

# Regole semplici, azioni complesse

di ALBERTO FELICE DE TONI



Regole semplici, comportamenti complessi. Il docente di strategia presso l'Università di Stanford, Kathleen Eisenhardt, e il docente di Management alla London Business School, Donald Sull, in un non più recentissimo articolo del 2001, dal titolo 'Strategy as Simple Rules', scrivono così: "Quando il paesaggio del business era semplice, le organizzazioni potevano permettersi di possedere strategie complesse. Ma ora che il business è così complesso, devono semplificare. Le organizzazioni brillanti hanno fatto questo con un nuovo approccio: poche regole chiare e rapide che definiscono la direzione senza confinarla".

Il successo delle aziende che operano in mercati complessi e dinamici è garantito dal fatto che "i manager di queste aziende sanno che le più grandi opportunità per ottenere un vantaggio competitivo giacciono nella confusione del mercato; dunque, loro saltano nei mercati caotici, sondandoli alla ricerca di opportunità, costruiscono su incursioni vittoriose e si spostano con flessibilità fra le opportunità come comandano le circostanze. Ma essi riconoscono il bisogno di pochi processi strategici chiave e poche semplici regole che li guidino attraverso il caos". La strategia come *simple rules* è adatta a tutti i tipi di imprese, grandi e piccole, vecchie e giovani, nei mercati turbolenti e stabili, nella *old* e nella *new economy*.

Quali sono, però, queste regole semplici? Gli autori ne propongono 5 classi.

**1 Regole how-to.** Obiettivo: fare lo spelling delle caratteristiche chiave di un processo. Cosa rende il nostro processo unico? Ad esempio, ecco le regole di Akamai Technologies per il processo



I dieci comandamenti in ebraico su una chiesa cattolica

di customer service: lo staff deve consistere di guru tecnici, ogni domanda deve ottenere risposta alla prima chiamata o alla prima e-mail, lo staff R&D deve ruotare attraverso il *customer service*.

**2 Regole di confine.** Obiettivo: focalizzare i manager sulle opportunità che possono essere ottenute e quali no. Ad esempio, la prima regola di acquisizione di Cisco: le aziende da acquisire devono possedere più di 75 dipendenti, 75% dei quali ingegneri. Un altro esempio è la Lego per l'entrata in mercato di un prodotto: il prodotto proposto ha il look Lego? I bambini impareranno giocando? I genitori lo approverebbero? Il prodotto mantiene alti standard di qualità? Stimola la creatività?

**3 Regole di priorità.** Obiettivo: aiutare i manager a categorizzare le

**COME ATTRAVERSARE IL CAOS**  
ALL'AUMENTARE DELLA  
COMPLESSITÀ DEL BUSINESS  
E DELL'ORGANIZZAZIONE È  
OPPORTUNO PUNTARE SU POCHI  
E CHIARI DETTAMI

opportunità accettate. Ad esempio, la regola della Intel per allocare la capacità manifatturiera: l'allocazione è fatta sulla base del margine lordo di prodotto.

**4 Regole di tempo.** Obiettivo: sincronizzare i manager con il ritmo delle opportunità emergenti e con le altre parti dell'azienda. Ad esempio, la regola di Nortel per lo sviluppo prodotto: i team di progetto devono sapere quando il prodotto deve essere consegnato al cliente principale; inoltre, il tempo di sviluppo prodotto deve essere inferiore ai 18 mesi.

**5 Regole di uscita.** Obiettivo: aiutare i manager a decidere se uscire dalle opportunità di ieri. Ad esempio, la regola di Oticon per interrompere i progetti in sviluppo: se un membro chiave del gruppo, manager o meno, decide di abbandonare il progetto per un altro interno all'azienda, il progetto viene soppresso.

Per ogni organizzazione esiste un numero 'giusto' di regole. Infatti, poche regole o troppe regole paralizzano l'azione. Come nascono queste regole? Per lo più dall'esperienza, ovvero sono contingenti. Molto spesso le bozze per le regole esistono già in qualche forma implicita all'interno delle organizzazioni.

L'applicazione di regole semplici fa emergere comportamenti collettivi complessi, con livelli di flessibilità e adattabilità difficilmente trovabili nelle forme tradizionali, gerarchiche e centralizzate. La semplicità delle regole crea, infatti, la libertà di comportamenti adattativi ed efficaci. In ultima analisi, all'aumentare della complessità del business e dell'organizzazione è opportuno puntare su poche regole semplici, in una logica di auto-organizzazione che consente l'emergere di comportamenti adattativi complessi.

detoni@uniud.it