

SERGIO MASCHERETTI

UN CONTINUUM TRA APPROCCIO ORGANIZZATIVO E APPROCCIO GESTIONALE

presentazione del libro di Pflaeging N., Mascheretti S., Leadership e obiettivi flessibili. Beyond Budgeting * ¹

1. Le motivazioni alla base dell'adozione di sistemi manageriali "Beyond Budgeting"

La pianificazione operativa rigida ha fatto emergere molto spesso atteggiamenti conflittuali per la definizione di target, ponendo un significativo freno nell'orizzonte di un miglioramento continuo globale, vincolo probabilmente non più accettabile in un mercato incostante e mutevole. Ne consegue che la performance, misurata dai manager come indicatore numerico di valutazione, sia caratterizzata da un'ambigua valenza etimologica: nel contesto imprenditoriale esistono prestazioni misurabili oggettivamente, come i costi e i tempi di ogni prodotto, e, al contempo, performance esposte ad indicatori motivazionali e soggettivi. Il sistema di pianificazione tradizionale ha spesso fornito risposte chiare alle prestazioni "numeriche" sin dalle attività interne all'azienda, oscurando l'importanza centrale dell'imprenditorialità della risorsa umana, in modo tale che il dipendente in prima persona faccia proprie e riesca a fornire soluzioni in risposta alle potenzialità fornite dal mercato.

In situazioni diametralmente opposte, alcune imprese hanno basato l'attività economica su capisaldi alternativi, quali adattabilità, soddisfazione del cliente e leadership organizzativa. Essi rappresentano i principi che caratterizzano il nuovo modello di Beyond Budgeting.

Nel 1996, periodo in cui la consapevolezza della necessità di un cambiamento ha cominciato a essere latente, Wickham Skinner ha fornito un esempio chiaro di come il miglioramento generalizzato dell'efficienza non fosse più sinonimo assoluto di soluzione performante: ancora oggi se il mercato, così dinamico e imprevedibile, non assorbe l'elevata capacità produttiva risultante dall'ottimizzazione delle risorse, focalizzarsi sul perfezionamento dell'efficienza diventa scelta pressoché penalizzante. La logica moderna talvolta prevede, paradossalmente, che le fluttuazioni incostanti della domanda,

* Copyright (c) (2011) - Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.

¹ Per un approfondimento dei temi trattati vedasi Pflaeging N., Mascheretti S., Leadership e obiettivi flessibili. Beyond Budgeting: come rivoluzionare il sistema delle performance, 2010, Edizione ETAS, e G. Bassani, L. Cassia, A. De Massis e S. Mascheretti, "Budgeting e innovazione imprenditoriale", in Sistemi & Impresa, giugno/luglio 2010.



guidate da repentine variazioni ed elevata competitività, siano gestite attraverso una struttura “camaleontica” operante “a freno tirato”.

Il problema che si riscontra oggi è, quindi, la definizione, e il successivo sviluppo, di un nuovo metodo di gestione: come spiega in modo convincente Gary Hamel (2008), se si dovesse pensare ad un’innovazione significativa del management negli ultimi cinquant’anni probabilmente si faticherebbe a trovare una risposta. A riprova di ciò, alcuni dirigenti sostengono che le tecniche di gestione delle operations, quali il Just In Time, la Lean Production e il Six Sigma, abbiano portato miglioramenti applicativi a un modello strategico comunque obsoleto, dimostrando come nel panorama economico si avverta oramai una discontinuità di carattere gestionale. Nel mondo attuale un innovatore di management si chiederebbe probabilmente quali fattori gestionali debbano essere migliorati, oppure in che direzione si dovrebbe tendere per ottimizzare le performance anche ai livelli manageriali.

L’errore strutturale di una generalizzata mancanza di rinnovamento manageriale è da ricercarsi probabilmente in una netta separazione tra innovazione puramente tecnologica, solitamente ristretta e concentrata in funzioni specifiche di R&D, e un’innovazione imprenditoriale anche al top management: ai manager, infatti, solo raramente è stato chiesto di fare innovazione.

Come detto, molti progressi sono stati compiuti negli ultimi anni in ottica di Lean Production, ma non altrettanti si sono verificati all’interno di un Lean Management. Ad esempio, ambiti quali la decentralizzazione gerarchica, la flessibilità degli obiettivi e il Continuous Improvement manageriale, sono tra le aree d’interesse tradizionalmente trascurate dall’innovazione di gestione. La gerarchia eccessivamente verticale porta con sé limiti strutturali ormai difficili da metabolizzare, pur assistendo a un lento appiattimento dei “gradini” aziendali. È intuitivamente comprensibile come il controllo gerarchico, per sua natura, non crei alcun ulteriore valore aggiunto diretto; è tuttavia innegabile come la strada da percorrere sicuramente non debba essere tracciata sulla base dell’assenza di regole: l’obiettivo per ottenere la resa massima è il tradeoff operativo e motivazionale tra l’applicazione di regole per le priorità funzionali e la libertà dell’individuo verso uno sviluppo costruttivo non vincolato.

Tale procedimento, ribadito nella teoria di sensemaking (K. Weick, 1969), agevola le aziende a considerare i potenziali inespressi dell’apparato imprenditoriale come uno strumento d’innovazione della realtà. Risulta, quindi, una scelta strategica motivante l’adozione della logica di Continuous Improvement, orientata alla creazione di un modello mentale costantemente teso alla ricerca di un miglioramento infinito, lontano da qualsiasi rincorsa a obiettivi fissi e autolimitanti.

2. Il cambiamento come prerequisito per l’adozione di nuovi modelli gestionali

Nel caso specifico d’imprese che manifestino l’intenzione di approcciare un nuovo modello, alternativo al tradizionale modello gestionale di planning and control, è necessario che internamente la struttura aziendale presti la dovuta attenzione alle metodologie che guidano un’innovazione organizzativa e operativa di così ampia portata: è fondamentale specificare, infatti, che l’attuazione del

modello comporta un cambiamento radicale all'interno dell'impresa, partendo dalla cultura del fondatore e arrivando al coinvolgimento di ogni organo aziendale. L'omogeneizzazione a tutti i livelli sottintende che ogni individuo in prima persona assuma, in seguito, una mentalità imprenditoriale forte.

Per spiegare in modo più strutturato la logica che risiede all'origine di una "metamorfosi" organizzativa di questo tipo, molti studiosi ritengono opportuno rifarsi a una teoria trasversale, nota nel mondo economico con il nome di Double Helix Transformation Framework (Dhtf), grazie all'apporto significativo nell'ambito di Change Management di Bridges (1991) e Kotter (1996).

Ogni volta che un'impresa attua una trasformazione di carattere strutturale sono osservabili due dimensioni distinte: la dimensione organizzativa e la dimensione individuale. Di conseguenza, per concentrare gli sforzi necessari al successo, occorre prestare attenzione in modo parallelo a entrambe queste attitudini, accostando una formazione di tipo tecnico e collettivo, a un'attività che arricchisca e stimoli il dipendente al massimo sforzo. Il problema maggiore è che, ancora oggi, le iniziative in materia di cambiamento aziendale sono solitamente concentrate solamente in ambito economico-organizzativo. Come spiega chiaramente Niels Pflaeging, co-fondatore della Beyond Budgeting Transformation Network, ora BetaCodex, "le organizzazioni cambiano solo le organizzazioni, non gli individui". È fondamentale, infatti, che l'individuo ricerchi in sé la consapevolezza della necessità di seguire il cambiamento. Il cambiamento individuale, d'altra parte, necessita soprattutto di attività di coaching per i dipendenti ed è proprio in questo ambito che le organizzazioni sono spesso carenti. Questa mancanza di riconoscimento del legame tra cambiamento organizzativo e individuale è il motivo principale per cui molti progetti di cambiamento falliscono, in parte o interamente.

3. Il Beyond Budgeting ed i suoi principi

Il Beyond Budgeting nasce dall'evidenza empirica delle imprese. Attraverso l'osservazione deduttiva delle strategie di alcune imprese multinazionali si è giunti a verificare l'effettiva esistenza di un modello alternativo al modello gestionale di planning and control, dotato di una propria validità pratica. Diverse imprese, in anni non sospetti, hanno deciso di discostarsi dalla gestione tradizionale realizzata attraverso un meccanismo di pianificazione annuale top-down, cogliendo talvolta nuove opportunità in tempi di forti crisi, sovente sistemiche, condizione che sembra rispecchiare la situazione del panorama attuale.

La risposta risulta complessa: deve esistere, per definizione, "qualcosa" che si spinga al di là dei confini di un sistema di pianificazione rigido: la deduzione logica primaria è la "non pianificazione". Cosa s'intende per "non pianificazione"? La risposta in questo caso è estesa. Il "non pianificare" sottintende due percorsi paralleli: da un lato, il puro esercizio di gestione senza l'adozione di meccanismi rigidi di budgeting; dall'altro, una stesura più articolata di priorità strategiche che esulano dal sistema generale di planning and control. Il Beyond Budgeting riassume entrambe le alternative: la gestione attraverso obiettivi flessibili, la decentralizzazione della struttura e l'empowerment del



personale sono alcune tra le caratteristiche di un modello gestionale diametralmente opposto alla proposta tradizionale taylorista.

Parallelamente alla componente organizzativa e strategica, in un primo momento, la letteratura classica di management in senso esteso e, successivamente, il Beyond Budgeting, si rifanno al concetto ampio di leadership e motivazione individuale. Il modello innovativo pone l'accento sul ruolo chiave della risorsa umana, sposando così in modo evolutivo la Teoria Y di McGregor (1960) sviluppata negli anni Sessanta, secondo cui l'individuo per sua natura è creativo e accetta di buon grado livelli importanti di responsabilizzazione. È perciò fondamentale che nel dipendente debbano risiedere le medesime caratteristiche di un potenziale imprenditore: responsabilità, competenza, autonomia operativa e decisionale, trasparenza informativa e adattabilità.

Il modello di Beyond Budgeting si fonda sul fondamento principale per cui nel mondo economico attuale è necessario saper gestire la complessità piuttosto che l'efficienza, intesa come focalizzazione pura sugli indicatori interni di prestazione, caratteristica peculiare, come detto, nella golden age. La complessità di cui tiene conto il modello non inficia l'applicabilità operativa del modello stesso, che si basa sull'individuazione di dodici principi chiave, in ambito di leadership e gestione operativa dei processi, per lo sviluppo e l'adattamento del sistema impresa, considerati punti focali di un cambiamento radicale verso un'organizzazione snella e performante in ambienti turbolenti.


Durante la fase di formalizzazione del Beyond Budgeting i pionieri in questo ambito (e.g., Fraser e Hope, 1997, 1998, 1999) hanno cercato di sintetizzarne la filosofia di fondo attraverso regole applicative, al fine di rendere replicabile il nuovo approccio. Si è dunque arrivati a tracciare un "manuale d'istruzioni" che riassume norme di tipo strettamente economico, integrate da una forte componente psicologica. I principi alla base del paradigma del Beyond Budgeting sono riportati in Figura 1.

È fondamentale, tuttavia, che tutti questi principi coesistano ai fini della buona riuscita dell'approccio: l'intero "cammino" di Beyond Budgeting è, infatti, caratterizzato dall'incessante sottolineatura che le risorse umane siano poste al centro di qualsiasi attività economica, al fine di enfatizzare la definizione di organizzazione come insieme d'individui che procedono nella stessa direzione.

Il sistema azienda ha quindi la necessità di possedere, al suo interno e a tutti i livelli, persone motivate nel tendere verso la mission aziendale, senza la "presunzione" di raggiungerla attraverso forme economiche che prescrivano dettagliatamente azioni, a partire dal sistema degli incentivi monetari individuali, i quali solitamente spingono l'individuo all'autoreferenzialità, con il rischio di perdere di vista la generazione di valore economico finanziario di lungo periodo.




Figura 1 - I principi del Beyond Budgeting



6 principi relativi alla leadership

Principi	Fare così!	Non così!
Clients	Concentrare gli sforzi di tutti per migliorare i risultati per i clienti, rapporti "dall'esterno all'interno"	Rapporti verticali di potere
Responsabilità	Creare una rete di piccole squadre responsabili dei propri risultati	Gerarchie centralizzate
Performance	Promuovere il successo come "vittoria di squadra", rispetto al mercato	Approccio contrattuale, focalizzato internamente
Libertà di agire	Dare ai team la libertà, la capacità e l'autorità di agire	Rispetto di piani fissi
Governance	Basare la governance su obiettivi, valori e limiti chiari	Norme dettagliate e budget rigidi
Trasparenza	Promuovere informazioni condivise e aperte per tutti	Informazione ristretta, solo per chi deve sapere



6 principi relativi a processi adattabili di gestione

Principi	Fare così!	Non così!
Obiettivi	Definire desiderata e mete flessibili in grado di promuovere miglioramenti relativi e continui	Obiettivi fissati annualmente e incrementativi
Ricompense	Ricompensare il successo ottenuto come squadra, basato sulla prestazione relativa, valutato a posteriori	Raggiungere obiettivi fissi, individuali
Pianificazione	Rendere la pianificazione un processo continuo e globale, concentrato sulle azioni	Solo annualmente e top-down
Controlli	Basare i controlli sugli indicatori chiave rispetto al mercato, ai concorrenti e ai periodi precedenti	Variazioni dal piano/budget
Risorse	Rendere disponibili le risorse necessarie quando servono	Dotazione di bilancio annuale
Coordinamento	Coordinare le interazioni in modo dinamico con meccanismi di "mercato" e di dialogo	Cicli annuali di pianificazione

4. Focalizzazione sul cliente e responsabilità

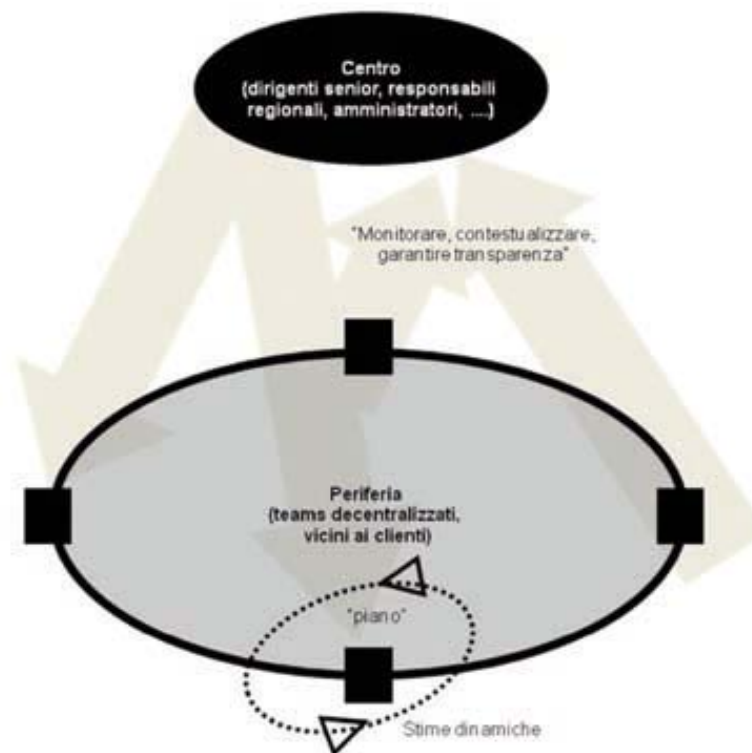
Per facilitare la propensione verso una logica customer oriented le imprese si organizzano attraverso catene interne cliente-fornitore, al fine di simulare in modo realistico i trasferimenti di valore

lungo la filiera produttiva. Il modello di Beyond Budgeting in ottica di vicinanza al cliente, prevede che le imprese siano organizzate in celle responsabili interdipendenti tra loro, posizionate in corrispondenza di punti strategici customer-based. Il meccanismo di decentralizzazione dei manager locali, integrato con quello di empowerment, consente ai centri di responsabilità una totale autonomia nella gestione di

un apparato consapevolmente responsabilizzato. Questo processo di decentramento sposta in modo significativo la scelta delle Aree Strategiche d’Affari (Asa), portando il nucleo strategico dell’impresa dal centro alla periferia.

In contesti stagnanti, in cui il Taylorismo è da sempre il modello manageriale trainante, gli impulsi del mercato sono trasferiti direttamente dalla periferia al centro dell’organizzazione. La holding trasforma gli impulsi in segnali guida che trasferisce alle periferie, incaricate di mettere in pratica le procedure e gli indirizzi ricevuti. In ambienti dinamici e complessi le informazioni, che derivano da impulsi di mercato periferici, sono aggiornate costantemente, rispetto alla staticità delle precedenti: l’organizzazione snella e periferica prevede, infatti, la gestione diretta delle informazioni esterne strutturate in base alle tradizionali competenze del centro (Figura 2).

Figura 2 - Il modello di "gestione periferica" del mercato



A causa di ciò l'accorpamento del ruolo centrale da parte della periferia provoca un “collasso” dei meccanismi di centralità. Al contrario, i local manager utilizzano il know-how per prendere decisioni, anche senza l'ausilio del top management, risparmiando risorse in termini di costi e tempi.

La cultura aziendale ricopre un ruolo fondamentale per la buona riuscita di un cambiamento radicale verso un modello flessibile: il meccanismo di delega del processo di decision-making deve essere integrato dall'autonomia dell'individuo, entrambe sfere rilevanti ai fini strategici. I manager locali hanno il compito e la possibilità di conoscere la realtà in cui operano in modo più dettagliato rispetto al top management, aspetto che consente loro di gestire in modo più consapevole la situazione globale di ogni cella autonoma.

5. Governance e trasparenza

L'interdipendenza di ogni unità di business è rafforzata da una forte condivisione globale di obiettivi chiari e manifesti all'interno dell'organizzazione. Il sistema di direzione aziendale non deve quindi risultare un evento top-down, ma comportare un grado di partecipazione tale da considerare ogni individuo come parte attiva nelle decisioni chiave per l'azienda. Questo procedimento consente a ogni persona coinvolta di essere “complice” operativa dei piani approvati, senza la necessità successiva di alcun processo di contrattazione delle performance. Per attuare e avviare un processo continuativo di leadership motivazionale sul campo, è fondamentale adottare un sistema dati interno aperto, in modo che tutti gli attori interessati siano a conoscenza del flusso informativo presente: la condivisione a tutti i livelli provoca nell'individuo un senso di appartenenza, giustificando ulteriori sforzi necessari al miglioramento delle performance globali.

La definizione e la pianificazione rigida di obiettivi, soprattutto numerici, risulta talvolta una strategia di mercato miope: il procedimento di delimitazione di valori predefiniti ex ante concentra gli sforzi aziendali sull'esclusivo perseguimento di target prefissati, non considerando la componente esogena di mercato in continua evoluzione. Un dato aziendale interno, pianificato anticipatamente può risultare, a seguito di un'analisi ex post esterna, un valore altamente superato dalla concorrenza, instaurando così un meccanismo ricorsivo auto-limitante. In un contesto dinamico e mutevole è fondamentale un confronto continuativo, attraverso un sistema costante di benchmarking interno ed esterno.

Un fattore critico, causato da un meccanismo rigido di pianificazione, risulta quindi il sistema di ricompense legato al raggiungimento dei risultati di budget, in cui tutte le variabili contrattuali sono gestite in modo fisso; in ambito aziendale si assiste facilmente al verificarsi di atteggiamenti opportunistici in diverse direzioni: da un lato il top management ha interesse a fissare target di ricompense su risultati aziendali eccessivamente sfidanti, dall'altro il comportamento del singolo risulta eccessivamente correlato alla durata fisiologica del premio monetario.

Il meccanismo tradizionale di planning and control esaurisce la sua valenza operativa visto che il management rischia talvolta di lasciarsi guidare in modo eccessivo dai numeri nelle decisioni



strategiche. Un accurato sistema di reporting, unito a una attenta tecnica di forecasting, consegna alla direzione informazioni chiave per apportare le giuste modifiche delle direzioni operative in progress. È possibile rendersi conto di eventuali scelte improduttive ampliando gli orizzonti di confronto all'interno, attraverso meccanismi di benchmarking tra celle o livelli omogenei, e all'esterno, attraverso l'analisi di aziende best-in-class nel settore di appartenenza o addirittura spingendosi verso le world-class.

Nella visione di contratto a prestazione rigida, il processo decisionale parte dagli obiettivi e dalla vision, sino ad arrivare alla gestione operativa (budget, coordinamento, controllo, ecc.) attraverso un flusso direzionale rigidamente predeterminato.

6. Risorse e coordinamento

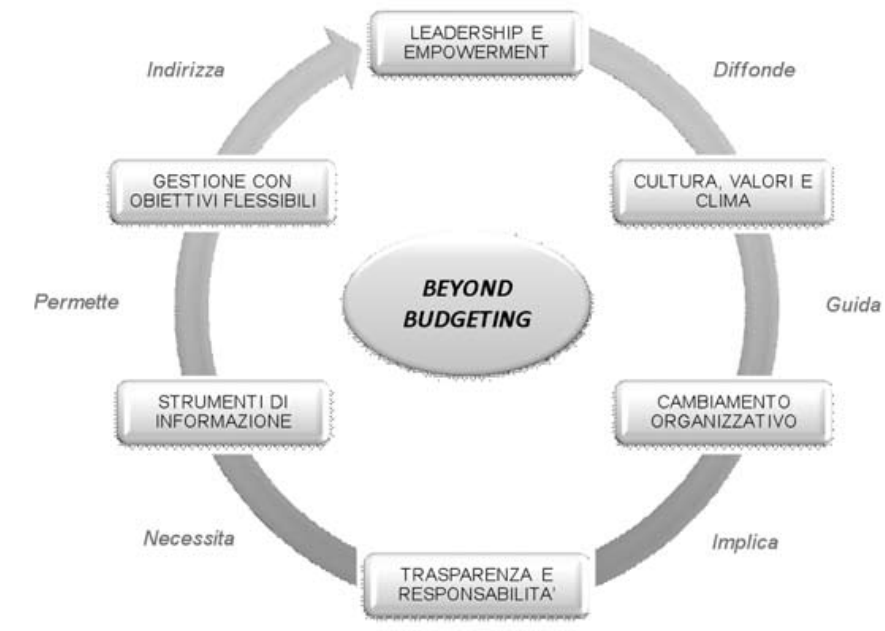
L'appartenenza a contesti altamente dinamici, come ribadito più volte, non può prescindere da un sistema di gestione delle risorse reattivo: al tradizionale metodo di allocazione fissa e annuale di tipo inside-out, ossia basato sull'adattamento delle esigenze esterne alla disponibilità interna, si sostituisce un modello di tipo outside-in, che rende reperibili le risorse nella misura e nel momento in cui sono necessarie. Questo metodo alternativo di *resource management* può essere generato da un forte livello di coordinamento interno: le celle autonome forniscono quindi il "collante" principale impresa-mercato.

In riferimento al Beyond Budgeting è importante sottolineare come la decentralizzazione non sia interpretata solamente come semplice delega di responsabilità, bensì comprende tutti i meccanismi di gestione indipendente del mercato, attraverso empowerment del personale e delega dei processi di decision making, anche in ambito di risorse.

Abitualmente nelle organizzazioni tayloristiche l'head-quarter fissa le linee guida sulla base delle proprie strategie e degli input del mercato; al contrario, nelle Beyond Budgeting Organization la sede centrale si occupa del coordinamento, nell'innovazione e nella gestione della leadership, lasciando invece alle periferie la gestione completa del cliente (celle autonome). In tale ottica, le esigenze meramente economiche del management, notoriamente trasferite per competenza al budget, sono ricercate in altri sistemi che creano un'alternativa vincente al meccanismo di budgeting. Per rispondere alle necessità interne di stabilità degli indicatori economici, di coordinamento interno, di controllo efficiente di gestione dei costi e del processo di decision-making, il Beyond Budgeting mette in campo rispettivamente strumenti e tool noti, quali il meccanismo di Rolling Forecast e Benchmarking, la Balanced Scorecard, l'Activity-Based Costing e i sistemi di empowerment decentralizzati.



Figura 3 - Beyond Budgeting: continuum tra approccio organizzativo e approccio gestionale



A dimostrazione che il Beyond Budgeting possa essere considerato un modello alternativo solido e robusto in termini assoluti, è possibile trovare esempi applicativi con risultati sorprendenti in tutti principali settori industriali: aziende di servizi, tra cui Google, la compagnia aerea low-cost Southwest

Airlines, la società di consulenza elvetica Egon Zehnder International; aziende del settore retail, tra cui Ikea e Whole Foods; aziende operanti nel manufacturing, quali Toyota, W.L. Gore e Dell.

La realtà italiana registra, invece, un'inerzia strutturale dettata dalle caratteristiche del tessuto imprenditoriale interno. A causa della presenza di numerose aziende familiari, comprese quelle di grandi dimensioni, il Beyond Budgeting, essendo un metodo di gestione agile e decentralizzato, trova difficoltà oggettive d'adozione. L'attitudine in ambito nazionale risulta essere la sovrapposizione, in molti casi, del ruolo di proprietà e controllo, comportando conseguenti barriere comportamentali per la delega dei processi di decision-making gestiti ancora verticalmente. In una situazione di recessione sistemica, inoltre, il sistema di budgeting è considerato e risulta tuttora una "bussola" per organizzazioni che, in primo luogo, si trovano ad affrontare con urgenza problemi economici, considerando di secondaria importanza i dilemmi strutturali e organizzativi interni, i quali, invece, nei contesti attuali di instabilità, dovrebbero essere considerati ambiti necessari verso una ripresa di lungo respiro.