

## **Gestire l'impresa tra complessità e discontinuità** (di Paolo Bertoli)

Il titolo di questo editoriale coincide con il tema che rappresenterà il "fil rouge" del XXXIII Congresso Nazionale Andaf che si terrà il 19-20 e 21 novembre p.v., un congresso che offrirà ai partecipanti l'occasione di riflettere sulla nostra professione, sull'evoluzione del nostro ruolo e sul futuro delle nostre imprese.

L'idea di questo tema nasce osservando come sta cambiando il nostro mondo, il nostro modo di vivere e di pensare, di fare business e di comunicare, e con quale velocità ciò stia accadendo.

Sono certo sia da tutti condivisibile come la nostra vita ed il nostro lavoro stiano diventando sempre più complessi. Ma quali sono i fattori che determinano la complessità, che talvolta giunge perfino al "caos"? Quali sono le conseguenze? Quali rimedi possiamo trovare ?

Certamente una fattore importante è derivato dalle nuove tecnologie, con particolare riferimento a quelle che hanno reso estremamente efficiente il nostro modo di comunicare. TV, internet, interattività hanno innescato un inarrestabile processo di conoscenza. Le imprese che hanno saputo sfruttare per prime le nuove tecnologie hanno realizzato importanti successi. E viceversa imprese importanti e floride sono diventate, in pochi anni, obsolete, senza la capacità di mantenere le loro posizioni di mercato. Come accade in una tempesta la tecnologia ha creato una forte turbolenza che ha inciso profondamente nella nostra vita privata e professionale.

L'efficienza dei nostri mezzi di comunicazione ha reso possibile migliorare gli scambi commerciali, ha reso più efficienti le nostre relazioni, ha offerto opportunità di sviluppo culturale. Ma non sono mancati anche effetti collaterali. Primo tra tutti è proprio la migliore diffusione delle informazioni che ha messo in maggiore evidenza l'insostenibilità di molti aspetti del mondo odierno. Siamo in un'epoca dove tutto è visibile, anche la disuguaglianza. E' interessante notare ad esempio come la discontinuità abbia avuto tra i suoi effetti anche lo spostamento di enormi ricchezze, contribuendo così a creare un mondo forse meno giusto, e quindi fortemente contestato. La politica, l'economia, la religione, hanno costituito un terreno fertile dove sono cresciuti importanti dissensi. Condividere valori e obiettivi è quindi oggi presupposto necessario per procedere in un percorso positivo.

In questo contesto, ad esempio, per avviare un nuovo progetto aziendale occorre valutare con estrema attenzione, oltre ai fattori economici e di business, l'impatto sociale ed ambientale. Emerge, ovunque, una maggiore cultura della responsabilità sociale.

Si può comprendere così perché il palcoscenico del nostro mondo sta cambiando la scenografia di fondo e la rappresentazione si ambienta in un sistema relazioni articolato, intersecato, frammentato, nel quale le dinamiche dello sviluppo applicabili al futuro non sono le dinamiche lineari dell'extrapolazione classica, ma quelle dinamiche caotiche e non lineari dell'evoluzione dei sistemi complessi. Ecco cioè la discontinuità, che è ormai parte integrante della nostra vita, totalmente contrapposta a quel mondo ideale del passato, più statico, semplice e lineare.

Attenzione tuttavia a non interpretare la discontinuità come un fattore negativo, poiché essa può rappresentare anche opportunità! Senza discontinuità non vi sarebbero infatti aziende come Google, Ryanair, Amazon, Apple, E-Bay, Facebook, You Tube e molte altre.

Se dalla tecnologia si origina la discontinuità e da essa consegue la complessità appaiono più comprensibili alcuni importanti cambiamenti, che possiamo provare ad analizzare.

La "globalizzazione" che impone meccanismi di cooperazione e competizione interna ed esterna che evolvono in ambienti complessi, nella ricerca della crescita, della flessibilità, dell'innovazione e delle economie di scala.

Il fattore "tempo", che rappresenta oggi la maggiore causa dello stress cui siamo tutti sottoposti. In un mondo che cammina più velocemente anche le decisioni devono essere più rapide. Il "tempo" è sempre più un fattore determinante, sul quale si basa il successo o l'insuccesso delle nostre azioni. A dispetto della tecnologia che pur ha reso più efficiente il nostro modo di lavorare, abbiamo meno tempo per fornire dati ed informazioni, per pianificare e controllare, per lanciare nuove iniziative, nuovi prodotti e servizi, per modificare le nostre strategie

Un secondo elemento è rappresentato dai cambiamenti nell'organizzazione. I tradizionali modelli gerarchici sembra non funzionino più. Il tradizionale "capo gerarchico" è ormai un' icona che appartiene al passato. I modelli organizzativi tradizionali, rappresentati dalle piramidi, ancorché a base allargata, rappresentano infatti una metafora dell'individualità. Ecco come primo stadio il passaggio dalla tradizionale logica *top-down* ad una logica *bottom-up*, per poi passare ad una struttura casuale, interconnessa con tutti gli attori potenzialmente rilevanti. Prevala la cultura della relazione, con fornitori, clienti, altre aziende, università, centri di ricerca, istituzioni, associazioni, ecc. Le organizzazioni diventano sistemi aperti, che sopravvivono solo grazie al continuo scambio di conoscenza con l'esterno. E così l'efficiente organizzazione "militare" lascia il passo alla disorganizzazione creativa, che garantisce la possibilità di successo attraverso l'innovazione. È una zona di ordine e disordine, continuità e discontinuità. Il simbolo grafico del nostro nuovo secolo è la rete. La rete non ha centro, né orbita, né certezza; è una ragnatela indefinita di cause; è l'archetipo usato per rappresentare ogni circuito, ogni intelligenza, ogni interdipendenza, ogni

fattore economico o sociale, ogni comunicazione, ogni sistema allargato. Laddove la piramide organizzativa rappresentava l'ordine, la semplicità, il rigore, la rete meglio trasmette l'idea della complessità caotica.

Un terzo elemento è dato dall'evoluzione del sistema normativo. In un contesto meno ordinato e strutturato, e con una grave crisi dell'etica, i governi utilizzano la leva normativa, che assume connotazioni sempre più articolate e nello stesso tempo meno efficaci, scostandosi dalla definizione di principi di comportamento per puntare alla imposizione di regole operative cogenti, di dettaglio, utilizzando come deterrente all'adozione di comportamenti illegittimi, sistemi di responsabilità più severi.

Un quarto elemento è la flessibilità strategica. I sistemi complessi sono in continuo mutamento per adattarsi all'ambiente esterno e talvolta per crearlo. Le organizzazioni devono ricercare la flessibilità recependo i segnali deboli provenienti dal mercato e da tutte le fonti potenziali e adottare strategie aperte al loro stesso cambiamento. Flessibilità strategica significa accettare che la direzione verso cui andare si definisce solo nel momento in cui se ne presentano le condizioni. E' sempre più difficile pianificare a medio termine ed occorre quindi affinare i mezzi di conoscenza e di analisi.

Ed in un contesto così articolato quel manager, il CFO, che occupa una posizione centrale all'interno dell'impresa e sta nel mezzo di quel crocevia attraversato da un fitto flusso di informazioni, non può far altro che diventare un ... "gestore della complessità".

Ma di tutto questo ne parleremo più ampiamente nel corso del XXXIII Congresso Nazionale Andaf.

Roma, 4 agosto 2008

---