insieme delle loro relazioni sono costruzioni della nostra mente. Esistono, ma assumono tante forme diverse a seconda di come ce le rappresentiamo.

Non sorprende che nel tempo e nei confronti delle stesse cose si siano via via proposti modelli rappresentativi che, applicando una specie di antropologia culturale possibilista e "democratica", possono essere considerati equivalenti, in prima approssimazione, o meglio utilizzabili in funzione degli scopi che si vogliono perseguire.

Qualcuno potrebbe mostrare una certa sorpresa nei confronti di questa mancanza di gerarchie valoriali, quando lo scopo di un modello sia di perseguire la "verità", mentre il funzionalismo teleologico usa il criterio pragmatico dell'*adeguatezza*, avendo nei confronti della "verità" un atteggiamento piuttosto scettico per non dire nichilista.

Tra i modelli disponibili (il meccanicistico, l'organicistico, il cibernetico, il sistemico, e così via), quello sistemico sembra il più adatto a rappresentare l'impresa e il suo ambiente esterno, perché utilizzabile anche introducendo in esso la complessità e il caos, con i loro apporti di inquietudine, di incertezza e quindi di ansia, oltre che di maggior realismo.

Ragionare per sistemi sembra essere ancora un modo piuttosto efficace di catturare il mondo, sempre che non si trasformi lo strumento in una ideologia che lo strumento intende sconfiggere.

Per cui possiamo, per adesso, accontentarci della mirabile teoria generale dei sistemi che si presta ad un'adeguata e relativamente semplice interpretazione dell'impresa, del suo ambiente esterno e delle loro vicendevoli relazioni.

Secondo la classica definizione di von Bertalanffy, un

> *"sistema aperto è definito come un sistema che scambia della materia con l'ambiente circostante, evidenziando la capacità di importare ed esportare materiali e di operare nel senso di produrre e distruggere strutture con i propri componenti materiali"*[1]

Da questo importare ed esportare ci si aspetta un risultato che, nel caso delle imprese, è definito valore aggiunto. Qualcuno dice profitto. Ma il profitto sembra essere l'attrazione dell'imprenditore, e non di quella comunità d'interessi che è l'impresa col suo ambiente esterno di riferimento. Quindi è il valore

aggiunto e non il solo profitto a giustificare l'esistenza delle imprese, che solo in questa prospettiva accrescono la ricchezza di una comunità. La creazione di ricchezza, essendo molto apprezzata dalla maggioranza degli esseri umani, non solo legittima, ma rende auspicabile l'esistenza e l'attività delle imprese, anche se sarebbe opportuno approfondire i contenuti dei concetti impliciti nelle definizioni, da ricchezza a *input-output*, da creazione a comunità, e così via.

Sui sistemi sociali aperti si può far riferimento all'ancora valido contributo di Katz e Kahn che attribuiscono ad essi nove caratteristiche, ormai diventate quasi dei luoghi comuni, di facile interpretazione rispetto al momento in cui furono riconosciute, negli anni '60[2]:

1. importazione di energia;
2. attraversamento del sistema;
3. uscite;
4. sistemi come cicli di eventi;
5. entropia negativa;
6. informazioni in entrata, *feedback* negativo e processo di codificazione;
7. stato stazionario e omeostasi dinamica;
8. differenziazione;
9. equifinalità.

Le prime tre caratteristiche sono la descrizione di un sistema *input-output*, mentre la quarta caratteristica fa riferimento al ruolo essenziale della ripetitività degli eventi. Essi, presentandosi in forma ciclica, permettono, tra l'altro, che si costituiscano delle abitudini con l'aspettativa che si realizzi, nel sistema, un'accumulazione di *know-how.*

La quinta caratteristica apre una questione di grande portata. Da una parte, si ha la consapevolezza della crescita dell'entropia[3] indotta dall'attività di trasformazione, ma dall'altra si dice che tale trasformazione ha senso quando il bilancio entropico sia favorevole all'impresa, in quanto il valore di ciò che essa produce è superiore al valore di ciò che essa inevitabilmente distrugge. *Pro-tempore* ciò è vero, a livello locale. A livello generale, o meglio a livello fisico, l'entropia si accresce, ma senza conseguenze degne di attenzione, in un sistema che fa riferimento a un valore che è tale per l'uomo, ma non per la natura.

Come scrive Georgescu-Roegen, *"l'energia esiste in due stati qualitativi – energia utilizzabile o libera, sulla quale l'uomo ha un controllo quasi completo – e energia non utilizzabile o legata, che per l'uomo è impossibile usare…In termini entropici, il costo di ogni iniziativa, biologica o economica, è sempre maggiore del risultato…l'autentico output del processo economico non è flusso materiale di scarti, ma una corrente immateriale: il godimento della vita*."[4]

La sesta caratteristica riguarda il ruolo cruciale dell'entrata e dell'uscita di informazioni, valori e simboli, che non sempre, e soltanto in piccola parte, vengono rilevati dai sistemi di codificazione aziendale. Spesso non esistono filtri adeguati per individuati segnali che non siano economico-quantitativi. In altre parole, le scritture contabili rilevano soltanto i fenomeni che possono provocare un mutamento nella consistenza del patrimonio aziendale, inteso in gran parte come capitale materiale. Nel momento in cui si prende coscienza che il patrimonio aziendale è costituito anche, o soprattutto, da

capitale immateriale[5], non rilevato tradizionalmente dalle regole della partita doppia, occorre cambiare criteri di rilevazione, o integrare le informazioni con un sistema di rilevazione complementare.

La settima caratteristica (stato stazionario e omeostàsi dinamica) fa riferimento alla tendenza dei sistemi di mantenersi relativamente costanti nel tempo e di reagire al cambiamento con variazioni minime del loro stato preesistente. Il principio che guida il comportamento dei sistemi sia biologici sia sociali è la conservazione del carattere del sistema. Ciò non significa che essi tendano all'immobilismo, anzi proprio il principio di conservazione spinge il sistema ad adattamenti che sono funzione degli stimoli, disturbi, mutamenti che provengono dall'esterno, cioè avvalendosi della proprietà dinamica dell'omeostàsi. Ciò può avvenire sia nel tempo, in funzione degli eventi che via via si manifestano, sia attraverso l'accumulazione di riserve, la ridondanza di energia che permette di far fronte anche a cambiamenti significativi, per quanto non rivoluzionari.

Possiamo ragionevolmente supporre che i sistemi, anche nei loro processi espansivi, ripetano se stessi, cioè tendano ad accrescersi quantitativamente piuttosto che qualitativamente. Curiosamente, il mutamento qualitativo conseguente al mutamento quantitativo raramente viene percepito, anche da chi può averlo provocato. Ed è questa la ragione per cui raramente si incontrano "*managers per tutte le stagioni*".

Per quanto riguarda la differenziazione, si sostiene che i sistemi tendono a specializzare le loro funzioni al loro interno, in una maniera funzionale che permette la loro crescita in termini di efficacia e di efficienza.

La nona caratteristica, l'equifinalità, riguarda la capacità che hanno i sistemi di raggiungere uno stesso stato finale partendo da differenti condizioni iniziali e attraverso differenti percorsi.

Data la generale preferenza umana per la stabilità rispetto all'incertezza generata dai cambiamenti, si può arguire che i sistemi tendono a mantenere relativamente costante il loro rapporto con l'ambiente esterno. Ciò determina una conseguenza apparentemente paradossale, cioè che "*sono proprio gli sforzi dell'organizzazione per mantenere un ambiente esterno costante a produrre cambiamenti nella struttura organizzativa.*"[6]

Da questo punto di vista possiamo aggiungere alcune considerazioni che hanno importanza per la rappresentazione sempre meno vaga dell'ambiente esterno.

Fino a qualche secolo fa non esistevano veramente i rifiuti, perché la natura non ne produce. In natura ci sono soltanto risorse. Tutto serve, non si butta via nulla. Tutto è rinnovabile durante i cicli relativamente brevi delle stagioni e degli anni. Oggi il problema dei rifiuti è al centro delle preoccupazioni di tutti coloro che intendono migliorare la qualità della vita nei paesi più sviluppati.

Il modello tradizionale, secondo il quale l'aumento del reddito significa aumento del benessere, non sembra più giustificare la sua attrattività, per almeno due motivi:

- perché non è più attraente se non per coloro che sono effettivamente o culturamente poveri[7];
- perché l'aumento del reddito, così come viene oggi calcolato, non è espressivo della reale crescita delle risorse disponibili per il consumo e per l'investimento; dovrebbe essere ridimensionato per quella parte di esso che è semplice ripristino delle condizioni antecedenti gli effetti a volte devastanti della produzione e per la riduzione del valore dello *stock* della natura, per il restauro del quale non si sia intervenuti.

Questo tipo di problemi, che hanno certamente modificato il contenuto valoriale dell'ambiente esterno, sono un esempio di come esso sia soggetto a variazioni molto profonde. Esse attraggono sempre di più l'attenzione delle imprese[8].

Cosa c'è o cosa mettere nell'ambiente esterno

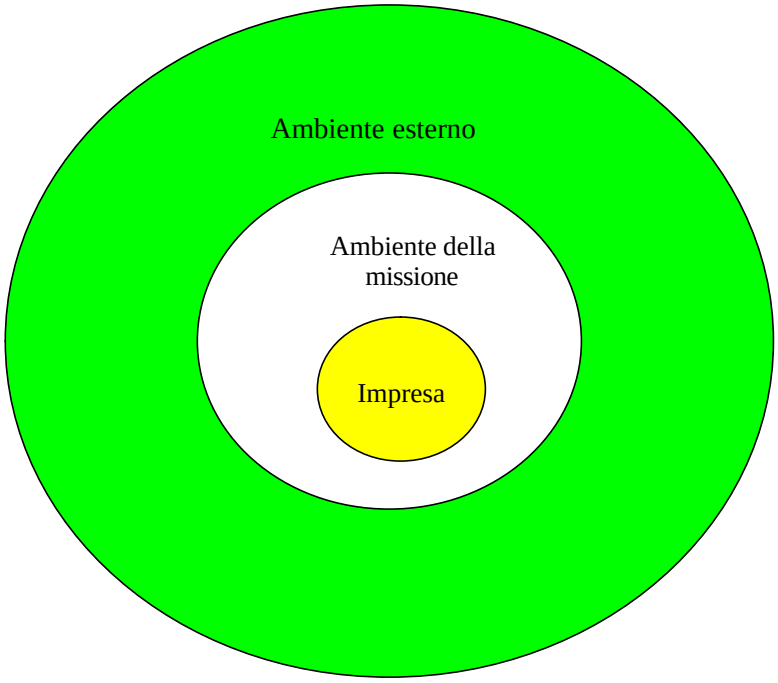
Il modello tradizionale dei rapporti tra l'impresa e l'ambiente esterno può essere rappresentato con un disegno a cerchi concentrici che simboleggiano, rispettivamente l'impresa, l'ambiente con il quale essa ha continui rapporti e l'ambiente più vasto, più lontano, più aggregato.

Questo modello è molto importante per il contributo che ha dato all'*illusione* di aver capito la realtà alla quale si riferisce. È un modello seducente e estremamente semplificato, nel quale sono facilmente identificabili le parti e si presenta come un "primo contributo alla comprensione dei rapporti tra l'impresa e l'ambiente esterno".

Che cos'è l'ambiente esterno delle imprese? È il contesto nel quale opera l'impresa, cioè fondamentalmente l'insieme dei mercati delle risorse e dei prodotti, e delle condizioni che rendono possibile il funzionamento di tali mercati.

Esso varia certamente da impresa a impresa e, per la stessa impresa, nel tempo, ma grosso modo si conviene che, come punto di partenza, siano individuabili in esso *cinque macro variabili*, cioè l'economia, la politica, la società, la cultura, la tecnologia. Inutile dire come tra queste variabili esistano zone di sovrapposizione e come esse rappresentino veramente un punto di partenza piuttosto che un soddisfacente punto di arrivo nell'individuazione dell'ambiente esterno.

La cultura, direbbe un antropologo o un sociologo, rientra già nel concetto di società, come pure la tecnologia. Ma questo problema si ripresenta ogni volta che si propone una classificazione. Inoltre per il fatto che vengano denominate, fa sì che queste macro-variabili vengano considerate come qualcosa di oggettivo, piuttosto che come il risultato di un'elaborazione della nostra mente.



D'altronde è ragionevole supporre che esse esistano oggettivamente, ma ciò non è molto importante, o comunque non così importante quanto la soggettiva capacità e sensibilità dell'osservatore nell'individuarle, comprenderne l'importanza, trarne le conseguenze per la propria impresa. Il ruolo della perspicacia dell'osservatore non sarà mai sufficientemente sottolineata. Da essa dipende, in molti casi, l'esistenza o no di un ambiente esterno per un'impresa.

L'ambiente della missione (libera traduzione di *task environment*)[9] è quella parte dell'ambiente esterno con la quale l'impresa ha rapporti intensi e continui. È, in qualche modo, assimilabile all'area ideale occupata dagli *stakeholders* dell'impresa, cioè dai clienti, fornitori, concorrenti, sindacati, dipendenti, azionisti, finanziatori, banche, e così via. Richiama e comprende il *modello delle cinque forze* di Michael Porter, per quanto questo sia stato ideato per permettere un'analisi del posizionamento strategico di un'impresa, in un settore.[10]

Le teorie che cercano di interpretare i rapporti tra l'impresa e l'ambiente esterno si sono moltiplicate e differenziate negli ultimi trent'anni. La moltiplicazione e la differenziazione delle teorie sono, da una parte, il risultato della crescente attenzione che le organizzazioni sono indotte a prestare all'ambiente esterno e, dall'altra, il frutto della fantasia degli elaboratori di modelli organizzativi, che sono spesso interpretativi piuttosto che puramente descrittivi, ma non di rado troppo generosamente prescrittivi.

Dalla *teoria della contingenza*, degli anni '50 e '60, si è passati negli ultimi decenni a visioni che sono anche il riflesso di cambiamenti nella mappa filosofica del Novecento.

Oggi convivono fra di loro teorie che vedono l'impresa come un'organismo dipendente dalle risorse presenti nell'ambiente esterno (*Resource Dependence Theory* di Pfeffer e Salancik che guarda all'esterno dall'interno, o la *Population Ecology Theory* di Hannan, Freeman e Aldrich, tra gli altri, che guarda all'organizzazione da una prospettiva esterna), con teorie *neo-istituzionaliste* che vedono l'ambiente esterno come luogo sì delle risorse, ma anche dei fenomeni istituzionali (regole, leggi, valori) che favoriscono o ostacolano i processi di trasformazione delle organizzazioni e, in ogni caso, li plasmano. Anche in tempi contrassegnati dal prevalere di modelli liberisti di mercato, le teorie neo-istituzionaliste ci ricordano che gli scambi, nelle società più avanzate, sono impensabili senza le istituzioni.

Non occorre molta fantasia per osservare come queste considerazioni siano tanto più vere quanto più rilevanti sono i mercati di riferimento, in particolare il mercato del lavoro. Nel momento in cui si dovesse giungere, sia in Europa sia in Italia in particolare, a liberare tale mercato da *lacci e laccioli*, il suo grado di istituzionalizzazione rimarrà comunque sempre elevato, soprattutto quando tra i fenomeni istituzionali si annoverino, come si deve, anche ciò che non è scritto, che svolge una funzione di guida del comportamento sociale.

Variabilità dell'ambiente esterno

Tra i due poli della stabilità e della variabilità, in genere si preferisce la stabilità. Perché la si preferisca non è un mistero, dipende dall'avversione per il rischio che è associato più al cambiamento che al mantenimento dello *status quo*, anche se, ormai, non ci sarebbe ragione per credere che la stabilità non sia rischiosa. Oltre tutto, ancora una volta, ciò dipende da fattori soggettivi più che da fattori oggettivi.

La determinazione della variabilità dell'ambiente esterno non è una semplice aspirazione conoscitiva, ma il punto di partenza per il concepimento delle strategie delle imprese e della loro successiva attuazione operativa.

Se prendiamo a prestito la nomenclatura delle serie storiche, distinguiamo le variazioni in *trend* di fondo, cicli, stagionalità e accidentalità, dove le stagionalità sono cicli nell'ambito dell'anno.

Nella tradizione delle serie storiche, le variazioni accidentali sono quelle che non possiamo dominare, sono assimilabili ad un rumore, a qualcosa che non sappiamo spiegare. È curioso il destino concettuale delle variazioni accidentali. Esse sono il riflesso di un'aspettativa piuttosto che un fenomeno reale. In altre parole, in un mondo che doveva necessariamente spiegare le ragioni dei suoi comportamenti, perché si riteneva fosse governato inevitabilmente da "leggi" che potevano essere scoperte quando se ne avesse avuta la capacità e la pazienza, le accidentalità, come è stato detto a volte, rappresentavano il grado della nostra ignoranza, del nostro scacco conoscitivo.

Oggi le speranze di spiegare non sono venute meno, ma si è fatta strada la consapevolezza che ci sono fenomeni o difficilmente spiegabili oppure che, pur nella loro limitatezza immediata e apparente, possono dar luogo a conseguenze inaudite: il famoso battito d'ali d'una farfalla a Tokyo può provocare un terremoto nel Perù. Sono gli eventi caotici, che appartengono ad un (relativamente) nuovo approccio alla realtà che è considerata (finalmente) complessa. La loro importanza è stata negletta in passato, appunto perché venivano considerati rumori, "eccezioni che confermavano la regola", nostri momentanei ruzzoloni dai quali ci saremmo successivamente rialzati, grazie al metodo scientifico[11].

A seconda del comportamento dell'ambiente in termini di variabilità, sono stati suggeriti modelli descrittivi, esplicativi e prescrittivi che possono aiutare le imprese a decidere le proprie strategie, sia in funzione delle caratteristiche della loro posizione oggettiva nei confronti dell'ambiente esterno, sia in funzione delle azioni che esse intendono compiere per modificare tale posizione.[12]

Ritroveremo il problema della variabilità dell'ambiente esterno trattando della previsione e della differenziata utilizzazione di metodi previsivi in relazione alla natura e al comportamento delle variabili alle quali essi sono applicati.

Come "catturare" l'ambiente esterno?

Quando l'economia sperava di essere considerata una scienza degna di questo nome, grazie al lasciapassare matematico, si costruivano sistemi di equazioni che avrebbero dovuto rappresentare il funzionamento di un paese o di un'azienda per ottimizzarne il comportamento. Aspirazione ingenua e pericolosa, non del tutto e non sempre accantonata oggi come dovrebbe.

Negli anni '50, all'apparizione dei primi calcolatori, allora pateticamente chiamati "cervelli elettronici" - le scienze cognitive erano nella loro infanzia – e pur essendo essi enormemente meno potenti dei PC che oggi sono a disposizione di chiunque su una scrivania, si riteneva che non sarebbe stato lontano il momento in cui le operazioni aziendali sarebbero state catturate e ben rappresentate da un sistema di equazioni. Il *Management Information System* (MIS), progenitore dell'*Enterprise Resource*

Planning (ERP) e di sistemi analoghi di riproduzione della realtà aziendale in maniera integrata, era l'espressione di quell'aspirazione, o meglio di quel programma.

Ricordiamo la definizione empirica di ambiente esterno (generale, perché per il *task environment* le relazioni non sono unidirezionali) come il complesso dei fenomeni che influenzano un determinato sistema senza essere, a loro volta, influenzati da esso. Nel caso specifico delle imprese, l'ambiente esterno è costituito, intuitivamente, dal complesso dei fenomeni economici, politici, sociali, tecnologici e culturali sui quali l'impresa non ha potere di influenza, pur essendone influenzata. Questi fenomeni - di cui sono esempi la dinamica della popolazione, il clima politico, i valori fondamentali della società, lo sviluppo economico generale, la politica monetaria, il livello di sviluppo tecnologico, e così via - si distinguono da quelli nei confronti dei quali l'impresa ha un certo potere negoziale.

Nei confronti della clientela, dei fornitori, dei creditori, dei dipendenti, l'impresa ha, innanzi tutto, un interesse e, secondariamente, un certo potere di influenza. In altre parole, possiamo dire che l'azienda può negoziare con queste entità. Sui macro-fenomeni, invece, la sua influenza è sostanzialmente nulla. Queste affermazioni un po' perentorie hanno, intuitivamente, un valore relativo. L'importanza dell'ambiente esterno è tale che le grandi imprese cercano di incorporarlo tra le variabili dominabili o almeno negoziabili. Ma anche le aziende di dimensioni più modeste si danno da fare per ottenere gli stessi risultati. L'associazionismo trova qui una delle sue giustificazioni.

Per converso, molte sono le variabili sulle quali l'impresa ha un dominio pressoché completo: sono le variabili "interne".

Le direzioni aziendali si trovano pertanto di fronte a variabili dominabili, variabili negoziabili e variabili esogene.

Tipiche **variabili dominabili** sono:

- i propri mezzi finanziari;
- la ricerca e sviluppo aziendali;
- la formazione dei prezzi, anche se condizionata dalla struttura del mercato e quindi dal sistema competitivo;
- gli impianti e le attrezzature;
- la produzione;
- i materiali;
- la pubblicità;
- l'immagine aziendale, che risentirà comunque dei segnali di ritorno che arrivano dal mercato.

Variabili negoziabili possono considerarsi:

- il personale;
- gli sviluppi tecnologici interni, conseguenza della ricerca tecnologica "esterna";
- il sistema competitivo;
- una parte degli interventi governativi, in funzione del "peso politico" dell'impresa.

Variabili esogene possono invece considerarsi:

- l'ambiente culturale;
- le forze sociali;

- le forze economiche;
- le forze politiche;
- i mutamenti della popolazione, sia quantitativi sia qualitativi;
- i fenomeni naturali, come il clima;
- la ricerca scientifica di base;
- le decisioni governative di carattere generale.

Da quanto precede si potrebbe arguire che, da un punto di vista puramente concettuale, la situazione attuale non è cambiata rispetto al passato: le imprese, infatti, hanno sempre avuto un ambiente esterno. Ciò che è cambiato, ciò che giustifica la maggior attenzione che le imprese sono costrette ad investire nell'ambiente esterno è la crescita di turbolenza che lo caratterizza, dovuta sia a fattori tecnologici, politici e sociali, sia a fattori istituzionali e culturali, come i processi di liberalizzazione delle attività economiche, che in misura varia erano vincolate da norme che limitavano comportamenti imprenditoriali, concorrenza e nuove entrate nei diversi settori. Crescita di turbolenza significa sostanzialmente imprevedibilità e quindi rischio.

Per poter giungere ad un'efficace selezione degli elementi rilevanti dell'ambiente esterno occorre usare come criterio la cosiddetta "posizione strategica" dell'impresa costituita da una serie di caratteristiche fondamentali, quali:

a. la missione, definita in termini di esigenze del mercato che vengono soddisfatte dall'attività dell'impresa;
b. gli obiettivi, definiti come i risultati a cui si vuol pervenire attraverso l'attività di gestione e, soprattutto, per mezzo di quelle decisioni rilevanti che sono le strategie;
c. le strategie, definite come programmi di azione adottati dall'impresa per raggiungere i suoi obiettivi e compiere la sua missione.

Senza la chiara identificazione delle strategie aziendali la definizione dello scenario aziendale sarebbe generico, inutile, se non dannoso.

Il processo di individuazione della rilevanza delle variabili esogene, negoziabili e dominabili sulla missione e sulle strategie aziendali si realizza nel modo seguente:

- ❒ si identificano le strategie effettive dell'impresa (e non quelle soltanto "dichiarate") attraverso l'analisi di ciò che veramente si sta facendo per muovere, governare e dirigere l'organizzazione verso il raggiungimento di obiettivi chiari.

È opportuno selezionare un numero non rilevante di strategie che soddisfino i seguenti requisiti:

a. hanno conseguenze a lungo termine;
b. sono cruciali per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa;
c. sono ampie nelle loro conseguenze, nel senso che coinvolgono un notevole numero di attività aziendali;
d. sono difficili da invertire rispetto al loro corso;
e. assorbono un notevole ammontare di risorse;

- ❒ si identificano le variabili esogene, negoziabili e dominabili che abbiano un'influenza su almeno una strategia aziendale.

- si valuta il livello di influenza (A = Alto, M = Medio, B = Basso) che ognuna della variabili esogene, negoziabili e dominabili presentano nei confronti di almeno una delle strategie aziendali.

Questa operazione può essere compiuta agevolmente avendo a disposizione una “matrice di rilevanza”.

La "matrice di rilevanza"[13]

La “matrice di rilevanza” è costituita da una tabella a doppia entrata nella quale compaiono, nella prima colonna e nella prima riga, due ordini di variabili:

- nella prima colonna, riga per riga, vengono indicate le attività importanti per l’impresa, cioè le sue strategie, brevemente descritte nei loro contenuti;
- nella prima riga, colonna per colonna, vengono indicate le variabili che possono influenzare il perseguimento delle strategie aziendali.

Le variabili che possono influenzare la realizzabilità delle strategie, sono di tre tipi fondamentali, come è già stato rilevato, cioè:

- variabili esogene
- variabili negoziabili
- variabili dominabili.

Distinguere le variabili e presentarle tutte nella matrice di rilevanza permette di avere sotto mano la mappa di ciò che si intende fare (le strategie) e il grado di dominio che l’azienda ha sulle forze che favoriscono o ostacolano la realizzazione di ciò che si intende fare.

Anche se le relazioni tra variabili che influenzano e variabili influenzate possono essere indicate in vari modi, si consiglia di cominciare nel modo più semplice possibile, cioè utilizzando una scala ordinale per designare tale influenza.

La rilevanza è Alta - e costituisce quindi un'opportunità o una minaccia elevata - se la variabile esogena o negoziabile o dominabile suggerisce nuove possibilità di sfruttamento delle risorse aziendali e di realizzazione dei suoi obiettivi, oppure se impedisce all'impresa di realizzare la strategia o di compiere la missione, oppure aumenta il rischio di non realizzare la strategia o di compiere la missione, ovvero impone un accrescimento delle risorse per realizzare la strategia o per compiere la missione.

La rilevanza della relazione tra variabili esogene, negoziabili o dominabili può essere, nei confronti delle singole strategie aziendali, Media o Bassa, se l’intensità della relazione è giudicata media o bassa.

Per coloro che si sentono a disagio di fronte a valutazioni espresse con aggettivi, legati comunque fra di loro da un ordine gerarchico per quanto ordinale, si può suggerire di sostituire gli aggettivi Alta, Media, Bassa con dei numeri (per esempio 3, 2, 1). Essi creano immediatamente l’illusione di poter utilizzare le operazioni di somma, sottrazione, moltiplicazione e divisione, che permettono confronti puntuali (per cui 6 è il doppio di 3 ed il triplo di 2…). Purtroppo non si tratta di vere e proprie quantità matematiche.

Letture "orizzontale" e "verticale" della Matrice di Rilevanza

Come si può notare, la "matrice di rilevanza" presenta tre colonne alla sua estrema destra e tre righe in basso, nelle quali vengono sommati i giudizi espressi sulle relazioni tra variabili influenzanti (esogene, negoziabili e dominabili) e le strategie aziendali.

Le sommatorie orizzontali e verticali offrono informazioni piuttosto interessanti, anche se molto diverse fra loro:

- ⇨ ogni riga contiene punti di incrocio (caselle) nelle quali potrà esserci:
  - un giudizio di influenza (A = alta, M = media, B = bassa) di una variabile indicata nella prima riga della matrice (esogena, negoziabile, dominabile) nei confronti della strategia indicata della prima colonna della riga;
  - nessun giudizio di influenza (in questo caso significa che la strategia non è influenzata da nessuna variabile, sia essa esogena, negoziabile o dominabile; sembra impossibile che ciò possa avvenire, soprattutto perché non è pensabile che una strategia non sia neppure influenzabile da chi ne ha deciso la formulazione e l'attuazione! Pertanto sarà influenzata da almeno una variabile dominabile).

Le somme per riga mettono in luce in grado di influenza cui è sottoposta una strategia e l'intensità di tale influenza, anche se non si distingue tra variabili esogene, negoziabili e dominabili.

- ⇨ ogni colonna contiene quanto è stato detto a proposito delle caselle che costituiscono le righe, ma le somme per colonna mettono in luce il grado di influenza che ogni variabile (esogena, negoziabile, dominabile) esercita su tutte le strategie indicate nella matrice.

Ci aspettiamo che in almeno una casella per colonna ci sia un giudizio di influenza. In caso contrario la variabile che compare nella prima riga della matrice non ha ragione di essere presa in considerazione: non ha nessuna rilevanza!

Possiamo aggiungere qualche ulteriore considerazione sul significato dei valori alti delle sommatorie per riga o per colonna:

- ❒ un valore elevato della sommatoria per riga significa un'elevata influenza dell'ambiente esterno sulla realizzazione della strategia; se l'influenza delle variabili esogene e negoziabili è elevata e positiva l'impegno dell'organizzazione verrà favorito da una spinta esterna, mentre se è elevata e negativa non sarà esclusa necessariamente la realizzabilità della strategia, ma l'impegno dell'organizzazione sarà ostacolato e quindi, dal punto di vista pratico, occorrerà investire più risorse per quella strategia;
- ❒ un elevato valore della sommatoria per colonna significa che la variabile esogena o negoziabile esaminata riveste un'importanza considerevole nell'ambito dell'ambiente esterno aziendale; essa dovrà essere seguita con molta attenzione e nei suoi confronti bisognerà investire per formulare previsioni accurate e, di conseguenza, essa figurerà tra le variabili degli scenari che servono da cornice preliminare di riferimento alla pianificazione strategica, come si vedrà più avanti.

Un suggerimento: la matrice di rilevanza deve essere adattata alle esigenza di ogni singola azienda. Quella che è stata qui descritta e rappresentata è una matrice canonica di rilevanza. Nel momento in cui si

voglia utilizzarla in pratica sarà opportuno distinguere le variabili esogene e negoziabili da quelle dominabili. In tal modo sarà più chiara la dipendenza delle strategie da fattori esterni piuttosto che da decisioni interne aziendali.

Non è difficile individuare le variabili che possono avere un interesse per chi gestisce le risorse umane aziendali e che sarebbe opportuno tenere sotto controllo continuo nella matrice di rilevanza.

Si può, per esempio:

- ❒ distinguere tra il sindacato nazionale dei lavoratori (variabile in genere esogena), dal sindacato aziendale (variabile negoziabile);
- ❒ considerare la congiuntura del settore di appartenza come variabile esogena, mentre i propri clienti e i propri fornitori sono variabili negoziabili;
- ❒ rilevare sistematicamente l'andamento dell'inflazione (variabile esogena) e l'andamento del potere d'acquisto dei propri collaboratori (variabile negoziabile);
- ❒ tenere sotto controllo le variazioni nella produttività del lavoro nel settore, o meglio del sistema competitivo al quale si appartiene (variabile esogena), e le variazioni nella produttività del lavoro aziendale (variabile negoziabile o discrezionale a seconda che la si faccia dipendere da accordi contrattuali o dalla capacità dei capi di motivare le persone). E così via.

Strategie	MATRICE DI RILEVANZA																	
	Variabili Esogene					Variabili Negoziabili					Variabili Dominabili					Sommatorie		
	E_1	E_2	E_3	.....	E_n	N_1	N_2	N_3	.....	N_n	D_1	D_2	D_3	.....	D_n	Σ A	Σ M	Σ B
Strategia 1																		
Strategia 2																		
Strategia 2																		
.....																		
Strategia i																		
.....																		
Strategia n																		
Σ A																		
Σ M																		
Σ B																		

A = influenza Alta; M = influenza Media; B = influenza Bassa

Per concludere, e nei limiti in cui un argomento così importante possa considerarsi esaurito, è opportuno ricordare che la redazione della matrice di rilevanza deve considerarsi una difficile conquista.

Se non si possiede già una cultura sistemica, una familiarità con le relazioni esistenti tra la propria organizzazione e il suo ambiente esterno, si rischia di individuare variabili esogene e negoziabili eccessivamente generiche, dettate da una presunzione che attinge dall'ovvietà piuttosto che da un'esperienza sottoposta a rigorosa critica o da analisi numeriche non troppo superficiali.

È opportuno procedere per tentativi ed errori, fino a quando la matrice di rilevanza non rappresenti una mappa abbastanza consistente e quindi utile per concentrare l'attenzione soltanto su ciò che è veramente importante per l'organizzazione.

In altre parole, sarebbe opportuno redigere la matrice di rilevanza individuando variabili esogene e negoziabili, in qualche modo controllabili. Le intelligenze presenti nell'organizzazione dovrebbero contribuire a questa redazione, rivelando così il sistema implicito di relazioni che ha guidato fino a quel momento le loro decisioni più importanti.

Nel tempo, grosso modo una volta l'anno, la redazione delle successive matrici di rilevanza diventerà se non oggettiva almeno intersoggettiva, grazie anche al controllo della varietà e variabilità delle variabili esogene e negoziabili, degli effetti da esse prodotti sulle strategie aziendali, degli sforzi compiuti dall'organizzazione per realizzare i suoi obiettivi.

Analisi della vulnerabilità

Sono almeno trent'anni che l'ambiente esterno delle imprese è diventato più turbolento. Abbiamo a disposizione anche una data per definire l'inizio di quel periodo, il 1973, che, col primo *shock* petrolifero, rappresentò una delle "brutte sorprese" con le quali il mondo ha dovuto fare i conti fin all'inizio del nuovo Millennio, che d'altronde sembra cominciare con minacce ancor più grandi e "imprevedibili" delle precedenti.

Nel 1973 la situazione suggerì anche la predisposizione di qualche strumento per far rientrare le "sorprese" nell'alveo delle probabilità piuttosto che delle possibilità. Da qui è nata l'analisi della vulnerabilità, uno strumento empirico di non difficile utilizzazione.[14]

Che cos'è l'analisi dell vulnerabilità?

È un metodo per l'individuazione e la valutazione delle minacce che possono pregiudicare gravemente la sopravvivenza degli *underpinnings,* su cui si regge un'impresa, anche se è applicabile a tutto ciò che è potenzialmente soggetto a minaccia grave, come progetti di ricerca, progetti di investimento, ruoli aziendali, e così via.

Che cosa sono gli underpinnings di un'impresa?

Sono i pilastri/sostegni su cui essa si regge e il cui danneggiamento o la cui distruzione ne pregiudicherebbe gravemente la sopravvivenza, come per esempio i seguenti:

- necessità e desideri soddisfatti dall'impresa;
- risorse utilizzate;
- livello dei costi rispetto alla concorrenza;
- clientela di base;
- tecnologie;
- capacità speciali;

- immagine;
- barriere;
- sanzioni e incentivi;
- disponibilità di prodotti e servizi complementari.

L'importanza di questo tipo di analisi è ormai un risultato acquisito sperimentalmente. Senza grande sorpresa si è notato che l'individuazione e la successiva determinazione della vulnerabilità degli *underpinnings* assolve anche alla funzione di rafforzare l'integrazione del gruppo dirigente di un'azienda e funge da premessa fondamentale ai processi di pianificazione strategica.

A quali minacce fare riferimento?

Come è stato detto in precedenza, bisognerebbe fare riferimento soltanto alle minacce non governabili dall'impresa, perchè provenienti dall'ambiente esterno. Si può fare riferimento a minacce interne quando queste siano "oggettivabili", come per esempio l'ipotesi della morte improvvisa dell'imprenditore in un'azienda familiare senza successori o con successori ancora immaturi.

Al concetto di minaccia possono associarsi quelli di imprevedibilità, possibilità remota, inesistenza di precedenti, e così via, che sono, dopo tutto, le argomentazioni con le quali escludiamo dalle nostre preoccupazioni eventi che riteniamo possibili, ma altamente improbabili, per non dire, in pratica, impossibili e quindi non meritevoli della nostra preziosa attenzione. A cui seguono, a evento accertato, le espressioni di rito: "*chi l'avrebbe mai detto…*"

Passiamo in rassegna i potenziali *underpinnings* di un'impresa. I primi due sono presenti in tutte le imprese, mentre quelli successivi possono esserci o no.

1. Necessità e desideri soddisfatti dall'impresa

Come si può notare, questo *underpinning* non distingue tra necessità e desideri, visto che nella nostra società opulenta sono ormai indistinguibili, generati dalla discrezionalità degli individui piuttosto che dagli imperativi della natura, che invece sono dominanti nei paesi più poveri.

La vulnerabilità fondamentale di questo *underpinning* dipende da un semplice fatto: necessità e desideri cambiano e quindi è essenziale conoscere qual è il loro grado di stabilità e in quali circostanze potrebbero subire contrazioni preoccupanti, oppure sparire all'improvviso. È importante poi conoscere a fondo che cosa si produce e si vende *veramente*, tenuto conto dell'insieme di fattori che caratterizzano un prodotto o un servizio (chi produce cosmetici, si dice, vende *speranza*).

2. Risorse utilizzate

Un altro problema di fondo di tutte le imprese è di avere il dominio delle risorse che si utilizzano per produrre. Esso, in passato, veniva risolto con l'integrazione "a monte" e "a valle", che oggi non trova più molto seguito.

Senza prendere come esempio le cosiddette "aziende vuote", che hanno esternalizzato tutto e che si limitano a coordinare il processo di formazione del valore dal principio alla fine, si è ormai diffuso l'imperativo secondo il quale ogni impresa dovrebbe individuare il proprio "*core business*", la propria "*mission*", per liberarsi di tutte quelle attività che, in questa prospettiva, diventano non strettamente necessarie.

Superfluo sottolineare come sia non facile capire con precisione che cosa sia il *"core business"* di un'impresa, anche da parte di coloro che in quell'impresa lavorano da molti anni. D'altronde il problema è delicato e impone di rispondere a domande a volte imbarazzanti per la loro apparente semplicità: quali risorse utilizziamo? quali risorse sono interne e quali sono esterne? qual è la disponibilità delle risorse? qual è la sostituibilità delle risorse?

3. Livello dei costi rispetto alla concorrenza

Delle due grandi alternative strategiche indicate da Michael Porter (a cui si aggiunge la *focalizzazione*) quella della *leadership* di costo può essere adottata da aziende che fanno della struttura dei costi di produzione il loro *underpinning*. La vulnerabilità della *leadership* di costo dipende evidentemente dalla possibilità che altri concorrenti riescano a produrre a costi inferiori. È essenziale quindi per le imprese conoscere, innanzi tutto, su che cosa si regge il loro vantaggio competitivo: quali sono le componenti della struttura dei costi? a quale concorrenza si deve far riferimento, a quella di settore, a quella potenziale o a quella proveniente da altri settori?

I concorrenti nel settore si controllano l'un l'altro pressoché quotidianamente e le sorprese, dovute a loro comportamenti imprevedibili, non sono frequenti, mentre la concorrenza potenziale o proveniente da altri settori è più pericolosa, soprattutto nel momento in cui i confini fra settori sono meno definiti di un tempo.

Quando si dice che un'impresa deve conoscere la struttura dei propri costi, si vuole sottolineare che il differenziale rispetto alla concorrenza è quello che conta, in quanto è il differenziale che costituisce lo spazio difensivo su cui l'impresa può contare.

4. Clientela di base

Chi sono e quanti sono i clienti? Dalle risposte a queste domande tradizionali possono evidenziarsi vulnerabilità già note (essere fornitori di un solo cliente, per esempio) o investire su questioni anche più profonde che richiedono scelte strategiche a volte onerose. Per esempio: la qualità dei clienti è adeguata, oppure le loro modeste esigenze, la loro accettazione di prodotti di bassa qualità o obsoleti stanno abituando l'azienda a una quieta e micidiale *routine*?

Una delle vulnerabilità possibili, nei confronti di questo *underpinning*, consiste nella possibilità che i clienti possano rendersi indipendenti. Tentazione che li può sedurre quando intendano integrarsi "a monte", per il ruolo strategico assunto, nei confronti della loro produzione, dalla risorsa fornita dall'azienda fornitrice, che non goda, tra l'altro, di un'immagine sufficientemente rassicurante.

5. Tecnologie

La tecnologia è importante ormai per tutte le imprese, ma per alcune rappresenta effettivamente un *underpinning*, il pilastro su cui si basa il loro vantaggio competitivo. Per queste imprese si pongono fondamentalmente due problemi, che costituiscono quindi potenziali vulnerabilità:

- il primo consiste nella necessità di essere almeno allineati al livello tecnologico dei concorrenti;
- il secondo consiste nel pericolo che innovazioni tecnologiche si manifestino in settori diversi da quelli nei quali si opera, che pregiudichino il vantaggio competitivo dell'azienda; si pensi, per esempio, alla tecnologia del *downloading* di brani musicali rispetto alla tecnologia tradizionale di

distribuirli su supporti magnetici come i CD, diventati, in pochissimi anni, l'espressione di una tecnologia tradizionale, anche se non ancora superata.

6. Capacità speciali

Questo *underpinning* è costituito fondamentalmente dalle capacità particolari o competenze di cui una o poche persone siano detentrici all'interno di un'organizzazione. Una competenza particolare o unica costituisce senza dubbio un punto di forza, ma nell'ipotesi che essa sia il patrimonio di una o poche persone rappresenta anche, inevitabilmente, una potenziale vulnerabilità.

Come rispondere alle domande: chi possiede le capacità speciali? che cosa potrebbe succedere se andassero perdute?

Rispetto al momento in cui si cominciò a parlare di analisi della vulnerabilità, all'inizio degli anni '70, le competenze distintive sono andate crescendo d'importanza in tutti i ragionamenti strategici delle imprese. E, da questo punto di vista, si è anche verificato un cambiamento inteso a ridurre la vulnerabilità delle imprese nei confronti delle capacità speciali.

Ciò è avvenuto con lo sviluppo generalizzato delle competenze distintive, attraverso un processo che possiamo definire di socializzazione della conoscenza. Gli stessi concetti di *learning organization* e di *knowledge management* vanno in questa direzione.

7. Immagine, integrità dei prodotti e dell'organizzazione

L'immagine di un'impresa è un ostaggio nella mente dei suoi clienti. In alcuni casi il prodotto delle imprese è costituito in gran parte da immagine, riconosciuta e apprezzata dai clienti, che se ne servono per integrare attraverso di essa la loro stessa identità.

Questo significa che l'attenzione per la propria immagine può essere per quasi tutte le imprese un *underpinning* fondamentale. Per alcune si tratta soprattutto di vendere immagine, per poche altre la visibilità della loro immagine non ha grande importanza, perché il loro *underpinning* è costituito, per esempio, dalla *leadership* di costo.

8. Barriere

Le barriere all'entrata impediscono ad altri potenziali concorrenti di fare concorrenza alle imprese già presenti sul mercato. Quando ciò avviene la barriera si traduce in un vantaggio competitivo che viene dimenticato da chi gode di questo privilegio, soprattutto quando esso si sia consolidato nel tempo.

Le barriere possono essere di vari tipi. Quelle economiche sono create dalle stesse aziende presenti sul mercato che, con la loro capacità competitiva, suggeriscono di fatto a qualche potenziale concorrente che non è conveniente andare incontro a perdite certe.

Ma quando le barriere sono di carattere istituzionale ci troviamo in presenza di una vulnerabilità pressoché certa, soprattutto quando il vento della liberalizzazione e del mercato soffia impetuoso. Siccome le barriere istituzionali sono costituite da "pezzi di carta" possono repentinamente essere cancellate creando una situazione del tutto nuova a cui le aziende protette non sono preparate.

9. Sanzioni e incentivi

Le sanzioni e gli incentivi assomigliano alle barriere di carattere istituzionale, in quanto si tratta di norme che costituiscono una barriera nel caso delle sanzioni oppure trasferiscono reddito o minori costi o

premi, nel caso degli incentivi, che agevolano l'attività delle aziende che presentino le caratteristiche previste da una particolare normativa.

Anche in questo caso le imprese che beneficiano di incentivi o di trasferimenti di reddito, tendono a dimenticare che la loro competitività è favorita artificialmente da ragioni che non sono volute dal mercato.

Le domande che debbono porsi queste aziende sono molto semplici: saremmo ancora competitivi senza gli incentivi pubblici di cui ci avvaliamo? Quali sono le condizioni di persistenza di tali incentivi?

10. Disponibilità di prodotti e di servizi complementari

Quest'ultimo possibile *underpinning* riguarda il grado di autonomia dei prodotti nel momento in cui vengono utilizzati dal consumatore o comunque dal cliente. Occorrono altri prodotti, occorrono condizioni particolari, complementari, per rendere possibile l'uso del prodotto?

Quasi tutti i prodotti necessitano di altri prodotti/servizi per essere utilizzati e in questa prospettiva le imprese dovrebbero preoccuparsi della vulnerabilità dei prodotti e servizi complementari, in quanto da essa dipende la vulnerabilità del proprio prodotto.

Passi da compiere per l'analisi della vulnerabilità

Possiamo riepilogare i passi che occorre compiere per realizzare questo tipo di analisi fondamentale per una migliore comprensione delle relazioni tra l'impresa e il suo ambiente esterno:

① identificare gli *underpinnings*;
② fissare l'orizzonte temporale di riferimento (in genere corrispondente al periodo coperto dalla pianificazione strategica);
③ individuare le forze o gli eventi che possono distruggere o danneggiare severamente gli *underpinnings*;
④ valutare gravità e probabilità di ogni minaccia che possa presentarsi;
⑤ disegnare la mappa della vulnerabilità;
⑥ individuare le azioni da compiere nei confronti delle minacce.

Underpinnings e fattori critici di successo

Gli *underpinnings*, di cui si tratta nell'analisi della vulnerabilità, sembrano richiamare vecchie conoscenze come i Fattori Critici di Successo.

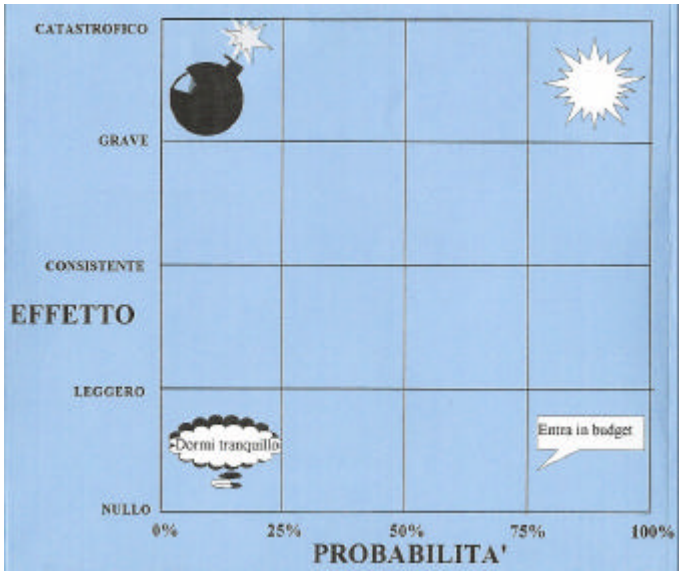
Per quanto tra essi esistano ambiti di sovrapposizione concettuale, un *underpinning* non è necessariamente un Fattore Critico di Successo, semmai può essere una condizione senza la quale viene compromessa la sopravvivenza stessa dell'azienda. Le Poste costituiscono una risorsa esterna essenziale per un'azienda che vende per corrispondenza e il loro cattivo funzionamento può costituire una minaccia esiziale per la sopravvivenza di questo tipo di attività. Non costituiscono un Fattore Critico di Successo, ma un *underpinning*, oltre tutto esterno alle possibilità di gestione dell'azienda stessa.

I Fattori Critici di Successo vengono considerati per spiegare le ragioni per cui certe aziende ottengono risultati migliori di altre, mentre gli *underpinnings* non spiegano la superiorità di un'azienda su un'altra, mentre costituiscono un elemento vitale della sua sopravvivenza.

Mappa della Vulnerabilità

In una rappresentazione intuitiva della mappa della vulnerabilità troviamo innanzi tutto le due dimensioni che la definiscono, cioè la probabilità che un evento futuro ha di verificarsi nell'arco temporale definito, nei confronti di uno o più *underpinnings* e l'effetto che si ritiene possa produrre sul o sugli *underpinnings* stessi.

MAPPA DELLA VULNERABILITÀ



È importante distinguere queste due dimensioni perché in genere la probabilità di un evento fa premio sulle sue conseguenze. Sembriamo predisposti (fortunatamente dal punto di vista soggettivo, ma pericolosamente dal punto di vista oggettivo) a escludere dalle nostre preoccupazioni tutti gli eventi la cui probabilità consideriamo modesta, anche se le loro conseguenze potrebbero essere letali.

Nella mappa, al compimento del lavoro, si troveranno tanti punti quanti sono gli eventi ipotizzati e la loro posizione sarà funzione delle due dimensioni probabilità ed effetto.

Possiamo individuare quattro posizioni significative, in quanto estreme per qualche motivo:

- ⇨ in basso a sinistra: eventi a probabilità bassa e le cui conseguenze sono modeste o nulle; non sono fonti di preoccupazione;
- ⇨ in basso a destra: eventi con probabilità elevata, prossima alla certezza, ma le cui conseguenze rientrano in quel luogo ben noto che è il budget, costituito da obiettivi condizionati da eventi di cui si conosce l'elevata probabilità;

- ⇨ in alto a destra: eventi con probabilità elevata, prossima alla certezza, le cui conseguenze possono essere gravi o catastrofiche (se venissero scoperte soltanto perché è stata compiuta un'analisi della vulnerabilità dovremmo dubitare delle capacità del gruppo dirigente aziendale);
- ⇨ in alto a sinistra: eventi con probabilità modesta, le cui conseguenze possono essere gravi o catastrofiche (questi sono eventi che nascondono brutte sorprese e che richiedono come minimo un *contingency plan* che permetta all'azienda di predisporre gli strumenti di reazione capaci di attenuare o annullare quelle conseguenze).

Ambiente esterno e ciclo di vita del settore

Un contributo alla comprensione della natura e all'evoluzione dei rapporti delle imprese con il loro ambiente esterno è costituito dall'introduzione nella letteratura strategica del concetto di ciclo di vita, inizialmente utilizzato come paradigma di riferimento per i prodotti e, poi, via via, per tutti quei concetti soggetti potenzialmente ad un'evoluzione che, in qualche modo, ricordi i cicli tipici dei fenomeni biologici.

Modello Ciclo di vita del settore

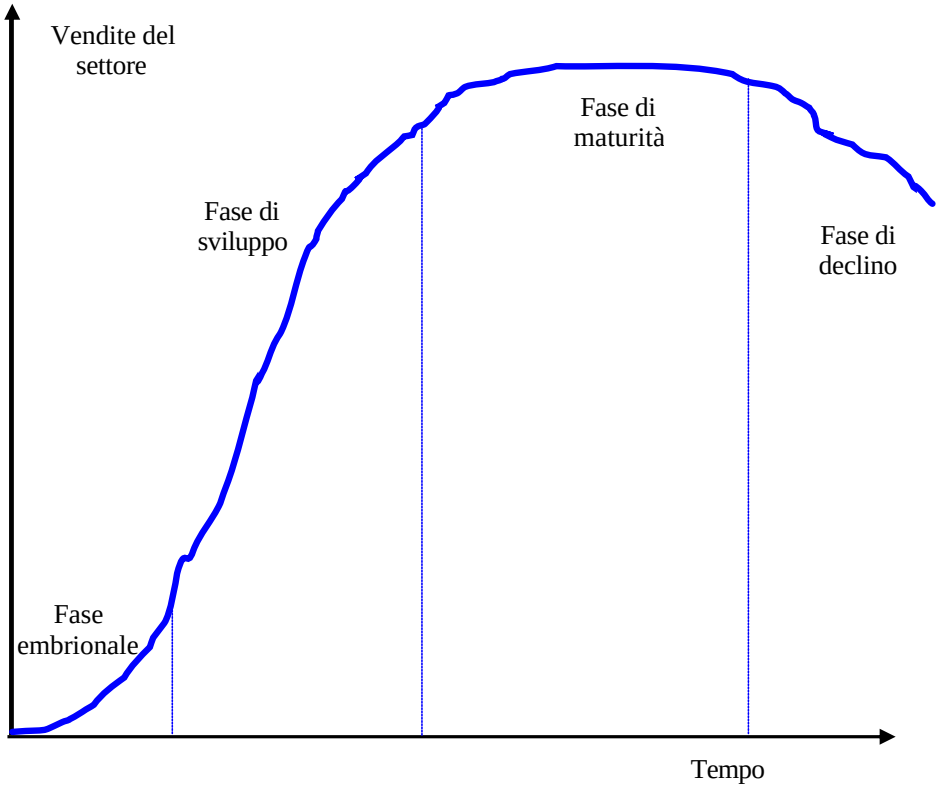
Come per il prodotto, il ciclo di vita prevede che la storia del settore si articoli in fasi dai nomi che non hanno bisogno di essere spiegati (embrionale, di sviluppo, di maturità, di declino) e durante le quali si creano delle aspettative relativamente a caratteristiche, quali:

- i costi
- la domanda
- la concorrenza
- la fidelizzazione della clientela
- la presenza di barriere
- il livello di consolidamento delle regole del gioco
- e così via.

Il modello del ciclo di vita del prodotto e, poi, del settore, non nasce dal nulla. Certe tendenze sono state riscontrate[15] e sono state attribuite via via a fenomeni la cui origine non è omogenea, ma fanno appello ora alla sociologia dell'imitazione, ora alla psicologia del consumatore, ora, spesso inconsapevolmente, ai "limiti sociali dello sviluppo"[16]. Questi ultimi sono costituiti da quei fenomeni di scarsità per cui "*le condizioni d'uso tendono a deteriorarsi quanto più l'uso stesso si espande*", e la presenza di beni posizionali, cioè beni che offrono soddisfazione solo dalla posizione relativa che occupiamo socialmente: perché si è davanti oppure perché gli altri sono dietro. In queste circostanze, frequentissime nelle società più ricche, si scopre che le soddisfazioni personali contengono sempre una componente sociale. In alcuni casi la componente sociale della soddisfazione personale è prevalente e può ridursi drammaticamente quando è condivisa da tutti. Se così non fosse non si capirebbero le insoddisfazioni generate da un cospicuo aumento di reddito che sia comunque inferiore a quello ottenuto

da coloro con i quali ci si confronta. Un fenomeno ben noto a chi deve gestire gli aumenti di merito in un'impresa.

È certamente importante comprendere in quale fase del ciclo di vita del settore si trova l'impresa, perché le aspettative nei confronti delle variabili che caratterizzano il ciclo possono cambiare considerevolmente da una fase all'altra e, con esse, i comportamenti. Si pensi a come certi prodotti hanno cambiato la loro natura intrinseca nel momento in cui è diventato evidente come una tecnologia alternativa abbia cancellato il loro ruolo o siano rinati con funzioni diverse rispetto al passato (dischi rispetto al *downloading* da Internet, le biciclette, gli orologi…).



Purtroppo le generalizzazioni non sono possibili, al punto che la fase di maturità, per esempio, può essere quella durante la quale si producono le maggiori sorprese, proprio mentre essa è considerata comunemente come il *locus classicus* della *routine* e del quieto vivere.

Come ha osservato Sinatra:

> *"Il modello concettuale del ciclo di vita…, mentre è uno strumento assai interessante per descrivere ex-post gli stadi che può assumere un sistema complesso come un settore o un'impresa, è assai meno utilizzabile come strumento previsionale, tanto più se tale previsione è espressa in condizioni di variabilità strutturale"*[17].

Queste considerazioni sono sufficienti per confermarci che il modello del ciclo di vita del settore è soltanto un utile schema di riferimento, privo dei requisiti che qualificano un modello come scientifico, cioè atto a produrre previsioni, se non certe, almeno altamente probabili.

Ambiente esterno e scenari di previsione

La crescente rilevanza dei rapporti delle imprese col loro ambiente esterno è dipesa anche dal mutamento che, negli ultimi trent'anni, ha subìto il concetto di "lontananza" sia spaziale sia temporale.

Dal punto di vista spaziale, non c'è pressoché luogo del pianeta che non possa essere oggi fonte di opportunità e di minacce. Lo spazio non costituisce una limitazione per azioni di sviluppo né può essere ancora considerato un'arma di difesa.

Dal punto di vista temporale, è diventata sempre più cruciale una conoscenza non superficiale delle forme che, in prospettiva, presenteranno le variabili dell'ambiente esterno rilevanti per ogni singola impresa. In altre parole il futuro è entrato in tutte le considerazioni di carattere strategico, in modo esplicito, visto che non è immaginabile che sia stato trascurato in passato. È sufficiente pensare all'attività di investimento, un'allocazione di risorse il cui frutto si avrà soltanto in futuro, luogo in cui si realizzano le aspettative o svaniscono le speranze mal riposte.

Il senso comune ci dice che le possibilità di prevedere il futuro dipendono dalle informazioni che possediamo sull'oggetto di previsione, e quindi sul suo passato, e sempre che si sia autorizzati a ritenere che il fenomeno continuerà a comportarsi nello stesso modo anche in prospettiva. Purtroppo diventa sempre più difficile fidarsi di questo modello, soprattutto per quanto riguarda i fenomeni di maggior interesse per le imprese, cioè quelli che riguardano i comportamenti umani.

Ormai si ritiene che molti dei fragili pilastri delle scienze sociali siano piuttosto destituiti di fondamento, come la tendenza all'equilibrio, il feedback negativo, la produttività decrescente, l'esistenza di cicli congiunturali, i vantaggi delle economie di scala, i fondamenti reali dell'economia finanziaria, e così via. Bisogna sempre di più distinguere, raramente si può generalizzare.

La concezione lineare del tempo è pericolosamente semplicistica, visto che il cosiddetto presente è contestuale al passato e al futuro. I comportamenti di oggi sono fortemente influenzati dalle aspettative sul futuro, mentre il passato non è poi così monolitico e archiviabile come il senso comune farebbe pensare. Esso si mostra in maniera molto diversa a seconda dei momenti in cui viene rivisitato.

Dovremmo sempre ricordare ciò che spontaneamente proviamo, cioè che tra tempo fisico e tempo psicologico (la durata bergsoniana), è il secondo il più reale, eppure la nostra società è organizzata sul tempo fisico: la sua misura, la sua rimunerazione, la sua espressione, sono socializzate in funzione della convenzione sul tempo fisico. E continuamente ci imbattiamo nel contrasto tra queste due visioni del tempo. Soprattutto quando dobbiamo decidere se c'è un cambiamento e che natura ha.

Quelli che definiamo cambiamenti possono essere molto diversi nelle loro conseguenze. Secondo la teoria della complessità essi possono essere "chiusi" (il passato è passato) o "aperti" (i loro effetti possono manifestarsi inaspettatamente e in misura inimmaginabile anche a grande distanza di tempo). Spesso non sappiamo a priori se un evento sia chiuso o aperto.

Esistono quindi tutte le premesse per concludere che la previsione è umanamente impossibile, proprio nel momento in cui essa sembra essere essenziale per capire l'evoluzione dell'ambiente esterno rilevante per l'impresa.

Nonostante ciò è possibile comunque uscire dal nichilismo previsionale in modo ragionevole, purché si distingua attentamente tra:

- oggetti di previsione (distinguendo tra fenomeni strutturali sui quali possediamo molte informazioni, fenomeni sui quali possediamo poche informazioni, fenomeni sui quali non possediamo informazioni);
- metodi di previsione (distinguendo tra quelli statistici, quelli congetturali, quelli che sono frutto di immaginazione mantenuta nel campo del possibile, come nel caso degli scenari).

Possiamo riepilogare quest'insieme di considerazioni osservando la tabella sui metodi di previsione e rimandando a testi più specifici per gli approfondimenti eventuali[18].

	IL PASSATO COME PREVISORE	
	VINCOLO FORTE	VINCOLO DEBOLE
METODI OGGETTIVI	Analisi delle serie storiche Correlazioni e regressioni Modelli econometrici	Judgmental forecasting
METODI SOGGETTIVI	Analogie storiche Scenari	Cross-impact analysis Sfera di cristallo

Tenuto conto della funzione affidata al passato come base per prevedere, possiamo avere, innanzi tutto, metodi che col passato presentano un vincolo forte oppure un vincolo debole. I metodi con vincolo forte sono fondamentalmente metodi estrapolativi, sia di tipo statistico, sia di tipo analogico. Essi, al di là dell'uso più o meno accentuato di algoritmi matematici, sono l'espressione di un'inclinazione pressoché istintiva o comunque molto diffusa, anche tra gli animali. Probabilmente si tratta di un fenomeno cognitivo, di economia di pensiero del tutto comprensibile.

Da qui la difficoltà di liberarsi in misura maggiore o minore del passato come ispiratore del futuro. Ma quando l'esperienza mostra le sue manchevolezze, in quanto le informazioni sul comportamento di un fenomeno sono irregolari, contraddittorie e volatili, occorre avvalersi di altri strumenti cognitivi, come gli scenari, il *judgmental forecasting*, il *delphi*, la *cross-impact-analysis*.

Si può notare come, per ragioni di completezza, sia stata compresa, tra gli strumenti di previsione, anche la *sfera di cristallo*, espressione di una visione del futuro che non ha alcun fondamento razionale, ma che è comunque importante in pratica perché cattura la credulità di milioni di persone, per altri versi non necessariamente incolte o sprovvedute (tra le quali molte sono, ingiustamente stimati, *decision makers*). Dietro la sfera di cristallo c'è una concezione del futuro come destino, che ha alle spalle secoli di dignitosa popolarità, prima che la scienza e il metodo scientifico occupassero il posto di rilievo che è loro riconosciuto nei paesi più avanzati.

Possiamo pertanto distinguere in un altro modo i metodi di previsione dell'ambiente esterno, in:

- metodi statistici per prevedere, nel senso proprio di vedere prima ciò che potrà accadere, sulla base di ciò che è già accaduto al fenomeno indagato, in una maniera strutturalmente consolidata;

- metodi quali-quantitativi per congetturare, avendo a disposizione qualche dato e qualche aspettativa per analogia; ci troviamo di fronte a fenomeni assimilabili alle situazioni descritte nei libri gialli: pochi indizi e l'appello ad una forte dose di intuizione[19];
- metodi creativi per immaginare, nei quali il problema consiste nel fissare ragionevoli confini al mondo del possibile.

Per quanto i metodi statistici siano quelli più frequentemente utilizzati, gli oggetti di previsione richiedono sempre di più un'adeguata padronanza dei metodi quali-quantitativi e creativi.

Prima di chiudere

L'analisi che precede si è soprattutto concentrata sugli aspetti metodologici dei rapporti tra l'impresa e il suo ambiente esterno. La teoria dei sistemi come modello di riferimento descrittivo dell'impresa ne fa un oggetto sul quale non occorre indagare ulteriormente. L'impresa non dev'essere giustificata: assolve alla funzione "adattativa" che qualcuno in ogni società deve assolvere, essendo tale funzione, secondo Parsons, quella di provvedere alla sopravvivenza e allo sviluppo del sistema. Questa funzione può essere svolta in modi molto diversi fra loro, dall'autoconsumo allo scambio sul mercato, oppure attraverso ordini provenienti dal centro del sistema.

Non bisogna dimenticare che, apparentemente, "tutto è stato provato". Come scrisse Ernesto Rossi nella sua *Critica delle costituzioni economiche*:

> *"in tutte le società di cui la storia serba un ricordo l'individuo non è mai stato completamente libero di disporre della propria persona e delle proprie cose….D'altra parte, in tutte le società comunistiche del passato – anche nelle concessioni dei gesuiti nel Paraguay durante il XVI secolo…sempre è stata lasciata ai singoli una certa libertà di disporre dei beni come meglio credevano…".*[20]

Possiamo chiederci fino a che punto il rapporto impresa/ambiente esterno possa essere diverso in funzione della concezione dell'impresa, prevalente in una determinata società.

Tutte le imprese, nella visione parsoniana dei sistemi sociali, hanno in comune la loro funzione, che è poi la funzione del lavoro, di trasformare cose in altre cose che quella determinata società ritiene più utili. Quando ogni singolo lavoro individuale viene aggregato con altri, si hanno alcuni vantaggi (potenziali) ben noti, dovuti alla specializzazione e all'integrazione che rendono tanto diverse le società dal punto di vista della produttività, della produzione, dei consumi, e anche della libertà, cultura, e così via. Per cui si hanno società progredite e società non progredire.

Queste ben note considerazioni farebbero pensare, appunto, all'impresa come ad una macchina trasformatrice di risorse in beni da consumare o da investire, che può assumere concretamente aspetti diversi, ma non così diversi da giustificare una trattazione particolare per ognuno di essi.

In realtà è opportuno tener conto, non tanto degli aspetti più visibili e tecnici della produzione (acciaio, salsicce, software, e così via) ma dell'impresa come soggetto economico che decide in funzione dell'organizzazione che si è data e quindi del sistema di potere che la caratterizza.

Da questo punto di vista il rapporto dell'impresa col suo ambiente esterno può essere descritto, spiegato e previsto in modi molto diversi fra loro.

Un'impresa imprenditoriale ha riferimenti esterni diversi rispetto ad un'impresa manageriale di grandi dimensioni; un'impresa privata ha riferimenti esterni diversi rispetto ad un'impresa pubblica; un'impresa quotata in borsa ha riferimenti esterni diversi rispetto ad un'impresa che non sia quotata. E sono proprio i diversi riferimenti esterni che possono dar luogo a comportamenti diversi e a esiti diversi dell'attività aziendale.

La matrice di rilevanza, da questo punto di vista, si presenterà con tipi diversi di variabili esogene e negoziabili nei vari casi. Queste considerazioni provocano immediatamente una conseguenza: non si può a priori affermare quali dovrebbero essere le ragioni di fondo per cui esiste un'impresa in un'economia di mercato. Bisognerà prima di tutto indagare su come è organizzato il sistema di potere che guida l'impresa. E si scoprirà così che ogni finalità considerata generale deve intendersi in realtà parziale, come le seguenti:

- "*la creazione di valore per gli azionisti*": questa guida delle decisioni di investimento e di gestione ha senso per un'azienda i cui proprietari siano i detentori di pacchetti azionari cospicui, come in genere i fondi pensione che operano in borsa, di cui è nota l'indifferenza per i contenuti della produzione e per il lungo termine, conseguenze dello sviluppo del capitalismo finanziario negli ultimi vent'anni;
- "*il mantenimento e lo sviluppo dell'occupazione*": questa guida delle decisioni di investimento e di gestione ha senso per un'azienda che sia uno strumento di politica economica pubblica, con forti interessi politici in genere partitici, combinati con una relativa indifferenza per i risultati di bilancio; (è il criterio che ha dominato la gestione delle partecipazioni statali nei paesi capitalistici europei prima della ventata della rivoluzione conservatrice degli anni '80, dovuta a Margaret Thatcher e Ronald Reagan);
- "*la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa*": questa guida delle decisioni di investimento e di gestione ha senso per un'azienda che sia *manageriale*, cioè nella quale ci sia realizzata la separazione tra la proprietà e il controllo; l'interesse del vertice aziendale consiste nel mantenimento dello *status quo* nella *corporate governance*, nella crescita delle dimensioni e, più in generale, del peso economico-politico dell'istituzione di cui i managers hanno la disponibilità anche se non la proprietà[21].

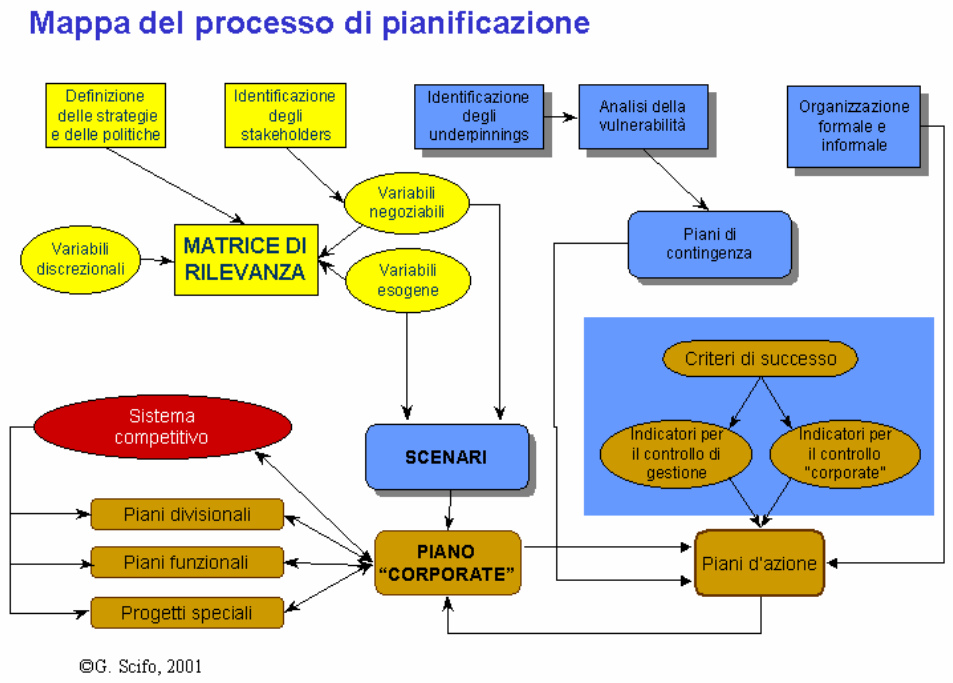
Ulteriormente diversi, per la struttura della loro *corporate governance*, gli ambienti esterni delle cooperative di produzione, delle associazioni di volontariato per la produzione di servizi destinati alla collettività, le organizzazioni del cosiddetto "terzo settore", le cui risorse provengono da più fonti, pubbliche e private. E quando le risorse hanno provenienza soprattutto pubblica e quindi istituzionale, non decisa impersonalmente dal mercato, la vulnerabilità di tali organizzazioni può essere molto elevata, soggetta anche al mutamento a volte repentino dei valori prevalenti nella società, a seguito, per esempio, di nuovi indirizzi di governo.

Conclusioni provvisorie

Si possono tirare le fila da quanto precede? Possiamo tentare di farlo ricorrendo ad una mappa che riassume il processo di pianificazione strategica intesa in modo rigoroso e nello stesso tempo consapevole del ruolo fondamentale giocato dalla soggettività nell'interpretazione della realtà.

Si tratta di una mappa cognitiva che rappresenta i passi che sarebbe opportuno compiere per dominare i rapporti tra l'impresa e il suo ambiente esterno.

Nella parte inferiore della mappa troviamo delle vecchie conoscenze, come il processo tradizionale di pianificazione, nelle sue articolazioni di piano a livello *corporate*, piani funzionali, piani d'azione e controlli. Potrebbe anche non esserci, soprattutto nei termini analitici che lo caratterizzavano qualche decennio fa. Mentre altre parti della mappa sono essenziali per raggiungere obiettivi che sono spesso considerati impliciti nelle imprese, anche se dalla loro esplicitazione possono derivare vantaggi per tutta l'organizzazione, quando si pensi al lavoro quotidiano che tutti continuamente e inconsapevolmente svolgono per dare un senso a ciò che fanno, per conservare la propria identità, e così via.



Attraverso la definizione dei rapporti con l'ambiente esterno con la costruzione della matrice di rilevanza si persegue, per non dire altro, l'obiettivo di focalizzare l'attenzione soltanto sulle variabili rilevanti per la realizzazione delle strategie aziendali. Ci si preoccupa soltanto di ciò che è importante, si riduce il tasso di ansietà presente presso i vertici aziendali, oppressi da un perenne sovraccarico cognitivo.

L'individuazione delle variabili rilevanti dell'ambiente esterno, inserite nella matrice di rilevanza, servono anche per la costruzione di scenari su misura, ancora una volta funzionali rispetto alle strategie aziendali.

In alto, al centro della mappa, è presente la sequenza delle operazioni da compiere per l'analisi della vulnerabilità e per predisporre eventualmente i *contingency plans*, con i quali reagire ad eventi di probabilità bassa, ma con conseguenze gravi o catastrofiche per l'organizzazione.

In alto, a destra della mappa, è presente una descrizione, non tanto dell'organizzazione formale aziendale, ma delle sue relazioni con l'organizzazione informale, sempre che l'azienda sia consapevole della sua esistenza. Una accanto all'altra, in tutte le aziende sono presenti un'organizzazione formale ed una informale. Che le aziende ne abbiano una conoscenza adeguata e che essa possa dar luogo a interessanti conseguenze, è meno scontato.

Anche se non c'è più nessuno che concepisca la relazione strategia e struttura nei termini di Chandler, la presenza di un'organizzazione informale può dar luogo ad almeno tre possibili azioni:

- non si fa nulla e si opera come se non esistesse una frattura tra le due;
- si agisce in modo che l'organizzazione informale venga ricondotta entro i termini di quella formale;
- si privilegia l'organizzazione informale e si adatta ad essa quella formale.

Sia le operazioni preliminari di costruzione della matrice di rilevanza e degli scenari, l'analisi della vulnerabilità, l'individuazione dell'eventuale divario tra organizzazione formale e organizzazione informale sono, come è stato detto, preamboli essenziali all'eventuale processo di pianificazione strategica.

Dopo lo scetticismo degli scorsi anni nei confronti del *planning* è auspicabile che nelle aziende si torni a ragionare in termini di visione e di *management* strategico, anche se la forma che di fatto la pianificazione strategica può assumere non rispetterà il modo di procedere imperante in passato, quando con spregiudicata leggerezza, favorita da una minore sensibilità alla complessità del reale, si indicava ciò si sarebbe fatto a cinque/dieci anni di distanza.

Rimane sempre valida la considerazione di Peter Drucker: "*la pianificazione non riguarda le decisioni future, ma il futuro delle decisioni attuali*"[22].

Nella mappa i riferimenti alla gestione delle risorse umane non sono espliciti, ma è facilmente individuabile il ruolo determinante delle risorse umane in qualunque parte di essa. In particolare, si può ritenere ovvio che i piani di azione, condizionati anche dalla consapevolezza sulla presenza di un'organizzazione formale e di una informale, contengono le indicazioni di sviluppo organizzativo, di formazione, di addestramento, di reclutamento, senza i quali spesso gli obiettivi non possono essere raggiunti.

Nella matrice di rilevanza, come è stato detto in precedenza, una buona parte delle variabili negoziabili riguardano le risorse umane, anche dove non si ricorra ad uno stile di direzione basato sul consenso.

E infine i piani vengono realizzati dalle risorse umane, motivate e compensate adeguatamente, secondo criteri che sono fortemente influenzati da valori presenti nell'ambiente esterno.

La sensibilità nei confronti dell'ambiente esterno è andata crescendo nel tempo. Il *management* delle imprese è cambiato.

Avendo come riferimento l'*Harvard Business Review*, il cui primo numero risale al 1922, si può ripercorrere la storia evolutiva del *management* americano e, per derivazione, di quello europeo e

mondiale. Così si vede come nei primi decenni del '900 non si fosse ancora compreso l'inapplicabilità dell'approccio scientifico delle discipline naturali alle scienze sociali. Ciò non toglie che quella fosse l'aspirazione e se Taylor scrisse dell'Organizzazione *scientifica* del lavoro ciò non dipese dal fatto che mancasse di senso dell'umorismo. Ci credeva veramente, da buon ingegnere. Qualcuno ci crede ancora, anche se adesso non ha più le giustificazioni culturali che aveva Taylor.

L'interesse per l'evoluzione dell'ambiente esterno si è tradotta in un arricchimento straordinario di idee, di approcci, di nuove discipline, dirette verso la specializzazione, da una parte, e verso l'integrazione, dall'altra.

In qualche caso si è trattato di un processo di accumulazione, ma molto più spesso di una focalizzazione ora su questo ora su quell'argomento. Certe "mode", come quella del management giapponese, non hanno avuto il carattere vero e proprio di una moda, perché erano fondate sul successo reale di alcune tecniche e su sistemi, rivelatisi poi, non sempre esportabili. Certe discipline, come il *marketing*, sono nate in quanto espressione di una rivoluzione nell'ambiente esterno, segno tangibile di una traslazione dell'interesse delle imprese dalla produzione alla distribuzione e alla vendita del prodotto, nel momento in cui il consumatore accresceva progressivamente il suo potere d'acquisto e la sua discrezionalità.

Le discipline organizzative si sono via via allontanate da modelli con aspirazioni "scientifiche", alla Taylor, per passare a riferimenti tratti dalla biologia. Dapprima in senso stretto – e quindi ancora con nostalgie scientifiche – per poi accontentarsi di metafore, diventate, a loro volta, oggetto di studio: insomma, la rappresentazione della rappresentazione…

Le ragioni per cui gli uomini lavorano e sono motivati a farlo con entusiasmo, aspirando a contraddire le aspettative della Bibbia, sono diventate anch'esse oggetto di studio e trattate come scoperte nel momento in cui la risorsa denaro non sembrava più la sola a spingere milioni di persone ad annoiarsi per 40 ore la settimana, per anni e anni, prima di un'altrettanto noiosa pensione.

Quella che oggi si chiama gestione delle risorse umane si è evoluta con l'evolversi dell'ambiente esterno che, in questo caso, è costituito da sviluppo economico, funzionamento dei mercati, legislazione del lavoro. A poco a poco l'attenzione è passata dall'uomo appendice di una macchina o di una macchinazione organizzativa al culto delle competenze distintive, da socializzare rapidamente prima che diventino oggetto di desiderio da parte dei concorrenti.

Con l'avvento delle reti, sia sul mercato, sia all'interno delle aziende, l'ambiente esterno ha perso una parte della sua chiara identificazione, come è stato fatto all'inizio di questo saggio. I suoi confini sono diventati elastici e a volte indefiniti, con un'interazione tra gli elementi che lo costituiscono (aziende, *stakeholders*, istituzioni, ecc.) difficilmente definibili in modo univoco.

La complessità è cresciuta, caratterizzata da sovraccarico cognitivo, da interazioni non lineari fra le parti di un sistema, da effetti ritardati, da *feedbacks* sia negativi che positivi, da imprevedibilità, da discontinuità, da fenomeni di adattamento autorganizzativo, da presenza di paradossi…

Quanto basta per rendere i rapporti tra l'impresa e il suo ambiente esterno il problema centrale del *management* negli anni a venire.

Note

♦ Docente di Strategia e Politica Aziendale all'Università Cattaneo – Liuc di Castellanza

Questo saggio sarà pubblicato nel primo della serie di volumi sul *Management delle Risorse Umane*, edito da Franco Angeli a partire dall'autunno 2003.

[1] Cfr. L. von Bertalanffy, *Teoria generale dei sistemi*, ILI, 1971, p. 224

[2] D. Katz e R.L. Kahn, *La psicologia sociale delle organizzazioni*, Etas Kompass, 1968, p. 28 e sgg.

[3] Sull'entropia in campo economico, niente di meglio delle opere di Nicholas Georgescu-Roegen, come *The Entropy Law and the Economic Process*, Harvard, 1971; e la raccolta di saggi disponibili in italiano: "*Analisi economica e processo economico*", Sansoni, 1973.

[4] N. Georgescu-Roegen, *Analisi economica e processo economico*, Sansoni, 1973, pp.268 e 271.

[5] Il pensiero corre alle risorse umane, alle loro competenze, al loro capitale umano…

[6] Ibidem, pp. 39 e sgg.

[7] I culturamente poveri non sono necessariamente ignoranti; possono godere di un reddito cospicuo anche se i loro valori sono rimasti "poveristi", cioè caratterizzati da ingordigia, accumulazione non necessaria, visione a breve termine, invidia, indifferenza per la comunità nella quale vivono.

[8] Mi permetto di rimandare il lettore al mio saggio "Etica degli affari e contabilità della natura", in *Etica degli affari e delle professioni*, 4/1991. Inoltre, in una prospettiva etico-culturale, l'opera di R. Trabucchi, *Prometeo e la sopravvivenza dell'uomo*, Angeli, 1998

[9] Cfr. tra i molti possibili, G. Johnson & K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 1993, pp. 75-114

[10] Cfr. M. Porter, *La strategia competitiva*, Edizioni della Tipografia Compositori, 1982

[11] Lo studio degli effetti non voluti dell'attività "razionale" degli uomini sarebbe il vero obiettivo della sociologia, secondo qualche autore. Cfr. D. Antiseri, *Trattato di metodologia delle scienze sociali*, Utet, 1996

[12] Cfr. A. Sinatra, *Architettura strategica dell'impresa*, Egea, 1994

[13] Questo tipo di matrice si trova particolarmente sviluppata nel saggio di F. F. Neubauer e N. B. Solomon "A Managerial Approach to Environmental Assessment", *Long Range Planning*, April 1977

[14] La prima analisi della vulnerabilità si deve probabilmente a D. A. Hurd dello Stanford Research Institute, del quale fu pubblicato nel 1977 un saggio dal titolo "*Vulnerability analysis in business planning*", Research Report 593, Menlo Park.

[15] Per esempio, si è rilevato soprattutto per certi prodotti un andamento delle vendite che viene rappresentata in modo sufficientemente significativo da una curva della famiglia delle "logistiche" (come la curva di Gompertz); la stessa famiglia di curve sembra segnare il destino di certi settori, definiti maturi quando è già evidente che sono in declino.

[16] Cfr. il considerevole e insuperato contributo di F. Hirsch sull'argomento (*Social limits to growth*, Twentieth Century Fund, 1976; tr. It. *I limiti sociali dello sviluppo*, Bompiani, 1981)

[17] Cfr. A. Sinatra, *Impresa e sistema competitivo: strategie di innovazione e strategie di consolidamento*, Utet, 1989, p.194. Questo testo contiene un'esauriente trattazione degli argomenti riguardanti sia il settore sia le strategie competitive.

[18] Mi permetto di ricordare un testo di letture sull'argomento che, oltre al metodo degli scenari, considera pressoché tutti i metodi di previsione oggi disponibili: G. Scifo, *Gli scenari come strumento di previsione*, Isedi, 1988

Si veda, inoltre, di A. Martelli, *Analisi strategica mediante scenari*, Etas, 1992

[19] Sull'intuizione Herbert Simon ha scritto pagine molto acute che si trovano in *Reason in Human Affairs*, Basil Blackwell, 1983 (tr.it. *La ragione nelle vicende umane*, il Mulino, 1984)

[20] Cfr. E. Rossi, *Critica delle costituzioni economiche*, Edizioni di Comunità, 1965, p. 17.

[21] Tra gli autori che si sono interessati delle teoria manageriali dell'impresa i più importanti sono W. Baumol, R. Marris e O. Williamson. Anche J.K. Galbraith e A. Chandler hanno dato contributi in questa direzione.

[22] Cfr. Pianificazione a lungo termine in P Drucker, *Tecnologia, management e società*, Etas, 1971, p. 85