

E' utile che io controlli l'orario di presenza di un ricercatore? O piuttosto è utile controllare che lui abbia prodotto qualcosa?

Ci sono diversi livelli di dipendenti. Ci sono quelli meramente operativi, pensate ad una casa automobilistica, alla FIAT, quelle sono catene di assemblaggio e gli operai possono apprendere poco del piano strategico. Ma comunque il piano strategico deve essere comunicato, più diffuso e condiviso possibile. E poi ovviamente a seconda dei livelli gerarchici nell'organizzazione, è più o meno importante che ci sia una visione condivisa del piano strategico. Perché non tutti possono capire il piano strategico, ma sapere dove l'azienda sta andando, che risultati sta ottenendo, in alcune aziende, in aziende americane, c'è per esempio nella produzione una specie di contatore che conta il numero di prodotti che escono dalla catena di montaggio. E quello può essere un incentivo per produrre sempre di più, aumentare la produttività e raggiungere dei risultati. Il piano strategico più condiviso meglio è. Poi quanto si possa capire dipende dai livelli gerarchici; chi opera ai vertici.

Il controllo strategico

Vediamo innanzitutto quali sono i livelli di controllo. Quindi cosa controllare, e poi passeremo a come si controlla e dedicheremo una parte minima al controllo delle **SBU** nelle organizzazioni diversificate. Ovviamente non so in quanti creeranno un'impresa, ma ci vuole molto tempo prima che questa venga creata e si diversifichi.

Cosa controllare? Ci sono tre livelli di controllo. Il primo è il così detto controllo strategico vero e proprio. Il secondo livello è il controllo dell'implementazione del piano strategico, ed il terzo è il controllo operativo. L'organizzazione deve realizzare questi tre livelli di controllo. Ovviamente a seconda del tipo di controllo, quello strategico piuttosto che implementazione, il vertice dell'azienda è più o meno coinvolto.

Il controllo strategico significa controllare le condizioni al contorno sulla base delle quali noi abbiamo formulato il piano strategico, quindi tutto ciò che concerne l'analisi esterna e l'analisi interna. Questo è il controllo strategico. Quando noi formuliamo il piano strategico, a parte la prima volta che è nuovo, le volte successive il piano strategico, quando rifacciamo il piano strategico l'anno successivo ecc. Quando riformuliamo il piano strategico, quello che facciamo è un aggiornamento del piano già in corso. Non è mai una rivoluzione. Per fare quell'aggiornamento bisogna avere sott'occhio l'evoluzione che c'è stata nel frattempo delle condizioni al contorno, e quindi dei punti di forza e debolezza dell'azienda, delle opportunità e minacce dell'ambiente esterno.

Il controllo dell'implementazione è la verifica della realizzazione degli obiettivi insiti nel piano strategico. Stiamo procedendo secondo il piano?

Il controllo operativo è il controllo dei dettagli dell'implementazione. Immaginiamo un ammiraglio di una flotta di navi che debba stabilire la rotta per le navi, entro quanto devono arrivare da un punto A ad un punto B, ed ovviamente lui formula la rotta dai tempi, formula il piano sulla base di tanti fattori. L'analisi interna ed esterna. Dopo di che, parte, la flotta parte, e poi a questo punto c'è il controllo dell'implementazione, ma il controllo strategico continua ad esserci in quanto durante la fase di navigazione è possibile cambino al cune condizioni al contorno. Il controllo strategico durante l'implementazione continua.

I sistemi di controllo

I sistemi di controllo sono di quattro tipologie. Sistemi diagnostici, fiduciari, normativi ed interattivi. Vediamo un po se avete un'idea della differenza. Che cosa è un **sistema diagnostico**, secondo voi? Sono indicatori quantitativi che vengono controllati. Per esempio uno come me che dirige un istituto di ricerca, va a controllare per esempio quante pubblicazioni in un certo periodo sono sottomesse alle riviste scientifiche, oppure l'andamento dei progetti, qual'è lo stato di avanzamento dei progetti di ricerca finanziati dall'esterno ecc.

I **sistemi fiduciari** quali sono invece? Il fine è quello di fare in modo che i membri dell'organizzazione, collaborino uniti per raggiungere i risultati. Il sistema fiduciario tipico è la vision, il sistema di valori di cui abbiamo parlato. Attraverso l'assimilazione, la trasmissione da parte dei dipendenti, c'è la fiducia che si può riporre nei dipendenti di perseguire certi obiettivi. Quindi il primo mero freddo strumento numerico, questo è uno strumento intangibile.

Come i **sistemi normativi**. E' più importante dire cosa non fare, piuttosto che ciò che si deve fare. Un comportamento del tipo, non rispondere alle e-mail che arrivano all'istituto di ricerca dall'esterno, ma anche dall'interno, è un qualcosa da evitare. Bisogna sempre rispondere. E' un esempio di cortesia nei confronti dell'interlocutore. Dire cosa non fare, non bisogna non rispondere. E' un modo per assicurarsi un certo comportamento per esempio.

I **sistemi interattivi**. I sistemi interattivi, nelle organizzazioni grandi, le occasioni di interazione informale tra i dipendenti ed anche a livello gerarchico tra livelli, sono abbastanza rari. Quindi bisognerebbe creare più l'opportunità di avere scambi, interazioni, perché così si può capire cosa va e cosa non va per esempio all'interno dell'organizzazione. Questo è un sistema di controllo. Un sistema di controllo in genere, l'accezione che diamo è sempre negativa, perché qualcuno sta verificando se stai facendo quello che devi fare. Ci sono dei canali formali per farlo, e questi sono i sistemi diagnostici. Ci sono anche dei sistemi normativi, dove si dice: "Guarda, questo non si può fare". Mi trovo per esempio nella condizione in cui mi trovo, con personale di 45 persone, c'è un'email di gruppo a disposizione della direzione per cui io posso scrivere a tutto il personale. Cosa succede spesso e volentieri? Che il personale risponde a tutto il gruppo su questa e-mail, dicendo quello che vuole e qualcosa che non è opportuno dire. Per esempio noi abbiamo avuto fino ad Ottobre una scadenza importante.

Non è che le organizzazioni hanno un solo sistema. Chiaramente le organizzazioni attingono a più di un sistema, magari in diversa misura secondo delle funzioni aziendali, a seconda del tipo di organizzazione e dell'ambiente in cui opera.

Vediamo come funziona il controllo nelle imprese diversificate. Nelle imprese diversificate, la domanda fondamentale è: è meglio la centralizzazione o la decentralizzazione? Abbiamo visto con J&J un'impresa multi business fortemente decentralizzata, dove c'era piena autonomia da parte delle strategie di business che erano aziende a se. Chiaramente la decentralizzazione ha i suoi vantaggi, abbiamo visto, ma anche i suoi contro. E' chiaro che le imprese sono più autonome e quindi più libere di dare spazio alla loro capacità di rispondere alle esigenze del cliente e del mercato, ma allo stesso tempo hanno costi con una prospettiva complessiva nell'azienda maggiori. Abbiamo visto il caso J&J, se ci sono tre strategie di business nel campo dei prodotti farmaceutici, questi tre informatori che arrivano dal medico sono della stessa azienda. I costi si moltiplicano. Oppure un sistema informativo aziendale diverso da quello delle altre aziende. Ci sono i pro ed i contro. Qui il punto è il come le aziende centralizzate.

Cosa conviene fare? Centralizzare o decentralizzare? Questo dipende anche, per i vertici, dal valore aggiunto che i vertici possono avere sull'attività delle singole strategie di business-unit. Se il vertice è competente su ogni parte del business, dei vari business, allora il vertice può dare un contributo, però se ha poca competenza come nelle aziende scarsamente correlate, multi-business scarsamente correlati, è difficile che a livello centrale possa esserci una competenza di tutti i business. L'altra domanda che noi ancora non abbiamo trattato perché non posso fare un corso interamente di strategia, ma se fare un'integrazione globale o focalizzazione locale. Cioè focalizzarsi più sul rispondere alle esigenze del territorio in cui l'azienda opera, oppure fare dei prodotti standard che possono essere appetibili in qualsiasi mercato. Pensate, non so, ai detersivi per lavatrice. Si può fare un prodotto che vada bene per tutti i mercati, oppure un prodotto che è più indicato per il mercato italiano, ma lo è meno per il mercato giapponese? Anche questo, noi non abbiamo fatto strategia internazionale, ma è un problema che si pongono spesso le aziende. Se faccio un prodotto appetibile ad un mercato globale, chiaramente il volume di mercato aumenta. Se faccio un prodotto più adatto alle esigenze locali, per ogni sistema locale devo fare un prodotto ad-hoc. Cosa ha a che vedere l'integrazione globale con la focalizzazione locale? Puntare sulla focalizzazione locale, inevitabilmente ti porta ad avere un'azienda più decentralizzata.

Sempre per le imprese diversificate ma anche per quelle non diversificate, ci sono due opzioni di controllo. Uno è quello di controllare il risultato finale, avendo il piano strategico. Un altro è di controllare il modo di perseguire i risultati. Posso dire, come diceva J&J, molto decentralizzata, dimmi tu quali sono i risultati che tu hai ottenuto quest'anno e pensi di ottenere negli anni futuri. Nelle imprese centralizzate invece, la domanda è sul come si pensa di perseguire i risultati, si entra nel merito del piano. Nel caso di azienda decentralizzata invece si delega

molto di più.

Passiamo all'implementazione. E' altrettanto importante della strategia. Bisogna saper implementare il piano strategico. Una buona analisi strategica, dovrebbe portare ad un buon piano strategico, ma non basta. Bisogna sapere fare il piano. Ed una volta che abbiamo il piano bisogna saperlo implementare. Cosa vuol dire implementare un buona strategia? Vuol dire rendere coerenti la strategia con le politiche funzionali. Se faccio una strategia per penetrare il mercato americano del 5%, questo ha delle implicazioni su tutte le funzioni dell'azienda, e quindi le funzioni aziendali devono adeguarsi a questo piano, essere coerenti. E poi bisogna rendere coerente la strategia con la struttura organizzativa, con i processi organizzativi e con i sistemi. Quello che vi ho detto all'inizio, parlando di Vision, ci vuole l'1% di vision ed il 99% di allineamento. Poi devo fare una strategia e poi devo adattare la mia struttura organizzativa. E devo allineare poi i processi organizzativi ed i sistemi gestionali.

Che cosa sono i processi, sistemi aziendali? Ne abbiamo visti. **Struttura organizzativa** abbiamo detto che possono essere di diverso tipo: indipendenti, divisionali ecc. Poi ci sono i **processi**, che cosa sono? Il processo è un'attività che può essere all'interno della stessa funzione, oppure può coinvolgere più funzioni. Qui quando i processi sono critici per il successo aziendale, si possono creare le così dette organizzazioni a matrice, dove ci sono le funzioni. Per esempio la riparazione guasti della telefonia fissa, dove vengono coinvolte diverse persone all'interno di diverse funzioni.

I sistemi organizzativi quali sono? Noi facciamo la struttura organizzativa, divisionale, per strategic-business unit, indipendenti oppure semplicemente per funzioni quando l'azienda è piccola, oppure a matrice quando i processi sono fondamentali, dove all'interno di ogni funzione c'è un processo che è molto importante e quindi c'è anche il responsabile del processo, e le persone riportano sia al responsabile di funzione che al responsabile di processo. Non basta fare questa struttura ma bisogna anche attivare dei sistemi organizzativi. Come circola l'informazione all'interno dell'azienda? Molto del lavoro dell'informatico all'interno dell'azienda è proprio questo. L'organizzazione deve avere i **sistemi informativi**.

Poi che altri sistemi ci sono? Sistemi incentivanti, sistemi di controllo, e via dicendo. Quindi lo stesso sistema di pianificazione strategica, è un sistema in quanto è un ciclo. Quindi l'azienda ha una strategia e tutto questo deve essere allineato, per cui la J&J ed il successo derivano non solo dalla Vision, ma dal fatto che la strategia è coerente con quella Vision.