

Come prendere buone decisioni aziendali

Author : Nicola Chiaranda

Date : 11 Aprile 2019



Gestire le aziende implica fare molte scelte e prendere un gran numero di decisioni ogni giorno. Il successo imprenditoriale dipende dalle decisioni giuste.

Le scelte riguardano tutti i livelli, dalla strategia dell'azienda alle sue operazioni quotidiane come, per esempio le persone da assumere; cosa acquistare, a quale prezzo, da chi; cosa vendere, in quali mercati, quando, a chi, a quali prezzi; fare qualcosa internamente, esternalizzare, decidere quali processi o sistemi adottare, ecc.

È quindi di fondamentale importanza organizzare qualsiasi azienda nel modo più adatto a prendere buone decisioni e fare le scelte giuste.

L'incertezza del mondo reale non condiziona, di per sé, la capacità delle aziende di prendere buone decisioni. Ciò che conta per le aziende è possedere gli elementi giusti che influenzano le decisioni: persone, processi e sistemi. Ogni società può quindi attrezzarsi per prendere buone decisioni, indipendentemente dalle sue dimensioni.

1. Come sono prese le decisioni e quali sono i rischi conseguenti

La prima domanda da fare per garantire che si decida bene, è: **come** vengono prese le decisioni?

I fondamenti in base ai quali sono prese le decisioni non provengono necessariamente da un processo umano razionale: le decisioni - in particolare quelle individuali, ma non solo – sono infatti influenzate da una serie di pregiudizi e condizionamenti.

Daniel Kahneman, premio Nobel 2012, nel suo lavoro *"Pensieri lenti e veloci"*, spiega che gli umani hanno due sistemi di pensiero: il Sistema 1, che è veloce, istintivo ed emotivo; il Sistema 2, che è più lento, più deliberato e più logico. L'autore presenta anche un certo numero di condizionamenti tipici per ogni tipo di pensiero, come l'avversione alla perdita, l'inquadramento, i costi irrecuperabili e altri.

Dal mio punto di vista, è interessante analizzare come gli uomini siano decisivi nel processo decisionale all'interno del mondo aziendale, da un lato con il loro pensiero ("veloce" e "lento") e i loro pregiudizi, dall'altro lato con il colpo di genio dei migliori imprenditori.

Prendere buone decisioni significa esaminare chi ha la meglio tra le influenze individuali - che possono portare a brillanti soluzioni innovative ma anche a pregiudizi e altre influenze negative - e una *governance* aziendale collettiva, progettata e organizzata per ottimizzare il processo decisionale ma, probabilmente, incline a generare un pensiero di gruppo privo di autonomia.

Se prendere buone decisioni significa minimizzare i pregiudizi, è anche importante **evitare decisioni sbagliate** a causa di conflitti di interesse o, peggio, di obiettivi illegittimi o fraudolenti.

La *governance* aziendale è, di conseguenza, una componente molto importante nel processo decisionale delle moderne società. Tuttavia, la corporate *governance* è molto più orientata a evitare conflitti tra management e azionisti e tra diversi azionisti, che a prendere sane decisioni di business.

2. Dove sono prese le decisioni e chi le prende

Dopo aver esaminato il modo in cui sono prese le decisioni, è importante considerare **dove** vengono prese e **chi** le prende: ciò dipende dal tipo di decisioni che consideriamo e dall'organizzazione dell'azienda.

In genere le decisioni più complesse ed economicamente rilevanti sono prese, congiuntamente e non individualmente, dalle persone più anziane dell'organizzazione, insieme al consiglio di amministrazione e con la partecipazione dell'azionista chiave.

Tuttavia, i top manager nel mondo occidentale prendono individualmente un numero molto rilevante di decisioni ad alto livello, con un grande impatto economico e umano sulle organizzazioni.

Allo stesso modo, quando la società ha un proprietario, è costui l'ultimo che decide e la qualità delle sue decisioni è influenzata dalle sue caratteristiche personali.

Esiste quindi una tensione importante quando si tratta di dover prendere decisioni individualmente, piuttosto che collettivamente e di valutare la capacità individuale di assumerle, piuttosto che le abilità collettive.

La capacità di prendere decisioni consapevoli è certamente un tratto della personalità e ci sono studi che concludono che la differenza tra un CEO buono o cattivo può raggiungere il 50% del risultato netto aziendale e spostare chiaramente le società dal profitto alla perdita e viceversa.

È chiaro che l'intuito e la visione dei migliori imprenditori e amministratori delegati hanno creato imperi economici e cambiato il paradigma di intere industrie e continueranno a farlo.

Tuttavia nelle **aziende moderne**, dove il controllo e gli equilibri sono la regola, soprattutto dopo

gli eccessi che hanno condotto alla crisi del 2008, i CEO di successo sono quelli capaci di tenere conto dei diversi punti di vista e delle prospettive divergenti, navigare tra i vincoli della corporate governance e arrivare alla decisione giusta.

Gli esperti che decidono sanno come riunire le persone in una stanza, esaminare le informazioni che hanno di fronte e decidere come procedere.

Un altro dilemma aziendale molto comune è **dove** le decisioni dovrebbero essere prese di preferenza.

Di regola le decisioni strategiche, quelle riguardanti la missione e gli obiettivi dell'impresa, sono soprattutto prese dal top management e scendono a cascata attraverso l'organizzazione, mentre le decisioni operative sono prese a livello locale, dove i dipendenti sono a stretto contatto con clienti e fornitori e dove la produzione (di beni o servizi) ha luogo.

In questo senso, è importante responsabilizzare le persone a tutti i livelli dell'organizzazione: la **motivazione**, che è una componente essenziale del successo, viene potenziata quando le persone hanno l'autorità di prendere decisioni di forte impatto. Di pari passo con l'empowerment viene la promozione dell'imprenditorialità come tratto delle aziende dinamiche, di successo e in grado di cambiare le regole del gioco, piuttosto che la burocrazia delle imprese consolidate o di enti governativi e amministrativi.

Quello che segue è la convinzione e l'indicazione che i buoni leader non dovrebbero gestire troppo da vicino i loro dipendenti ('micromanagement'), ma **delegare** a costoro responsabilità crescenti a seconda della loro esperienza e del loro senso degli affari, in modo da renderli responsabili.

Detto questo, il panorama del business è disseminato di esempi di aziende che hanno commesso errori strategici; e questi hanno principalmente a che fare con decisioni sbagliate prese dai loro amministratori delegati e top manager.

L'argomento su come giungere a buone decisioni di business è più che mai vivo, poiché i singoli decisori possono prendere grandi decisioni o fare grandi errori, mentre il processo decisionale collettivo - comune nel mondo orientale - richiede molto tempo, denaro ed energia ed è incline al pensiero di gruppo, che spesso manca di coraggio e forza dirimpente.

3. Come prendere buone decisioni

Quindi, la vera domanda è: come prendere buone decisioni aziendali?

Direi che per prendere le decisioni giuste è fondamentale focalizzare l'azienda sulle **domande giuste**, come:

- Quali input, per le decisioni, provengono dai mercati in cui opera l'azienda, dall'economia, dai clienti, dalla situazione interna dell'azienda?
- La società ha accesso alle informazioni pertinenti e le elabora correttamente?

- Ha una giusta strategia e monitora continuamente la sua esecuzione e l'ambiente in cui opera?
- L'azienda pensa continuamente di avere le giuste persone, organizzazione, processi, sistemi e struttura dei costi?
- Ha piani aziendali, piani operativi, di marketing e di produzione ben strutturati e realistici?
- Ha abbastanza flessibilità incorporata per affrontare eventi e shock imprevedibili?
- La società si concentra abbastanza sull'importanza delle sue decisioni operative quotidiane?

Dopo aver fatto le domande giuste, la chiave è questa: si tratta di avere persone di talento e con esperienza che prendono decisioni; è quindi decisivo per un'azienda **selezionare** costantemente le persone in base alla loro capacità di porre le domande giuste e prendere buone decisioni.

A questo proposito entrano in gioco importanti argomenti come la **diversità/inclusione** delle persone nei gruppi decisionali, evitando il pensiero di gruppo.

Chiaramente, la realtà del mercato e gli ambienti competitivi sono complessi e, quindi, è importante coltivare prospettive varie che possono venire solo da persone diverse per genere, razza, esperienza, religione, sensibilità.

Creare un ambiente con quel mix di persone e consentire loro di parlare, con leader che non hanno paura di ascoltare opinioni diverse dalle loro, è quindi un prerequisito per un buon processo decisionale.

Una volta poste le domande adeguate, la chiave per prendere una buona decisione è che le persone adatte decidano e seguano il giusto processo decisionale.

4. Il processo per prendere buone decisioni

In particolare, molti sono gli elementi di un buon processo decisionale e indico di seguito i principali:

a) Garantire che le decisioni siano basate su una solida base di fatti. Ciò significa ricercare e analizzare a fondo i temi della decisione, raccogliere tutti i tipi di informazioni che possono aiutare a decidere.

Ad esempio, esaminare tutti gli aspetti di un progetto: il mercato a cui si rivolge, la posizione della concorrenza, le possibili reazioni dei concorrenti una volta che il progetto è annunciato e poi lanciato, i rendimenti finanziari che ci si possono aspettare sulla base di un modello finanziario dettagliato, basato su ipotesi realistiche che sono apertamente discusse dagli esperti del settore. L'analisi dovrebbe anche essere accompagnata da un'analisi di sensibilità, con i rischi inerenti elencati e possibili rimedi identificati e ben ponderati.

È anche importante che qualcuno faccia l'avvocato del diavolo, e alcuni membri del team sono migliori di altri, cercando prove contrarie al piano proposto, senza timore di contraddire la leadership. Ci sono pregiudizi particolari che devono essere considerati ed evitati, come il

pregiudizio dei costi irrecuperabili (sunk costs) e l'avversione alle perdite.

b) Incorporare controlli e verifiche nel processo decisionale, assicurando che siano consultati e considerati diversi pareri, come indicato nella sezione su **chi** deve prendere le decisioni;

c) Seguire con disciplina un chiaro quadro di pianificazione strategica prestabilito e pre-concordato (per esempio, chiarire quale tipo di società sono interessanti da acquistare e non comprarne altre, in quali mercato entrare, quali prodotti vendere);

d) Prendere decisioni non isolate dalla strategia complessiva dell'azienda: promuovere una visione olistica della decisione da prendere e mettere gli obiettivi organizzativi globali prima di quelli delle unità di business. Questo perché la correlazione di un progetto con altri può aumentare, o diminuire, la loro rischiosità. Ecco perché è fondamentale che soprattutto le decisioni importanti, quelle con un impatto economico più ampio, siano prese da persone che hanno una conoscenza dell'azienda complessiva e non solo parziale;

e) Avere un processo trasparente, in cui è chiaro quali siano l'argomento in gioco, le persone che sono responsabili della decisione, l'analisi fatta e il ragionamento per raggiungere la conclusione. Quando il processo sarà completamente trasparente sarà anche più accurato, non solo perché un'azienda trasparente attirerà le persone migliori, ma anche perché queste si sentiranno più responsabili e impegnate, sapendo che tutti gli errori saranno visibili e scrutati a fondo;

f) Considerare la velocità delle decisioni: l'analisi è necessaria e la decisione non deve essere affrettata, ma la troppa analisi che paralizza deve essere evitata. Una decisione deve essere tempestiva, anche perché molto spesso i problemi da affrontare non migliorano con il tempo, anzi spesso peggiorano;

g) Assicurarsi che la società abbia le risorse e le capacità per eseguire con successo le decisioni. A tale proposito, le migliori pratiche nel processo decisionale comprendono il fare chiarezza su chi è responsabile per l'esecuzione delle decisioni e il coinvolgimento precoce di tali individui nel processo decisionale;

h) Implementare la decisione ottenendo cooperazione all'interno dell'organizzazione e questo significa, da un lato, assicurarsi che i decisori e gli esecutori abbiano la legittimità nell'organizzazione per ottenere il supporto necessario e, dall'altro lato, che l'organizzazione sia chiara circa il contenuto e la ragione delle decisioni che la riguarderanno, che si tratti di una riorganizzazione, dell'introduzione di un nuovo sistema, di un'acquisizione o eventi di simile impatto. Tutto ciò richiede attività di gestione del cambiamento volte a creare consenso all'interno dell'organizzazione e questo è il motivo per organizzare, tra l'altro, gli *offsite* in cui il *middle management* è informato e allineato dal top management in merito alle nuove direzioni e obiettivi aziendali;

i) registrare sistematicamente le decisioni prese, chi le ha elaborate e assicurare una revisione periodica dei loro risultati, positivi o negativi, come l'analisi *post mortem*, in cui le

ipotesi e i risultati previsti vengono confrontati e valutati rispetto a quanto accaduto nella realtà e si traggono lezioni dalle deviazioni, per migliorare le nuove future decisioni.

5. Il supporto dei sistemi per prendere buone decisioni

Se le persone giuste e un processo forte sono fondamentali per prendere buone decisioni, anche avere un adeguato sistema di supporto decisionale è molto importante.

Mentre ci soffermiamo brevemente sul tema dei sistemi decisionali - che richiederebbe, se non una serie di libri, almeno un articolo *ad hoc* - vale la pena ricordare l'importanza sempre crescente dell'**intelligenza artificiale**, in particolare nel predire il risultato degli eventi, e quello del **machine learning**, in cui le esperienze passate vengono integrate nel processo di miglioramento della qualità delle scelte future.

6. Conclusioni

Prendere buone decisioni riguarda persone, processi e sistemi e la **buona notizia** è che è completamente lasciato alle aziende implementare la giusta disciplina interna per prendere una buona decisione, indipendentemente dalle influenze esterne.

Questa è chiaramente un'area in cui le aziende hanno molto da fare e le decisioni corrette fanno o distruggono fortune e lo faranno sempre. Nei prossimi articoli presenteremo alcuni esempi pratici su come seguire i principi sopra menzionati e prendere buone decisioni.

Se avete commenti su questo articolo o volete discuterne ulteriormente, vi prego di contattarmi su nicola.chiaranda@hotmail.co.uk.

Articoli di riferimento:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-companies-make-good-decisions-mckinsey-global-survey-results>.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/flaws-in-strategic-decision-making-mckinsey-global-survey-results>.

Articolo a cura di **Nicola Chiaranda**