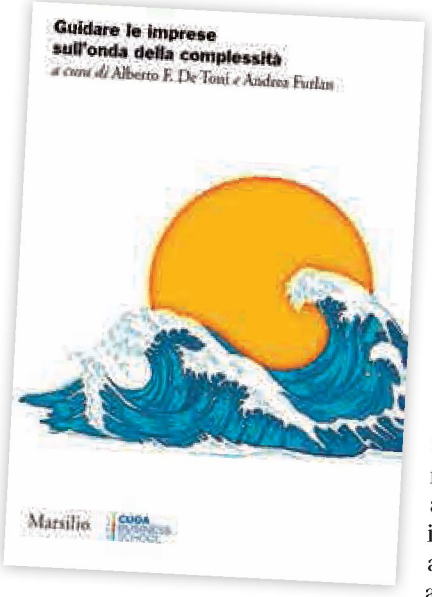
Surfisti su tre onde

di ALBERTO FELICE DE TONI

GUIDA NELLA COMPLESSITÀ - COME FANNO GLI SPORTIVI CHE SI METTONO SULLA CRESTA, LE IMPRESE MIGLIORI INTERCETTANO I CAMBIAMENTI E SFRUTTANO LA LORO ENERGIA IN CONTESTI COMPETITIVI CHE MUTANO IN MODO SEMPRE PIÙ RAPIDO

Guidare le imprese sull'onda della complessità è il titolo di un nuovo libro appena pubblicato da Marsilio a cura del sottoscritto e di Andrea Furlan dell'Università di Padova. Il volume raccoglie i contributi di vari docenti di Cuoa Business School che riflettono su come imprenditori e manager possano navigare nella complessità competitiva e portare in porto le navi delle loro imprese. Gli autori affrontano l'evoluzione dei modelli di business e manageriali secondo tre direttrici: strategica, tecnologica e organizzativo-gestionale. L'obiettivo è di rispondere in modo efficiente ed efficace a contesti competitivi che mutano in modo sempre più rapido, turbolento, confuso e imprevedibile, ambienti indicati in letteratura con il termine 'Vuca' (*Volatile, Uncertant, Complex, Ambiguous*). Le onde della complessità che le imprese devono affrontare sono molteplici. Ne citiamo tre.

GLOBALIZZAZIONE - Nelle nuove filiere globali/digitali si crea valore sfruttando le differenze di costo e di capacità. Si sviluppa un'economia delle differenze che mette i territori in concorrenza tra loro. Nelle filiere bisogna integrare le diversità tra attività e professionalità distribuite in luoghi diversi e distanti. La governance di filiere sempre più estese ed eterogenee implica qualche forma di shared value collaborativo e una gerarchia di controllo in base alla insostituibilità. Nelle nuove filiere si conta in base alla propria dotazione di conoscenza generativa (vocazione, originalità, eccellenza), ma anche in base al capitale relazionale (reputazione, marchi, brevetti). Se si riesce a integrare le differenze, il mercato globale consente una nuova divisione del lavoro tra specialisti mondiali, aumentando i moltiplicatori e inducendo le imprese a cercare di nuovi fornitori e clienti a distanza.



DIGITALIZZAZIONE - Le macchine diventano progressivamente capaci di gestire la varietà codificata, a basso costo e in tempo reale: robot, macchine governate dall'intelligenza artificiale, sensori (internet delle cose) possono sostituire una fascia crescente di lavoro in fabbrica e in ufficio, ma rendono necessario l'impiego di persone ad alta professionalità. Le macchine digitalizzate diventano polivalenti, adatte a produzioni on demand, con tempi di risposta immediati. La filiera materiale si accorcia, avvicinandosi all'user mentre la filiera cognitiva si allunga fino a diventare globale. La manifattura additiva (stampanti 3D) consente di decentrare vicino all'user la produzione. Le macchine automatiche lavorano on demand direttamente per iniziativa degli user, eliminando le scorte.

WORLD-MAKING - La creazione di mondi è il nuovo orizzonte di marketing e di senso da condividere con il mondo della ricerca, del consumo e del lavoro: idee motrici, coerenti con la cultura e la visione propria di ciascun luogo, possono proporre visioni e soluzioni originali per la qualità del vivere e del lavorare (stili di comportamento o abbigliamento, qualità dell'alimentazione, idee relative al buon abitare, al turismo intelligente). Le idee motrici proposte devono essere sostenibili, in rapporto al territorio e alla sua qualità (ambiente naturale, paesaggio, cultura storica dei luoghi, beni comuni). Si può pensare alla de-costruzione delle città e alla loro ricostruzione come smart cities. L'uso diffuso della geo-localizzazione può permettere di creare reti di relazioni mobili just in time. Emergono comunità di senso, locali o transterritoriali. Le imprese mettono le loro capacità al servizio dei clienti che incontrano in rete, anche a distanza, aiutandoli a costruire i loro mondi (service dominant logic).

Le imprese migliori intercettano le onde che alimentano la transizione e sfruttano la loro energia, come fanno i surfisti che si mettono sulla cresta dell'onda. A monte dell'onda c'è troppo ordine (morte per fossilizzazione), a valle dell'onda c'è troppo disordine (morte per disintegrazione), sulla cresta dell'onda c'è il punto di massima energia (l'area della vita). Per scivolare sulle onde del cambiamento, la sfida per le organizzazioni è di rimanere sul punto di massima energia, tra ordine e disordine, all'orlo del caos, nella zona della distruzione creatrice, nella regione dell'innovazione, nell'area della complessità della vita.

detoni@uniud.it