



“Marca e complessità: il paradigma dell'eccellenza”

**Howard Sherman
Steven Durlauf**

**The Santa Fe Group
Wisconsin University**

Milano, 20 marzo 1997

Indice

Sintesi degli interventi di:

Howard Sherman.....pag. 3
The Santa Fe Group

Steven Durlauf.....pag. 7
Wisconsin University

Howard Sherman

The Santa Fe Group

Howard Sherman vive e lavora negli USA, dove ha insegnato a lungo filosofia e si è contemporaneamente dedicato ad una carriera imprenditoriale nel corso della quale ha fondato e gestito numerose aziende, collaborando fra l'altro con The Coca-Cola Company, Hewlett-Packard ed i servizi postali degli Stati Uniti. Come partner del Santa Fe Institute - la massima istituzione scientifica dedicata allo studio della complessità - si occupa soprattutto di tradurne i concetti dal contesto scientifico per la loro applicazione in contesti d'impresa.

1. Quando si parla di "complessità", ci si riferisce ad un contesto epistemologico emergente, attraverso il quale ripensare tanto le acquisizioni ottenute dalla scienza, quanto i modi di organizzarsi e di agire dei sistemi umani (imprese incluse).

Il cambiamento maggiore rispetto al modo usuale di pensare consiste nello spostare l'attenzione dalla stasi al processo, dalla "permanenza" al "cambiamento", dal "ridurre" al "far emergere", dal determinismo alla coevoluzione e al manifestarsi di stati nuovi, dal meccanismo all'evoluzione, dalla "cosa" alla struttura soggiacente.

La capacità di evolvere ed adattarsi con successo da parte di sistemi umani complessi (includendo fra questi le aziende) è vista in relazione alla qualità delle loro idee e alla loro capacità di svilupparne di nuove.

2. Le vecchie concezioni derivanti dal pensiero di tipo galileiano, cartesiano e newtoniano, con le loro caratteristiche lineari e meccanicistiche, non sono più adeguate, ma il processo di transizione al nuovo modo di pensare porta sia rischi che opportunità.

Fra i rischi:

- la confusione (e perfino il collasso);
- la resistenza alla novità;
- l'insistere nello sforzo di controllare e dirigere l'intero scacchiere;
- il confondersi/annullarsi delle frontiere di separazione;
- linguaggi e sistemi di valore doppio o addirittura multiplo.

Fra le opportunità:

- nuove possibilità di creatività, innovazione, liberazione;
- nuove forme di intelligibilità;
- nuovi modelli di comportamento;
- nuovi paradigmi di eccellenza;
- nuove procedure per attingere l'eccellenza.

3. Il nuovo modello fondamentale è il COMPLEX ADAPTIVE SYSTEM (CAS, sistema adattivo complesso).

Questo sistema emerge in diversi livelli gerarchici, si tratti di individui, organizzazioni (fra cui le imprese), sistemi economici, sistemi sociali, ecc.

Ogni sistema adattivo complesso consiste a sua volta in altri sistemi adattivi complessi che interagiscono e coevolvono con tutti gli altri e con ognuno degli innumerevoli contesti ambientali in cui essi si collocano. Si tratta di un processo non lineare in cui ogni insieme significa di più della somma delle sue parti.

4. Per quanto riguarda le imprese, ognuna di esse è considerata come un processo che si auto-organizza naturalmente, dotato della possibilità di aumentare i propri ritorni attraverso il feed-back, la coevoluzione e l'innovazione. In un'era di cambiamento rapido e globale qual'è l'era dell'informazione nella quale viviamo, l'innovazione così ottenuta rappresenta una condizione essenziale per la sopravvivenza.

Ogni nicchia o format definito da un'impresa rappresenta una grande opportunità per una crescita organizzata e creativa al tempo stesso.

Steven Durlauf

Wisconsin University

Steven Durlauf, americano di Los Angeles, economista con studi ad Harvard (MBA) e Yale (Ph.D) ha insegnato economia a Stanford. Attualmente è Direttore dell'Istituto di Economia dell'Università del Wisconsin a Madison e Condirettore della Sezione Studi economici del Santa Fe Institute, dove si interessa in maniera particolare di problemi macroeconomici legati alle prospettive della complessità. Ha collaborato in qualità di consulente con la Federal Reserve ed altre organizzazioni governative americane ed è nel Comitato di Redazione di numerose riviste scientifiche statunitensi

Esiste un dilemma di base con il quale i massimi responsabili aziendali si trovano implicati ogni volta che affrontano strategie di pianificazione a lungo termine, ed è quello che i risultati aziendali e relativa valorizzazione dell'azienda, di cui essi sono egualmente responsabili, vengono puntualmente formulati a partire da valutazioni a breve termine.

Occorre a questo punto chiedersi innanzitutto se questo dilemma sia fondato e se lo è, quale livello di rilevanza abbia nelle decisioni aziendali. La risposta è inequivocabile: il dilemma è totalmente fondato e la scelta di diversi orizzonti temporali condiziona sia il livello degli investimenti, sia il tipo di investimento, sia last but not least, l'intera marketing strategy dell'azienda.

Si tratta di un tipico problema della complessità in cui diversi orizzonti e diversi set di significato devono convivere nello stesso contesto. I sistemi complessi, d'altra parte, ai quali le imprese appartengono a pieno diritto, sono delle entità fondamentalmente imprevedibili se non su orizzonti temporali molto brevi.

Ciò, tuttavia, non significa che qualsiasi strategia aziendale che miri a risultati a lungo termine sia automaticamente destinata al fallimento; al contrario, il messaggio è che queste strategie avranno bisogno di un continuo monitoraggio e aggiustamento nel tempo su un numero particolarmente rilevante di parametri.

Uno dei modi di ottenere ciò, consiste nel calcolare in maniera esplicita le proprie aspettative di risultato, proiettandole punto per punto nel tempo e contemporaneamente nell'ipotizzare i diversi valori dell'azienda rispetto a diversi orizzonti ipotetici.

Occorre che nelle variabili prese in esame abbiano un ruolo fondamentale le spese in R&D, che spesso invece sono aggregate genericamente con altri tipi di costi; allo stesso modo andranno trattati in modo specifico tutti gli investimenti connessi ad assicurare la più ampia Customer Satisfaction, così come non andranno ignorate le possibilità di monitoraggio connesse a tali valori. Sono questi due tipi di asset infatti la capacità di innovare e la capacità di mantenere una relazione a lungo termine con i propri clienti, che garantiscono soprattutto la profittabilità a lungo termine.