

# DECISIONI E SCELTE D'IMPRESA IN OTTICA SISTEMICO VITALE

La differenza concettuale tra *Decision Making* e *Problem Solving*  
I possibili ambiti decisionali

Prof. Giuseppe Sancetta



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA

# Che cos'è il management?

La risposta fornita dal vocabolario Treccani è:

«attività di gestione o di direzione di una società, di un'impresa commerciale o industriale, volta al conseguimento del massimo profitto».

Mentre la definizione di manager è la seguente:

«dirigente d'azienda che ha la responsabilità della conduzione d'azienda (o di un settore aziendale) e delle relative decisioni».

# Definizione di management

**Il *management* può intendersi come la disciplina che si occupa del seguente ciclo essenziale:**

la volontà di sopravvivere, la capacità di comprendere dinamicamente il contesto e la necessità di scegliere la strategia più opportuna da adottare.

# Nascita del management

Nel 1932 *Lionel Robbins* definisce la disciplina economica come “scienza della scelta” ed afferma che:

«l'economia è la scienza che studia il comportamento umano come una relazione tra fini dati e mezzi scarsi che hanno usi alternativi»,

# Nascita del management

**Herbert Simon** introduce il concetto di *razionalità limitata* del comportamento amministrativo e manageriale nell'ambito delle organizzazioni:

-La convinzione che l'applicazione di un approccio razionale, inteso come metodica oggettiva ed assoluta, valida in ogni tempo ed in ogni contesto, è da ritenersi superata dall'evidenza.

-Questo concetto, seppur sfuggente, introduce alla distinzione tra *Decision Making e Problem Solving*.

# Nascita del management

Un esempio della differenza tra **Decision Making** e **Problem Solving** può trarsi dal gioco degli scacchi:

-il problema dell'apertura è certamente da considerarsi un problema di *Decision Making*

-mentre la necessità di sottrarsi ad una posizione di scacco deve ritenersi un caso di *Problem Solving*.

# Nascita del management

Inavvertitamente, senza una esplicitazione chiara ed univocamente definita, prende forma un distinguo fondamentale tra “**decisioni**” appartenenti a due categorie fondamentali, quelle di tipo “*Problem Solving*” e quelle di tipo “*Decision Making*”.

Con tale distinzione si qualifica una ulteriore dicotomia, quella tra “*rischio*” ed “*incertezza*”, dove l’incertezza sussiste solo quando non vi è possibilità di effettuare calcoli di probabilità dei possibili esiti, mentre il rischio interviene quando le probabilità di ogni scelta sono note

# Nascita del management

**Da questa sintetica ricostruzione emerge il presupposto concettuale degli argomenti trattati in questo volume.**

Ciò che ai nostri fini risulta determinante viene ad essere riassunto dalle seguenti considerazioni:

L'involontaria ma effettiva distinzione tra:

*Decision Making*, ovvero scelte riconducibili a problematiche poco circostanziate;

*Problem Solving*, ovvero scelte riconducibili a problematiche ricorrenti, già praticate.

## Problemi complessi e non

Per quale motivo un problema strategico quale, ad esempio, quello del lancio di un nuovo prodotto dovrebbe differire, in termini procedurali, da un problema amministrativo di ottimizzazione delle scorte?

In che cosa consiste la distinzione, se distinzione esiste, tra le scelte da effettuare nell'uno e nell'altro caso?

L'indizio più significativo, probabilmente, è da cogliere nel termine “**complesso**” che normalmente accompagna ogni riferimento alla strategia.

## Ambito strategico ed ambito amministrativo

Quindi, la distinzione rilevante è sì tra ambito strategico ed ambito amministrativo, ma ha ragion d'essere perché nel primo caso si ha a che fare con decisioni complesse, mentre nel secondo con decisioni al più complicate.

Il governo dell'impresa è caratterizzato da una ininterrotta ricerca delle vie ottimali per garantire all'organizzazione una permanenza, in condizioni di “salute”, le migliori possibili, all'interno del contesto in cui opera.

## Le decisioni di governo

*«Il governo delle organizzazioni è considerato spesso, più che una scienza applicata, un'arte pratica, una prassi, cioè un'attività fondamentalmente imprevedibile, non replicabile e non facilmente intellegibile dall'esterno nei suoi esiti e nel suo modo di procedere.*

*Ciò in quanto il governare risente fortemente delle capacità, esperienze, conoscenze e sensibilità proprie dello specifico decisore, nonché di fattori ambientali e contingenti».*

## Le decisioni di governo come decision making

Occorre chiarire che le decisioni di governo, che intuitivamente tendono ad apparire come le più “nobili”, sono, in effetti, quelle che meno sfruttano ciò che inorgoglisce l’essere umano: la *razionalità*.

Alla luce dei fatti, le decisioni di governo sono quelle che “fanno” la storia delle imprese e della società e, come è noto, la storia non la si giustifica, la si riscontra. Generalmente, non esiste la possibilità, neanche ex post, di rinvenire un processo razionale che oggettivamente riesca a giustificare le scelte di governo ed a qualificarle in assoluto come scelte deludenti piuttosto che eccellenti o ottime o massimizzanti che dir si voglia.

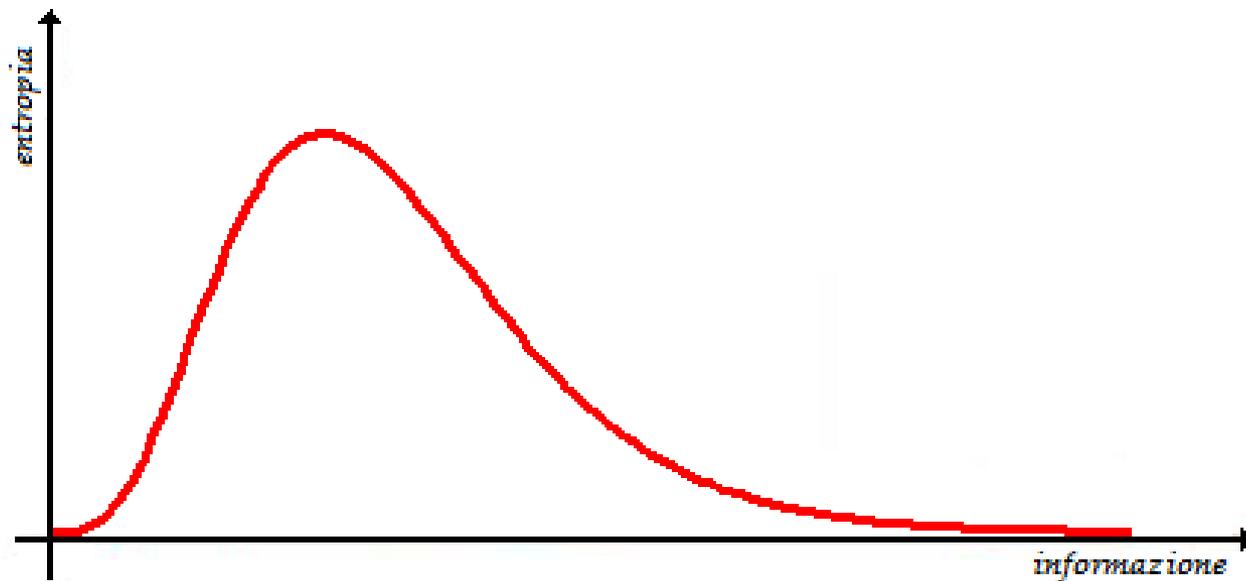
# Rapporto tra varietà informativa e tipologie decisionali

La dimensione dell'ellisse rappresenta la valenza dei fattori di conoscenza nella soluzione di problemi derivanti dalla specifica area

<i>varietà informativa area problematica</i>	<i>Categorie valoriali</i>	<i>Schemi interpretativi</i>	<i>Unità informative</i>
<i>Certezza</i>			
<i>Complicazione</i>			
<i>Complessità</i>			
<i>Gaos</i>			

**[Tavola B]**

# La curva entropia/informazione



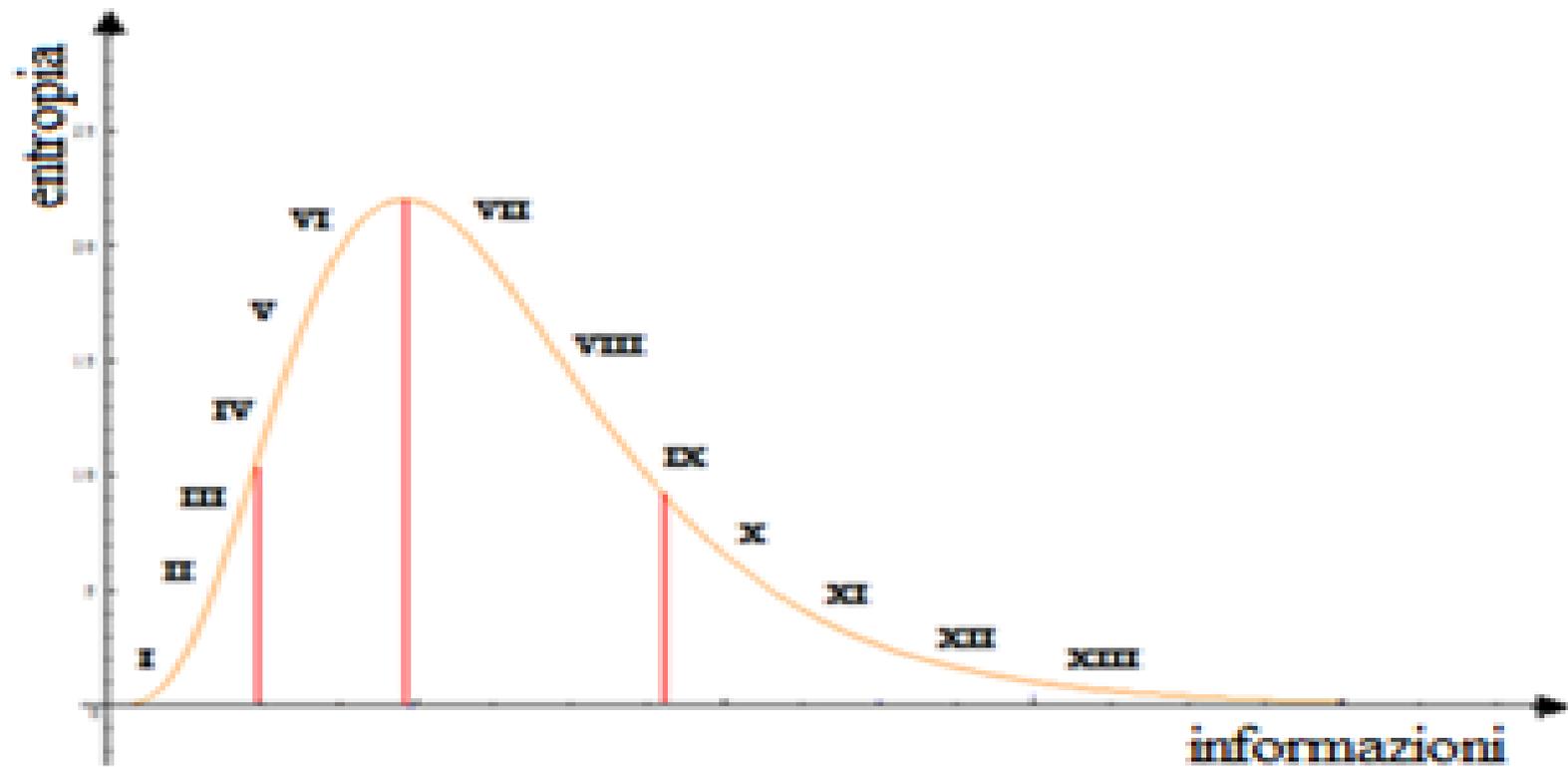
# I sistemi vitali

- *i sistemi vitali* vivono in un contesto in cui ambiscono a sopravvivere;
- la sopravvivenza viene ad essere attuata conservando condizioni di *equilibrio sistemico* con il contesto circostante;
- la dinamica esistenziale del *sistema vitale* è caratterizzata da emergenze che tendono a pregiudicarne l'equilibrio;
- il recupero delle condizioni di equilibrio si configura come esigenza di trovare soluzioni ai problemi emergenti (alle conseguenze di eventi destabilizzanti);
- l'*Organo di Governo* del *sistema vitale* è chiamato a trovare soluzioni ai problemi.

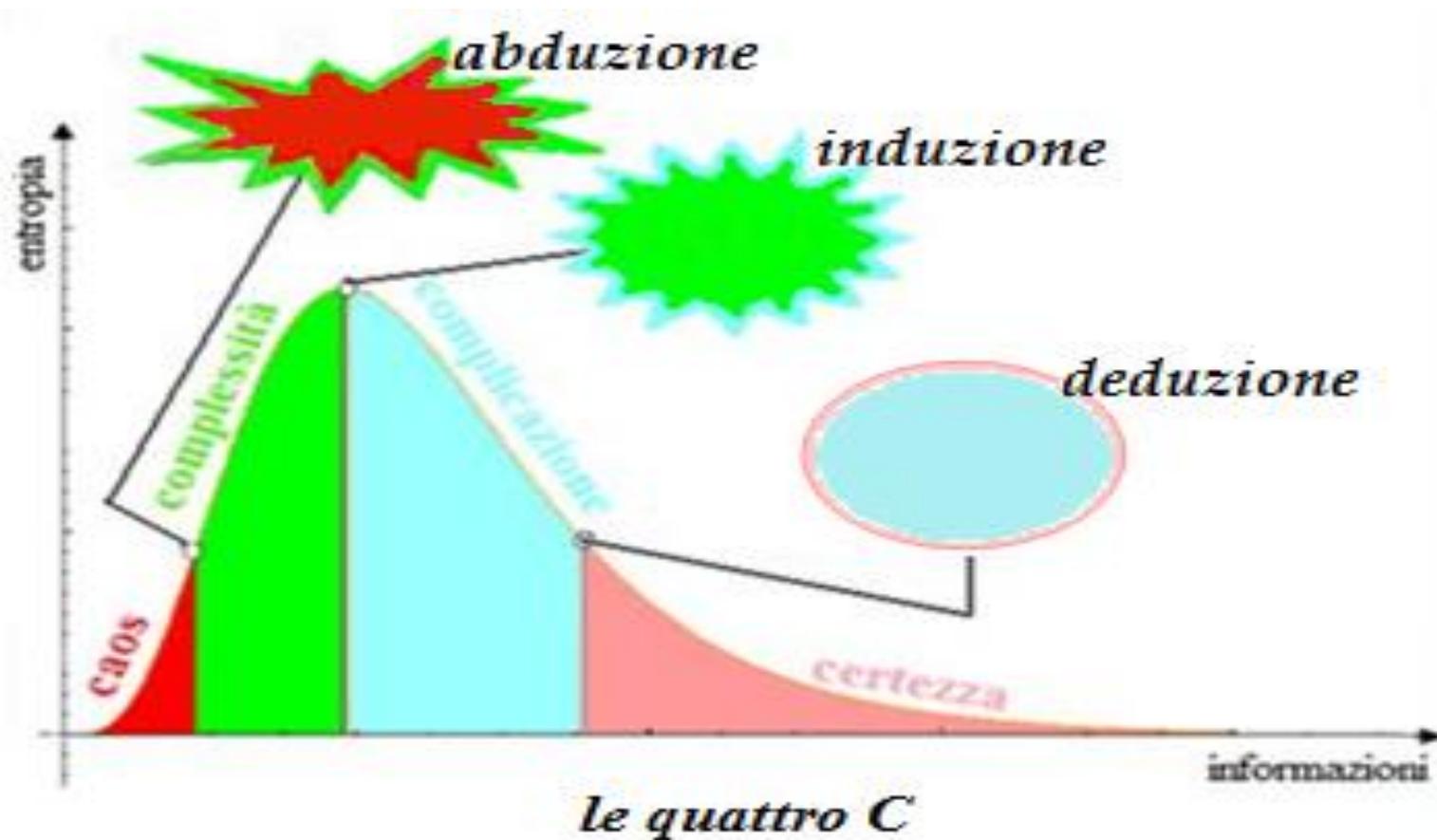
# Gli ambiti decisionali

area problematica	approcci alla conoscenza	interventi di riequilibrio sistemico	elementi di varietà informativa
<i>caos</i>	<i>intuizione</i>	<i>business idea (riconversione)</i>	<i>categorie valoriali</i>
<i>complessità</i>	<i>abduzione</i>	<i>struttura logica (ristrutturazione)</i>	<i>categorie valoriali + schemi interpretativi</i>
<i>complicazione</i>	<i>induzione</i>	<i>struttura ampliata (trasformazione)</i>	<i>schemi interpretativi + unità informative</i>
<i>certezza</i>	<i>deduzione</i>	<i>struttura specifica (adeguamento)</i>	<i>unità informative</i>

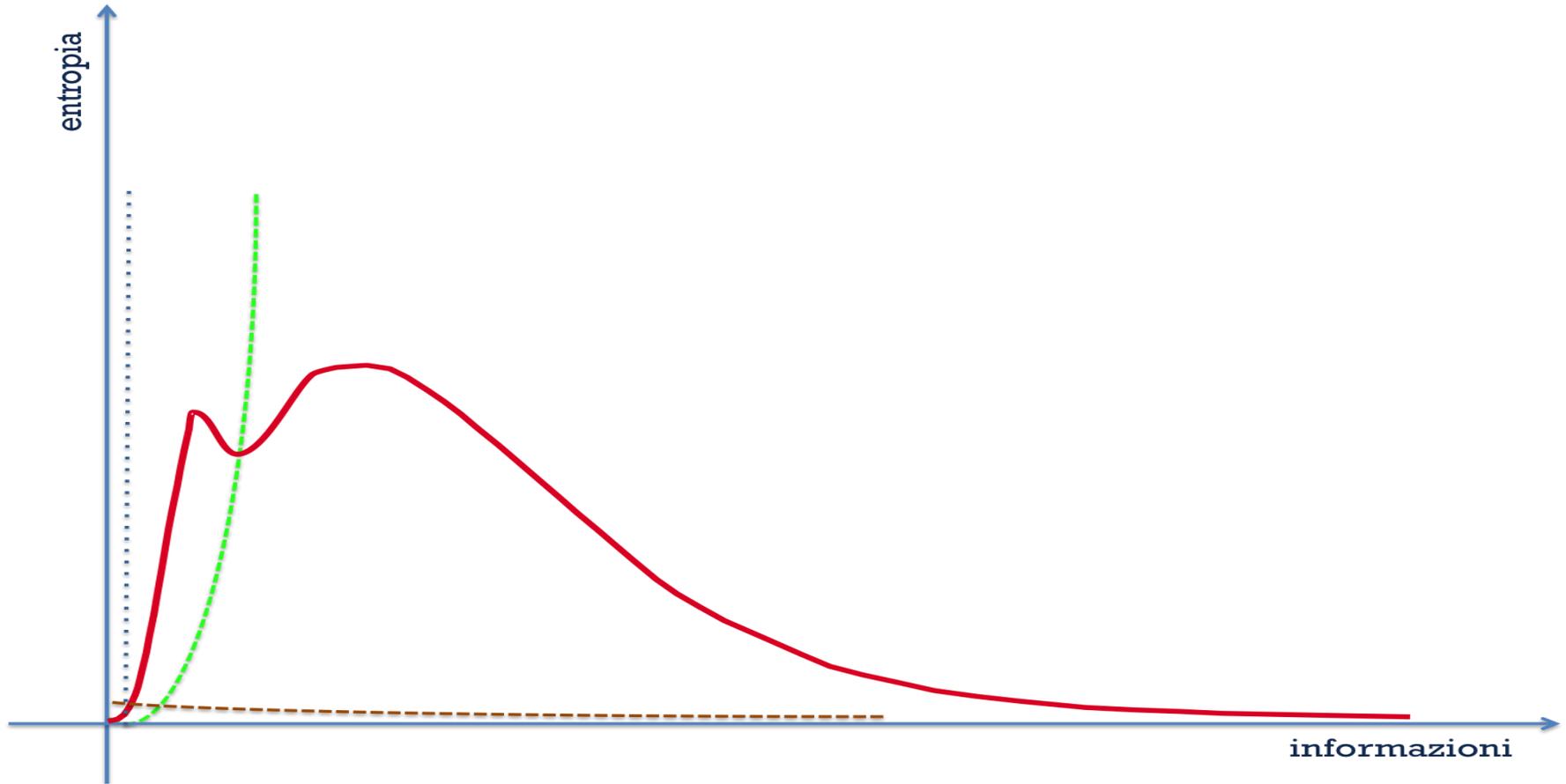
# La dinamica della conoscenza



## Aree problematiche e punti notevoli



# Iter riavviato: la necessità di una nuova fase abduktiva



# Sequenza Ideale

