



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL CONTROLLO ORGANIZZATIVO:
IL RUOLO DELLA CULTURA E IL CONTRIBUTO DI OUCHI**

**ORGANIZATIONAL CONTROL:
ROLE OF CULTURE AND THE CONTRIBUTION OF OUCHI**

Relatore:
Prof.ssa Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:
Matteo Mazzanti

Anno Accademico 2021/2022

IL CONTROLLO ORGANIZZATIVO: IL CONTRIBUTO DI OUCHI E IL RUOLO DELLA CULTURA

INDICE

1. Il Controllo Organizzativo: Definizione e Strumenti	4
1.1 Definizione	4
1.2 Gli strumenti del Controllo Organizzativo	9
1.2.1 La struttura	11
1.2.2 I sistemi Informativi	14
1.2.3 I sistemi di gestione del personale	16
2. Il contributo di Ouchi e i meccanismi di controllo	22
2.1 Il modello proposto da Ouchi	22
2.2 Mercato	24
2.3 Gerarchia	26
2.4 Clan	28
3. Stile di Controllo e Cultura	30
3.1 Il ruolo della cultura	30
3.2 Stile di Controllo	33
Conclusioni	34
Bibliografia	36

INTRODUZIONE

In un ambiente in continuo sviluppo, la complessità dei processi e l'incertezza che caratterizza gli eventi richiedono alle imprese di adottare nuove soluzioni. Tra queste soluzioni innovative è necessario che vi siano anche nuove forme di controllo, sia come sistema ma anche in termini di processo. Il controllo organizzativo può essere inteso come una naturale evoluzione del sistema di controllo tradizionale, come definito da Anthony. La complessità e l'incertezza si riflettono nella necessità di attribuire un ruolo centrale agli individui, sia come singoli e sia come gruppi, attribuendo loro una maggiore discrezionalità e potere decisionale. Il controllo organizzativo ha come fine ultimo quello di influenzare il comportamento degli individui, tentando di allineare obiettivi personali con quelli aziendali e quindi di eliminare, o quanto meno limitare, i comportamenti opportunistici e non congruenti con i risultati desiderati dall'azienda. Nel perseguimento del suo obiettivo, il controllo organizzativo coinvolge un insieme di strumenti di varia natura (package model) tra i quali: la struttura, i sistemi informativi, i sistemi di misurazione, di programmazione, i sistemi di sorveglianza, di incentivazione e di motivazione, sistemi di gestione del personale e questa eterogeneità di strumenti ha portato un'affluenza di contributi da varie discipline, non soltanto economico-aziendali ma anche psicologiche e sociali. Nel primo capitolo andiamo a definire il controllo organizzativo facendo chiarezza, in primis, sul termine "controllo". Una volta fornita la definizione, lo inquadrriamo all'interno dell'impostazione tradizionale di sistema di controllo per poi analizzare i singoli strumenti attraverso i quali svolge la sua funzione di influenza dei comportamenti. Nel secondo capitolo, seguendo un approccio transazionale, riportiamo il contributo di Ouchi, i cui studi della realtà nipponica sono fondamentali per riconoscere il ruolo della cultura e quindi del clan, quale meccanismo di controllo. Per evidenziare il ruolo della cultura le dedichiamo un capitolo a parte, il terzo, nel quale trattiamo anche dello stile di controllo che agevola l'introduzione in azienda di meccanismi di controllo a valenza cultura.

1.IL CONTROLLO ORGANIZZATIVO: DEFINIZIONE E STRUMENTI

1.1 LA DEFINIZIONE DI CONTROLLO ORGANIZZATIVO

Per definire il Controllo Organizzativo è necessario, innanzitutto, precisare che cosa si indica con il termine "controllo". Nel corso degli anni, infatti, il termine controllo si è ampliato partendo da una primordiale accezione di attività di ispezione volta a garantire il rispetto di procedure ed atti prestabiliti, ad una più ampia in cui il controllo è visto come attività di guida, con lo scopo di orientare l'azienda verso un continuo miglioramento. In quanto il controllo è rivolto al comportamento degli individui, in termini organizzativi possiamo parlare da un lato di sorveglianza, coercizione, dall'altro di influenza comportamentale. L'eterogeneità terminologica è il riflesso dell'evoluzione che ha subito l'azienda sia nei processi interni ma anche in relazione all'ambiente che la circonda. Il passaggio da un concetto di qualità riferito essenzialmente al prodotto a quello riguardante il sistema aziendale nel suo complesso, riassumibile nell'espressione "customer satisfaction" e un'idea di prodotto non più soltanto come bene fisico ma integrato di una serie di elementi immateriali ha segnato un importante punto di svolta per l'attività di controllo, in particolare per il controllo organizzativo, in quanto espongono l'azienda alla necessità di prevenire e provvedere ad una serie di comportamenti inadeguati e disallineati rispetto gli obiettivi aziendali. La diffusione in azienda di un orientamento alla qualità totale è strettamente condizionata dalla realizzazione di necessari cambiamenti nella filosofia aziendale, da cui non rimane estraneo il controllo. In effetti, il collegamento tra aspettative dei consumatori, obiettivi aziendali di qualità e prestazioni chiama in causa direttamente il sistema di controllo e gli strumenti che esso utilizza, anche attraverso particolari configurazioni di quest'ultimo. La maggiore incertezza che si deve affrontare nel momento in cui bisogna assumere decisioni ha portato ad un potenziamento dei tradizionali strumenti di controllo e ad una maggiore considerazione dei soggetti che operano all'interno dell'azienda, quali veri e propri propulsori dell'attività aziendale. In particolare, nei primi

anni '60, sulla scia della crescente complessità che ha caratterizzato l'azienda, numerosi sono stati i contributi provenienti anche da diverse dottrine di formazione. I numerosi contributi sono stati suddivisi in due principali filoni: l'approccio strutturalista e l'approccio comportamentistico (Corsi, 2003). L'approccio strutturalista comprende quei contributi di stampo strettamente manageriale in cui è centrale "la cultura del dato" e che evidenziano il ruolo informativo e conoscitivo del controllo. Le informazioni assumono un ruolo fondamentale sia nella verifica dell'attività svolta sia nel supportare i processi decisionali. Mentre nell'approccio comportamentistico vengono inseriti i contributi che enfatizzano gli aspetti psicologici e sociali, alla base di tali contributi vi è la consapevolezza di non poter paragonare le risorse umane agli altri fattori produttivi. I due approcci non sono disgiunti, bensì, la loro integrazione risulta inevitabile e proprio da questa si può scorgere una prima definizione di un concetto più ampio di controllo: il controllo organizzativo.

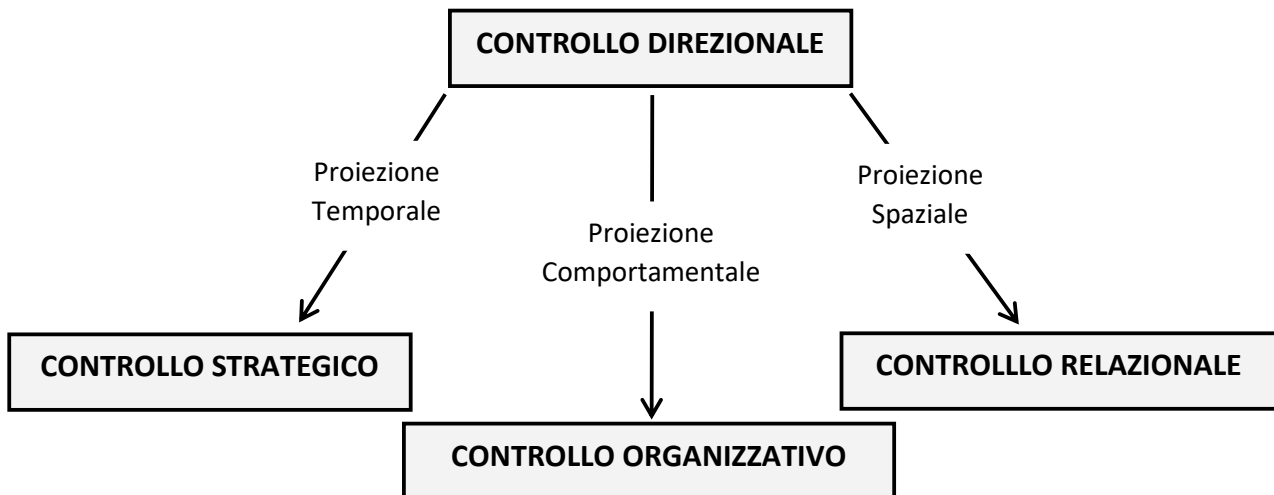
"Il controllo organizzativo è l'insieme di tecniche ed azioni organizzative finalizzate ad esercitare una rilevante influenza sui comportamenti individuali e collettivi al fine di aumentare la probabilità di ottenere comportamenti coerenti con il raggiungimento degli obiettivi aziendali, scoraggiando nel contempo i comportamenti non desiderabili. In esso vi è un'integrazione tra meccanismi di controllo e variabili contestuali di natura organizzativa. Il nucleo centrale di controllo, caratterizzato dal sistema di azione e retroazione viene collocato in un più ampio contesto ove si individuano meccanismi di controllo aggiuntivi quali la cultura, la struttura e l'ambiente esterno" (CORSI, 2003, pag. 26). Nel controllo organizzativo così definito, il comportamento dei soggetti che operano e interagiscono all'interno della realtà aziendale assume un ruolo centrale e contestualmente acquisisce una maggiore discrezionalità dal momento che è il loro operare che può portare ad un miglioramento continuativo del risultato aziendale. Ciò porta dunque ad una maggiore considerazione e valorizzazione delle risorse umane, a cui sono riconosciuti diversi gradi di libertà modulati in vari livelli e in base alle circostanze. Per una corretta analisi del controllo organizzativo è necessario inquadrare la sua posizione in relazione con la tradizionale impostazione di sistema di controllo. Il Modello di Anthony rispecchia la struttura di azienda di allora, ovvero fortemente verticalizzata e nella quale si distingueva principalmente il vertice, coloro che assumono le decisioni, e la base operativa ove i

soggetti avevano il compito di rispettare procedure formalizzate che definivano attentamente le operazioni da svolgere. Il sistema di pianificazione e controllo di Anthony si basa su tre pilastri: la pianificazione strategica, il controllo direzionale e il controllo operativo, in ognuno dei quali si riscontrano elementi di pianificazione e di controllo, anche se in proporzioni diverse ad evidenziare la stretta relazione tra le due funzioni (Corsi, 2003). La pianificazione enfatizza l'aspetto decisionale e si concretizza nella definizione di obiettivi e le modalità di azione da adottare per il loro raggiungimento, mentre il controllo rileva il momento di osservazione e rilevazione dell'attuazione delle decisioni, garantendo la realizzazione delle stesse secondo modalità osservate all'efficienza e all'efficacia aziendale. Il controllo direzionale, sviluppato dalla dottrina italiana anche come controllo di gestione, svolge una funzione di connettore tra la pianificazione strategica e il controllo operativo. Da un lato, il rapporto di strumentalità del controllo direzionale rispetto alla pianificazione strategica si realizza attraverso la traduzione degli obiettivi di lungo termine in obiettivi e azioni di breve periodo. Dall'altro lato il controllo direzionale e controllo operativo godono di una reciproca strumentalità in quanto il controllo operativo, incentrato sul rispetto di operazioni ben definite si informa agli obiettivi formulati nell'ambito del controllo direzionale, consentendo così a questo di verificare che le risorse assegnate alle varie unità organizzative siano utilizzate in modo efficace ed efficiente. La posizione centrale riconosciuta al controllo direzionale viene confermata qualunque sia l'aspetto discriminante in funzione del quale si esaminano i tre livelli di pianificazione e controllo. Tale distinzione si verifica non solo in funzione della scala gerarchica organizzativa ma anche in base ad aspetti maggiormente legati alla gestione e all'amministrazione d'azienda: in particolare si verifica rispetto all'orizzonte temporale, alle diverse tipologie di decisioni in oggetto, nonché ai correlati fabbisogni informativi. Ad esempio, rispetto alla dimensione temporale, la pianificazione strategica si proietta nel lungo periodo, il controllo direzionale è invece tradizionalmente di breve periodo centrato sul budget, un programma espresso in termini quantitativi-monetari riferito all'esercizio successivo e il controllo operativo centrato su operazioni routinarie per cui l'orizzonte temporale si riduce al tempo impiegato per svolgere una determinata operazione.

Nella realtà risulta però impossibile delineare in modo univoco in ogni condizione spaziale e temporale i tre livelli di controllo; essi agiscono congiuntamente e i confini sono continuamente modificati alla luce del contesto aziendale di riferimento e di fattori economico-ambientali sempre più complessi che nel tempo hanno portato ad un progressivo ampliamento dell'area del controllo direzionale. Il controllo di gestione allarga il suo raggio di azione a scapito soprattutto del controllo operativo, il quale perde terreno in ragione del progresso tecnologico e della necessità di maggiore flessibilità dovuta alla perturbabilità ambientale. Si allarga dunque il controllo direzionale grazie alla rivalutazione dei livelli più bassi della scala gerarchica dotati di elevata competenza tecnico-professionale, trasformandoli in unità che possono partecipare ai processi innovativi e creativi dell'azienda. L'allargamento del controllo direzionale avviene anche verso i livelli più elevati della scala gerarchica organizzativa nella misura in cui contribuisce alla formulazione delle strategie aziendali. Sebbene il controllo direzionale elevi la sua importanza all'interno del sistema di pianificazione e di controllo, non è privo di aspetti limitativi e perciò rimane prevalentemente relegato al suo ruolo di strumentalità e si presenta come un insieme di strumenti contabili volti a confrontare i risultati effettivi con quelli desiderati senza cogliere le complesse relazioni interne, formali e informali. Così definito, il controllo direzionale in condizioni di crescente complessità non è sufficiente a soddisfare tutte le esigenze di controllo, per le quali emergono nuove forme che vanno ad affiancarsi senza mai sostituire il controllo direzionale. A tal fine si segue una modalità logica adottata largamente dalla dottrina italiana che amplia e approfondisce secondo una logica temporale, spaziale ed una sua introspezione la tradizionale impostazione di controllo direzionale, da cui scaturiscono rispettivamente: il controllo strategico, il controllo relazionale e il controllo organizzativo (Corsi, 2003) (vedi figura 1.1). Il controllo strategico, come strumento per rilevare e monitorare costantemente la prospettiva strategica della gestione che si riflette nel lungo periodo. Il controllo relazionale, invece, deriva da una proiezione spaziale del controllo direzionale, per rilevare e monitorare la gestione che si colloca sui confini dell'azienda e oltre gli stessi. Infine, il controllo organizzativo, oggetto di nostro interesse, deriva da una introspezione del controllo direzionale, ovvero una focalizzazione sugli aspetti interni che permette di far luce nella scatola nera a cui è stato paragonato il modello di Anthony,

con l'obiettivo di rilevare l'agire dei soggetti aziendali nei suoi aspetti sociali e psicologici, quali elementi influenzanti il sistema di controllo ma anche da esso condizionato.

Figura 1.1: Il controllo organizzativo come possibile sviluppo del controllo direzionale



Fonte: Corsi, 2003, p. 22

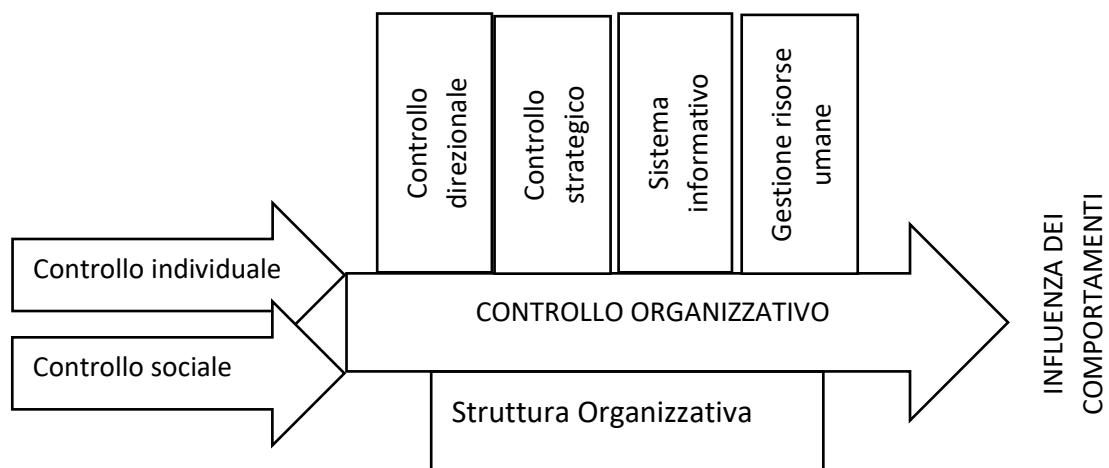
Seguendo la linea di pensiero di tale logica, il controllo direzionale è una frazione del controllo organizzativo, in quanto non contempla le motivazioni e le interazioni degli individui che operano in azienda e dunque non considera la congruenza tra gli obiettivi dei singoli e gli obiettivi aziendali. I soggetti entrano in azienda con i loro valori, le loro aspettative che possono ostacolare o facilitare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e quindi se non opportunamente considerati possono pregiudicare l'efficacia delle scelte gestionali. La focalizzazione del controllo direzionale sui soli aspetti meccanicistici potrebbe pregiudicare l'efficacia e l'efficienza degli stessi meccanismi di regolazione. Da ciò la necessità di considerare gli aspetti psicologici/comportamentali propri degli individui, per cogliere i riflessi che i tradizionali strumenti di controllo possono avere sulle motivazioni e sui comportamenti dei soggetti, considerando la loro non neutralità alla modalità di utilizzo di tali strumenti. Perciò il controllo direzionale rispetto al controllo organizzativo risulta riduttivo perché ritiene che l'attività di guida esercitata dal controllo si svolga in un mero

modello gerarchico, anziché innestarsi in una variegata struttura organizzativa, animata da specifici meccanismi operativi, adeguatamente progettati.

1.2 GLI STRUMENTI DEL CONTROLLO ORGANIZZATIVO

Come ogni altro sistema di controllo, anche il controllo organizzativo, si configura sia in termini processuali, ovvero un'azione organizzativa volta ad orientare ed influenzare i comportamenti individuali e collettivi, sia come sistema, che consente l'efficace svolgersi di tale processo. Il sistema di controllo organizzativo è formato da una pluralità di elementi, distinti ma sinergici, orientati ad indirizzare i comportamenti alle finalità di impresa: i sistemi di gestione del personale, i sistemi informativi, nonché il sistema di controllo di gestione e di controllo strategico. L'azione coordinata di essi deve conciliarsi reciprocamente con altre variabili organizzative: la cultura, lo stile di direzione e la struttura organizzativa (Corsi, 2003).

Figura 1.2: *Il sistema di controllo organizzativo*



Fonte: Corsi, 2003, p. 33

Come è possibile notare dallo schema sopra proposto (figura 1.2), vi sono meccanismi di controllo a valenza culturale complementari al controllo organizzativo e sono (Corsi, 2003): il controllo individuale ed il controllo sociale. Il controllo individuale, svolto da ciascun soggetto, è una forma di controllo ove viene a mancare la differenza tra controllore e controllato e deriva dalle aspirazioni e motivazioni personali che inducono il singolo individuo ad agire per il raggiungimento dei propri fini. Dal controllo individuale possono scaturire sia sensazioni di soddisfazione e sicurezza per aver raggiunto i risultati prefissati, ma da esso possono anche derivare delle “sanzioni psicologiche” legate al senso di insuccesso, di incapacità professionale. Tali effetti possono dunque rafforzare o indebolire l’azione esercitata dal controllo organizzativo. Mentre il controllo sociale deriva invece dall’esistenza di gruppi di individui caratterizzati da valori e finalità condivise, dalle quali emergono regole di comportamento non formalizzate che spingono i soggetti che vi appartengono a operare in un’ottica di azione congiunta e reciproca al fine di raggiungere gli obiettivi condivisi del gruppo. L’uniformità di valori e obiettivi dà vita ad un implicito sistema psicologico di premi e punizioni che umilia e allontana i soggetti “devianti” mentre gratifica e rafforza il senso di appartenenza dei soggetti che condividono questi valori. Il controllo individuale e il controllo sociale sono solo minimamente influenzabili dall’azienda ma sono comunque meritevoli di attenzione dal momento che in modo congiunto, insieme al controllo organizzativo, influenzano il comportamento dei soggetti.

In questo schema, il controllo strategico e il controllo direzionale sono considerati variabili organizzative, in quanto meccanismi operativi di controllo che a differenza degli altri meccanismi si focalizzano sui risultati economico-finanziari e sull’efficace ed efficiente gestione delle risorse, dunque sulla responsabilizzazione delle unità organizzative su parametri-obiettivo. Il controllo strategico, innescando un processo di apprendimento costante di informazioni relative all’ambiente esterno, consente di determinare se l’impresa ha un andamento positivo e di motivare i dirigenti per mantenere tale andamento. Mentre la strumentalità del controllo di gestione rispetto al controllo organizzativo deriva dalla sua capacità di creare una tensione motivante verso gli obiettivi aziendali.

1.2.1 La Struttura

“La struttura organizzativa rappresenta le unità organizzative elementari, alle quali sono attribuite funzioni e ruoli, nonché le relazioni che intercorrono tra le stesse” (Corsi,2003, p.49) Essa, quale principale variabile organizzativa, svolge la sua funzione di controllo in base ai principali parametri che la caratterizzano, quali la dimensione verticale e orizzontale, l’ampiezza del controllo, il grado di formalizzazione e il grado di accentramento e decentramento. Ciascuno di esso influenza in modo più o meno diretto i comportamenti dei soggetti, o quantomeno influenza l’efficacia degli altri meccanismi di controllo. Il parametro della struttura organizzativa più immediatamente percepibile come strumento di controllo è rappresentato dal grado di formalizzazione, come espressione della presenza in azienda di regole e procedure che regolano il comportamento umano e quindi di per sé rappresenta uno strumento di controllo organizzativo. La formalizzazione della struttura organizzativa e la semplicità delle attività, in termini di scarsa differenziazione, innovazione e difficoltà, rendono possibile la riduzione della variabilità dei comportamenti dei lavoratori e una loro maggiore prevedibilità, indirizzando i comportamenti attesi verso gli obiettivi dell’azienda. Al grado di formalizzazione sono strettamente collegate anche il grado di accentramento/decentramento, che attiene al processo decisionale in relazione al livello di discrezionalità ed autonomia riconosciute ai soggetti decisori, e l’ampiezza del controllo, intesa come numero di dipendenti subordinati ad uno stesso superiore gerarchico. Infatti, all’aumentare del grado di formalizzazione può essere incentivato un processo di delega che porta ad un decentramento decisionale, rendendo l’azienda più flessibile e i soggetti più motivati e riducendo altresì l’ampiezza del controllo. Risulta così evidente che il legame intercorrente tra la struttura organizzativa e il controllo non è esclusivamente univoco: si possono, infatti, verificare modifiche alla struttura organizzativa proprio per soddisfare esigenze di controllo emerse in azienda. Il rapporto più consolidato tra struttura organizzativa e il controllo è quello imputabile alla funzione di “canovaccio” su cui improntare la struttura organizzativa del controllo, che porta ad individuare per ciascuna unità organizzativa variabili di controllo ed

obiettivi da perseguire. Anche in tal modo si conferma l'influenza comportamentale della struttura organizzativa, poiché su essa vengono identificati i soggetti decisionali, a cui vengono attribuiti degli obiettivi, generando quindi nei soggetti così responsabilizzati una maggiore consapevolezza del loro ruolo svolto in azienda, del loro contributo erogato a favore del processo di creazione di valore, arrivando così ad incentivare un comportamento coerente con gli obiettivi aziendali. La definizione della struttura organizzativa è un processo complesso che si compone di una serie di attività: individuare le unità operative su cui attivare il processo di responsabilizzazione; attribuire a ciascuna un ruolo gestionale, quale sorta di mission da perseguire; determinare infine i contributi richiesti a ciascuna unità per perseguire gli obiettivi aziendali. Si definiscono così unità organizzative, i centri di responsabilità, caratterizzate da un'omogeneità gestionale in termini di fattori impiegati, operazioni effettuate e/o conoscenze richieste (Corsi,2003). A capo dei centri di responsabilità si prepone un soggetto responsabile, in quanto dispone di alcune leve da utilizzare per la realizzazione dell'obiettivo assegnato al singolo centro. Nell'attribuzione di responsabilità economico-finanziarie è necessario che gli obiettivi assegnati a ciascun responsabile siano raggiungibili solo da fattori dipendenti dal suo comportamento e che siano non solo compatibili con quelli globali d'azienda, ma anche tra loro coerenti, affinché non si generino situazioni di conflittualità. I tradizionali centri di responsabilità sono (Corsi, 2003):

- 1) centro di spesa: è caratterizzato dalla scarsa possibilità di stabilire in modo univoco l'output da esso derivante e di conseguenza vi è l'impossibilità di definire coefficienti di impiego per le risorse utilizzate. Le leve decisionali a disposizione del responsabile del centro sono abbastanza scarse, riconducibili alla sola gestione delle risorse che gli sono state assegnate. L'obiettivo è quello di utilizzare in modo efficace le risorse disponibili per fruire servizi di qualità ed il parametro di controllo è il limite di spesa. Un esempio di centro di spesa può essere l'area di ricerca e sviluppo.
- 2) centro di costo: è caratterizzato dalla possibilità di individuare le relazioni di causa-effetto che si instaurano tra processi di impiego di determinate risorse ed ottenimento di specifici risultati: ciò rende possibile stabilire coefficienti di impiego dei fattori produttivi. Può essere identificata

nell'area di produzione. Le leve decisionali attribuibili al responsabile sono quindi riconducibili principalmente alla gestione dei fattori produttivi e del rapporto input/output. L'obiettivo è quello di minimizzare i costi di produzione e i parametri di controllo sono generalmente individuati nel costo dei fattori produttivi, in particolare nel loro coefficiente di impiego. La responsabilità economica di costo è dunque orientata all'efficienza nell'uso delle risorse, nel rispetto dei requisiti qualitativi.

- 3) centro di ricavo: si identifica con unità predisposte alla realizzazione di operazioni di vendita, in cui si assiste ad una limitata possibilità di determinare le risorse utilizzate e il loro costo, ma ad una agevole determinazione dell'output sia in termini fisici che monetari. Le leve decisionali possono identificarsi nelle determinanti del fatturato, in particolare il volume di vendita, le condizioni di negoziazione dei prodotti, nonché la composizione qualitativa delle vendite. L'obiettivo assegnato a tale centro è la massimizzazione dei ricavi e i parametri di controllo sono la quantità delle vendite. Responsabilità di ricavo è orientata principalmente all'efficacia, mentre verso l'efficienza è possibile quando detiene responsabilità relativa ai costi delle attività commerciali.
- 4) centro di profitto: in essi si riscontra la possibilità sia di definire le risorse utilizzate sia di misurare l'output in termini fisici e monetari come nei centri di ricavo. Le leve decisionali manovrabili dai responsabili sono quindi molto ampie, comprendendo tutte quelle presenti nelle precedenti tipologie di centri di responsabilità. L'obiettivo attribuito consiste nella massimizzazione del margine di contribuzione e del valore aggiunto. I parametri di controllo sono identificabili nelle componenti di tali risultati differenziali. Il centro di profitto è quindi orientato sia all'efficacia e sia all'efficienza.
- 5) centro di investimento: si caratterizza per la possibilità di influenzare, oltre il risultato economico finale, anche il capitale investito. Rispetto ai centri precedenti rappresenta un ulteriore incremento di responsabilità. Leve decisionali corrispondono a quelle del centro di profitto con in aggiunta anche la manovrabilità del capitale investito. L'obiettivo è quello di massimizzare la redditività e il parametro di controllo è il ROI, quale tasso di redditività del capitale investito.

L'elenco di tali centri di responsabilità, sebbene sia quello maggiormente accreditato nella teoria e nella prassi, non esclude che a questi centri si possano affiancare centri derivanti da particolari esigenze organizzative, ad esempio su figure trasversali (product manager, project manager, ecc.). La definizione della struttura organizzativa del controllo comporta la responsabilizzazione sui risultati: ciò implica una maggiore discrezionalità comportamentale da parte dei soggetti decisori, il cui comportamento è vincolato solamente in termini di direzione da perseguire e non in termini di operazioni da eseguire. Ne consegue un'estrema attenzione da porre nella scelta degli obiettivi e dei relativi indicatori. L'attribuzione delle responsabilità deve avvenire sia in funzione delle leve decisionali, sia in funzione degli obiettivi aziendali prefissati.

1.2.2 I Sistemi Informativi

Alla base dell'intero processo di controllo, ma più in generale dell'attività di guida di un'azienda vi è il fattore conoscitivo. Dunque, l'informazione relativa alla combinazione produttiva e agli eventi che coinvolgono l'azienda e l'ambiente che la circonda assume un ruolo fondamentale. Il sistema informativo è costituito da (Corsi, 2003):

- Un patrimonio di dati, data-base, che descrivono la realtà aziendale e rappresentano la materia grezza passibile di una rielaborazione per fornire informazioni con valore esplicativo e utili al processo decisionale e di controllo;
- Insieme di procedure che rappresentano metodologie per l'acquisizione dei dati e la produzione di informazioni;
- Insieme di mezzi tecnici necessari per il trattamento, trasferimento di dati ed informazioni;
- Insieme di risorse umane che sovrintendono le procedure con le loro competenze, con le loro potenzialità e limiti.

Nell'ambito del controllo organizzativo, il sistema informativo non è può essere identificato solamente nella contabilità direzionale, comprensiva di contabilità generale, contabilità analitica, sistema di budget e analisi degli scostamenti, ovvero l'insieme di strumenti che fanno da tramite tra il sistema informativo e le esigenze dei soggetti preposti al controllo, ma deve essere considerato nel suo insieme, in tutte le sue componenti e in tal modo può essergli attribuita la funzione principale di trasmettere le informazioni alle persone giuste e al momento giusto per supportare la loro attività decisionale. L'attenzione viene posta sull'azione congiunta tra sistema informativo e le altre variabili organizzative per ottenere un'azione sintonica non solo nel definire gli obiettivi ma anche nel generare i comportamenti individuali e organizzativi desiderati. Esiste, infatti, una relazione biunivoca tra struttura organizzativa e sistema informativo, variazioni della prima possono facilmente indurre cambiamenti nella struttura del sistema informativo e viceversa (Corsi,2003). Le caratteristiche della struttura organizzativa possono condizionare l'assetto informativo attraverso l'individuazione delle unità organizzative e delle loro esigenze informative, in relazione al potere decisionale e alla responsabilità attribuitagli. Ma dall'altra parte il sistema informativo con le sue potenzialità di diffusione e crescente elaborazione informativa, grazie anche agli sviluppi di nuove tecnologie, può condizionare l'assetto organizzativo. A testimoniare ciò vediamo il supporto a soluzioni organizzative più recenti, quali l'appiattimento delle strutture organizzative, il crescente processo di delega, la decisionalità diffusa e l'organizzazione per processi. Nel contesto del controllo organizzativo le informazioni devono essere considerate nella loro valenza strettamente informativa, ma anche nella loro valenza formativa e motivazionale. La più evidente finalità informativa ha lo scopo di diminuire l'incertezza e generare la conoscenza necessaria per guidare efficacemente ed efficientemente l'azienda. "Le informazioni risultano però funzionali solo nel momento in cui presentano determinati requisiti di efficacia, quali la selettività, la tempestività, la chiarezza, la rilevanza (Corsi, 2003, p.67. La valenza formativa è prevalentemente rivolta al singolo o al gruppo di soggetti al fine di ottenere uno svolgimento efficiente ed efficace dell'attività ed aumentare la loro professionalità. La valenza motivazionale, invece, mira a diffondere una condivisa percezione dell'unità aziendale così da generare negli individui un senso di coinvolgimento e di identificazione con l'azienda. Le funzioni informativa, formativa e motivazionale dell'informazione possono

congiuntamente riscontrarsi se focalizziamo l'attenzione sul processo che genera e comunica i dati informativi. Ciò appare con evidenza se consideriamo il budget, al quale viene attribuita la funzione di trasmettere gli obiettivi aziendali, quindi di coordinare e guidare l'organizzazione verso il loro conseguimento, ma anche una funzione di motivazione e formazione dei managers. Triplice finalità del flusso informativo viene confermata anche nell'approccio psico-tecnico seguito da Flamholtz in cui si enfatizza l'impatto comportamentale non solo dell'informazione quale output, ma anche del processo stesso (Corsi, 2003). La funzione informativa identificata in quella che l'Autore definisce "funzione di set" che comporta una maggiore propensione dei soggetti decisori a prendere in considerazione le informazioni loro indirizzate: ciò significa che anche attraverso la selezione delle informazioni messe a disposizione di tali soggetti si può influenzare il processo decisionale. Mentre la funzione "di criterio" e "catalizzatrice" riflette la funzione formativa attraverso l'enfasi riposta su certe attività piuttosto che su altre e attraverso il grado di dettaglio e analiticità con cui vengono condotte le attività di rilevazione ed interpretazione. Infine, la funzione motivazionale si esplica attraverso la percezione dei singoli soggetti che la misurazione di alcune variabili aziendali sia vincolata in qualche modo alla determinazione del sistema di ricompense. Il sistema informativo, quale strumento di controllo organizzativo, comprende anche sistemi informali, legati cioè a contatti che vengono a costituirsi tra le persone indipendentemente dalla funzione loro attribuita nell'ambito dell'azienda. Si tratta di informazioni di corridoio, contatti interpersonali che avvengono con qualunque mezzo. La diversa composizione del sistema informativo nella parte formalizzata e non formalizzata dipende dalla tipologia di decisioni e di attività che deve supportare.

1.2.3 I sistemi di gestione del personale

Il controllo organizzativo avendo come obiettivo ultimo quello di influenzare il comportamento dei soggetti non può non ricomprendere nei suoi meccanismi il sistema di gestione del personale. Spesso, però, si tende a confondere il controllo organizzativo con la gestione del personale; infatti, tale meccanismo operativo ha

come esclusivo e diretto oggetto di interesse il personale dell'azienda e risulta dunque fondamentale per influenzare il loro comportamento ma rimane comunque uno dei tanti strumenti del controllo organizzativo. La funzione di influenza comportamentale svolta dalla gestione del personale, con i propri strumenti, segue logiche che vanno al di fuori della dottrina economica-aziendale e comprendono anche postulati afferenti a dottrine più umanistiche, quali la psicologia e la sociologia (Corsi, 2003). L'individuo entra in azienda con le proprie aspettative, con i propri bisogni, con le responsabilità connesse ad altri ruoli che riveste fuori dall'ambiente lavorativo e che condizionano talvolta la partecipazione al lavoro: pertanto la gestione del personale non può prescindere dal considerare questi aspetti e focalizzare l'attenzione sulle motivazioni che spingono l'individuo ad investire la propria professionalità nel sistema aziendale. Gestire le risorse umane comporta quindi selezionare le persone più idonee a svolgere determinati compiti e ricoprire determinati ruoli contemplati dalla struttura organizzativa, motivare i dipendenti attraverso ricompense ed incentivi in grado di spingere all'azione desiderata, provvedere allo sviluppo dei dipendenti per garantire adeguate prestazioni e valutare gli stessi per giustificare ed erogare le ricompense. Il complesso di attività costituenti la gestione del personale viene suddiviso in tre fasi: la selezione, la formazione ed incentivazione e ricompensa (Corsi, 2003). Alla selezione è attribuito il ruolo di reperire le risorse umane di cui necessita l'azienda. È preceduta da una analisi del fabbisogno di risorse umane in termini quantitativi e qualitativi e da una preliminare valutazione delle possibili strategie di reperimento di tali risorse, assunzione esterna o copertura interna. Nell'ambito del controllo organizzativo la selezione del personale rappresenta un importante strumento di controllo che esplica la sua funzione ex-ante. Individuando le persone che possiedono le competenze professionali e le propensioni caratteriali richieste per svolgere quella determinata mansione in quel determinato ambiente di lavoro, aumenta la probabilità che il lavoro venga svolto correttamente in linea con gli obiettivi aziendali. Il processo di selezione non sostituisce ma integra le altre forme di controllo, alleggerendone il peso e le responsabilità. La selezione, quindi, indipendentemente dagli strumenti con cui viene realizzata, esplica un ruolo di controllo preventivo, indipendentemente dagli altri meccanismi di controllo attivati in fase successiva, in concomitanza dello svolgimento della prestazione lavorativa. Ciò significa che il controllo esercitato dall'attività di selezione è orientato a comportamenti

potenziali ed atteggiamenti che solo in via presentiva si ipotizza che possano essere posti in essere dai soggetti che presentano particolari caratteristiche individuali. La selezione può avere un diverso ruolo in termini di controllo a seconda che sia indirizzata esclusivamente ad individuare conoscenze tecnico-professionali o abilità specifiche del candidato oppure se volta anche a testare la personalità dell'individuo, in termini di ambizioni, di aspettative, di attitudini professionali e più in generale di ogni altro aspetto attinente alla sfera caratteriale, relazionale ed affettiva di ogni singola persona. Nel primo caso la selezione ha valenza di controllo direzionale e operativa, nel secondo caso invece la selezione svolge la funzione di strumento di controllo culturale, orientato più sui valori culturali piuttosto che sugli effettivi comportamenti posti in essere o sui risultati che da essi ne derivano. In questo caso allora la selezione mira ad individuare le persone che presentano un grado di motivazione e un'attitudine alla socializzazione e più in generale valori che sono in linea con quelli prevalenti nell'organizzazione aziendale. Del resto, il processo di selezione è spesso associato con il fabbisogno di socializzazione, dal momento che questo ne risulterebbe facilitato quanto più si innesca su individui che presentano già affinità culturali e in linea con il clima organizzativo che si è instaurato in azienda. Talvolta attraverso la selezione si possono intravedere ulteriori tentativi di intervenire sul sistema di valori, attraverso l'assunzione di dirigenti con diverso background culturale, che siano capaci di iniettare in azienda una nuova cultura e nuovi approcci gestionali. Inoltre, si assiste ad una formalizzazione e istituzionalizzazione dell'attività di selezione per i più alti livelli della gerarchia, giustificata dal fatto che più elevata è la posizione da ricoprire e maggiori sono le difficoltà cui si andrebbe incontro nell'applicare sistemi di controllo sui risultati e sui comportamenti, per via degli alti livelli di discrezionalità caratterizzanti tali ruoli. La seconda fase di gestione delle risorse umane riguarda l'erogazione di interventi di formazione al fine di mantenere sempre l'equilibrio tra le specifiche esigenze provenienti dall'impresa e la qualità del lavoro. La formazione rappresenta perciò una forma di comunicazione attraverso la quale possono essere trasmesse conoscenze ed abilità tecniche ma anche capacità relazionali e professionali che consentono di creare nuove competenze e di affrontare nuove situazioni. È necessario distinguere interventi di "addestramento" volti a trasmettere modalità di lavoro, di utilizzo di nuovi macchinari, ecc. e gli interventi di formazione, vera e propria, consistenti nella diffusione di una diversa *forma mentis* per approcciarsi a nuovi

problemi e per essere fonte di valore nella specifica realtà aziendale. Questa seconda accezione di formazione è quella a cui facciamo riferimento come strumento di controllo organizzativo, ed in particolare come forma di controllo ex-ante, anche se in modo meno evidente rispetto alla selezione. Essa si occupa della rilevazione dei fabbisogni formativi e cura la progettazione e l'erogazione degli interventi di formazione nel rispetto dei principi di economicità a cui è ispirata l'intera gestione aziendale. La sua natura di controllo preventivo deriva dal fatto che la formazione esplica i suoi effetti in tempi molto lunghi, quindi, non può essere attivata quando ormai si scontano le conseguenze di un'evidente obsolescenza professionale del personale, bensì per operare in maniera efficace, è necessario giocare in anticipo attraverso una formazione che, per essere efficace e tempificata alle situazioni emergenti, deve essere necessariamente preventiva. La valenza di controllo della formazione si concretizza nell'influenzare i comportamenti dei soggetti aziendali sia attraverso un processo di socializzazione, quindi di interiorizzazione degli obiettivi dell'azienda, sia attraverso interventi più lievi di esplicitazione delle aspettative dell'azienda nei confronti dei dipendenti, quali fruitori degli stessi interventi di formazione.

Il controllo sotteso alla formazione è collegato anche alla sua eventuale capacità di innescare forme di autocontrollo, attraverso la funzione informativa e motivazionale che convive nella comunicazione a contenuto professionale: infatti quando gli individui comprendono meglio il loro lavoro ed acquisiscono consapevolezza del proprio ruolo e padronanza della loro professionalità, sono più stimolati ad operare bene ed imporre il riconoscimento del loro contributo alla realizzazione degli obiettivi aziendali. In relazione alla capacità della formazione di incidere sui valori culturali dell'azienda è necessario rilevare l'impossibilità di garantire il risultato sperato nella direzione e nell'intensità desiderate, sia perché la cultura aziendale è variabile dipendente di variegati fattori e difficilmente manovrabile con semplici interventi di formazione, sia perché ci si scontra con l'oggettiva difficoltà di misurare i benefici generati da tali interventi. Difficoltà che si riscontra sia a livello individuale e sia a livello aziendale. A livello individuale gli effetti derivanti dalla formazione sono legati a variabili quali professionalità, attitudini, cultura ed è quindi impossibile fornire una interpretazione univoca. Mentre a livello aziendale il problema si aggrava poiché vi è l'impossibilità di riscontrare la fonte di valutazione negli stessi soggetti coinvolti. Nonostante ciò, è indubbia la necessità di porre l'attenzione su una programmazione degli interventi di formazione in linea con le

strategie aziendali e i meccanismi operativi attivati nella struttura organizzativa, al fine di garantire una sintonica direzione dei comportamenti dei soggetti aziendali. Infine, tra le politiche di gestione del personale quella più strettamente legata al processo di controllo è il sistema di incentivazione e ricompensa. Il sistema di ricompensa presenta un'elevata complessità poiché si articola in tre meccanismi: il sistema retributivo, il sistema di carriera e il sistema di valutazione dei risultati (Corsi, 2003). Nell'ambito del controllo organizzativo il sistema di ricompensa è inteso in senso lato, comprensivo cioè delle ricompense esplicite, prima tra tutte la retribuzione, e delle ricompense implicite, quali autonomia decisionale, qualità dei rapporti interpersonali, status derivante dal prestigio dell'azienda. Esso deve risolvere il problema della corrispondenza tra i bisogni, strumenti di incentivazione e valenza motivazionale di questi ultimi, al fine di orientare i comportamenti individuali. Poiché ogni individuo presenta variegati bisogni, si tenta di soddisfarli attraverso un incentivo subordinato ad un comportamento funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali: esso fornisce all'individuo uno scopo, un valido motivo per porre in essere le azioni desiderate. Tale sistema svolge quindi sia una funzione di controllo ex-ante, nella misura in cui si genera l'aspettativa di ottenere un incentivo e con esso appagare dei bisogni, generando così un valido motivo che spinge al conseguimento dell'azione desiderata, sia una funzione di controllo concomitante ed ex post, che si esplica nella misurazione delle prestazioni e nell'erogazione degli incentivi. Lo stretto legame tra il meccanismo di ricompensa e il controllo è da imputare principalmente al collegamento tra le politiche di incentivazione e gli obiettivi organizzativi, ciò implica, quindi, un'oculata valutazione delle prestazioni in funzione dei parametri espressivi delle variabili chiave della gestione. Collegando gli incentivi agli obiettivi di budget, si enfatizza il ruolo del sistema di incentivazione come vero e proprio strumento di controllo. Esso, infatti, svolge una funzione di responsabilizzazione dei soggetti sul grado di raggiungimento di obiettivi prefissati, monitorandone i risultati; una funzione di indirizzo gestionale, poiché esplicitando gli obiettivi incentivati ed il loro livello di raggiungimento, si offre a chi dovrà conseguirli una efficace indicazione operativa; una funzione motivazionale poiché l'incentivo collegato al raggiungimento degli obiettivi conferisce al soggetto agente una maggiore spinta al conseguimento dei risultati desiderati. L'efficacia del sistema di incentivazione è subordinata però alla presenza di una serie di condizioni. In primo luogo, è

necessario che vi sia un sistema di valutazione dei risultati non disgiunto da un sistema di valutazione del personale, da cui dipende il sistema retributivo e di carriera. I meccanismi di incentivazione per essere validi strumenti di controllo organizzativo devono essere collegati alle variabili chiave della gestione; pertanto, anziché essere orientati ai risultati facilmente identificabili possono riferirsi ad obiettivi di natura qualitativa, riferentesi a comportamenti espressivi della lealtà aziendale, spirito di innovazione, creatività, propensione alla collaborazione. Inoltre, è necessario che il sistema di incentivi venga percepito come equo dai dipendenti, pena un effetto demotivante per chi ha la sensazione di subire un trattamento iniquo con conseguente deterioramento dell'intero clima organizzativo. A tal fine è necessario che i criteri di valutazione siano oggettivi e trasparenti.

2. IL CONTRIBUTO DI OUCHI E I MECCANISMI DI CONTROLLO

2.1 IL MODELLO PROPOSTO DA OUCHI

Il contributo di Ouchi nell'analisi del controllo organizzativo si sviluppa in una logica transazionale (Corsi, 2003). L'approccio transazionale deriva dall'incontro tra economia generale ed economia aziendale, nel tentativo di superare la nozione semplificatrice di impresa neoclassica, la quale operando in un mercato perfettamente concorrenziale garantisce l'equilibrio dell'intero sistema economico. Nella realtà il mercato è caratterizzato però dalla presenza di fattori ambientali e fattori comportamentali che determinano inefficienze nel suo funzionamento, ovvero i costi transazionali. I fattori ambientali riguardano la bassa numerosità degli attori economici, l'incertezza e la complessità dell'ambiente in cui l'azienda opera, generata dalle numerose interdipendenze che esistono tra i vari elementi componenti nonché l'incertezza dovuta all'imprevedibilità degli eventi. I fattori comportamentali sono rappresentati dalla razionalità limitata e dall'opportunismo. La razionalità limitata, indicativa di una capacità cognitiva del soggetto umano insufficiente rispetto alla complessità dei problemi che la realtà gli impone di risolvere, è sintomo di una carenza informativa, dovuta all'impossibilità di disporre e gestire tutte le informazioni utili e da ciò ne deriva il venir meno di una logica di management uniforme che lascia spazio ad un modello pluralistico in cui si riconosce un potere di intervento a tutti quei gruppi di interesse che cooperano nella realtà aziendale e che hanno valori, obiettivi, aspettative eterogenei e contrastanti. Solo grazie ad una continua interlocuzione e negoziazione delle parti si può pervenire alla coerenza delle azioni con gli obiettivi aziendali. Mentre l'opportunismo a cui facciamo riferimento come fattore comportamentale riguarda quei comportamenti sottilmente fraudolenti che contravvenendo ad impegni morali o contrattuali, contrastano con gli obiettivi dell'azienda. In particolare, si esplica attraverso manipolazioni informative, sia nella fase di rilevazione e sia nel momento della trasmissione, al fine di perseguire vantaggi personali. Ouchi enfatizza il ruolo strumentale dell'approccio transazionale per interpretare i meccanismi operativi, in particolare il controllo e amplia l'originaria visione dicotomica di

Williamson per proporre i tre meccanismi di controllo: mercato, gerarchia e clan (Corsi, 2003). Il controllo di clan, elemento innovativo proposto da Ouchi è frutto dei suoi profondi studi sulla realtà giapponese, i quali permettono di individuare nella cultura uno strumento di controllo autonomo e non di mera influenza su un sistema di controllo preordinato. Gli studi che adottano una logica transazionale al fine di analizzare i sistemi di controllo possono essere distinti in due filoni: quello del governo e quello della misurazione e il contributo di Ouchi può essere inquadrato nel cosiddetto filone “della misurazione”, il quale si occupa in particolare della problematica di definire i meccanismi di controllo più efficienti che devono operare nell’organizzazione prescelta, riferendosi al mercato, alla gerarchia e al clan che esplicano la loro funzione di controllo attraverso prezzi, regole e cultura. L’efficienza di questi meccanismi viene valutata in relazione a due problemi: quello della misurazione, relativo alla ambiguità della performance e quello della motivazione, legato al livello di incongruenza tra gli obiettivi delle controparti. Accogliere l’impostazione di Ouchi individuando i prezzi, le regole e la cultura come strumenti di regolazione rispettivamente di mercato, gerarchia e clan ci permette di riscontrare nell’ambito dell’azienda la compresenza dei tre strumenti di controllo. Compresenza che è però ostacolata dalla difficoltà di progettare un sistema di prezzi, poiché essi sono i naturali meccanismi di regolazione delle transazioni di mercato. Il mercato, come meccanismo di controllo organizzativo, deve essere inteso allora come un sistema di prezzi in grado di “mercatizzare” determinate transazioni interne. Il controllo organizzativo deve essere quindi il frutto di un “sapiente dosaggio” dei possibili meccanismi di controllo (Cori, 1997, pag. 20), regole, prezzi e cultura al fine di soddisfare le esigenze di controllo in modo efficiente, eliminando cioè quei comportamenti che potrebbero rendere più problematico, quindi più costoso, il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In particolare, la progettazione dei sistemi di controllo si può ricondurre alla ricerca di “quell’equilibrio di socializzazione e misurazione che consente ad una particolare organizzazione di conseguire la cooperazione tra i suoi membri nel modo più efficiente” (OUCHI, pag.23). Andremo ora ad analizzare i singoli meccanismi al fine di verificare le condizioni nelle quali ciascun meccanismo di controllo risulta più efficiente.

2.2 IL MERCATO

Il meccanismo di mercato esplica la sua funzione di controllo attraverso due meccanismi: Il sistema di incentivazione e i prezzi di trasferimento. Il sistema di incentivazione riguarda un meccanismo di remunerazione collegato ai risultati raggiunti e al lavoro svolto, motivo per cui la sua forma primordiale è il lavoro a cottimo. È necessario però osservare come soltanto incentivi di tipo estrinseco e monetario siano in grado di svolgere la funzione di controllo, mentre ad incentivi di tipo implicito e non monetari vengono riconosciuti funzioni di promozione di comportamenti innovativi, creativi e cooperativi. L'utilizzo di un sistema di retribuzione incentivante deve essere preventivamente confrontato con quello di sistema di retribuzione salariale, ove vengono stabiliti i compiti e le funzioni da svolgere alle quali corrisponde una remunerazione fissa. Si tratta dunque di confrontare l'applicazione del meccanismo di mercato oppure del meccanismo di controllo burocratico (Corsi, 2003). Entrambi i meccanismi presentano inefficienze, costi di transazione nel momento in cui vi è razionalità limitata e opportunismo che ostacolano un'efficace misurazione delle prestazioni. Nel caso della retribuzione incentivante, i comportamenti opportunistici dei soggetti non permettono di valutare correttamente i beni e servizi prodotti e dunque il loro reale valore non è rispecchiato dall'incentivo. Mentre nel caso della retribuzione salariale, la razionalità limitata del management impedisce una sorveglianza adeguata e quindi non è in grado di cogliere i comportamenti non desiderati e inopportuni. Una possibile soluzione ai limiti presentati da entrambi i meccanismi è rappresentata da una forma di retribuzione mista, ovvero una soluzione intermedia tra meccanismo di controllo di mercato e meccanismo di controllo della gerarchia.

Il secondo strumento utilizzato nel meccanismo di mercato è il sistema di prezzi. Questo strumento richiede che le transazioni all'interno di un'azienda vengano "mercatizzate", ovvero si cerca di creare un mercato metaforico e artificiale che sia in grado di influenzare i comportamenti degli individui che operano all'interno di un'organizzazione (Corsi, 2003). L'impiego di tale meccanismo confida nel fatto che i prezzi sono dotati di capacità di misurazione, di valutazione, motivazionali e decisionali. L'adozione del sistema di prezzi è largamente diffusa nelle imprese multi-divisionali, quali risposta organizzativa a strategia di sviluppo e

diversificazione, in quanto consente un'adeguata valutazione della performance di ciascuna divisione e allo stesso tempo di ridurre i contrasti che possono sorgere tra queste. Per consentire il raggiungimento di tali obiettivi è necessario che i prezzi presentino due caratteristiche: ottimalità e neutralità. L'ottimalità risponde all'esigenza di realizzare un'ottimale allocazione delle risorse. Mentre la neutralità è necessaria per ottenere una corretta e oggettiva misurazione del profitto, evitando che esso sia inquinato da politiche divisionali. Questi due requisiti sono garantiti contemporaneamente da una piena libertà contrattuale delle parti, che consente quindi l'efficacia del sistema di prezzi.

2.3 LA GERARCHIA

La gerarchia quale meccanismo di controllo si basa sulla definizione di regole che possono riguardare i comportamenti che i soggetti devono adottare oppure possono riferirsi al raggiungimento di determinati risultati. Le regole di comportamento vengono adottate con migliori risultati in contesti in cui vi è una forte centralizzazione del processo decisionale che sottrae ai soggetti operativi ogni discrezionalità di azione e in contesti in cui vi è una elevata standardizzazione e specializzazione dei compiti. La definizione di regole di comportamento che descrivono in modo dettagliato il lavoro atteso, richiede però lo svolgimento di una rigorosa attività di sorveglianza e supervisione preventiva. Ciò però potrebbe portare ad un sovraccarico di lavoro per il top management, il decision maker, a danno della quantità e della qualità dell'informazione elaborata e la trasmissione delle informazioni lungo la scala gerarchica può determinare una loro distorsione. Si rischia così di subire una perdita di tempestività, una alterazione delle informazioni e dunque una perdita di efficacia della regola che viene trasmessa tra i vari livelli. Ciò porta ad affiancare alle regole di comportamento delle regole basate sui risultati, meno suscettibili di distorsioni al momento della trasmissione tra livelli e funzioni della struttura organizzativa. Di contro però tale controllo non è in grado di sintetizzare tutte le informazioni rilevanti, di natura qualitativa. Ridurre il controllo burocratico alle sole regole di comportamenti significherebbe ricondurlo alla sua accezione più primitiva di sorveglianza. Le regole di risultato mirano a conferire all'impresa maggiore flessibilità gestionale, gratificando maggiormente le risorse umane perché conferiscono loro una discrezionalità comportamentale, ma il loro efficace utilizzo comporta pur sempre una verifica, realizzabile nel meccanismo di feed-back. La presenza di regole di diversa natura si riscontra nella differente applicazione destinata ad esse: le regole di comportamento saranno adottate nelle sottounità aziendali dove si ha una maggiore conoscenza della realtà tecnologica e sociale e dove è anche possibile esercitare un controllo personale e diretto attraverso la sorveglianza, mentre regole sui risultati, più impersonali e oggettive, saranno utilizzate per l'azienda nel suo complesso. La fase di definizione delle procedure - regole sui comportamenti - e degli obiettivi - regole sui risultati - rappresenta la fase più delicata in una logica transazionale, infatti, è in questo momento che possono sorgere

comportamenti opportunistici, difficilmente verificabili, volti a far prevalere scopi personali su quelli aziendali (Corsi, 2003). Tali costi definibili “di influenza” sono imputabili ai continui sforzi dei soggetti per influenzare a proprio vantaggio le decisioni organizzative, minacciando così le condizioni di economicità aziendale. Nella fase di attuazione delle regole possono verificarsi altri costi transazionali ricollegabili prevalentemente a comportamenti opportunistici, definibili “costi di elusione”, posti in essere confidando in carenze del controllo che non fanno emergere comportamenti scarsamente produttivi che sono conformi ai propri interessi personali e nuocciono all’economia dell’intera organizzazione. Tali inefficienze delle regole possono essere contenute o eliminate attraverso una adeguata convivenza con le altre forme di controllo del mercato e del clan, ciò richiede un parziale decentramento del processo decisionale, il potenziamento di canali informativi trasversali a quelli gerarchici e una maggiore responsabilizzazione e coinvolgimento di tutti i membri dell’organizzazione.

2.4 IL CLAN

L'aspetto più innovativo del contributo di Ouchi è il fatto di aver affiancato il clan alla tradizionale dicotomia williamsoniana, arricchendo l'approccio transazionale di aspetti prettamente psicologici e sociali (Corsi, 2003). "Il clan è quel meccanismo di controllo che fa leva sui valori sociali condivisi e interiorizzati da tutti i soggetti partecipanti, così da rappresentare un ottimo substrato motivazionale in cui si intrecciano rapporti di fiducia reciproca e di identificazione con il gruppo di appartenenza" (Corsi, 2003). Queste caratteristiche trasmettono al meccanismo del clan un'elevata potenzialità di ridurre i costi transazionali, di qualsiasi natura essi siano. Da un lato, infatti, la comunanza di valori e l'unanime modo di interpretare situazioni contingenti consente una minimizzazione dei costi transazionali imputabili all'elaborazione e trasmissione di informazioni. Dall'altro lato la stabilità e il senso di fiducia consolidatosi tra le parti rappresenta un'ottima salvaguardia contro comportamenti opportunistici. Il clan però non è privo di costi propri, i costi di socializzazione sono imputabili sia alla creazione e al mantenimento di quei canali comunicativi, spesso informali, che consentono la diffusione di valori e sia alla creazione di iniziative più o meno esplicite che favoriscono i rapporti tra i membri. Tali costi di socializzazione devono essere tenuti in considerazione nel momento della progettazione dei meccanismi di controllo e determinano il ricorso al meccanismo di clan solo nel momento in cui non è possibile applicare il controllo sui comportamenti, a causa della scarsa conoscenza del processo di trasformazione, o sui risultati, quando questi non siano misurabili, o quando l'azienda opera in situazioni di estrema incertezza e turbolenza. Infatti, nonostante la lentezza necessaria per realizzare il processo di socializzazione, il clan è poi in grado di rispondere, con relativa velocità, a nuovi problemi. Il controllo del clan è, quindi, a differenza del controllo burocratico o di mercato, informale, implicito ed interiorizzato, esso si basa su regole con contenuto informativo non codificato che può essere percepito attraverso piccoli segnali, ma anche attraverso storie, aneddoti, simboli. L'assenza di codificazione e l'informalità rendono il controllo di clan estremamente aleatorio, non sintetizzabile in criteri e metodologie tali da essere riproducibili in diversi contesti. L'esplicarsi di tale controllo richiede un'accurata gestione del personale, che si focalizza essenzialmente nella fase selettiva, al fine di scegliere gli individui che non solo

presentano le caratteristiche professionali e operative richieste all'interno dell'azienda, ma soprattutto si verifica la compatibilità di valori. Una selezione accurata ed efficace sarà in grado di ridurre successivamente la necessità di controlli formali, di mercato e burocratici. Il controllo di clan fa leva sulla cultura, identificata da Ouchi come un vero e proprio strumento di controllo. L'intuizione di Ouchi deriva dai suoi profondi studi sulla realtà giapponese. Il successo del modello di impresa giapponese è attribuibile principalmente ad uno spirito di collaborazione, di fiducia intra ed extra aziendale, che trova le sue radici nel tessuto storico-culturale del Giappone. Il sistema di valori diffusosi in questo paese facilita la realizzazione congiunta della specializzazione e coordinamento, sostenendo minori costi rispetto a quelli riscontrabili nelle culture occidentali, caratterizzate da uno spirito individualista. In un contesto di forte identificazione del singolo individuo con il gruppo sociale di appartenenza, nei confronti del quale il singolo subordina i propri interessi e nutre un sentimento di fedeltà, sorge una profonda responsabilità individuale che contempla tutte le possibili conseguenze di ogni azione del singolo sugli altri membri e le risorse umane vengono ad acquisire un'indiscussa centralità e si diffonde così il fenomeno dell'empowerment. Esso da un lato simboleggia la crescente autonomia riconosciuta agli individui, a cui è trasferito gran parte del potere decisionale e dell'altro lato, a garanzia della sua efficacia, si ha la necessità di un forte coinvolgimento e sentimento di impegno verso l'azienda, facente leva su molti fattori del controllo di clan.

3. STILE DI CONTROLLO E CULTURA

3.1 IL RUOLO DELLA CULTURA

La cultura è forse la variabile organizzativa più complessa, più evanescente, alla quale, nell'ambito del controllo organizzativo, possiamo riconoscere molteplici ruoli, tra loro reciprocamente collegati. Considerata da alcuni Autori una variabile che condiziona la filosofia manageriale e quindi anche il sistema di controllo sia nella fase progettuale che processuale; altri invece, come Ouchi, la considerano un vero e proprio strumento di controllo che risulta essere particolarmente appropriato in situazioni di incertezza, cioè in situazione in cui il modello causale non è chiaro, e di perturbabilità, cioè in situazioni in cui necessitano repentine risposte alle sollecitazioni ambientali (Corsi, 2003). La cultura quale fattore che condiziona la filosofia direzionale dell'azienda può essere analizzata a livelli differenti. Da un lato può essere considerata come variabile esogena, rappresentata dalla cultura caratterizzante l'ambiente esterno in cui opera l'azienda, retaggio delle specifiche tradizioni, condizioni sociali, politiche ed economiche di un paese. Lo studio della cultura intesa come variabile macro ha ricevuto maggiore attenzione dal momento in cui si sono intensificati i processi di internazionalizzazione delle imprese, su come tale variabile possa essere gestita in modo da favorire processi di rapido adattamento tra imprese appartenenti a diversi contesti nazionali. Dall'altro lato come variabile endogena, riconducibile all'azione strategica del gruppo dirigente e al continuo processo di apprendimento che si innesca ogni qual volta in seguito ad azioni di sviluppo aziendale, si generano nuove conoscenze, nuovi valori, nuove modalità comportamentali. Tra gli studi riguardanti la cultura esterna, quale cultura nazionale che influenza la filosofia manageriale è sicuramente da citare Hofstede (Corsi, 2003). L'autore confronta la cultura nazionale presente in più di quaranta paesi sulla base di quattro aspetti che, sebbene non esauriscano tutte le possibili caratterizzazioni della cultura nazionale, evidenziano i principali caratteri umani che si riflettono poi sui comportamenti dell'individuo all'interno dell'azienda:

- 1) La distanza dal potere: espressione del grado di accettazione di una iniqua distribuzione di potere, con particolare al potere decisionale e al rapporto tra superiore e subordinato;

- 2) Avversione all'incertezza: espressione del grado di ansia e confusione che minaccia la società in situazioni di incertezza, soprattutto nei casi in cui le persone non tollerano il rischio collegato ad un futuro imprevedibile e all'ambiguità del proprio ruolo nel gruppo in cui lavorano;
- 3) Individualismo/collettivismo: aspetti che caratterizzano l'agire umano, rispettivamente l'uno ispirato a conseguire vantaggi personali, l'altro tendente a soddisfare un sentimento di partecipazione ad un gruppo e a conseguire principalmente obiettivi sociali;
- 4) Mascolinità/femminilità: caratteri che denotano metaforicamente la prevalenza nella cultura nazionale valori maschilini, quali l'ambizione, il successo, il rendimento o valori femminili, quali l'altruismo, la qualità delle relazioni umane.

Questi fattori caratterizzanti le culture nazionali influenzano la cultura aziendale e si riversano a loro volta sui valori e le tradizioni su cui poggia lo stile di direzione, i rapporti intessuti con i vari stakeholder, la gestione delle risorse umane, quindi i sistemi di controllo. La cultura aziendale risulta quindi essere il frutto di molteplici fattori peculiari alla specifica realtà aziendale, quali l'attività svolta, il settore di appartenenza, oltre che della cultura nazionale. La cultura aziendale rappresenta il substrato valoriale su cui poggia la gestione e caratterizza quindi il modo di essere e di agire dell'azienda. Quanto più essa è costituita da sentimenti, valori, atteggiamenti diffusi e condivisi dai soggetti dell'azienda, tanto più essa svolge la funzione di "definire i confini creando le distinzioni tra un'azienda e l'altra; generare nei membri dell'organizzazione il senso di identità; spingere l'individuo ad impegnarsi in qualcosa che va al di là dei propri interessi personali; rafforzare la stabilità del sistema aziendale sociale; unificare l'organizzazione mediante standard appropriati di comportamento; fungere da meccanismo di controllo e di riferimento che guida e plasma gli atteggiamenti e i comportamenti individuali" (PELLICANO, 1994, pagg. 194-195 citato in Corsi,2003). Il fatto che la cultura non abbia un ruolo neutrale nell'influenzare i comportamenti dei soggetti aziendali verso gli obiettivi dell'impresa fa emergere la necessità di gestire la cultura quale potenziale strumento di controllo. Sebbene essa non sia totalmente controllabile dal management in quanto i valori che ne derivano sono il frutto di una specifica combinazione tra fattori esogeni ed endogeni, la sua efficace gestione consiste prevalentemente in

una più larga diffusione possibile, al fine di far identificare la maggior parte dei dipendenti con l'azienda stessa. Una cultura diffusa, omogenea e radicata tra i membri dell'azienda, può risultare un efficace variabile di controllo che rafforza gli altri meccanismi operativi a cui è demandato il funzionamento del controllo organizzativo e allo stesso tempo consente di rispondere efficacemente sia a cambiamenti repentini rispetto ai quali spesso non si dispone del tempo sufficiente per progettare e formalizzare i comportamenti da adottare sia a situazioni di complessità ed incertezza rispetto alle quali non si potrebbero acquisire le informazioni necessarie per impostare un efficace ed efficiente controllo. La cultura esercita la funzione di controllo attraverso il controllo di clan, di cui abbiamo già discusso nel capitolo precedente. La diffusione della cultura aziendale è delegata ai processi di comunicazione interni, siano essi i tradizionali sistemi informativi, canali di informazione od ogni occasione di incontro tra i vari soggetti tra i vari membri dell'azienda in cui vengono trasmessi messaggi che diffondano in modo più o meno esplicito i valori aziendali. Un'adeguata comunicazione può far prevalere i valori aziendali sulle varie sottoculture eventualmente radicate in alcune sottounità aziendali. Ciò non significa standardizzare i valori ed eliminare le sottoculture, bensì valorizzare la loro presenza e congiuntamente rafforzare la cultura aziendale, affinché le sottoculture non primeggino su questa. La presenza di sottoculture non è comunque, di per sé, un fatto positivo o negativo; è da considerarsi positivamente se confrontata con una situazione in cui una cultura monoblocco, eccessivamente irrigidita sui suoi assunti e principi-base, è di ostacolo al rinnovamento dell'organizzazione ed alla necessaria flessibilità delle strutture e dei comportamenti; può tuttavia trasformarsi in elemento di instabilità e di conflittualità se le culture presentano caratteri di inconciliabilità e il loro incontro provoca spinte disgregatrici dell'ordine organizzativo e dell'equilibrio economico finanziario. L'esistenza di sottoculture richiama la presenza di valori culturali propri del singolo individuo e di gruppi di individui che operano in azienda a cui sono informati rispettivamente il controllo individuale e il controllo sociale.

3.2 LO STILE DI CONTROLLO

Lo stile di controllo, insieme alla cultura, rappresenta la variabile organizzativa che rispetto alle altre non ha uno specifico oggetto su cui agire, né un fine specifico da perseguire. Entrambe, infatti, sono variabili soft che pervadono l'intera azienda, con profondi riflessi comportamentali (Corsi, 2003). Lo stile di controllo deve essere coerente con lo stile di leadership aziendale, ovvero il tipo di comportamento adottato dalla direzione nei confronti dei collaboratori. Lo stile di controllo riguarda le modalità in cui viene progettato, implementato e svolto l'intero processo di controllo, in particolare si concretizza nella scelta: del grado di partecipazione dei subordinati, del grado di difficoltà degli obiettivi e del modo di valutare le prestazioni. È così possibile distinguere due orientamenti estremi di stile di controllo (Corsi, 2003): lo stile di controllo stretto o di pressione esterna e lo stile di controllo largo o di motivazione interna. Lo stile di controllo stretto coincide con uno stile di direzione autoritario e burocratico, può svilupparsi un ambiente statico, dove i gusti dei consumatori non variano e la tecnologia è stabile, il grado di partecipazione dei collaboratori è basso, nella definizione degli obiettivi non si tiene conto degli aspetti motivazionali e il loro raggiungimento viene valutato in modo fiscale. Mentre lo stile di controllo largo, si sviluppa in un ambiente dinamico e ciò richiede un continuo confronto tra i vari soggetti all'interno dell'azienda per risolvere i problemi, per questo si concilia con uno stile di direzione partecipativo e consuntivo. È quindi caratterizzato da un elevato grado di partecipazione e nella definizione degli obiettivi si tiene conto di aspetti motivazionali, né troppo bassi e né troppo alti da essere irraggiungibili, che siano in grado di realizzare appunto una tensione motivazionale e la loro valutazione avviene in modo elastico, ovvero si ha un range di oscillazione. La scelta tra i due modelli di stile di controllo non può essere condotta in modo aprioristico, ma deve essere informata alle analisi delle aspettative e delle motivazioni. Ad esempio, ad un individuo caratterizzato da una scarsa propensione all'autonomia, poco ambizioso, lo stile di controllo che può influenzare con maggiore efficienza i suoi comportamenti è lo stile di controllo stretto.

CONCLUSIONI

Il controllo organizzativo risulta dunque adatto ad affrontare situazioni di incertezza e complesse dal momento in cui l'influenza dei comportamenti degli individui come obiettivo ultimo permette una maggiore flessibilità e attribuisce maggiore discrezionalità ai comportamenti degli individui che non sono dunque vincolati a regole e risultati che ex post potrebbero risultare inefficienti o addirittura controproducenti. Il controllo organizzativo non è sostitutivo del controllo più tradizionale, strategico, direzionale e operativo, ma l'evoluzione della realtà e del sistema impresa ha portato con sé inevitabilmente anche uno sviluppo dei sistemi di controllo. Il controllo organizzativo utilizza gli strumenti di controllo più tradizionali con la consapevolezza però che gli individui non sono indifferenti rispetto al loro utilizzo e sulla base di ciò cerca di orientare i loro comportamenti. Orientare i comportamenti degli individui verso gli obiettivi aziendali significa incentivare comportamenti coerenti e allo stesso tempo sfavorire i comportamenti non desiderati. Incentivazione che avviene attraverso la responsabilizzazione, ovvero attribuire a determinati soggetti la responsabilità dei risultati raggiunti e a tal fine vengono attribuiti agli stessi le leve per raggiungere tali obiettivi. La responsabilizzazione si realizza mediante un processo di delega, attraverso il quale si articola e prende forma la struttura organizzativa e sulla base di questa la struttura organizzativa del controllo. Controllo organizzativo che attraverso la gestione del personale riesce, invece, a svolgere la sua funzione ex-ante, in itinere ed ex-post. Attraverso la selezione è in grado di scegliere non solo i soggetti con le giuste capacità professionali ma anche quelli con la maggiore affinità ai valori aziendali. È grazie ai sistemi informativi che il controllo può svolgere la sua funzione in modo efficiente; infatti, è l'insieme di informazioni che rispondono a requisiti di selettività, tempestività, accuratezza, attendibilità che formano il fattore conoscitivo sulla base del quale è possibile prendere decisioni. Oltre a questi strumenti di controllo più tradizionali, si affiancano variabili soft quali lo stile di controllo e la cultura. Il primo rispecchia il modo in cui vengono definiti gli obiettivi, il grado di partecipazione, il modo in cui vengono valutati i risultati raggiunti e stili di controllo opposti ed estremi sono quello stretto e quello largo. La cultura, oggetto centrale di molti studi e in questo testo ci focalizziamo sugli studi di Ouchi, il quale ritiene che la cultura sia un vero e proprio

strumento di controllo. Tale consapevolezza dell'Autore deriva dalle sue esperienze, da ciò che ha osservato nel confronto tra imprese nipponiche e imprese americane. I valori condivisi all'interno delle imprese in Giappone rappresentano il loro punto di forza, ciascun individuo opera e decide per il bene dell'impresa. La cultura è l'elemento innovativo portato da Ouchi all'interno dell'analisi dei meccanismi di controllo, che si va ad affiancare al meccanismo di controllo burocratico e quello di mercato. Il meccanismo burocratico o gerarchico si basa sulla definizione di regole e norme comportamentali, quello di mercato cerca invece di regolare i rapporti all'interno dell'impresa simulando il meccanismo di prezzi per garantire l'efficienza e infine il clan si basa sulla condivisione di valori e l'appartenenza ad un clan ha funzione motivante. Tali meccanismi di controllo vengono sviluppati in una logica transazionale e il loro impiego deve essere ponderato in base alla loro convenienza, rapportato cioè al costo del loro impiego. Inoltre, ciascun meccanismo risulta più efficace in situazioni differenti. Il controllo burocratico è idoneo a situazioni in cui vi è scarsa complessità e un basso grado di difficoltà nel misurare i risultati, il meccanismo di mercato invece risulta più efficiente anche nel momento in cui viene meno la programmabilità dei compiti e quindi quando vi è maggiore complessità. Infine, il clan è l'unico meccanismo che risulta efficace anche in situazioni di grande complessità, incertezza e con un alto grado di difficoltà nel misurare i risultati. Alla luce di tutto ciò il controllo organizzativo deve essere progettato sulla base della realtà specifica, con la consapevolezza che l'obiettivo di influenza dei comportamenti dipende anche dal controllo individuale e sociale, rispetto ai quali però l'azienda ha meno possibilità di intervenire.

BIBLIOGRAFIA

- Cori E. (1997), *Controllo organizzativo, politiche di gestione e dinamica dei rapporti interaziendali*. Giuffrè.
- Corsi K. (2003), *Il controllo organizzativo. Una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano.
- Corsi K. (2021), *Il lato umano del controllo per fronteggiare la crisi*, in [Management Control: 1, 2021] [Milano: Franco Angeli]
- Esposito V. (2018), *Processi e performance nella complessità. Approccio multicriteriale al controllo organizzativo*, edizioni Universitas Studiorum collana.
- Ouchi, William G. (1980), "Markets, bureaucracies, and clans." *Administrative science quarterly*.
- Ouchi, William G., and Maguire M. A. (1975), "Organizational control: Two functions." *Administrative science quarterly*.
- Ouchi, William G. (1977), "The relationship between organizational structure and organizational control." *Administrative science quarterly*.
- Wilkins, Alan L., and William G. Ouchi. (1983), "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance." *Administrative science quarterly*.