

Cambiamento strategico

Sintesi

I processi di sviluppo delle imprese provocano ostacoli, tensioni, resistenze, attriti o forme di blocco vere e proprie. Nel superamento di tali problemi è necessaria un'attitudine a "mettersi in discussione", a sottoporre a giudizio critico i propri modelli di gestione d'impresa. Tale attitudine può scaturire dalla pratica della sperimentazione strategica: iniezioni di elementi nuovi che la cultura, le competenze e i modelli mentali "storici" molto spesso frenano. Gli esperimenti possono riguardare sia diverse iniziative imprenditoriali, sia cambiamenti e miglioramenti nell'assetto organizzativo, nei meccanismi operativi e nel patrimonio di risorse dell'impresa. La revisione dei modelli mentali consente, nel tempo, di superare l'ostacolo al cambiamento rappresentato dalla cultura e dall'impostazione mentale tradizionale del management. L'esperimento si discosta dalle tradizionali modalità di gestione strategica in quanto ha una natura esplorativa e serve a comprendere la migliore alternativa di crescita. Gli esperimenti favoriscono un circolo positivo di apprendimento, in quanto l'impegno sfidante, incrementale e meno rischioso rispetto a grandi investimenti, fa crescere le competenze dell'impresa e riduce la percezione dell'incertezza ambientale. In questo senso si può affermare che l'apprendimento tramite esperimenti ha una connessione con l'evoluzione e con la qualità della strategia dell'impresa: l'esperimento spinge al contatto con nuovi ambienti, la loro conoscenza fa diminuire l'incertezza, influenzando il sense making del management e i suoi schemi cognitivi.

Luca Gnan

Stress da cambiamento strategico: smettiamo di modellare, sperimentiamo!

Gli ostacoli all'innovazione

Lo sviluppo delle imprese è un tema sempre di forte attualità, in particolare, se consideriamo le recenti evoluzioni dello scenario ambientale: globalizzazione dei mercati, tecnologie di comunicazione sempre più avanzate, processi di deregolamentazione, competizione sempre più intensa; in sintesi, tutti elementi di *ipercompetizione* (D'Aveni, 1994).

In tale contesto, stravolto rispetto a soli trent'anni fa, troviamo imprese rimaste statiche nella propria fisionomia e imprese che hanno intrapreso percorsi di sviluppo e di miglioramento nella propria dinamica strategica (Demattè, 2002). Se lo sviluppo, adeguamento tempestivo o anticipato ai cambiamenti dell'ambiente, diventa un fattore importante per la crescita e il mantenimento della redditività, occorre allora chiedersi se tali eventi aziendali siano influenzati - in positivo o in negativo - dalle prassi di gestione (Porter, 1987).

Tradizionalmente, ci si sofferma sui fattori che dipendono direttamente dalle scelte e dalle azioni che l'imprenditore e il management compiono sulle scelte di gestione strategica (Kaplan e Norton, 2000). Quanto più lo sviluppo è ricercato attraverso l'innovazione e non è una semplice estensione dell'attività tradizionale, tanto più si presentano all'impresa nuovi problemi di gestione. L'impresa subisce lo stesso stress che vive qualsiasi organismo nel passaggio da

uno stadio d'evoluzione a quello successivo (O'Reilly e Tushman, 1996).

In sintesi, lo sviluppo perseguito come obiettivo, deve essere programmato per essere governato, ma provoca, nell'impresa, forti tensioni attorno alle quali possono coagularsi resistenze, attriti o forme di blocco vere e proprie. Occorre dunque cercare di capire quali processi di formulazione della strategia possono condurre all'istituzionalizzazione dell'innovazione strategica e quindi allo sviluppo stesso.

Gli ostacoli all'innovazione strategica sono riconosciuti nel radicamento di *routines* organizzative (Grant, 1994), nella carenza di orientamento alla crescita nell'imprenditore e nei manager (Dematté, 2002), nella paura di compromettere le attività tradizionali cannibalizzando i propri prodotti (Corbetta, 2000), nei vincoli rappresentati dalla presenza di schemi cognitivi forti da parte di chi formula la strategia (Vicari, 1998), nei vincoli rappresentati dalla volontà di mantenere il controllo del capitale azionario (Corbetta, 2000; Dematté, 2001), nel vincolo dinamico del *commitment* - cioè la tendenza delle organizzazioni alla persistenza strategica - a cui la strategia è soggetta (Barnard, 1938; Ghemawat, 1991).

Superare gli ostacoli: mettersi in discussione

Per superare gli ostacoli, è necessaria un'attitudine a "mettersi in discussione", a sottoporre a giudizio critico i propri modelli di gestione d'impresa. Tale attitudine, a nostro avviso, può scaturire dalla pratica della sperimentazione strategica (Farjoun, 2002). Questa può rendere più accettabile l'adesione di una nuova traiettoria di crescita, perché non compromette quanto già acquisito dall'impresa (Datta, Rajagopalan, Rasheed, 1993). Grazie alle sue caratteristiche di processo incrementale (Bulgerman, 1991), la sperimentazione strategica provoca minore stress nel perseguimento dello sviluppo dell'impresa e dato che è

legata a scelte innovative, può coagulare intorno a sé maggiori sforzi, maggiore dedizione e crea una tensione positiva nell'impresa (Chakravarthy, Lorange, Roos, Van De Ven, 1993). In questo modo si controbilancia le influenze della cultura e della struttura di potere consolidatesi a frenare l'acquisizione di nuove competenze necessarie per percorrere il nuovo sentiero (Henderson e Mitchell, 1997).

I nuovi sviluppi che l'impresa persegue necessitano, per avere successo, di iniezioni di elementi nuovi che la cultura, le competenze e i modelli mentali "storici" molto spesso frenano. Gli esperimenti si configurano come momento di riflessione, che conduce alla revisione dei modelli mentali del management e come un fattore motivante del cambiamento. L'impresa non è una semplice combinazione di fattori di produzione: è prima di tutto un insieme di uomini e un accumulo di esperienze. L'innesto di una nuova traiettoria di sviluppo deve tenere conto di questa "realtà sociale". La sperimentazione strategica si presenta dunque come uno strumento di gestione del cambiamento strategico, diretto all'innovazione e allo sviluppo, alla creazione del valore.

L' "ambiguo" ruolo dell'ambiente

Per comprendere il perché, nello spiegare il cambiamento strategico, ci si sente di superare il concetto d'*incrementalismo* (Lindbloom, 1959; Quinn, 1980; Johnson, 1988), è necessario comprendere l'evoluzione del concetto d'ambiente. L'ambiente esterno è passato dall'essere definito "complicato" all'essere "complesso" (Faccipieri, 1988a). L'ambiente complesso è caratterizzato da differenziazione di tecnologie e di prodotti, crescente variabilità della domanda, molteplicità dei punti di contatto impresa-ambiente (Gnan, 2003). In un ambiente di questo tipo, l'impresa, se dotata di una sufficiente capacità informativa e di razionalità decisionale (Gnan, 2003), può calcolare le

..... Cambiamento strategico

conseguenze economiche delle proprie strategie e organizzare il proprio comportamento secondo una gerarchia di piani, dal globale al parziale, dal lungo termine al breve termine (Mintzberg, 1994). Questa possibilità è connessa alla capacità di prevedere l'evoluzione dei mercati e dalla possibilità dell'impresa di regolare il proprio agire sulla base di attese reciproche di comportamento nei confronti delle soggettività con cui essa deve interagire (Liedtka, 2000). Le imprese incorrono, spesso, nella difficoltà di esercitare la funzione previsionale, dato che l'ambiente segue linee evolutive spesso indecifrabili, la forte accelerazione dell'innovazione di prodotto e di processo provoca la diffusione di nuovi paradigmi tecnologici e, infine, emergono soggettività che esprimono la propria autonomia strategica e che sono in grado di influenzare la formazione delle strategie (Di Bernardo, Rullani, 1990).

In un ambiente complicato l'impresa può formulare un piano, perché conosce con sufficiente attendibilità la legge di variazione dell'ambiente economico e lo schema d'azione, in base a regole condivise, degli altri soggetti. In un ambiente complesso, invece, è difficile per l'impresa anticipare con precisione il risultato finale di una condotta strategica. Il sistema tecnologico ed economico evolve secondo discontinuità difficilmente prevedibili, anche perché l'impresa è immersa in un sistema di relazioni intersoggettive la configurazione delle quali deve essere progettata di volta in volta (Zey, 1992).

Una risposta analitica alla complessità ambientale?

Gli studi più innovativi, riguardo all'analisi dell'ambiente economico interpretato alla luce di una teoria della complessità, si sono soffermati sull'analisi delle somiglianze tra ambiente economico e i sistemi complessi delle galassie, degli ecosistemi, delle colonie di insetti, del cervello umano e delle città (Anderson, Arrow, Pines, 1988; Arthur,

Durlauf, Lane, 1997). Ognuno di questi sistemi è fatto di molte parti che interagiscono dinamicamente a vicenda. Non è possibile fare previsioni sull'evoluzione e sull'andamento di questi sistemi, dato che sono caratterizzati da un *punctuated equilibrium* (Bak, 1996) e da *path dependence* (Arthur, 1994). Queste due caratteristiche dei sistemi complessi, tra i quali rientra anche l'ambiente economico delle imprese, evidenziano che situazioni considerate nel passato come eccezioni o eventi non inquadabili nello schema di funzionamento del contesto, sono da considerare invece come naturali, propri delle caratteristiche di comportamento del sistema. Il *punctuated equilibrium* spiega la peculiarità dei sistemi complessi a essere soggetti a periodi di relativa calma interrotti da episodi di drammatici cambiamenti. Questo rivela che gli sconvolgimenti che i sistemi vivono - si pensi ai crolli della borsa - sono coerenti con la loro dinamica evolutiva e non sono il risultato di shock inusuali ed eccezioni alla regola. La caratteristica di *path dependence* illustra, invece, che piccoli, casuali, cambiamenti possono portare a risultati che incidono radicalmente sul sistema, la metafora più usata è lo sbattere delle ali di una farfalla che provoca un ciclone.

E' nel contesto delle teorie della complessità che si sviluppano le teorie sulla sperimentazione strategica. Beinhocker (1999) sostiene che, date le caratteristiche espone dei sistemi complessi, il passato non può essere considerato come una valida guida per interpretare e predire il futuro, come si può riscontrare nei limitati successi delle previsioni della domanda e degli andamenti di borsa. La distorsione più comune di chi interpreta l'andamento di questi sistemi e parallelamente di chi si occupa di strategia d'impresa, di chi, quindi, fonda le proprie decisioni sull'interpretazione e sull'analisi ambientale, è di costringere forzatamente le situazioni che si vivono e che si osservano in modelli che corrispondono alle situazioni vissute nel passato. Percorsi evolutivi predeterminati e facilmente

riconoscibili, che rassicurano il decisore e ampliano la sua limitata razionalità, sono addirittura letti e riscontrati in situazioni che sono definite *perfectly random*. Questo modo di leggere gli eventi contribuisce alla formazione dei *frame* mentali di chi si occupa di strategia in azienda. (Kahneman, Slovic, Tversky, 1982).

Il potere del cambiamento e il ruolo delle sonde rivelatrici

Partendo dalle considerazioni che gli eventi sono imprevedibili, che la mente umana è tratta in inganno dai pattern che riconosce nell'evoluzione di questi eventi e che per formulare una strategia aziendale si ha comunque bisogno di compiere buone previsioni, Beinhocker (1999) propone un'idea particolare di approccio alla strategia. Data la somiglianza dell'ambiente economico con l'ambiente naturale, entrambi sistemi complessi, la soluzione al problema strategico - problema di riconciliazione tra imprevedibilità dell'ambiente e necessità di fare buone previsioni - si deve cercare nella Natura. Ciò comporta l'abbandono del metodo tradizionale di formazione della strategia (Depperu, 2001): l'impresa si deve basare meno sull'abilità di compiere accurate previsioni e affidarsi di più al potere del cambiamento.

A questo punto è lecito pensare alla diversità di ragionamento, rispetto alle teorie dell'incrementalismo (Lindbloom, 1959; Quinn, 1980; Johnson, 1988). In un ambiente difficile, ma prevedibile, non è necessario attivare più iniziative strategiche, per verificarne in seguito la validità o la capacità di generare valore, logica, invece, insita nell'esperimento strategico. È sufficiente cambiare incrementalmente la strategia attuale, adattandola ai cambiamenti dell'ambiente. Nella nuova impostazione (Beinhocker, 1999), diventa vitale, invece, sviluppare più strategie, investire nella "diversità strategica", e lasciare che sia l'evoluzione dell'ambiente a far emergere la più forte, prevenendo in tal

modo anche cambiamenti impreveduti dell'ambiente stesso.

La teoria della sperimentazione continua e dell'irrobustimento della struttura strategica dell'impresa tramite esperimenti strategici sembra adatta alla situazione d'incertezza e di dinamicità dell'ambiente attuale. Secondo Beinhocker (1999), gli esperimenti sono una "popolazione adattiva di strategie che mantiene un insieme d'opzioni strategiche aperte e disponibili nel tempo, minimizzando gli impegni irreversibili e di lungo periodo". Markides (1999) definisce la sperimentazione strategica come "la buona abitudine di gestire contemporaneamente il business esistente e esplorare nuove idee, tecnologie e nuovi modi di competere". Markides avanza la prospettiva che la sperimentazione non è l'unica via di formazione della strategia, ma è un modo di innovare la strategia che va attuato insieme alla gestione della strategia attuale. Il compito della sperimentazione strategica è quello di provare diverse composizioni del *framework* strategico *who-what-how* (Abell, 1980), per innovarsi continuamente e per non farsi sorpassare dai *competitors*. La necessità della sperimentazione nasce dall'impossibilità di conoscere e prevedere gli sviluppi del mercato e dell'ambiente. Nel contesto ambientale attuale sono inoltre necessarie sempre maggiori informazioni prima di prendere decisioni, diventa sempre più complesso capire se una strategia, un'innovazione strategica, possono generare valore. Gli esperimenti strategici servono in questo caso come "sonde rivelatrici" di potenziali vantaggi competitivi.

Attenzione: il caos aumenta le competenze!

La sperimentazione è necessaria per attuare un efficace cambiamento strategico e per l'adozione di nuove strategie. La necessità di cambiamento, d'innovazione, di ripensamento strategico deriva da cambiamenti della struttura ambientale (Grove, 1997). La difficoltà per le imprese è

..... Cambiamento strategico

individuare con sufficiente anticipo i segnali di questi cambiamenti, interpretarli, decidere come modificare la propria strategia. Due sono le linee di comportamento. Una è quella di creare innovazione continua, investendo incrementalmente in varie iniziative strategiche per prepararsi a possibili cambiamenti. L'altra, da adottare in caso d'evidente cambiamento ambientale, è lasciare che "regni il caos", ossia sperimentare più iniziative strategiche in modo da raccogliere più informazioni possibili adatte a scegliere la linea di condotta migliore. In altre parole, una fase di sperimentazione, in cui è evidente la tensione verso "il nuovo", ma la nuova veste strategica non è stata ancora assunta e porre l'impresa in uno stato di "Strategic Dissonance" (Bulgerman, Grove, 1996).

Le innovazioni non sono adottate velocemente, né subito vi si dedica ogni sforzo perché l'organizzazione non riesce a riconoscere il loro potenziale di creazione di vantaggi durevoli. La sperimentazione è, dunque, una fase in cui l'organizzazione esplora nuove idee al fine di raccogliere più informazioni possibili e di arricchire il potenziale conoscitivo prima di intraprendere una decisione. Contestualizzando la sperimentazione nelle fasi di cambiamento ambientale che comportano modifiche dei rapporti di forza tra gli elementi che compongono il settore, la sperimentazione strategica aumenta la possibilità di stimolare il management nella ricerca di soluzioni innovative alle problematiche, facendo, nel contempo, crescere e formare nuove competenze.

La sperimentazione strategica come ottimizzazione dinamica

Nella dinamica della strategia di una pmi, ad esempio, gli esperimenti strategici possono assumere la forma di una serie di azioni di ampliamento della formula imprenditoriale, dalle quali avrà poi origine il successivo sviluppo

dell'impresa. In altre parole, nel passaggio dalla piccola alla media impresa, l'imprenditore non individua subito una strada con decisione (Corbetta, 2000).

Gli esperimenti costituiscono sia una serie d'iniziative imprenditoriali volte a testare nuovi ambiti competitivi, sia cambiamenti e miglioramenti nell'assetto organizzativo, nei meccanismi operativi e nel patrimonio di risorse dell'impresa. Queste ultime alternative di implementazione dell'esperimento variano dunque l'elemento "struttura" della formula imprenditoriale (Coda, 1984): se la struttura è l'anima della strategia, sperimentare nuovi sistemi di management su di essa vuol dire prepararla a uno sviluppo futuro, preparare l'assetto organizzativo che accetterà il cambiamento strategico che conduce alla crescita. Anche se l'impostazione classica (Chandler, 1962) afferma che una volta decisa una strategia, vi si può adattare una struttura per implementarla, l'organizzazione può diventare un vincolo all'implementazione di strategie, soprattutto se si allontanano dalla tradizione dell'impresa.

La scelta di quale tra le tante alternative di sviluppo sperimentare sembrerebbe guidata solo dalla "visione" dell'imprenditore e dei suoi più stretti collaboratori. Essi immaginano dove l'azienda può trovarsi in termini competitivi a distanza di tempo, intuiscono e suppongono scenari evolutivi futuri dell'ambiente e cercano di prevenirli munendosi d'opportunità da sviluppare (i risultati degli esperimenti) e lavorando sulle competenze. Solo una lungimiranza del genere spiega il perché degli esperimenti e perché le imprese vi dedichino energie per attuarli.

La logica che sembra guidare la prospettiva strategica delle imprese è di "ottimizzazione statica" (Wheelwright, 1984). Questa implica una concezione che vede il decisore aziendale in grado di programmare e decidere, in anticipo, la linea migliore da seguire. La fase d'attuazione della strategia richiede esclusivamente che si scelga come la strategia formulata debba essere implementata dall'orga-

nizzazione. Il miglior modo, cioè, per far scorrere le attività di un'impresa senza difficoltà, è quello di stabilizzarle, piuttosto che continuare a cambiare e migliorare anche quello che già funziona.

La ricerca dell'innovazione strategica tramite gli esperimenti non corrisponde a questa logica. Non è pensabile, oggi, poter continuare a non innovare e non testare nuove idee in continuazione, fosse solo per l'aumento della complessità ambientale che obbliga ad avere una notevole quantità d'informazioni prima di poter prendere una decisione.

La logica degli esperimenti strategici è riconducibile a una logica d'ottimizzazione variabile, cioè a un'"evoluzione dinamica", per cui il problema dell'innovazione non è solo un problema di miglioramento, ma è un problema di continuo cambiamento delle attività che sono svolte e dei modi in cui le si svolge. Anziché affrontare in maniera discontinua le scelte strategiche di sviluppo, ossia riflettere sulle alternative di crescita in presenza di eventi particolari - quali ad esempio la decisione deliberata di crescita, la presenza di un eccesso di risorse finanziarie o un periodo di crisi che obbliga al ripensamento strategico - l'impresa, tramite gli esperimenti, si abitua a dare sistematicità al cambiamento, affrontandolo come un processo continuo, necessario per la sopravvivenza e il mantenimento dei profitti, e non come un evento straordinario.

La revisione dei modelli mentali

L'impatto più apprezzabile della sperimentazione è l'aggiornamento dei modelli mentali di chi si trova, in impresa, a formulare la strategia. Tale revisione consente, nel tempo, di superare l'ostacolo al cambiamento rappresentato dalla cultura e dall'impostazione mentale tradizionale del management.

Il termine *frame* indica come gli individui danno un

senso agli eventi attraverso delle strutture di interpretazione (*modello mentale*). Qualsiasi sia la natura delle esperienze che si affrontano, gli individui tendono a interpretarla sulla base dei *framework* esistenti. I *modelli* mentali sono qualcosa di più che una prospettiva, un punto di vista, in quanto un *framework* è qualcosa che ciascun individuo ha costruito sulla base delle proprie esperienze e gli consente di dare un senso a ciò che fa e vede e, quindi, anche di affrontare nuovi problemi. Uno schema di riferimento consente a ciascun individuo di cogliere taluni aspetti della realtà e di trascurarne altri (Gnan 2003). I modelli mentali sono delle "rappresentazioni interne, profondamente radicate, del modo in cui funziona il mondo; si tratta, quasi sempre, di immagini che si riferiscono ai modi familiari di pensare ed agire". (Senge, 1990)

Poiché i modelli mentali permettono la lettura della realtà, non bisogna considerare la loro accezione in senso negativo, cioè come una ristrettezza mentale o un pregiudizio che non consente un'interpretazione ampia della realtà. I modelli rappresentano, infatti, un'abilità di pensare in modo più efficace. Non sarebbe difatti pensabile analizzare, ma anche solamente di avvicinarsi alla realtà, senza uno schema di lettura, senza un modello interpretativo: sarebbe come ricevere un dato e non saperlo leggere, o come processare una serie di dati rimettendo in discussione ogni risultato dall'inizio, analizzando ogni situazione partendo sempre dalle informazioni elementari.

L'aspetto critico dei modelli mentali è la loro revisione: è necessario che gli individui abbiano la consapevolezza dell'esistenza dei *frame* e che sviluppino un'attitudine a verificare costantemente che essi siano ancora validi. Questa capacità di critica è maggiormente necessaria se gli individui ai quali si fa riferimento sono dei manager d'azienda, le conseguenze delle cui decisioni hanno risvolti importanti se si considera che operano in sistemi con

elevati legami di interdipendenza. E' necessario che l'organizzazione aziendale sviluppi l'attitudine a sottoporre a critica le prassi di gestione, le abitudini di comportamento, con l'intento di migliorare.

Salti d'astrazione e cambiamento dei modelli mentali

I modelli mentali sono per loro natura incompleti e cronicamente asistemici (Lordi, 1998). Queste caratteristiche sono evidenti nei *salti d'astrazione*, ossia nel modo rapido e immediato di arrivare a generalizzazioni che, poi, non sono verificate.

Analizzando quali sono le caratteristiche, appartenenti all'organizzazione, che conducano al successo, s'individuano principalmente la capacità dei *manager* di superare gli schemi mentali acquisiti, provando nuovi approcci per superare le difficoltà e risolvere i problemi, attraverso il costante impegno ad investire parte del proprio tempo in nuove esperienze.

Nel modello di formazione della strategia (Coda, Mollona, 2001; Depperu, 2001), i modelli mentali sono l'elemento che maggiormente influenza l'output del processo. Essi intervengono nella fase d'analisi dell'ambiente, nella strutturazione del problema strategico, nella definizione e nella scelta delle alternative, nella capacità di individuare e analizzare correttamente i *gap* di performance. Non s'intende con questa considerazione ridurre l'intero processo strategico a un problema di "soggettività", affermando che esso si risolve nelle capacità e nella qualità delle persone che vi partecipano, ma è certo che soprattutto il grado di innovatività che si riesce a imprimere alla strategia dipende da un approccio critico nei confronti del modo di pensare e interpretare la realtà. Se l'innovazione, nelle sue diverse manifestazioni, è il tema centrale degli studi di dinamica strategica, non si può ritenere che tale innovazione possa avvenire senza che siano attivati dei

circuiti che permettano una certa dinamica anche nei modelli mentali di chi formula le strategie.

Nel modello di rappresentazione della dinamica strategica dell'impresa di Coda e Mollona (2002) è evidente che una delle quattro componenti principali sia l'insieme dei valori, delle ambizioni e dei modelli mentali del management. I modelli mentali sono definiti come il risultato di processi d'apprendimento stimolati da vissuti antecedenti, familiari, di studio, di lavoro. In altre parole, si afferma che sia possibile metterli in discussione grazie a esperienze al di fuori dell'azienda - come letture, viaggi, seminari di formazione, scambi di esperienze con imprenditori e manager di altre aziende -, ma anche in relazione a cambiamenti nel contesto ambientale e nella situazione da gestire. I cambiamenti dell'ambiente non fanno evolvere automaticamente i frame cognitivi, anzi, sembra che quanto più essi siano radicati e quindi abbiano più necessità di essere aggiornati, tanto più conducano a interpretazioni errate di tali cambiamenti, non permettendo un comportamento reattivo e volto a cogliere in tali mutamenti ambientali delle opportunità. Sembrerebbe che solo relazionarsi direttamente e in maniera fattiva ai cambiamenti della realtà possa portare all'attivazione di un "circuitodel'apprendimento e della revisione dei modelli mentali e dell'orientamento strategico di fondo".

L'osservazione dei risultati dell'azione strategica, il processo di feed-back che si attiva dopo un'implementazione strategica, consente una modifica dei modelli mentali del management. Non si realizza un feed-back se non s'implementano delle azioni. E' per questo motivo che la sperimentazione strategica gioca un ruolo importante nell'attivazione di tale circuito, in quanto consente di ottenere un *feed-back* costante dall'ambiente, soprattutto in relazione ad ambiti competitivi nuovi, nei quali si manifesta maggiormente la necessità di un riequilibrio culturale, di un cambiamento negli schemi usuali d'interpretazione dell'ambiente.

..... Cambiamento strategico

Si può allora affermare che le azioni sperimentali possono condurre all'apprendimento di modelli mentali nuovi, ma si può anche affermare che, affinché sia avvertita la necessità di attuare una sperimentazione, non ci sia solo desiderio e ambizione di crescere, ma ci sia anche una mentalità aperta, che neghi l'inerzia e che sia disposta a mettersi in discussione, ossia disposta ad attivare (che anzi, cerchi di attivare), il "circuito" di cambiamento dei propri modelli mentali.

Una storia infinita d'opzioni di apprendimento

Markides (1999) afferma che "designing a successful strategy is never-ending" e che l'essenza dei processi d'innovazione, condizione d'esistenza di una strategia dinamica, è la sperimentazione strategica. Tale innovazione non è però effettivamente tale se non permette almeno una riflessione sugli schemi cognitivi del *management*: "Even (or perhaps, especially) successful companies must continuously question the basis of their business and the assumptions behind their successful formulas".

Perseguire l'innovazione strategica va oltre la mera revisione della strategia e richiede la formulazione di strategie completamente nuove, ottenute grazie ad approcci originali (Hamel, 1996). Per ottenere originalità e creatività nella formulazione delle alternative strategiche sembra dunque necessario che i modelli tradizionali di pensare a un determinato business o settore (Spender, 1989) siano abbandonati, in favore di concetti che rivoluzionino il modo usuale di affrontare i problemi e le opportunità. Quali potrebbero essere le modalità con cui assicurarsi una nuova mentalità? Secondo Beinhocker (1999) esistono delle azioni che, messe in atto, potrebbero spingere l'organizzazione ad adottare una visione della strategia come un insieme di iniziative sperimentali da testare, che a loro volta consentirebbero un cambiamento dei frame mentali

del management. Tali comportamenti comprendono un miglioramento qualitativo dell'organismo del personale e un cambiamento nella politica di valutazione finanziaria degli investimenti.

L'investimento nella "diversità" delle risorse umane (Greiner, 1988), che si esprime nell'assunzione di persone con diverso *background* d'esperienze lavorative, personali e settoriali, favorisce lo sviluppo di nuove idee, in quanto la creazione di strategie è fortemente dipendente dalle esperienze e dai frame degli individui che partecipano al processo della sua formazione. La valutazione degli investimenti, soprattutto di quelli inerenti le iniziative da sperimentare, dovrebbe ispirarsi al modello della valutazione delle opzioni, considerando quindi ogni esperimento come un'opzione reale. Tale nuovo modo di valutazione modifica i tipici modelli d'approccio finanziario agli investimenti, basati essenzialmente sulla valutazione del valore attuale netto. Il valore degli esperimenti non dipende dall'aver disponibili molte possibilità e alternative di scelta, ma dal fatto che tali alternative siano realmente disponibili nel tempo, poiché è in esse che le aziende hanno effettuato investimenti incrementali. La sperimentazione stessa apporta una modifica dei modelli mentali del management, in quanto abitua a ragionare in termini incrementali all'implementazione delle varie iniziative strategiche, focalizzando l'attenzione ai continui feedback che l'impresa riceve dagli ambiti esplorati, per questo è diminuita l'attitudine - comune a molte imprese - a non voler abbandonare i propri progetti strategici, anche se si rivelano non efficienti. Gli esperimenti sono inoltre un momento di riflessione e apprendimento per l'impresa.

Esperimenti e strategia: ombre opzionali

La logica degli esperimenti è riconducibile alla teoria delle opzioni, secondo la quale un soggetto, con un investi-

..... Cambiamento strategico

mento relativamente piccolo, si garantisce la possibilità di investire successivamente in misura più importante dopo averne verificato la convenienza (Corbetta, 2000).

La strategia che emerge dagli esperimenti è letta come un processo organizzato di “scelte incrementalmente d’investimento” (Hurry, 1993), come è la logica delle *opzioni*.

Questa analogia consente di capire il meccanismo d’apprendimento insito nella gestione degli esperimenti strategici, spiegando come l’apprendimento organizzativo da essi determinato ha una reale connessione con le scelte strategiche, cioè come tale apprendimento si traduca effettivamente nella strategia.

La preferenza degli individui e delle organizzazioni nei confronti del mantenere aperte diverse possibilità deriva dalla crescente percezione di incertezza del futuro. E’ quest’atteggiamento che ha fatto sviluppare l’uso dei contratti d’opzione, che danno la possibilità all’individuo di mantenere il diritto di scegliere, in un futuro, un determinato investimento senza essere obbligato subito ad investire. Gli strumenti derivati come le opzioni “Calls” (opzioni di acquisto) e “Puts” (opzioni di vendita), le clausole di opzione nei leasing automobilistici, come per i contratti di affitto di macchinari, sono un chiaro e familiare esempio di contratti che danno la possibilità agli investitori di mantenere una scelta aperta al solo rischio di perdere i *sunk cost* dell’opzione.

Se gli esperimenti sono assimilabili alle opzioni è utile capire cosa li contraddistingue rispetto all’essere considerati solamente come un’opportunità colta e come si realizza l’apprendimento tramite essi.

Myers (1977) considera le risorse di un’organizzazione - intese come le sue capacità e i suoi *assets*: un fascio d’opzioni sulle future scelte strategiche.

Un’opzione conferisce un accesso preferenziale a un’opportunità di una scelta di investimento, sia in termini di guadagno di vantaggio di tempo sui *competitors*, sia di

migliore preparazione a livello di conoscenze e competenze riguardo i corsi d’azione che si possono intraprendere. All’interno del fascio d’opzioni dell’impresa, vi sono molte combinazioni che possono essere scoperte e identificate. (Williamson, 1999). Esse sono denominate *shadow options*. Il riconoscimento delle *shadow options* avviene attraverso l’intuizione del potenziale d’opportunità insito nelle risorse e negli *assets* dell’impresa. Le intuizioni saranno più o meno creative e daranno vita a più o meno combinazioni sperimentali delle risorse possedute a seconda dell’esperienza del management, della sua cultura, dei suoi schemi mentali e cognitivi. Il riconoscimento di una *shadow option* fa sì che invece la strategia emerga secondo un percorso non tradizionale di riflessione strategica, costringendo a pensare alle risorse che si possiedono secondo schemi mentali innovativi, ossia vedendole come potenzialità, segnando le opportunità che si possono aprire se tali risorse venissero sfruttate in maniera diversa dall’usuale. (Bowman, Hurry, 1993).

La fase di ricognizione delle *shadow options* è assimilabile alla fase creativa di decisione di effettuare un esperimento. L’impresa si trova a dover ipotizzare un modo nuovo, originale, di riorganizzare le proprie risorse per poterle impiegare in un percorso di crescita. Una volta che l’impresa sceglie l’azione strategica da implementare, l’opzione diviene reale, in quanto l’impresa investe nella realizzazione dell’esperimento. La strategia emerge secondo questa sequenza:

- riconoscimento di un potenziale di valore in una nuova combinazione delle proprie risorse (= scelta di un’alternativa strategica);
- Investimento iniziale in tale alternativa (= esperimento strategico);
- Attesa non passiva, ma che si esprime tramite il monitoraggio e l’impegno nell’esperimento;
- Esercizio dell’opzione: investimento maggiore nell’alter-

..... Cambiamento strategico

nativa sperimentata. In questa fase il contenuto dell'esperimento diventa strategia dell'impresa a tutti gli effetti.

La logica dell'option chain

La strategia emerge dunque dall'esercizio sequenziale di una catena d'opzioni. Essa è determinata dalla sequenza temporale di decisioni d'esercizio o d'abbandono d'esperimenti. La natura del collegamento tra gli elementi della catena è sia cognitiva sia economica: a livello cognitivo implica il riconoscimento delle *shadow options*, a livello economico implica una serie d'investimenti sequenziali, ciascuno dei quali conferisce un accesso preferenziale all'opzione successiva della catena, in quanto dispiega ulteriori opportunità di investimento.

La strategia si evolve, dunque, secondo vie assimilabili alla natura delle opzioni. Le categorie delle opzioni sono due: le opzioni incrementali e quelle di flessibilità. Le opzioni incrementali prendono la forma di opzioni *call* e *put*. Le strategie vanno avanti dall'esercizio continuo d'opzioni *call*, sono interrotte dall'esercizio di opzioni *put* o dall'abbandono di opzioni *call*. Il cambiamento strategico avviene, invece, quando sono esercitate opzioni di flessibilità, per esempio la decisione di spostamento di flussi di investimento (Buttignon, 1990). Per esempio: investire nell'espansione di una linea di prodotti basata su una determinata tecnologia da sempre usata, è per un'impresa il consolidamento della sua strategia di prodotto. D'altra parte, mantenendo contemporaneamente aperti investimenti in tecnologie alternative, l'azienda guadagna l'opzione di cambiare la propria strategia di prodotto qualsiasi momento lo voglia nel tempo, trovandosi preparata dal punto di vista del *know-how* in merito alla nuova tecnologia. L'esperimento permette di procurarsi un accesso preferenziale all'opportunità e la possibilità di aspettare e vedere se questa si materializzi, nel qual caso l'impresa

evolverà da una fase di esplorazione a una fase di sfruttamento (March, 1991).

Incertezza ambientale: esperimenti, no commitment.

L'incertezza ambientale ha un ruolo determinante nello spiegare tale modello di formazione della strategia: essendo difficile stabilire a priori in che direzione cambierà il contesto ambientale, i piccoli investimenti per l'acquisto di un'opzione (gli esperimenti) limitano il rischio di un grande, ingente investimento in un'alternativa strategica nuova per la tradizione dell'impresa.

Bowman e Hurry (1993) affermano che, date le percezioni d'incertezza dell'ambiente, le imprese, che mantengono aperte opzioni durante periodi di instabilità e le esercitano in periodi di stabilità, dimostrano una crescita di lungo periodo e una performance di profitto superiori a quelli di altre imprese, che invece non attuano questo comportamento strategico.

La motivazione di procurarsi un accesso preferenziale per scoprire ulteriori opzioni di crescita e lo sviluppo di *skills* specifiche è il cuore dell'esperimento strategico. Bowman e Hurry (1993) affermano che l'attuazione d'investimenti incrementali in progetti strategici non tradizionali, limita il rischio di volatilità degli investimenti futuri e contribuisce positivamente alla sostenibilità della crescita dell'impresa. La gestione degli esperimenti, prima di effettuare scelte di investimento, limita, inoltre, il fenomeno di *hysteresis* (Dixit, 1992), un effetto derivante dagli investimenti effettuati dall'impresa che crea una pressione sull'organizzazione, affinché li mantenga in atto, differendo i nuovi.

L'esperimento è inoltre utile per aspettare che arrivino "buone notizie" riguardo a futuri profitti legati alla particolare alternativa sperimentata prima di intraprendere azioni che possono risultare irreversibili (Barnanke, 1983). Tenere aperte più iniziative strategiche sperimentali consente ai *manager* di gestire meglio l'incertezza ambientale. Se l'impresa intuirà un'alta incertezza ambientale, sarà

portata a tenere aperte più opzioni per poter ridurre le perdite potenziali. Se l'incertezza sarà bassa, ci sarà un incentivo maggiore a esercitare le opzioni. L'impresa guadagnerà in termini di crescita e profitto rispetto ai *competitors* che non hanno effettuato esperimenti, in quanto essa ha avuto il tempo di sviluppare *skills* specifiche riguardo quella particolare alternativa, trovandosi avvantaggiata in termini di tempo e competenze.

L'esperimento si discosta dalle tradizionali modalità di gestione strategica in quanto ha una natura esplorativa e serve per capire quale sia la migliore alternativa di crescita che può intraprendere l'impresa. Esso si differenzia sostanzialmente dall'*escalation del commitment* (Staw, 1976). Difatti l'esperimento si prosegue solo se si ricevono segnali positivi da parte del mercato (*strike signals*), o si abbandona se questi sono negativi. Ciò evidenzia la natura incrementale e, soprattutto, come l'avanzamento sia legato al *feed-back* che si riceve dal mercato, mentre rivela che l'implementazione (anche se incrementale) di decisioni strategiche, la scelta delle quali deriva da pianificazione formale, è un *escalation del commitment*. Una gestione strategica composta solo d'esperimenti, comunque, non consente la generazione di elevato *cash flow* e profitti necessari alla crescita. Gli esperimenti sono da integrare nella gestione dell'impresa. Soprattutto in aree quali nuovi mercati, nuovi business e nuove tecnologie sembrerebbe più efficiente effettuare degli esperimenti strategici prima di compiere degli investimenti di misura maggiore. In questo modo l'impresa si assicura il successo, in termini d'elevati *cash flow* e profitti, degli investimenti successivi all'esperimento.

Il ritorno dei modelli: si apprende

Questo è il modello d'implementazione strategica degli esperimenti. Per quanto riguarda l'apprendimento, esso assicura all'impresa uno sviluppo incrementale di compe-

tenze. Porter (1987) ha evidenziato che grandi investimenti, come le acquisizioni in nuove aree, spesso falliscono a causa di un *management* carente delle competenze necessarie nella nuova area. Studi effettuati, invece, su imprese che hanno portato a termini grandi progetti con successo, hanno dimostrato che il loro modello di comportamento faceva seguire i *full investment* ai *learning investment*, ossia "esperimenti", in una sequenza d'azioni riconducibile a quella espressa nell'*option chain* (Hamel, Prahalad, 1990).

Il modello d'implementazione della strategia tramite esperimenti favorisce un circolo positivo di apprendimento, in quanto l'impegno sfidante, incrementale e meno rischioso rispetto a grandi investimenti, dell'esperimento strategico, fa crescere le competenze dell'impresa e riduce la percezione dell'incertezza ambientale. In questo senso si può affermare che l'apprendimento tramite gli esperimenti strategici ha una connessione con l'evoluzione e con la qualità della strategia dell'impresa: l'esperimento spinge al contatto con nuovi ambienti, la loro conoscenza fa diminuire la percezione sulla loro incertezza, influenzando il *sense making* del management e i suoi schemi cognitivi, che sono alla base del riconoscimento delle *shadow options*. Saranno allora riconosciute altre opzioni, di maggiore qualità e valore, dato l'apprendimento che ha vissuto l'organizzazione, si implementeranno nuovi esperimenti e si ripercorreranno le fasi della *option chain*. Il riconoscimento delle *shadow options* è allora il meccanismo tramite cui l'apprendimento dell'organizzazione si traduce in strategia.

Bibliografia

- Abell D., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1980. (trad. it., Business e Scelte Aziendali,

..... Cambiamento strategico

Ipsos, 1986).

- Anderson P.W., Arrow K.J., Pines D., *The Economy as an Evolving Complex System*, Redwood City, California: Addison-Wesley, 1988.
- Arthur W.B., *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, Ann Arbor, Michigan, University of Michigan Press, 1994.
- Arthur W.B., Durlauf S.N., Lane D.A., *The Economy as an Evolving Complex System II*, Redwood city, California: Addison-Wesley, 1997.
- Bak P., *How Nature Works*, New York, Springer-Verlag, 1996.
- Baranck B. S., Irreversibility, Uncertainty and Cyclical Investment, in *Quarterly Journal of Economics*, n°98, 1983.
- Barnard C.I., – *The Function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938. – Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in *Journal of Management*, vol 17, n°1, 1991.
- Beinhocker E.D., Robust Adaptive Strategies, in *Sloan Management Review*, Spring 1999.
- Bowman E.H., Hurry D., Strategy through the Option Lens: an integrated View of Resource Investments and Incremental-Choice Process, in *Academy of Management Review*, vol 18, n°4, 1993.
- Bulgerman R.A., Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research, in *Organization Science*, n°2, 1991.
- Bulgerman R., Grove A.S., Strategic Dissonance, in *California Management Review*, vol 38, winter 1996.
- Buttignon F., *La strategia aziendale e il valore economico del capitale*, Padova, Cedam, 1990.
- Chandler A., *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge (Massachusetts)1962. (trad. it., *Strategia e Struttura: Storia della grande impresa americana*, Milano, Franco Angeli, 1976).
- Chakravarthy B., Lorange P., Roos J., Van De Ven A., *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation*, Basil Blackwell, Oxford, 1993.
- Coda V., La valutazione della formula imprenditoriale, in *Sviluppo e organizzazione*, n°82, 1984.
- Coda V., Mollona E., Il governo della dinamica della strategia, in *Economia e politica aziendale*, a cura di Mollona E. e Morosetti P., Milano, Egea, 2001-2002 e in *Finanza, Marketing e Produzione*, n°4, 2002.
- Corbetta G., *Le medie imprese*, Milano, Egea, 2000.
- Datta D., Rajagopalan N., Rasheed A., Strategic Decision Process. Integrative Framework and Future Directions in Lorange P. et al., *Implementing Strategic Process*, Blackwell, Oxford, 1993.
- D'Aveni R.A., *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press, 1994; trad. it., *Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Milano, il Sole 24 Ore Libri, 2002.
- Demattè C., – Gestione strategica: una prassi mal compresa e mal applicata, in *Economia & Management* n°1, 2002. – Per alcune imprese italiane è urgente una strategia Paneuropea, in *Economia & Management* n°6, 2002.
- Depperu D., *Il processo di formazione delle strategie competitive - un modello per le imprese monobusiness*, Milano, Egea, 2001.
- Di Bernardo B. - Rullani E., *Il management e le macchine: teoria evolutiva dell'impresa*, Bologna, Il mulino, 1990.
- Dixit A., Investment and Hysteresis, in *Journal of Economic Perspectives*, n°6, 1992.
- Faccipieri S., – *Concorrenza dinamica e strategie di impresa*, Padova, Cedam, 1988a. – Verso una teoria della strategia d'impresa: il ruolo della circolazione dei concetti e dei linguaggi, in *AA.VV., Scritti in onore di Luigi Guatri*, Milano, Bocconi Comunicazione, 1988b.
- Farjoun M., Towards an Organic Perspective on Strategy, in *Strategic Management Journal*, n° 23, 2002.
- Fredrickson J., Geletkanycz M.A., Hambrick D.C., Top

..... Cambiamento strategico

executive commitment to the status quo, in *Strategic Management Journal*, n°14, 1993.

- Ghemawat P., *Commitment: the dynamic of strategy*, The Free Press, 1990; trad. it. *Commitment. La Dinamica della Strategia*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1991.
- Gnan L., *I modelli nella formulazione della strategia d'impresa*, Milano, Egea, 2003.
- Grant R.M. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 1994.
- Greiner L.E., *Vertice aziendale e imprenditorialità interna*, in *Imprenditorialità interna*, a cura di Invernizzi
- G., Molteni M., Sinatra A., *Milano*, Etas libri, 1988.
- Grove A.S., *Navigating Strategic Inflection Points*, in *Business Strategy Review*, vol 8, 1997.
- Hamel G., – *Strategy as Revolution*, in *Harvard Business Review*, luglio-agosto, 1996. – *Killer Strategies That Make Shareholders Rich*, in *Fortune*, n° 23, giugno 1997.
- Hamel G., Prahalad C.K., – *The Core Competence of the Corporation*, in *Harvard Business Review*, n° 68, 1990. – *Alla conquista del futuro*, Il Sole 24 Ore libri, Milano, 1995.
- Henderson R., Mitchell W., *The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance*, in *Strategic Management Journal*, n°18, 1997.
- Hurry D., *Shadow Options and Global Exploration Strategies*, in Dutton J., Huff A., Shrivastava P., *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT, JAI Press, 1993.
- Johnson G., *Rethinking Incrementalism*, in *Strategic Management Journal*, n° 9, 1988.
- Kahneman D., Slovic P., Tversky A., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge, England, Cambridge University Press, 1982.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Isedi, 2000.
- Liedtka J., *In Defense of Strategy as Design*, in *California Management Review*, vol. 42, n°3, Spring 2000.
- Lindblom C., *The Science of Muddling Through*, in

Public Administration Review, n°19, 1959.

- Lordi., *Impresa. Gli scenari teorici del management strategico*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane, 1998.
- Markides C., *A Dynamic View of Strategy*, in *Sloan Management Review*, Spring 1999.
- Mintzberg H., – *Pianificazione strategica: l'ascesa e la caduta*, in *Harvard Business Review*, n°5, 1994. – *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hemel Hempstead, Prentice Hall, 1994. (trad. it. *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi, Torino, 1996).
- Myers S.C., *Determinants of Corporate Borrowing*, in *Journal of Financial Economics*, n°5, 1977.
- O'Reilly C., Tushman M., *The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, in *California Management Review*, vol. 38, summer 1996.
- Porter M.E., *From Competitive Strategy to Corporate Strategy*, in *Harvard Business Review*, n°65, 1987.
- Quinn J.B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, 1980.
- Senge P.M., *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday, 1990; Trad. it., *La Quinta Disciplina*, Sperling & Kupfer Editori, 1992.
- Spender J.C., *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*, Oxford, Blackwell, 1989.
- Staw B., *Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action*, in *Organizational Behavior and Human Performance*, n°16, 1976.
- Vicari S., *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Milano, Etas Libri, 1998.
- Wheelwright S.C., *Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link*, *Strategic Management Journal*, 5: 1, 1984.
- Williamson P.J., *Strategy as Options on the Future*, in *Sloan Management Review*, Spring, 1999.
- Zey M., *Criticism of Rational Choice Models*, Sage, Newbury Park, 1992.