



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

**Business and Management Sciences
International Quarterly Review**

***CAMBIAMENTO DELL'AMBIENTE E
VULNERABILITA' D'IMPRESA: IL RUOLO
INTEGRATO DELL'ERM DELLA
RESILIENZA E DELL'ANTIFRAGILITA'
NEL FRONTEGGIAMENTO DEL RISCHIO
E DELL'INCERTEZZA***

Luigi Selleri

Pavia, Luglio 2017
Vol. 8 - N. 2/2017

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

DOI: 10.13132/2038-5498/8.2.69-86

CAMBIAMENTO DELL'AMBIENTE E VULNERABILITÀ D'IMPRESA: IL RUOLO INTEGRATO DELL'ERM DELLA RESILIENZA E DELL'ANTIFRAGILITÀ NEL FRONTEGGIAMENTO DEL RISCHIO E DELL'INCERTEZZA

Luigi Selleri

Abstract

Il dinamismo dell'ambiente e del mercato entro il quale l'impresa realizza la sua gestione pone in primo piano la vulnerabilità che essa è chiamata a fronteggiare in sede di decisione e di implementazione della sua strategia. Con riferimento a questo contesto In questo nostro scritto analizziamo il differente ruolo dell'ERM, della Resilienza e dell'Antifragilità, e le ragioni che impongono la loro integrazione nel fronteggiamento dei rischi e dell'incertezza.

The high dynamism of environment and of market enterprise must cope with highlights relevance of vulnerability in deciding and implementing the strategy. In this paper, with reference to this contest, we analyze roles of ERM, Resilience, Antifragility, and reasons that impose their integration, to cope with risks and uncertainty regarding enterprise vulnerability.

Keywords: Environmen dynamism, enterprise vulnerability, Risk and Uncertainty, ERM, Business Continuity management, Resilience, Antifragility

1 – Introduzione

L'impresa al presente è chiamata a confrontarsi con un ambiente altamente volatile, incerto, complesso ed ambiguo. La volatilità è determinata dai cambiamenti sempre più intensi nell'ambiente economico, sociale, politico, tecnologico e ambientale. Questa volatilità rende oltremodo difficile o addirittura impossibile la previsione dei cambiamenti futuri, che, pertanto, risultano sempre più incerti da anticipare. A determinare l'incertezza dell'evoluzione futura dell'ambiente concorrono le numerose, crescenti e dinamiche interdipendenze tra le variabili delle differenti componenti dell'ambiente, ossia la sua crescente complessità. Il concorso di tutte queste variabili, in continua e crescente interazione tra loro, rende altamente difficile all'Alta Direzione d'impresa la polarizzazione delle decisioni della strategia verso le possibili situazioni future dell'ambiente e del mercato con le quali essa dovrà confrontarsi, che, pertanto, si prospettano altamente ambigue. L'impresa, quindi, si trova a dover pianificare la sua strategia in un contesto di mercato e

d'ambiente caratterizzato da alti rischi e da alte incertezze.

In questo scritto ci proponiamo di dire delle ragioni per le quali l'impresa per fronteggiare i rischi e l'incertezza della sua gestione debba avvalersi, oltre che dell'ERM, anche del BCM, e, soprattutto, della Resilienza e dell'Antifragilità.

2 – Rischio e incertezza

Nelle ricerche riguardanti il management d'impresa gli studiosi che per primi hanno trattato del rischio e dell'incertezza in modo organico sono stati Knight e March & Simon (1). A loro avviso, l'ambiente nel quale le imprese realizzano la loro gestione è sempre instabile e questa instabilità genera il rischio e l'incertezza. L'Alta Direzione, di conseguenza, è chiamata a decidere le strategie dell'impresa, in un contesto di razionalità limitata.

Secondo gli studiosi che si sono occupati della materia il rischio non coincide con l'incertezza, anche se la loro genesi evidenzia aspetti comuni. Infatti l'incertezza dell'ambiente nel quale l'impresa svolge

la sua gestione a loro avviso è da attribuire all'incapacità dei suoi organi di anticipare gli eventi futuri e di determinare la loro probabilità di verificarsi, alla mancanza di informazioni necessarie per analizzare le relazioni causali tra gli eventi che accadono, all'incapacità di anticipare le conseguenze degli eventi futuri sulle decisioni. Ne consegue che l'incertezza così intesa si differenzia dal rischio perché, mentre per essa non può prospettarsi nessuna misurazione, per il rischio, invece, si dispone delle informazioni che possono permettere di misurare, sia pure con una certa approssimazione, la probabilità e le conseguenze attese dal suo verificarsi.

Per comprendere l'incertezza si rende necessario chiarire la sua natura, il livello che può raggiungere e la fonte che la genera. In rapporto alla natura si distingue tra "incertezza cognitiva" e "incertezza da variabilità". La prima trova la sua genesi nella mancanza di conoscenza, nella limitatezza dei dati e delle informazioni a disposizione, nella complessità della realtà di riferimento (numerosità degli elementi componenti, alta interdipendenza tra gli stessi). Questo tipo di incertezza può essere ridotta aumentando il livello della conoscenza, realizzabile tramite la ricerca e l'apprendimento. La seconda è determinata dalla variabilità della realtà di riferimento, dovuta all'aleatorietà degli eventi che concorrono a definirla, all'imprevedibilità del comportamento umano, alla dinamica sociale, economica e culturale, agli sviluppi tecnologici inattesi. Questo tipo di incertezza non può essere ridotto tramite la ricerca. Essa, infatti, si caratterizza per i suoi effetti casuali e le sue conseguenze sistematiche. I primi, in quanto errori casuali, entro certi limiti, possono essere stimati statisticamente. I secondi, invece, possono essere valutati solo sulla base delle conoscenze scientifiche disponibili (2).

Con riferimento al livello dell'incertezza è importante differenziare tra:

- l'"incertezza statistica" nella quale le informazioni disponibili, pur se limitate, permettono di descriverla in termini statistici;

- l'"incertezza di scenario" nella quale si ha un "range" di risultati possibili - riferiti agli sviluppi futuri potenziali del mercato e dell'ambiente, definiti sulla base di assunzioni coerenti e di relazioni interne consistenti, dei quali tuttavia non sono noti né gli eventi che li generano né i meccanismi che ne permettono il loro raggiungimento;

- l'"ignoranza riconosciuta": nella quale c'è un'alta incertezza sui meccanismi e sulle relazioni tra gli eventi del mercato e dell'ambiente;

- l'"ignoranza totale": nella quale non si conosce neppure ciò che non si conosce. Quest'ultima è nota anche come l'"incertezza Knightiana".

I differenti tipi di incertezza sono riconducibili fondamentalmente all'"incertezza strutturata" ed all'"incertezza non strutturata". Nella prima, con riferimento alla realtà futura investigata, è possibile antici-

pare i risultati attesi ma non è possibile valutare le loro probabilità di accadimento. Nella seconda non è possibile anticipare né i risultati né le loro probabilità di accadimento.

Quanto alle fonti dell'incertezza è necessario distinguere tra le fonti di incertezza esterne all'impresa e le fonti di incertezza interne alla stessa. Le prime sono riconducibili al dinamismo del mercato e dell'ambiente nei quali essa svolge la sua gestione e riguardano fondamentalmente i comportamenti della clientela, dei concorrenti, dei fornitori, dei finanziatori, nonché gli andamenti dell'economia, dei suoi mercati di riferimento, dei mercati finanziari, dei comportamenti del governo nazionale, della C.E.E. e delle autorità di regolamentazione. Le seconde sono da riferire alle conseguenze che il cambiamento del mercato e dell'ambiente generano sulla gestione economico-finanziaria, sull'organizzazione e sul sistema informativo dell'impresa.

3 – L'impresa e il Rischio: il ruolo dell'ERM ed i suoi limiti

I metodi tradizionali di gestione dei rischi d'impresa sono basati sulla stabilità dell'ambiente e del mercato, ritenuta come situazione "normale". Eventi catastrofici (ad es. i terremoti) sono visti come deviazioni dalla norma. Nelle ultime decadi la maggior parte delle imprese ha seguito approcci sistematici alla gestione dei rischi, fondamentalmente basati sulla mitigazione (prevenzione e protezione) e sull'assicurazione. L'importanza del risk management fu riconosciuta a seguito del verificarsi di alcuni eventi di notevole rilevanza, come l'emissione di diossina dall'impianto dell'ICMESA di Seveso nel 1976, che causò l'inquinamento del suolo, dell'aria e delle acque di un ampio territorio, nonché danni immediati e differiti nel tempo alla salute delle popolazioni insediate nello stesso, o l'emissione di gas letali dall'impianto Bophal dell'UNION CARBIDE in India nel 1984, che causò migliaia di morti. Al riconoscimento dell'importanza del risk management hanno contribuito le definizioni degli standard ad opera di organizzazioni non governative quali l'ISO (International Organization for Standardization), il COSO (Committee of Sponsoring Organizations), nonché le legislazioni nazionali, quali in Italia il D. LGS. n. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche ed il D. LGS n. 32/2007 sull'obbligo di fornire informazioni sui rischi riguardanti la gestione nella Relazione sulla gestione da allegare al Bilancio d'esercizio delle Società per Azioni.

Dalla metà degli anni '90 del secolo scorso è divenuto sempre più importante un sistema che affronta in modo integrato la gestione dei rischi: l'ERM. Esso fornisce all'Alta Direzione ed al management delle imprese una visione analitica e comprensiva dei rischi

dei differenti processi della gestione e permette ai managers di prendere, avvalendosi di una valida base informativa, le decisioni riguardanti la gestione del portafoglio rischi d'impresa (3).

L'ERM, pur permettendo all'impresa di fronteggiare, rischi di differente natura e portata, presenta alcuni limiti.

Innanzitutto esso si basa sull' "identificazione dei rischi". Gli è però che in un ambiente altamente volatile, incerto, complesso ed ambiguo molti dei rischi che l'impresa deve fronteggiare sono imprevedibili o non conoscibili a priori. Questi rischi "emergenti" spesso sono generati da eventi improbabili le conseguenze dei quali sono sconosciute. Non solo. Le conseguenze potenziali a catena che essi possono produrre sono difficilmente comprensibili a priori. Ovviamente è irrealistico pensare che l'impresa possa identificare e valutare tutti i rischi potenziali ai quali è esposta la sua gestione.

In secondo luogo l'ERM richiede per la sua implementazione la disponibilità di informazioni che possono non essere disponibili. In più il fondamento delle valutazioni dei rischi dipende dalla validità delle assunzioni di fondo sulle quali sono basate, sì che, se il fondamento delle stesse è limitato e la disponibilità delle informazioni evidenzia notevoli carenze, il fronteggiamento dei rischi si traduce in parte in uno spreco di risorse. Particolarmente impegnativo si presenta il fronteggiamento dei rischi a valenza catastrofica, ossia dei rischi caratterizzati da una bassa probabilità di verificarsi e da conseguenze di entità rilevante, a motivo della limitata o nulla esperienza che si ha degli stessi.

In terzo luogo i processi di gestione dei rischi nell'ERM (identificazione, analisi, valutazione, mitigazione, trattamento, monitoraggio) non sempre sono basati su un riferimento corretto ed esaustivo alla realtà, atteso che spesso i rischi possibili ma di difficile valutazione non sono considerati e che nella decisione dei modi di trattamento dei rischi non sempre si riesce a tenere conto adeguatamente delle relazioni latenti esistenti tra gli stessi. Questo modo di affrontare la gestione dei rischi può portare a sottovalutare la reale esposizione dell'impresa ai rischi, le conseguenze dei quali potrebbero emergere in tutta la loro gravità al verificarsi di un rischio inatteso di notevole portata.

In quarto luogo, la logica sottostante all'ERM è quella di fronteggiare i rischi con l'obiettivo di ritornare ad una situazione di stabilità. In quest'ottica i rischi sono interpretati come deviazioni potenziali dalla situazione normale. Gli è, però, che il dinamismo del contesto esterno nel quale opera l'impresa rende difficile ipotizzare sempre il ritorno alla situazione ex-ante (4).

Negli ultimi decenni ed ancor più negli ultimi anni il contesto ambiente nel quale operano le imprese è divenuto sempre più variabile, incerto, comples-

so, ambiguo, sintetizzabile nell'acronimo VICA. Questo dinamismo si è tradotto nell'aumento dei rischi e dell'incertezza che il management dell'impresa deve affrontare in sede di presa delle decisioni. In questo contesto la logica che guida l'ERM, basata sulla previsione della probabilità di accadimento dei rischi e delle loro conseguenze attese, e sulla decisione dei trattamenti ai quali assoggettarli al loro verificarsi, ossia la "logica reattiva", evidenzia tutti i suoi limiti. Infatti la velocità, la variabilità e, spesso, l'ambiguità che caratterizzano il cambiamento generano rischi per i quali è precluso il fronteggiamento successivamente al loro verificarsi. Al tempo stesso realisticamente si deve riconoscere che i rischi di notevole rilevanza possono costituire un'opportunità di apprendimento che, se adeguatamente gestita, può permettere lo sviluppo dell'impresa. E questo, oltre a permetterle di migliorare il suo posizionamento competitivo sul mercato, le rende possibile anche di accrescere il suo vantaggio competitivo sulle imprese concorrenti.

Per prosperare in un ambiente turbolento le imprese debbono essere in grado di fronteggiare in modo efficace ed efficiente i rischi imprevedibili e gli eventi a valenza distruttiva imprevisi. Per detti rischi ed eventi, infatti, mancando la loro prevedibilità, l'impresa deve avvalersi di un differente approccio di fronteggiamento. Più precisamente, per affrontare i rischi imprevedibili e gli eventi imprevisi a notevole impatto - i "disruptors" - l'impresa deve avvalersi della "Resilienza", ossia deve dotarsi di capacità ed abilità specifiche che possano permetterle di fronteggiare detti rischi e di ridurre la sua "Vulnerabilità", ossia la sua esposizione a rischi di notevole portata che possono causarle perdite consistenti, e, al limite, minacciare le sue capacità di sopravvivenza.

In un ambiente interconnesso, volatile, globale, le imprese sono divenute sempre più vulnerabili. I rischi imprevedibili e gli eventi distruttivi possono causare loro perdite notevoli con conseguenti rilevanti impatti negativi sulle aspettative dei loro stakeholders. La globalizzazione ha reso sempre più difficili le previsioni dei rischi e degli eventi distruttivi e sempre più sfidante il loro fronteggiamento. I rischi potenziali degli eventi distruttivi sono spesso nascosti e l'impatto potenziale può non essere compreso. Il risultato di quanto detto possono essere eventi che N. Taleb ha denominato Black Swans (Cigni Neri), ossia eventi con impatti notevoli che possono essere conosciuti solo dopo che si sono verificati (5). Sempre Taleb ha espresso la sua preoccupazione per questi eventi sostenendo "Il nostro mondo è dominato da eventi estremi, sconosciuti, e molto improbabili ... mentre noi continuiamo a impegnare il nostro tempo, focalizzando la nostra attenzione sul noto e sul ripetuto" (6).

Nella realtà gli interventi sui processi della gestione finalizzati a migliorare i risultati economici d'impresa tramite l'aumento dell'efficienza, realizzato fondamentalmente con la riduzione dei costi, in un

ambiente stabile possono aumentare i livelli di rischio a seguito del verificarsi di eventi distruttivi. In quest'aspetto le imprese che si avvalgono dei metodi di produzione "Just in time" e "Lean", nei quali è previsto l'utilizzo di un ristretto numero di fornitori per tenere basse le scorte di materiali e di componenti, nell'ottica di realizzare rilevanti riduzioni dei costi, sono esposte ad alti rischi a causa della mancata disponibilità di una "capacità di riserva" (7). Così molte imprese che si avvalevano del modello "lean" subirono un disastroso impatto dallo tsunami del Giappone del 2011. Entro una settimana General Motors dovette fermare l'impianto di produzione della Chevrolet Colorado e l'impianto Canyon in Shreveport in Louisiana per la mancanza di componenti forniti da un'impresa giapponese. Conseguenze di entità ancora maggiori furono subite dalla Toyota che vide crollare le sue produzioni con conseguenti pesanti ripercussioni sul suo posizionamento di mercato e sui suoi risultati economici(8).

Con riferimento alle "disruptions" va rilevato che le imprese tendono a focalizzare l'attenzione sul fronte dell'offerta, mentre tendono a prestare minore attenzione al fronte della domanda, ossia della clientela. Questo comportamento è denso di conseguenze. Per nostra esperienza diretta un'impresa italiana, leader del settore metallurgico, alcuni anni or sono scoprì improvvisamente l'insolvenza del suo maggiore distributore: gestiva il 20% delle sue vendite totali. L'impresa dovette affrontare una situazione molto critica, che, solo grazie alle capacità del suo Direttore Commerciale ed all'abilità della sua rete di vendita, riuscì a superare in breve tempo.

Il Risk Management dovrebbe permettere all'impresa di fronteggiare i rischi ai quali è esposta. Tuttavia nella realtà questo non sempre avviene perché spesso in essa le persone preposte al Risk Management operano in modo indipendente da quelle preposte allo svolgimento della sua gestione. In più, come abbiamo già chiarito, l'approccio del Risk Management è fondamentalmente di tipo reattivo. Questo anche quando si ricorra ai sistemi più evoluti, quali l'ERM ed anche nel caso in cui la sua struttura includa il Business Continuity Management Planning. Quanto ora esposto sta a dimostrare che anche l'ERM nelle sue configurazioni più evolute non sempre risulta adeguato a permettere la gestione dei piani d'impresa in un ambiente altamente dinamico, con riferimento al quale emerge in modo sempre più evidente l'esigenza di avvalersi di un approccio anticipatore dei rischi. Da quanto detto emerge quindi l'esigenza non tanto di rivedere la struttura ed i processi dell'ERM quanto quella di andare oltre quest'ultimo affinché sia possibile gestire i rischi, non solo in una "logica reattiva" ma anche in una "logica proattiva", quale s'impone per realizzare in modo efficiente ed efficace la gestione dell'impresa in un ambiente altamente volatile, incerto, complesso e ambi-

guo. Affinchè ciò possa avvenire è necessario che la gestione dei rischi d'impresa avvenga nel rispetto di una serie di principi, riconducibili alla corretta "ownership dei rischi", alla continua ed efficace "supervisione dei rischi", alla "proattività nella individuazione e nella valutazione dei rischi", alla disponibilità delle "capacità e delle "abilità" richieste per fronteggiare tempestivamente, in modo efficace ed efficiente, i rischi imprevisi, all' "integrazione della gestione dei rischi con l'implementazione dei piani legati alla strategia", al "potenziamento ed all'aumento della tempestività dei report di controllo" (9). Quanto ora esposto evidenzia la necessità di andare oltre l'ERM e di avvalersi della Resilienza.

4 – Oltre l'ERM: la Resilienza nel fronteggiamento dei rischi e dell'incertezza

Per noi la "Resilienza" è la capacità dell'impresa di saper reagire prontamente, in modo tempestivo, efficace ed efficiente agli improvvisi, repentini e forti cambiamenti del mercato e dell'ambiente, non solo per ripristinare il suo posizionamento competitivo, compromesso dagli stessi, dal quale dipende la sua capacità di continuare ad operare validamente sul mercato e di creare valore, ma anche per progredire e svilupparsi. Per essere più precisi, se il cambiamento dell'ambiente è di intensità tale da minare la posizione competitiva dell'impresa sul mercato, e quindi la sua capacità di creare valore, essa dimostrerà di essere resiliente solo se sarà in grado di gestire i rischi e l'incertezza per difendere e, ove possibile, rafforzare il suo posizionamento competitivo, il che comporta il suo riposizionamento sul mercato. Infatti, il cambiamento del mercato e dell'ambiente, mentre, da un lato, sollecita l'impresa a recuperare la posizione competitiva perduta, dall'altro le preclude il ritorno alla sua posizione precedente. In altri termini, mentre nei sistemi tecnici, che si trovano in una situazione critica a seguito delle forti sollecitazioni che hanno subito, la resilienza si realizza tramite il ripristino della situazione preesistente, nelle imprese la resilienza necessariamente comporta l'evoluzione dalla situazione preesistente ad una situazione nuova, atteso che il contesto esterno nel quale sono inserite ed operano è dinamico.

Anche se l'attenzione verso la resilienza è cresciuta notevolmente negli ultimi anni, a ben riflettere essa è sempre stata presente nelle imprese, atteso che, quando nel tempo esse si sono trovate ad affrontare situazioni di alto rischio e di alta incertezza, hanno sempre dovuto porre in essere comportamenti del tipo prospettato sopra. Ciò che ha determinato l'aumento dell'importanza della resilienza nelle imprese negli anni più recenti è da attribuire al fatto che, in presenza di un ambiente sempre più dinamico e turbolento, esse hanno dato maggior fiducia ai loro managers indu-

cendoli ad assumersi i più alti livelli di rischio comportati dal raggiungimento degli obiettivi pianificati.

In precedenza abbiamo analizzato i notevoli limiti dell'ERM. In particolare abbiamo avuto modo di chiarire che l'ERM risulta inadeguato a permettere il fronteggiamento dei rischi di possibile accadimento ma per i quali è difficile valutare ex-ante la loro probabilità e le loro conseguenze, che tuttavia si prospettano di entità rilevanti. Rientrano tra questi rischi le calamità naturali (terremoti, eruzioni vulcaniche, maremoti, uragani, tifoni, trombe d'aria, tsunami, inondazioni), il blocco improvviso e non superabile del sistema informatico, il blocco improvviso e non rimediabile di una o più linee di produzione, il ritiro dal mercato di una grande quantità di prodotti per i gravi difetti emersi in sede di loro commercializzazione, le distruzioni provocate alle imprese da atti terroristici. Ed ancora i cambiamenti improvvisi della domanda di mercato, le fluttuazioni dei cambi e dei prezzi, gli eventi distruttivi geopolitici, gli improvvisi cambiamenti tecnologici, la diffusione di pandemie. Ed infine gli atti di terrorismo e di sabotaggio, i furti, lo spionaggio industriale. Altri rischi di difficile fronteggiamento sono l'innovazione realizzata dalle imprese concorrenti tramite l'immissione sul mercato di nuovi prodotti o il ricorso a nuovi processi di marketing, il cambio della regolamentazione, l'improvvisa diminuzione delle disponibilità di materie prime e di fonti di energia, le difficoltà nel reclutamento di personale qualificato, l'improvvisa interruzione delle forniture di servizi in outsourcing. Infine, senza con questo avere la pretesa di aver esaurito l'elencazione dei rischi in oggetto, i rischi sanitari e di sicurezza, i rischi di interruzione delle comunicazioni con gli stakeholders.

In aggiunta a quelli considerati sopra i cambiamenti rilevanti e complessi del contesto futuro nel quale l'impresa dovrà svolgere la sua gestione generano altri rischi ed altre incertezze di portata ancora più rilevante. Gli è che il dinamismo del mercato e, più in generale, dell'ambiente si manifesta in termini di cambiamenti improvvisi e radicali di portata tale da determinare profondi sconvolgimenti nei mercati nei quali le imprese operano, ossia eventi di portata così devastante da indurre gli anglosassoni a denominarli, correttamente, "Disruptors". Nella letteratura sull'argomento si cita come caso estremamente significativo l'avvento della fotografia digitale e le disastrose conseguenze di detto evento che hanno determinato prima la crisi e poi l'uscita dal mercato di uno dei colossi mondiali indiscusso del settore fotografico sino alla metà degli anni novanta: la Kodak.

I rischi dei quali abbiamo detto in precedenza al loro verificarsi evidenziano la "Vulnerabilità" dell'impresa, ossia il superamento della sua "soglia di resistenza al cambiamento" assicurata dalla sua struttura e dalle sue capacità esistenti. In altri termini, al verificarsi di queste situazioni emerge in modo evi-

dente che l'impresa non può più far leva sui suoi sistemi e sui suoi processi di gestione in atto, nonché sulle sue capacità e sulle abilità dei suoi manager, e più in generale dei suoi dipendenti, per difendere la posizione competitiva raggiunta. E' di tutta evidenza che in questi casi la logica che supporta il risk management, anche nella versione più evoluta dell'ERM, si presenta del tutto inadeguata, atteso che mancano i presupposti sui quali si basa: la stima della loro probabilità di verificarsi e la stima dell'entità delle loro conseguenze.

Solo la "Resilienza" può permettere all'impresa di fronteggiare il dinamismo del mercato e dell'ambiente con il quale è chiamata a confrontarsi. La resilienza, quindi, non è richiesta solo per fronteggiare rischi eccezionali ed alte incertezze, quali possono essere i terremoti, le alluvioni o il terrorismo, o l'introduzione di tecnologie altamente innovative, ma tutti i rischi e le incertezze che possono minare la posizione competitiva dell'impresa sul mercato e, di riflesso, la sua capacità di creare valore in misura adeguata a soddisfare le legittime aspettative dei suoi stakeholders.

Nel leggere il Rapporto sui Rischi Globali 2015 di PwC si resta alquanto sorpresi nel rilevare come, a fronte del previsto aumento dei rischi del sistema ambiente, i Top Manager intervistati, nella loro prevalenza abbiano espresso maggiore fiducia per il futuro rispetto a tre anni fa. Essi, infatti, nel formulare le loro valutazioni prospettiche, con riferimento ai rischi potenziali riguardanti le principali componenti dell'ambiente, quali quelle economiche (andamento dell'economia, nuovi entranti nei mercati, disponibilità di personale qualificato, cambiamenti nei comportamenti dei consumatori), quelle politiche (instabilità politica, carenze nella governance, aumento della regolamentazione), quelle tecnologiche (velocità del cambiamento tecnologico), informatiche (attacchi degli Hackers), si sono dichiarati d'accordo in prevalenza (59% degli intervistati) sull'aumento di rischi rispetto ai tre anni precedenti. In parallelo, però, nel rispondere alla domanda se prevedevano più minacce o più opportunità, hanno risposto solo più opportunità (31%), sia più opportunità che più minacce (30%), solo più minacce (29%). Si che, tenuto conto del fatto che il 30% dei rispondenti ha riconosciuto l'aumento sia delle opportunità che delle minacce, si deve concludere che, secondo la maggioranza degli intervistati, ossia il 61%, rispetto al 2012 le opportunità sono aumentate. Dal confronto delle due valutazioni emerge una posizione dei Chief Executive Officers apparentemente contraddittoria, atteso che, nonostante i maggiori rischi percepiti, le loro aspettative in prevalenza risultavano positive, visto che essi prevedevano maggiori opportunità rispetto al triennio precedente. La spiegazione di questa apparente contraddizione va ricercata nel cambiamento del comportamento dei Chief Executive Officers verificatosi nel corso degli

ultimi anni e segnatamente dopo la crisi del 2008. Questo cambiamento è ben sintetizzato nelle dichiarazioni di Pekka Lunmark, President and CEO di Konecranes Plc, Finland: “I CEOs possono assumersi più rischi perchè le loro imprese sono più <resilienti> al cambiamento”, che, proseguendo, chiarisce “Vi sono sia più opportunità che più minacce, atteso che il mercato sarà sempre più volatile. Noi potremmo essere fortemente delusi e poi riprenderci velocemente. Per procedere in questo modo dobbiamo essere preparati e sviluppare i nostri modelli di gestione in modo tale da essere in grado di vivere in un ambiente continuamente volatile” (10).

L'intenso ed a volte imprevedibile cambiamento del mercato e dell'ambiente genera minacce ma anche opportunità. Spetta al management dimostrare che l'impresa è resiliente, ossia che essa dispone delle capacità e delle abilità necessarie per scoprire tempestivamente sia le prime che le seconde e, in connessione, delle capacità e della flessibilità richieste per fronteggiare le prime e ripristinare nel modo più rapido possibile il ritorno alla situazione di normalità e, ove ne ricorrano le condizioni, per trarre vantaggio dalle seconde. A definire la resilienza dell'impresa concorrono alcune capacità riconducibili alla “coerenza”, alla “flessibilità adattativa”, all' “agilità”. Infatti, affinché l'impresa possa essere in grado di fronteggiare il notevole e complesso cambiamento dell'ambiente si richiede innanzitutto che essa nel rispondere allo stesso sappia prendere ed implementare decisioni efficaci e coerenti tra loro. In secondo luogo, l'impresa deve dimostrare di saper adeguare tempestivamente la sua organizzazione ed i suoi processi alle nuove condizioni che il cambiamento determina. In terzo luogo, essa deve essere in grado di decidere tempestivamente e di implementare efficacemente le azioni innovative della gestione necessarie per difendere e, ove possibile, accrescere il posizionamento competitivo dell'impresa nel nuovo contesto determinatosi.

L'impresa, quindi, per non compromettere la sua capacità di creare valore, valuta necessario decidere tempestivamente di dotarsi delle “capacità” e delle “abilità” richieste per prevenire il verificarsi di detti rischi e per attuare, in caso del loro verificarsi, azioni di intervento mirate, in primo luogo, a contenere le loro conseguenze negative più o meno devastanti, e, in stretta successione, al ripristino, nei tempi più contenuti possibili, del regolare svolgimento dei processi della sua gestione, sì da salvaguardare il suo vantaggio competitivo. In altri termini essa avverte che il fronteggiamento dei rischi possibili ma non valutabili né nella loro probabilità di accadimento né nelle conseguenze che potranno produrre richiede un approccio diverso da quello di tipo reattivo in essere, proprio dell'ERM, e, più precisamente richiede un “approccio di tipo proattivo”. Esso si basa sulla percezione nel modo più tempestivo possibile del cambiamento in atto e sul fronteggiamento immediato dei rischi che

esso produce, di conseguenza comporta il ricorso alla presa di “decisioni non predittive”, ossia di decisioni non basate sulle previsioni.

Il fronteggiamento della “vulnerabilità” richiede al management decisioni finalizzate ad assicurare tempestivamente all'impresa la disponibilità delle capacità e delle abilità richieste per intercettare in anticipo le minacce generate dal cambiamento del mercato e dell'ambiente, che stanno per aggredirla, e per neutralizzarne e/o contenerne la portata con il minor ritardo possibile. Le capacità richieste sono finalizzate ad assicurare all'impresa: la flessibilità nell'approvvigionamento delle risorse, la flessibilità e la portata nelle produzioni realizzate, la disponibilità di un'adeguata capacità produttiva di riserva, la più alta efficienza dei processi di gestione, la disponibilità di informazioni tempestive, corrette ed esaustive riguardanti sia i processi della gestione che il mercato e l'ambiente esterno, la diversificazione delle produzioni, dei canali di approvvigionamento, dei canali di distribuzione, la disponibilità di risorse umane con alta formazione, fortemente motivate, disponibili alla mobilità interna nell'ottica di assicurare la più alta flessibilità nel loro impiego, empowered, formate e motivate ad affrontare la soluzione dei problemi emergenti in modo creativo, fortemente responsabilizzate, la capacità finanziaria di fronteggiare gli improvvisi aumenti di fabbisogno di risorse, la capacità di sicurezza finalizzata a garantire la difesa contro gli attacchi e le intrusioni deliberate, la capacità di sviluppare l'innovazione di prodotti e di processi in modo proattivo, la capacità di sostenere il prestigio del marchio e dell'immagine anche in situazioni critiche, determinatesi a seguito del prodursi delle minacce temute (11). In stretto collegamento alle capacità vanno sviluppate le abilità richieste per superare nel più breve tempo possibile le difficoltà generate dal verificarsi delle minacce. In particolare l'abilità di sviluppare collaborazioni con altre imprese, sia nel campo dell'innovazione che nel campo produttivo (gestione in comune di piattaforme), per trarre benefici comuni e, ove ne ricorrano le condizioni, per ripartirsi rischi / risultati, nonché con le imprese fornitrici e con i clienti. Infine, ma non perché sia l'ultima in ordine di importanza, l'abilità dell'impresa di sapere costruire e sviluppare nel tempo un valida cultura al suo interno (12).

5 - La Resilienza ed il Business Continuity Management

Nel quadro delle capacità e delle abilità, brevemente descritto in precedenza, emerge l'importanza del “Business Continuity Management” quale processo finalizzato ad identificare le minacce potenziali che gravano sull'impresa, a valutare l'impatto che potranno produrre sulla sua gestione al loro verificarsi ed a

fornire un modello per la costruzione della resilienza organizzativa che, assicurando una tempestiva ed efficace risposta alle stesse, salvaguardi la continuità della sua gestione, permettendole di mantenere, e ove possibile sviluppare, il suo posizionamento competitivo. Il Business Continuity Management può assicurare il fronteggiamento di una larga parte di “rischi non prevedibili e/o non valutabili a priori”. In realtà i recenti eventi ed i disastri naturali avvenuti hanno prodotto conseguenze negative sulle imprese di entità così rilevanti da far emergere l'importanza per esse di disporre di un programma di Business Continuity Management (BCM) come parte del processo di pianificazione strategica. Infatti il ricorso al BCM permette all'impresa di disporre di infrastrutture resilienti, di una catena di offerta sostenibile, di un sistema di comunicazioni e di procedure di contingenza in grado di permetterle al verificarsi di situazioni catastrofali il tempestivo ripristino dei processi critici per la continuità della sua gestione entro tempi accettabili.

Il BCM costituisce uno dei sistemi fondamentali per la gestione dei rischi d'impresa, nell'ambito del quale è riconosciuta l'importanza di condurre periodicamente, ed ogniqualvolta si verifichi un evento a valenza catastrofale, l'“Analisi di business impact”. Invero molti cambiamenti sono anticipabili e pianificabili (ad esempio, gli spostamenti dei data centers, l'implementazione di nuovi sistemi, l'affidamento a imprese terze della gestione di processi no-core, la virtualizzazione dei sistemi, l'adozione della “Nuvola informatica” per lo stoccaggio delle informazioni e per alcune elaborazioni informatiche. Altri cambiamenti, invece, quali gli interventi di profonda modifica della struttura dei processi, delle pratiche di business e delle tecnologie di supporto, richiesti dalle domande dei nuovi mercati, dai cambiamenti nella legislazione e nella regolamentazione, dall'utilizzo dei social networks e dei cellulari a fini di gestione, non possono essere anticipati o pianificati. Tutti questi cambiamenti richiedono il coinvolgimento di più parti nel BCM per valutare lo scopo e la natura dei problemi che possono emergere, ed il lavoro con i responsabili delle unità di attività e dei processi per identificare i cambiamenti necessari ai piani di continuità e di recupero esistenti per riflettere il nuovo ambiente. Va evidenziato che alcuni cambiamenti, specialmente quelli nella tecnologia, possono rappresentare opportunità per migliorare l'automazione ed i tempi di recupero e per ottimizzare i costi comportati dalla attività di continuità.

Il BCM è costituito da una serie di processi finalizzati ad identificare le minacce possibili, calcolare il loro impatto potenziale e decidere gli interventi finalizzati a prevenire, mitigare e ripristinare le attività compromesse dal verificarsi degli eventi avversi, assicurando le risorse a ciò necessarie (13). I più comuni processi del BCM sono il Disaster Recovery, il

Crisis Management, l'Incident Response Management ed il Contingency Planning.

Il “Disaster Recovery” (DR), è il processo finalizzato, in caso di rischi che hanno prodotto il blocco di un sistema e permetterne il ripristino nel più breve tempo possibile. Così, nel caso del blocco del sistema informatico il DR permette il recupero del data base ed il ripristino delle capacità di continuità per le infrastrutture IT ed i processi informatici aziendali.

Il “Crisis Management” (CM) è costituito dai processi necessari per guidare e minimizzare l'impatto degli eventi negativi che possono creare uno stato di crisi dell'impresa, spesso mentre l'evento è ancora in corso (ad esempio, i terremoti, gli incendi, le inondazioni, le trombe d'aria).

L'“Incident Response Management” (IRM) definisce le fasi del processo finalizzato a minimizzare l'impatto negativo di un incidente fisico o logico nell'utilizzo delle risorse dell'impresa (umane, fisiche e logiche), ad esempio, i furti, la sicurezza, la rottura di un macchinario o i disastri naturali.

Il “Contingency Planning” (CP) è il processo di sviluppo in anticipo degli interventi e delle procedure che permettono all'impresa di fronteggiare un evento che potrebbe verificarsi per caso o per circostanze impreviste, ad esempio il ritiro dal mercato di prodotti difettosi.

Alla base del Business Continuity Management c'è la “Business impact Analysis” (BIA) che è il processo utilizzato per determinare l'impatto originato dalla perdita del supporto di qualsiasi tipo di risorsa (umane, macchinari ed impianti, sistemi, informazioni, ecc.) e per definire l'ordine nel quale le risorse dovrebbero essere ripristinate, basato sulla loro criticità nello svolgimento della gestione dell'impresa. La BIA fornisce, tra le altre, due informazioni molto importanti per il BCM: il “Recovery time Objective” (RTO) ed il “Recovery point Objective” (RPO). Il RTO definisce il tempo massimo entro il quale deve avvenire il ripristino di una funzione aziendale o delle risorse necessarie alla gestione dopo il verificarsi del disastro o della distruzione, per non compromettere la continuità di quest'ultima. Il RPO definisce la quantità ammissibile di dati perduti in caso di interruzione e definisce il punto di ripristino temporale accettabile per il recupero dei dati nell'ottica di non compromettere la continuità della gestione (14).

6 - L'Impresa di fronte al rischio ed all'incertezza: il ruolo della Resilienza

Le imprese per decidere la loro strategia devono necessariamente confrontarsi con l'incertezza. Secondo Courtney, Kirkland, Viguery è semplicistico sostenere che le imprese nella realtà possano svolgere la loro gestione in una situazione di certezza, nella quale il futuro è pienamente prevedibile, o in una situazione di

incertezza totale, nella quale il futuro è totalmente imprevedibile. E questo, sia perché tutte le situazioni future sono sempre incerte in una qualche misura, sia perché anche nelle situazioni di alta incertezza sono sempre disponibili o acquisibili una serie di informazioni. Alla luce di queste premesse, a loro avviso le imprese nella realtà si troveranno sempre in un situazione di "incertezza residua", ossia dell'incertezza che rimane dopo che sia stata effettuata la più attenta ed approfondita analisi, compatibilmente con le informazioni a disposizione, del cambiamento dell'ambiente e del mercato (15). Pur condividendo in larga parte questa impostazione, a nostro avviso non si può escludere a priori che l'impresa possa trovarsi in una situazione di incertezza totale. Nel quadro delineato dagli autori richiamati sopra, a nostro avviso, l'impresa nella realtà potrebbe trovarsi ad operare in una situazione di bassa incertezza, nella quale il futuro sarebbe "abbastanza prevedibile", in una situazione di incertezza media nella quale il futuro sarebbe riferibile ad un "ventaglio contenuto di alternative", in una situazione di alta incertezza nella quale il futuro sarebbe riferibile ad un "ventaglio ampio di alternative", in una situazione di incertezza totale, nella quale non sarebbe possibile configurare alcun ventaglio di alternative.

L'impresa per fronteggiare l'incertezza fa leva fondamentalmente sull'"adattamento". Infatti i cambiamenti rapidi dell'ambiente e del mercato richiedono un suo riposizionamento sugli stessi. Essa, infatti, per fronteggiare le minacce e trarre vantaggio dalle nuove opportunità che gli stessi generano deve dimostrare di essere flessibile e di saper difendere e, ove possibile, accrescere il suo vantaggio competitivo. A quest'ultimo, infatti, è strettamente legata la sua capacità di creare valore. Tuttavia, affinché l'adattamento dell'impresa possa risultare utile e costruttivo è necessario che esso sia allineato col cambiamento del mercato e dell'ambiente. Poiché, però, l'impresa di norma interagisce con differenti contesti d'ambiente e di mercato, essa difficilmente riuscirà ad allineare il suo adattamento alle loro particolari dinamiche di cambiamento. Ne consegue, che anche se l'adattamento prospetta all'impresa la possibilità di conseguire notevoli vantaggi, essa difficilmente riuscirà a conseguirli in pieno o in misura adeguata. E questo, perché ove l'alta direzione dell'impresa dovesse decidere una strategia altamente flessibile, per cercare di contemperare le differenti dinamiche di cambiamento, finirebbe col definire una strategia inadeguata al punto da non permetterle il fronteggiamento dell'incertezza. Al riguardo è stato giustamente rilevato che l'impresa per fronteggiare l'incertezza più che all'adattamento deve ricorrere alla "Flessibilità Strategica"(16). Quest'ultima intesa come l'abilità dell'impresa di saper rispondere alle incertezze del mercato e dell'ambiente tramite la revisione dei suoi obiettivi e della sua strategia in risposta alle mutevoli

condizioni esterne o, meglio, agendo proattivamente, ossia determinando il cambiamento del mercato e dell'ambiente, facendo leva sul suo patrimonio di conoscenze e sulle capacità ed abilità della sua organizzazione. Al riguardo, Peter Druker ha correttamente sostenuto che il miglior modo di prevedere il cambiamento è crearlo (17).

7 - Il Management Strategico ed il fronteggiamento del rischio e dell'incertezza

Le imprese per fronteggiare il rischio e l'incertezza da tempo si avvalgono della Pianificazione Strategica. Quest'ultima venne introdotta negli anni '60 del secolo scorso per rispondere all'esigenza di definire la strategia che avrebbe guidato il management dell'impresa nel lungo periodo (Ansoff 1965) (18).

In materia di Management Strategico nel tempo si sono affermate due scuole: la "Planning School" e la "Learning School".

La Planning School ha avuto come suoi esponenti più significativi Ansoff (1979) e Porter (1980) (19). Essa esalta l'importanza dell'analisi sistematica ed integrativa nella pianificazione e prevede che il processo razionale della pianificazione si basi sulla generazione delle alternative strategiche, sulla loro valutazione razionale, effettuata utilizzando le informazioni più importanti ad esse pertinenti e sulla loro integrazione con le operazioni in corso dell'impresa. Gli approcci seguiti riservano particolare attenzione al dettaglio situazionale, all'analisi approfondita dei trends ed alla valutazione di più alternative nell'ottica di individuare la migliore alternativa da perseguire in futuro.

Il processo razionale di pianificazione strategica prevede che all'aumentare dell'incertezza l'impresa debba attivarsi per analizzare e prevedere nel modo più accurato possibile il cambiamento della situazione e per adattare, in connessione, la strategia decisa in precedenza. Quanto ora detto sta a dimostrare che la pianificazione razionale può guidare l'impresa a riposizionarsi in futuro con successo sul mercato anche nelle situazioni d'incertezza.

I sostenitori della pianificazione razionale adducono due argomenti a sostegno della validità della pianificazione strategica anche in situazioni di incertezza. A loro avviso, gli approcci alternativi basati sull'intuizione, sulle euristiche e su altri corsi per gestire le sfide mosse dall'ambiente e dal mercato, presentano numerose distorsioni nelle valutazioni a livello individuale e di gruppo. A loro avviso, i processi sistematici della pianificazione aiuterebbero a superare i gaps e le inconsistenze che possono derivare da queste distorsioni. Essi riconoscono che l'approccio predittivo non può essere perfetto perché la predizione è difficile, ed entro certi limiti incerta, ma, a loro avviso, essa rappresenterebbe il miglior metodo per ri-

manere efficacemente “allineati” con il proprio ambiente. In secondo luogo, a loro avviso, anche se la predizione è troppo imprecisa per decidere la strategia in condizioni d’incertezza, la disciplina e la natura sistemica della pianificazione razionale, la disciplina e la natura sistematica di della pianificazione razionale sarebbe sempre un modo valido per lo sviluppo e la valutazione delle strategie emergenti.

La “Learning School”, in opposizione alla Scuola della Pianificazione, sostiene che le imprese apprendono da ciò che fanno e possono pertanto minimizzare l’uso della razionalità predittiva, facendo leva sulla sperimentazione e sul cambiamento rapido per catturare le nuove opportunità. A loro avviso le imprese che fanno leva sull’apprendimento, essendo flessibili ed adattative alle situazioni come esse si sviluppano, sono in grado di superare con successo i concorrenti che pure si sforzano di affrontare le sfide del futuro incerto. Gli approcci puramente adattativi evitano di definire gli spazi degli eventi futuri, e invece posizionano l’impresa per una pronta risposta all’incertezza ed agli eventi imprevedibili non appena emergono (20). Il principio strategico base degli approcci adattativi è l’ “incrementalismo”: le imprese apprendono dal feed-back dell’ambiente; e le strategie decise sulla base delle informazioni alimentate dallo stesso riflettono quest’apprendimento. Poiché il ciclo di azione e di feed-back è breve, gli approcci adattativi enfatizzano il riconoscimento di “dov’è l’ambiente” piuttosto che la predizione di “dove sarà”, con il conseguente riconoscimento di un premio all’adattamento rapido piuttosto che alle intuizioni strategiche (21). Gli esponenti della Scuola dell’apprendimento arguiscono che nelle situazioni dinamiche ed incerte la pianificazione rallenta l’adattamento e può effettivamente impedire all’impresa di cogliere gli importanti cambiamenti avvenuti nell’ambiente. Le previsioni portano l’impresa a decidere impegni che bloccano la sua strategia pianificata sul riconoscimento delle enormi sfide riconosciute nel fare le previsioni. In questo caso le imprese, anche se avvertono in tempi successivi il bisogno di fare cambiamenti nel loro piano, possono non essere capaci di adattarsi in modo tempestivo ed efficace.

Numerose ricerche empiriche hanno provato che gli sforzi nella pianificazione comprensiva sono legati negativamente alle performances nelle situazioni di ambiente instabili e che le imprese con risultati economici migliori sono risultate quelle che hanno preso decisioni adattative più valide in queste situazioni (22). Altre ricerche hanno provato che l’approccio razionale alla pianificazione ha portato a decisioni più valide nelle situazioni “certe” piuttosto che in quelle “incerte”. Resta fermo, comunque, che l’adattamento di breve, se non adeguatamente sostenuto, rende problematica l’interazione dell’impresa con l’ambiente ed il mercato nel medio e lungo periodo.

8 - L’impresa di fronte al rischio e all’incertezza: dall’approccio della “Strategia Emergente” all’approccio della “Multiple Strategy Options”

Il crescente dinamismo dell’ambiente verificatosi nei decenni successivi all’affermarsi della “Planning School” e della “Learning School” contribuì sempre più spesso ad allontanare le performance delle imprese dagli obiettivi definiti dai piani strategici. A fronte della rigidità della pianificazione strategica e del limitato orizzonte temporale che avevano caratterizzato l’approccio dell’adattamento, a partire dalla metà degli anni ’90 del secolo scorso le ricerche nel campo delle strategie d’impresa assunsero una posizione sempre più critica nei confronti della pianificazione strategica sino a segnare una svolta in sede di affermazione della “Teoria della Strategia emergente” ad opera di Mintzeberg nel 1994. Questi, facendo riferimento studio del 185 e tenendo conto dei risultati di numerose ricerche empiriche, che avevano dimostrato come le performance effettive nella maggior parte delle imprese esaminate mostrassero notevoli scostamenti rispetto agli obiettivi definiti dai piani strategici, sosteneva che la strategia dell’impresa non può essere definita ex-ante ed essere mantenuta invariata per l’intera durata del piano, stante l’estrema difficoltà di anticipare l’evoluzione futura del mercato e dell’ambiente. Muovendo da queste premesse egli giunse alla formulazione della “Teoria della Strategia emergente”, secondo la quale, a suo avviso, l’impresa, lungi dal perseguire una strategia predefinita proiettata sul lungo termine, nella realtà è chiamata a realizzare un continuo adattamento della strategia predefinita e perseguita per renderla la più coerente possibile alle situazioni mutevoli del mercato e dell’ambiente (23). Quindi, non una strategia predefinita e non modificabile, ma una strategia in continuo divenire, ossia adattata o innovata nel tempo in connessione all’intensità dei cambiamenti anticipati del mercato e dell’ambiente. Ad avviso di Mintzeberg solo una strategia siffatta, ossia la “Strategia emergente”, potrebbe permettere all’impresa di difendere e, ove possibile, accrescere il suo vantaggio competitivo e di produrre adeguate correnti di valore, quali sono richieste per rispondere alle legittime aspettative dei suoi stakeholders. Mintzeberg, pur riconoscendo che la “Strategia emergente” si caratterizza per la sua “innovatività”, la sua “apertura” e la sua “flessibilità”, secondo i casi originata o imposta dalla sua permanente sintonizzazione con il cambiamento del mercato e dell’ambiente, non aveva indicato però gli strumenti dei quali avvalersi per realizzarla.

Un’importante metodologia idonea a supportare l’implementazione di strategie innovative, flessibili ed aperte, quali sono le “Strategie emergenti”, è costituita dall’ “Approccio basato sugli Scenari”. Questo ap-

proccio era stata proposta negli anni '70 del secolo scorso, ossia molto tempo prima dell'affermarsi dell'orientamento alla "Strategia emergente". Si deve riconoscere, però, che, a seguito dell'affermarsi di quest'orientamento, la sua importanza è cresciuta notevolmente. L' "Approccio basato sugli scenari" consiste nello sviluppare differenti contesti evolutivi futuri del mercato e dell'ambiente, sì da permettere al management di disporre delle informazioni fondamentali per la decisione e la revisione della strategia dell'impresa. L'importanza di detto approccio per il management non si limita a quella di fornirgli un ventaglio di possibili scenari futuri, ma si estende alla possibilità che esso gli offre di valutare in anticipo gli impatti degli stessi sulla gestione dell'impresa. E sono proprio queste valutazioni che possono permettere l'innovazione, la flessibilità e l'apertura che caratterizzano le "Strategie emergenti".

Grant nel 2003, sulla base di un'indagine approfondita su 8 delle 10 maggiori imprese petrolifere, giunse al risultato che all'aumentare dell'incertezza dell'industria petrolifera le imprese avevano ridotto l'importanza riconosciuta al loro approccio alla pianificazione in cambio di soluzioni più adattive al risultato e flessibili. Sulla base di questi risultati, Grant, riconoscendo l'importanza di realizzare un bilanciamento tra le linee guida della strategia d'impresa e la pura strategia emergente, giunse alla definizione dell'"emergenza pianificata" (24). L'importanza dell'"emergenza pianificata", definita combinando la pianificazione predittiva con gli approcci adattivi, è cresciuta in modo significativo nelle ultime decadi ed ha dato luogo ad interessanti sviluppi. Questo è avvenuto nel rispetto delle innovazioni introdotte da Grant, secondo il quale la realizzazione di costruttivi rapporti dell'impresa con il mercato e l'ambiente impone il superamento della logica della "one Best Strategy option" e l'adozione di un approccio più adattivo e flessibile qual è quello della "Multiple Strategy options" (25). Strategia, che, per essere perseguita, richiede l'integrazione di prospettive future multiple con opzioni strategiche multiple. In rapporto a detta strategia l'Approccio degli Scenari si dimostra particolarmente importante, atteso che esso permette di definire il ventaglio di prospettive future del mercato e dell'ambiente richieste per la definizione di opzioni strategiche multiple.

Lo sviluppo della strategia d'impresa in modo creativo, sì da assicurare la sua flessibilità nel tempo in risposta all'anticipato dinamismo del mercato e dell'ambiente, può avvenire solo tramite un processo articolato e complesso che prevede:

- la definizione di differenti opzioni strategiche idonee a permettere all'impresa, in connessione alla prevista turbolenza del mercato e dell'ambiente, di diversificare i suoi possibili percorsi strategici;
- l'integrazione delle aspettative degli stakeholders interni ed esterni necessaria per sfidare le assun-

zioni che stanno alla base della strategia decisa e superare così l'inerzia che contraddistingue l'orientamento al perseguimento della "one best Strategy option";

- la flessibilità, necessaria per assicurare che la strategia sia adattabile alle dinamiche condizioni del mercato e dell'ambiente e che sia di agevole implementazione(26).

La definizione delle opzioni strategiche richiede il ricorso all'"approccio degli scenari". Come già abbiamo chiarito in precedenza esso si basa sull'assunto di fondo che l'evoluzione futura del mercato e dell'ambiente nel quale l'impresa svolge la sua gestione è largamente incerta. Da qui l'esigenza che i managers si impegnino a valutare questa incertezza e sappiano sviluppare, utilizzando le informazioni ottenute, un ventaglio di opzioni strategiche.

9 - La pianificazione d'impresa e la "Flessibilità Strategica"

Tra i modelli di flessibilità strategica, utilizzabili per gestire l'incertezza, emerge per le sue peculiarità quello elaborato da Raynor(27). Il modello prevede un processo alquanto articolato costituito dalle fasi seguenti:

- 1) l'anticipazione del futuro tramite il ricorso all'impiego dell'"Analisi di Scenario";

- 2) lo sviluppo di una "strategia ottimale" per ciascuno degli scenari individuati ed il confronto delle differenti strategie per individuare gli elementi comuni alle stesse. Questi elementi comuni costituiscono gli "elementi core" mentre gli altri elementi, propri di ciascun scenario, atteso che lo caratterizzano e lo differenziano dagli altri, costituiscono gli "elementi contingenti";

- 3) l'accumulo degli "elementi core" della strategia che l'impresa decide di implementare immediatamente e l'identificazione delle "opzioni reali" in rapporto agli "elementi contingenti". L'utilizzo di queste ultime permette all'impresa di disporre della "flessibilità strategica" richiesta per fronteggiare l'incertezza;

- 4) l'implementazione della "flessibilità strategica" che comporta la "scelta dell'opzione o delle opzioni reali" in risposta al nuovo scenario determinato dai cambiamenti del mercato e dell'ambiente ed il "suo o il loro recepimento nel cambiamento della strategia base";

- 5) l'"implementazione della nuova strategia";

- 5) il "monitoraggio continuo dell'ambiente e del mercato" per verificare se la strategia scelta resti ancora quella ottimale ovvero, in caso di cambiamenti rilevanti in questi ultimi, per definire quale scenario tra quelli individuati sia più vicino al futuro atteso e decidere, in connessione, quali opzioni reali esercitare e procedere sulla loro base alla revisione della strategia ottimale in rapporto a quest'ultimo.

10 - Verso il superamento della logica intuitiva deterministica dello scenario planning: l'approccio dell' "Antifragilità"

Nella decisione della strategia d'impresa è frequente il ricorso al metodo degli scenari. Come abbiamo avuto modo di chiarire nei punti precedenti, alla sua base c'è il ricorso all'approccio della "logica intuitiva" in base al quale la previsione del futuro sarebbe resa possibile dalla individuazione di una serie di relazioni causali tra gli eventi passati e gli eventi futuri. Tuttavia è stato rilevato, correttamente a nostro avviso, che quest'approccio non si dimostra particolarmente efficace nella previsione del futuro, atteso che esso non è in grado di tenere conto dell'incertezza ed in particolare degli "eventi sorpresa"(28).

Alla luce di quanto abbiamo anticipato in precedenza, per orientarsi correttamente in materia di incertezza è necessario tenere conto del fatto che essa può essere interpretata in due modi. Secondo un primo orientamento, l'incertezza sarebbe determinata dalla difficoltà di identificare e di predire la cause ed i loro effetti ma, nondimeno, gli eventi futuri potrebbero essere interpretati come se fossero determinati dalle cause. Secondo un orientamento alternativo, invece, l'incertezza non sarebbe determinata da alcuna causa e gli eventi che la generano sarebbero da attribuire esclusivamente all' "indeterminismo" (29). Queste due interpretazioni sono importanti, non solo perché permettono di affrontare l'incertezza in modi completamente diversi, ma anche perché permettono di valutare il fondamento dei modi nei quali viene utilizzato l'approccio degli scenari nella decisione della strategia dell'impresa.

Sull'origine dell'incertezza ci sono due posizioni diametralmente opposte. Secondo la prima, l'incertezza sarebbe il risultato di una "casualità ontologica". Questa posizione può essere ricondotta all'affermarsi della "Teoria dei quanta", elaborata nel campo della Fisica agli inizi del ventesimo secolo, secondo la quale i fenomeni osservabili sono soggetti ad una casualità assoluta e non riducibile, come nel "Moto Browniano". Secondo questa impostazione l'incertezza non può essere oggetto di previsioni. Per quanto ora chiarito, l'incertezza non può essere riferita ad alcuna causa, atteso che essa è legata esclusivamente al "caso". La seconda posizione sostiene che l'incertezza è il risultato della "casualità epistemologica". Questa posizione può essere ricondotta al determinismo scientifico di Laplace. In essa si sostiene che l'incertezza è da attribuire alla difficoltà che noi incontriamo nell'identificare, nello spiegare e nel misurare le cause che la determinano, ma ciò non esclude affatto che gli eventi siano determinati dalle stesse. Si tratta, ad evidenza, di un approccio deterministico, secondo il quale l'incertezza deriverebbe dall'inadeguatezza delle procedure che noi utilizza-

mo per scoprire le cause che la determinano. Ne consegue che se noi fossimo in grado di identificare le cause rilevanti in una fase iniziale del loro sviluppo potremmo modificare i risultati attesi cambiando le cause che li determinano. Secondo la posizione in esame, quindi, ogni risultato futuro dipende da una serie di cause ed è determinato dalle stesse (30).

Taleb, il fondatore della "Teoria dell'Antifragilità", ha denominato le due posizioni ora esaminate, rispettivamente, come la "casualità vera" e il "caos deterministico". In parallelo, egli molto opportunamente ha sostenuto che in pratica non c'è nessuna differenza funzionale tra le due se è impossibile individuare le cause rilevanti (31).

Per superare i limiti dell'impostazione deterministica del metodo degli scenari dovremmo accettare l'indeterminismo come un complemento all'accettazione dell'impostazione causale. Gli è che non è sempre possibile conoscere l'estensione nella quale la realtà sperimentata sia soggetta all'indeterminismo emergente dalla vera casualità rispetto all'estensione nella quale essa si presenta così perché non siamo in grado di identificare le cause dell'incertezza.

Quando nel metodo dello scenario si utilizza l'approccio della logica intuitiva, nella prima fase del processo si individuano i fattori determinanti del cambiamento futuro del mercato e dell'ambiente riconducendoli a tre categorie: i "fattori costanti", i "fattori predeterminati" e i "fattori incerti". I primi sono caratterizzati dalla mancanza di cambiamento e rappresentano la continuazione del presente. I secondi si caratterizzano per il fatto che il loro cambiamento è noto e prevedibile. I terzi sono quelli che esprimono l'incertezza. E' questa incertezza che porta alla configurazione di un "range di scenari".

Taleb sostiene che nel configurare gli scenari utilizzando l'approccio logico-intuitivo si tende a dare un'enfasi eccessiva al ruolo dei fattori causali, incorrendo così nell'euristica della "fallacia narrativa". A suo avviso, infatti, questo modo di procedere rafforza la plausibilità della sequenza degli eventi e delle azioni con gli scenari individuati (32). Così procedendo, però, si può incorrere sia nella "minimizzazione delle sorprese spiacevoli" che nell' "aumento della suscettibilità alle sorprese spiacevoli", atteso che il processo si preoccupa fondamentalmente del fatto che gli scenari individuati si prospettino come alternative plausibili alla "migliore congettura del futuro", che è la congettura assunta a base della decisione della strategia. Ne consegue, che, così procedendo, il processo considera un numero limitato di scenari rispetto a quelli individuabili, il che concorre a ridurre la plausibilità dell'intero processo (33).

Il fatto di saper configurare degli scenari può dare ai partecipanti al processo di decisione della strategia il falso convincimento della loro abilità di saper prevedere il futuro, anche nel caso in cui il processo

di individuazione degli scenari sia precluso dagli elementi non predittivi. Tverky e Kahneman definiscono questa situazione “simulazione euristica” ed evidenziano che essa deriva dalla “fallacia di congiunzione”, originata dall’uso della narrativa per descrivere catene di relazioni causali, e quindi non dando alcuna prova della loro reale esistenza. A loro avviso, la simulazione euristica porta a riconoscere maggiore plausibilità e probabilità di verificarsi agli scenari individuati (34). Questo può far sì che le imprese ed i loro manager possano convincersi di essere meno esposti alla “sorpresa future”. In questa logica essi possono convincersi altresì che il modo di trattare l’incertezza sia semplice, atteso che si tratta di identificare il dispiegarsi delle catene causali costruite nel modo più tempestivo possibile, per esempio tramite l’identificazione tempestiva degli “eventi che innescano il cambiamento”, o dei “segnali deboli”, o dei “segnali di allerta tempestivi”, e l’implementazione delle azioni volte a mitigare le emergenze di un futuro non desiderabile od a trarre tempestivamente vantaggio dalle opportunità inattese di un futuro desiderabile. All’opposto, l’“Approccio ontologico” all’incertezza vede i risultati delle indagini volte all’anticipazione degli scenari futuri come generati da processi stocastici che non sono connessi a relazioni causali. Questo approccio implica la ricerca volta all’individuazione dei “segnali deboli” o dei “segnali di allerta tempestivi” che porta a ridurre fortemente la fiducia nei futuri emergenti descritti dagli scenari configurati (35).

In tempi recenti Wright e Goodwin hanno proposto il “Backwards logic Method” nell’intento di contenere i limiti dell’approccio deterministico nel planning basato sul metodo dello scenario. Il ricorso al metodo in oggetto comporta lo svolgimento di un processo articolato nelle fasi seguenti: 1) identificazione degli obiettivi fondamentali dell’impresa; 2) prospettazione di un ventaglio di risultati estremi per detti obiettivi; 3) individuazione dei fattori determinanti di detti risultati (36). Dalla descrizione del processo emerge con tutta evidenza che l’approccio proposto non tiene conto affatto dell’indeterminismo, atteso che la spiegazione dei risultati estremi, prevista nella fase tre del processo, evidenzia un processo causale a ritroso. Spiegazione che, per essere basata sulle conoscenze acquisite in tempi recenti, risulta ampiamente condizionata dall’euristica nota come “fallacia narrativa”. Conseguenza da quanto detto che il metodo esaminato, proprio per legare la spiegazione dei risultati estremi individuati, negativi o positivi, ad una serie di relazioni causali, può aumentare anziché ridurre l’esposizione dei risultati conseguiti dall’impresa ai “rischi imprevisi”. E questo, anche se l’aver considerato a priori i fattori determinanti dei possibili risultati avversi ne potrebbe contenere gli effetti. Gli autori del metodo proposto, consapevoli di questi limiti, si sono preoccupati di raccomandare che nella sua ap-

plicazione non si tenga conto solo delle i relazioni causali implicite.

Quanto abbiamo esposto sopra chiarisce ampiamente i limiti degli approcci proposti per gestire i rischi e le incertezze prodotti dai cambiamenti improvvisi e di notevole portata del mercato e dell’ambiente che l’impresa si trova ad affrontare. A tale scopo il risk management, sia pure nella versione più evoluta dell’ERM ed integrato con il BCM, si dimostra inadeguato allo scopo. Questo perché le minacce mosse all’impresa dalle innovazioni riguardanti i prodotti, i prezzi, i processi di produzione, le piattaforme, i processi distributivi, i processi di promozione e pubblicitari, non possono essere affrontate avvalendosi dell’approccio “reattivo”, ma vanno affrontate in modo “proattivo” ed “innovativo”. In questa logica nel precedente punto 7 abbiamo avuto modo di chiarire come solo tramite la “Resilienza” sia possibile affrontare questi rischi. A questo fine l’impresa deve disporre di un’organizzazione che sappia assicurare la disponibilità delle abilità e delle capacità richieste per saper anticipare tempestivamente i rischi in oggetto e per saperli gestire in modo efficace ed efficiente sì da permetterle di difendere e, ove possibile, sviluppare il suo posizionamento competitivo sul mercato. Ciò comporta la ridefinizione del suo modello di business, atteso che nella maggior parte dei casi questi rischi vanno gestiti decidendo ed implementando processi innovativi. Taleb è andato oltre l’approccio della “Resilienza” sostenendo che l’impresa per fronteggiare i rischi e le incertezze del futuro e superare i limiti dell’approccio logico intuitivo, che lega lo scenario planning alla logica della causalità nella previsione del futuro, deve ricorrere all’ “Approccio dell’ Antifragilità”(37). L’approccio proposto da Taleb per affrontare un futuro incerto non richiede alcuna costruzione causale che possa generare o meno un particolare risultato futuro, il che ci permette di ridurre la nostra possibilità di incorrere in errore nell’identificazione delle relazioni causali in sede di definizione degli scenari ai quali legare la pianificazione.

Taleb presenta il concetto di “Antifragilità” contrapponendolo al termine ben più noto di “Fragilità”. L’Antifragilità viene presentata in antinomia alla “Fragilità” e non alla “Robustezza”, come sembrerebbe più logico a prima vista. Quest’ultima, secondo Taleb, va intesa come lo stato intermedio in un continuum che vede agli estremi, da un lato, la “Fragilità” e, dall’altro, l’ “Antifragilità”. Questo, perché la “Robustezza” esprime la capacità di un’impresa di saper resistere ad un evento negativo di notevole portata, mentre l’ “Antifragilità”, per converso, esprime la capacità dell’impresa di saper trarre vantaggio dal verificarsi di eventi di questo tipo.

La situazione di “Fragilità” è caratterizzata dal fatto che l’effetto cumulativo di una serie di piccoli eventi avversi è inferiore all’effetto prodotto da un evento avverso equivalente alla somma dei piccoli ef-

fetti. Così, se un bicchiere di vetro cade più volte da un livello alquanto basso non si rompe. Lo stesso bicchiere di vetro se cade da un'altezza alta, equivalente al prodotto dell'altezza precedente per il numero di cadute, esso si rompe.

Questo concetto di fragilità, incorporato nell' "Antifragilità", è di notevole importanza nell'affrontare l'incertezza legata al verificarsi di eventi avversi imprevedibili di portata notevole. L'impresa "Fragile" subisce un danno considerevolmente maggiore dal verificarsi di un rischio sfavorevole imprevedibile di portata notevole che non da una serie di rischi avversi di portata limitata. E' per questa ragione che l'approccio logico intuitivo, basato sulla ricerca della causalità degli eventi futuri, si presenta del tutto inadeguato per fronteggiare i rischi imprevedibili di portata notevole. Il verificarsi di eventi avversi ad alto impatto che, a priori, non hanno una causa apparente è altamente problematico per l'impresa, soprattutto se le loro conseguenze producono un aumento esponenziale del danno subito dalla stessa.

Una conferma dell'importanza dell'Antifragilità delle imprese nella gestione dei rischi prodotti dai cambiamenti improvvisi ed a notevole impatto del mercato e dell'ambiente può essere trovata nella diminuzione progressiva dell'età media delle imprese rientranti nell'indice S&P 500 di Wall Street. Secondo quanto risulta dal Report on Global Risks di PwC del 2015 nel 1930 l'età media delle imprese quotate comprese nell'indice era di 90 anni. Nel 1958 l'età media era scesa a 61 anni e nel 2012 a 18 anni. Sulla base di questi dati nel Rapporto si stima che nel 2027 il 75% delle imprese attualmente comprese nell'indice sarà sostituito da nuove imprese. Il che, in altro aspetto, sta ad indicare che entro quella data 375 nuove imprese entreranno a far parte dell'indice in oggetto (38).

Secondo Taleb l'impresa per prepararsi ad affrontare l'impatto dei rischi imprevedibili deve garantire la "convessità" dei loro risultati. Con la convessità, infatti, la distribuzione dei risultati si presenta favorevole, atteso che il risultato negativo potenziale è "bloccato" ed i potenziali risultati positivi sono "distribuiti in modo esponenziale". Per quanto detto, l'esperienza di una tale distribuzione convessa dei risultati è, nel suo complesso, positiva, atteso che, a fronte di un basso risultato negativo predefinito, c'è la possibilità di conseguire notevoli risultati positivi.

Un concetto incorporato nell' "Antifragilità" è l' "opzionalità", facendo leva sulla quale è possibile accrescere la "flessibilità" dell'impresa. In vero, essa, includendo nella sua strategia un ventaglio di opzioni, assicura flessibilità alla stessa. Per questo motivo l' "opzionalità" è considerata un vettore di "Antifragilità". L' "opzionalità" è importante perché è uno dei fattori che rende l' "Antifragilità" veramente un approccio non deterministico, e quindi non causale, per affrontare il futuro. L' "opzionalità" infatti non ri-

chiede il ricorso ai procedimenti di previsione degli eventi futuri potenziali e costituisce uno scudo contro la nostra incapacità di predire i rapporti causali tramite i quali anticipare il futuro e congetturare le conseguenze degli eventi futuri così individuati.

L'impresa si trova ad affrontare minacce di differente natura e portata che, se non adeguatamente gestite, possono mettere in discussione la sua sopravvivenza. Queste minacce hanno la loro genesi nei comportamenti delle imprese nuove entranti sul mercato o nelle innovazioni che il progresso tecnologico alimenta. E' sufficiente al riguardo fare riferimento alle innovazioni affermatesi negli ultimi anni, quali l'internet delle cose, la robotica, l'intelligenza artificiale, la scienza dei materiali, la stampa a 3D, le blockchains, la realtà virtuale, i big data, le innovazioni in campo biomedicale, le nanotecnologie. Tra le applicazioni più recenti delle innovazioni brevemente prospettate è agevole richiamare le auto senza guidatore, i droni, le cryptovalute, gli organi sintetici.

Ai fini della realizzazione dell'Antifragilità si dimostra estremamente utile il riferimento ai processi seguiti dalle startups nella gestione dei rischi. L'approccio seguito da queste ultime è noto come "Lean start-up methodology".

Per comprendere la portata innovativa di detto approccio va precisato preliminarmente che esiste una profonda differenza tra un'impresa già posizionata sul mercato ed una startup, atteso che la prima realizza la sua gestione utilizzando un business model deciso in precedenza. La startup, invece, svolge la sua attività per costruirne uno. Questa distinzione è al centro dell'approccio "Lean Startup". Infatti secondo l'approccio in esame la "Lean Startup" va intesa come un'organizzazione finalizzata a cercare ed a mettere a punto un business model che possa essere replicato e sviluppato.

Secondo Steve Blanc le fasi del "Method Lean" sarebbero le seguenti:

- "piuttosto che impegnarsi in mesi di ricerca e di pianificazione, le imprese accettano di avanzare inizialmente una serie di ipotesi da verificare: fondamentalmente buone congetture. In questo modo i fondatori della startup, invece di sviluppare un articolato e complesso Business Plan, sintetizzano le loro ipotesi in un documento denominato "Business model canvas" (canovaccio del modello di gestione). Fondamentalmente in detto documento si analizzano in forma diagrammatica le attività tramite le quali l'impresa si propone di creare valore per sé e per i clienti" (39).

- "Le lean startups utilizzano l'approccio "customer development" per verificare le loro ipotesi. In particolare esse si rivolgono all'esterno e chiedono ai potenziali utilizzatori dei loro prodotti, ai loro acquirenti, ed ai loro partners di esprimersi sulla validità di tutti gli elementi del loro modello di gestione, in particolare sulle caratteristiche dei prodotti, sulla politica di prezzi, sui canali di distribuzione e sulle strategie di

acquisto dei clienti a prezzi convenienti. Particolare enfasi è posta sulla snellezza e sulla velocità: le nuove attività delle startups assemblano rapidamente i prodotti dei quali è stata accertata la vendibilità ed immediatamente sollecitano il feedback dei clienti. Poi, utilizzando gli inputs dei clienti, procedono alla revisione delle loro assunzioni, e, ripetendo il ciclo, mirano a ridisegnare le loro offerte e ad apportare ulteriori piccoli aggiustamenti (iterazioni) o aggiustamenti più incisivi (pivots) alle idee che non si sono dimostrate valide” (39).

- “le start-ups utilizzano un processo, denominato “agile development of customer”, mutuandolo dall’industria del software nella quale è stato ideato e sviluppato. L’ “agile development” viene realizzato in parallelo allo sviluppo del cliente. A differenza dei tipici lunghi cicli di sviluppo del prodotto, che presuppongono la preliminare conoscenza dei problemi e delle esigenze di prodotto della clientela, l’ “agile development” elimina gli sprechi di tempo e di risorse comportati dallo sviluppo del prodotto secondo l’impostazione classica, realizzandolo in modo interattivo e incrementale. E’ il processo per mezzo del quale le startups creano i prodotti col minimo livello di fattibilità che successivamente assoggettano a tests” (39).

Secondo Blanc: “Nel 21mo secolo quelle forze che permetteranno alle persone in ogni tipo di organizzazione – start-ups, imprese di piccole dimensioni, imprese di grandi dimensioni ed i governi – di sentire la pressione del cambiamento rapido” avvertiranno l’esigenza di fronteggiarlo con decisione ed in modo costruttivo. “L’approccio “lean start-up” le aiuterà a fronteggiarlo con decisione, ad innovare rapidamente, ed a trasformare il business nel modo più rispondente agli obiettivi perseguiti” (40).

Ad un’attenta analisi l’impresa antifragile nel corso della sua esistenza evidenzia la sua capacità di saper cogliere la portata favorevole dei cambiamenti del mercato che in prima istanza si proiettano come minacce. Una conferma di tanto può essere trovata assoggettando ad attenta analisi il Caso Hewlett Packard. Essa agli inizi degli anni ‘70 valutò particolarmente sfidante la minaccia che l’emergere della tecnologia dei minicomputer muoveva alla sua leadership nel campo della strumentazione di test e di misurazione analogica e digitale e, in stretta connessione, alla fine degli stessi anni decise di entrare con decisione nelle tecnologie TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol) e del sistema Unix (Sistema operativo per computers portatili) (41). Negli anni ‘80 e ‘90 HP continuò ad investire ed a focalizzare la sua strategia sui personal computer e sulle stampanti divenendo leader del mercato. Lo sviluppo di queste produzioni continuò anche negli anni ‘2000 quando HP decise di vendere il comparto della strumentazione di misurazione e di test per convogliare le risorse così ottenute allo sviluppo del comparto dei

PC e delle stampanti. Infine a partire dalla prima decade degli anni ‘2000 HP, pur mirando a difendere la sua leadership sul mercato dei PC, continuando nel suo processo di sviluppo ed acquisendo la Compaq, e delle stampanti, entrò con decisione nel mercato dei Servizi IT (42).

Ad un’attenta riflessione il caso HP porterebbe a credere che sia stato agevole per essa affermarsi in un mercato in notevole espansione, qual è stato il mercato dei PC e delle stampanti dagli anni ‘80 in poi e quello dell’IT dagli anni ‘2000 in poi. Ma così non è stato. Gli è che nello stesso periodo imprese prestigiose, quali la Digital Equipment e la Compaq, sono uscite dal mercato. Anzi, per essere più precisi, prima la Compaq assorbì la Digital Equipment, poi HP acquisì la Compaq (43).

Ciò che emerge dal nostro breve esame del caso HP è che quest’ultima ha saputo realizzare sin dalla sua fondazione un valido adattamento strategico al mercato, facendo leva sulla tensione determinatasi tra il cambiamento di quest’ultimo ed il suo cambiamento interno, ponendo particolare attenzione a che l’attrattività del mercato, fondamentale dei PC e delle stampanti, non venisse attaccata dalle innovazioni di prodotto affermatesi nel tempo, quali l’avvento dei tablet in parallelo ai PC (44). E’ evidente, infatti, che ove le innovazioni di prodotto dovessero incidere pesantemente sull’attrattività del mercato, potrebbero far cadere drasticamente il posizionamento competitivo sul mercato delle imprese che non hanno saputo cogliere tempestivamente il cambiamento e fronteggiarlo, come provano i casi Kodak, Nokia, Polaroid.

L’antifragilità è stata perseguita sistematicamente da HP riuscendo a sviluppare la sua capacità di adattamento strategico nell’ambito delle opportunità crescenti che il mercato le offriva. In questi periodi l’impresa ha dimostrato, tramite l’andamento delle quotazioni di borsa delle sue azioni, di aver realizzato redditi in misura crescente, confermando, in questo modo la “convessità” dei risultati che caratterizza le imprese antifragili. Le uniche fasi della sua esistenza nelle quali HP non è riuscita a sviluppare in pieno le sue capacità adattative strategiche nella direzione dell’antifragilità, stando a quanto emerge dalle sue quotazioni di borsa del periodo, sono avvenute nel passaggio dalle produzioni tradizionali di attrezzature per la misurazione ed i test alle nuove produzioni di PC e di Stampanti, che hanno determinato, in una prima fase, problemi legati alle produzioni congiunte delle due linee di business, risolti, nella fase successiva, con lo “spin-off” della linea di produzioni tradizionali. Questi periodi sono stati caratterizzati da risultati economici negativi, confermando così che la fragilità si traduce nella “concavità” dei risultati. Nella realizzazione della sua antifragilità HP ha gestito due particolari fasi di adattamento alla dinamica del mercato. La prima è avvenuta nel corso degli anni

'2000, quando non ha valutato correttamente le prospettive di sviluppo di internet, e la seconda nel corso della prima decade del '2000, quando ha sottovalutato le possibilità di sviluppo della telefonia mobile, della nuvola e del SaaS (Software as a Service) (45).

Ovviamente l'antifragilità di HP è stata resa possibile sia dalla disponibilità delle risorse richieste dagli investimenti in innovazione e sviluppo, sia con gli azionisti dall'efficienza e dall'efficacia dell'organizzazione, dei suoi sistemi di gestione, sia dalla qualità, dalla motivazione e dall'empowerment del personale, sia, e soprattutto, dalla capacità e dall'abilità dei CEO, che si sono succeduti nel management di HP.

Nel corso della gestione HP è stata sempre in grado di realizzare e sviluppare costruttivi rapporti con i suoi stakeholders, interni ed esterni, in particolare con i suoi managers ed i suoi dipendenti, i suoi clienti e gli azionisti che, con il loro supporto, gli hanno reso possibile di svilupparsi, di progredire e di mantenersi autonoma.

11 - L'Organizzazione che supporta la Resilienza e l'Antifragilità

Quanto abbiamo esposto nei punti precedenti ci porta a riconoscere che l'impresa per essere "resiliente" e "antifragile" deve disporre di capacità aggiuntive a quelle che le permettono di raggiungere alti livelli di performance nella gestione corrente, volta ad implementare la strategia decisa in precedenza, ossia delle capacità necessarie per realizzare l'adattamento all'ambiente altamente variabile, incerto, complesso ed ambiguo (VICA) e, ove necessario, per realizzare le innovazioni imposte dallo stesso. Essa, quindi, deve disporre di un'organizzazione che le permetta di rispondere in modo coerente e costruttivo al cambiamento del mercato e dell'ambiente. Conseguenza da quanto detto, che sia l'impresa resiliente che l'impresa antifragile devono dimostrare di saper:

- adeguare tempestivamente la loro organizzazione per renderla idonea a supportare la l'adattabilità e la flessibilità della gestione, quali si richiedono in un ambiente altamente dinamico;

- assicurare il controllo dei rischi ed il fronteggiamento dell'incertezza prodotti dal cambiamento dell'ambiente e del mercato;

- gestire a livello delle persone preposte ai differenti ruoli dell'organizzazione le conseguenze emotive (ansietà e stress) prodotte dalle continue modificazioni dei loro comportamenti richieste dalla gestione del cambiamento;

- realizzare processi di apprendimento, di sviluppo e di crescita (46).

Da quanto abbiamo esposto sopra emerge che sia la resilienza che l'antifragilità d'impresa - quali s'impongono per fronteggiare il cambiamento

dell'ambiente sempre più volatile, incerto, complesso ed ambiguo - si basano su processi strettamente integrati tra loro, finalizzati a realizzare congiuntamente la "gestione corrente", con la più alta efficacia ed efficienza, e la "gestione evolutiva" mirata a difendere la posizione competitiva raggiunta e ad assicurare il valido posizionamento competitivo dell'impresa nel lungo termine, tramite la definizione di percorsi strategici alternativi, di nuove idee, di nuove modalità operative e di nuove norme comportamentali. I processi di questo secondo gruppo hanno la funzione di generare "futuri possibili" ai quali legare la strategia dell'impresa (47).

La resilienza e l'antifragilità dell'impresa si basano sull'efficacia dei due sottosistemi di processi e sulla loro stretta integrazione. Questo, perché se l'impresa dovesse tendere a far prevalere i processi del primo dei due sottosistemi, assicurerebbe l'efficacia della sua gestione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi correnti di breve periodo, ma potrebbe creare difficoltà alla gestione nel medio e lungo periodo, basata fondamentalmente sull'innovazione e sul cambiamento, quali l'alto dinamismo del mercato e dell'ambiente impongono. Per converso, se nell'impresa dovesse tendere a prevalere il secondo dei due sottosistemi, si assicurerebbero le condizioni per lo sviluppo della gestione futura, tramite l'orientamento al cambiamento ed all'innovazione nello svolgimento dei processi di gestione e l'adeguamento della struttura organizzativa, ma, inevitabilmente, si creerebbero difficoltà al perseguimento dell'efficacia della gestione corrente ed all'adeguamento della struttura organizzativa che la supporta (48).

L'impresa resiliente e l'impresa antifragile avvertono l'esigenza di integrare strettamente i processi dei due sottosistemi, ciascuno dei quali è focalizzato sui propri obiettivi. Più in particolare, il primo è focalizzato, prevalentemente ma non esclusivamente, sugli obiettivi della gestione corrente e mira ad assicurare:

- l'alta efficacia e l'alta efficienza dei processi legati al soddisfacimento nel modo più mirato e più alto possibile dei bisogni della clientela;

- chiari confini, obiettivi ed indicatori di performance per i responsabili delle differenti funzioni, i differenti teams e le differenti persone dell'organizzazione;

- chiare relazioni tra gli individui, i manager, i teams e le organizzazioni;

- un sistema di performance efficace del management (49).

Nella prospettiva dell'impresa resiliente e dell'impresa antifragile questi processi si configurano come "mezzi in evoluzione" di produzione di valore per i clienti, gli azionisti, i dipendenti e, più in generale, per la comunità nella quale l'impresa è inserita ed opera. La loro portata evolutiva deriva dal fatto che essi debbono essere continuamente adattati, modificati

o innovati. Ciò avviene tramite i processi del sottosistema di adattamento o evolutivo, che ha la funzione di generare nuove soluzioni e cambiamenti strutturali che possano integrarsi con il sottosistema della performance sì da permettere all'impresa di fronteggiare le sfide prodotte dal cambiamento. Ciò comporta innovazioni nella strategia e nel modello di gestione, ossia nei prodotti, nei prezzi, nei servizi, nei mercati, nei processi, nelle tecnologie, nelle relazioni con i clienti, con i fornitori di beni e di servizi, con gli stakeholders, nei comportamenti (caratteristiche culturali, leadership e stili di management), nelle forme organizzative, ed in ogni altra componente che possa contribuire ad accrescere la capacità e l'abilità dell'organizzazione a fronteggiare le minacce ed a trarre vantaggio dalle opportunità prodotte dal cambiamento dell'ambiente, e, per le imprese antifragili, a trarre vantaggio dalle minacce (50).

E' stato giustamente affermato al riguardo che la gestione integrata dei processi dei due subsistemi crea cambiamenti rilevanti che inevitabilmente generano tensioni nei membri dell'organizzazione (51). La gestione di dette tensioni richiede particolari interventi a livello organizzativo, che vanno gestiti con tempestività ed in modo determinato, facendo leva sulle particolari abilità a disposizione, onde evitare conseguenze negative sulle motivazioni dei dipendenti, che inevitabilmente finirebbero col ripercuotersi negativamente sui risultati economici dell'impresa. In molte imprese, gestite in modo tradizionale, questi interventi non sono effettuati perché si ritiene che, tramite l'utilizzo di strutture organizzative rigide e di sistemi di controllo efficaci, ai membri dell'organizzazione possano essere evitate le tensioni prodotte dalla gestione del cambiamento.

Ovviamente queste strutture e questi sistemi se, da un lato, alimentano nei membri dell'organizzazione una sensazione di ordine e di sicurezza, difficilmente riescono ad evitare le tensioni prodotte dal cambiamento, e, in più, possono contribuire a frenare o ad eliminare ogni loro possibile apertura alla creatività ed al cambiamento (52). Conseguenze da quanto ora esposto che sia nell'organizzazione dell'impresa resiliente che nell'impresa antifragile le tensioni e le emozioni sgradevoli non vanno soppresse, negate o controllate, ma vanno accettate e gestite in modo costruttivo. Per rendere possibile tanto si richiede ad entrambe le imprese la ferma determinazione a costruire e sviluppare al loro interno una cultura che sappia assicurare continuamente un supporto valido alle persone che con differenti ruoli realizzano i processi della loro gestione.

Nelle imprese orientate quasi esclusivamente al raggiungimento dell'efficienza e dell'efficacia della performance della gestione corrente le persone facenti parte dell'organizzazione si tende a considerarle risorse finalizzate al raggiungimento di un fine e non

come soggetti portatori di valori. Questo approccio spesso crea una compliance alla cultura orientata alla conformità. Procedendo in questo modo, però, si finisce con il precludere ogni apertura dell'organizzazione dell'impresa all'innovazione ed al cambiamento. Gli è che la cultura orientata al perseguimento dell'efficienza e dell'efficacia della performance corrente tende a privilegiare i comportamenti orientati prevalentemente al raggiungimento degli obiettivi del budget, ossia al successo corrente.

In questa logica ogni allontanamento dagli stessi è valutato come inefficienza da ridurre o eliminare, piuttosto che come un'esperienza sulla quale far leva per sviluppare l'apprendimento e, al limite, l'innovazione. Per contro, sia l'impresa resiliente che l'impresa antifragile focalizzano la loro gestione sul sostegno delle persone facenti parte dell'organizzazione. Questo crea in esse una profonda sicurezza e permette loro di disporre di spazi per l'espressione genuina delle loro differenze e delle loro emozioni, nonché di spazi per la sperimentazione e l'apprendimento. In questo modo l'impresa resiliente e l'impresa antifragile, da un lato riescono a gestire le emozioni difficili dei membri dell'organizzazione originate dal cambiamento e, dall'altro, li sollecitano ad uscire dalle zone di apparente soddisfazione ed a proiettarsi nei mondi più impegnativi evocati dallo squilibrio, dai quali spesso scaturiscono le innovazioni e, in alcuni casi, i percorsi dell'antifragilità.

La performance e l'evoluzione sono due poli del continuum entro il quale si sviluppa la vita dell'impresa. La sopravvivenza dell'impresa richiede l'abilità di saper focalizzare le energie sul cambiamento e di saper allocare le risorse a disposizione avvalendosi di un sistema adattativo che sappia assicurare nel tempo un suo rapporto costruttivo con l'ambiente.

Al tempo stesso la sostenibilità dell'esistenza dell'impresa nel lungo periodo richiede che essa sappia interagire con l'ambiente, fronteggiando le difficoltà comportate dagli adattamenti e dalla ristrutturazione richiesti dal suo cambiamento. Questa abilità richiede un movimento verso l'integrazione degli opposti: ragione ed emozione, imposizione e flessibilità, chiusura ed apertura, pianificazione e fronteggiamento dell'emergenza. In più essa richiede lo sviluppo all'interno dell'impresa di una comunità umana che divenga una matrice attraverso la quale il cambiamento possa avvenire. Questa competenza è divenuta centrale sia per l'impresa resiliente che per l'impresa antifragile (53).

Alla luce di quanto abbiamo esposto sopra la struttura organizzativa dell'impresa resiliente e dell'impresa antifragile deve essere altamente flessibile ed adattativa. In questa logica la struttura che in prospettiva si dimostra come la più rispondente a queste esigenze è la "Struttura organizzativa cellulare" (54).

12 - Conclusioni

Il dinamismo dell'ambiente e del mercato con il quale l'impresa è chiamata a confrontarsi fa emergere la notevole portata della vulnerabilità che essa continuamente è chiamata a confrontarsi. In questo scritto ci siamo proposti di analizzare come l'impresa per fronteggiare i rischi e le incertezze nei quali la vulnerabilità si esprime debba integrare la sua pianificazione strategica, oltre che con l'ERM, con il Business Continuity Management, con la Resilienza e, ove ne ricorrano le condizioni, con l'Antifragilità. In stretta connessione abbiamo delineato i cambiamenti che vanno realizzati a livello organizzativo per assicurare la disponibilità delle capacità e delle abilità necessarie per il fronteggiamento della vulnerabilità.

References

Knight F.M. Risk, Uncertainty and Profit; New York 1921
Mach J.G. – Simon H.A., Organizations; New York 1958.

Meijer I.S.M. -- Hekkert M.P. – Faber J. & Smith R.E., Perceived uncertainty regarding Sociotechnological Transformations: Toward a typology; International Journal of Foresight and Innovation Policy, 2006, pagg. 214-240.

Selleri L. L'Enterprise Risk Management quale sistema di protezione e di creazione di valore; in: *Economia Aziendale online*; Pavia 2016, n. 3, da pag. 153 a pag. 163.

Fixel I. – Polivou M. – Croxton K.L. –Pettit T.J. From Risk to resilience: Learning to Deal with Disruption; MIT Sloan Management Review, Winter 2015, pag. 4.

Taleb N. The Black Swan: The impact of highly improbable, Random House, Allen Lane, London 2007, pag. 7 e segg.

Taleb N. op. cit., pag. 47.

Leannovator. Lean Organization: Introduzione ai principi dell'Organizzazione snella; www. Leannovator.com. s.i.d.

Forbes, Toyota Quake, Tsunami Take Heavy Toll on Toyota: www.forbes.com, 2011/04/08.

Fixel I. art. cit., pag. 9.

PWC The emerging capability every business needs. The art and science of enterprise resilience. PWC 2015 pagg. 5 – 6.

Fixel I. ed altri, art. cit. pag. 9.

Fixel I. ed altri, art. cit. pagg. 9-10.

ISACA Business Continuity Management: Emerging Trends, December 2012, pag. 5.

ISACA Pubblicazione citata, pag. 6.

Courtney H. – Krkland J. – Viguerie P. Strategy Under Uncertainty; Harvard Business Review, November-december 1997, pagg. 4-9.

Sawsami F. – Hosseini S.H.K. -Kordnaeij A. – Azar A. Management Environmental Uncertainty: From Conceptual Review to Strategic Management Point of View; International Journal of business and management, n. 7 2015, pagg. 224-225.

Scott A. How to turn Ambiguity into Opportunity: A New Approach to Strategy under Uncertainty; Innosight s.i.d. pag. 11.

Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to business Business Policy for Growth and Expansion ; McGraw Hill, New York 1965.

Ansoff H.I. Strategic Management; MacMilan London 1979. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Innovation and competitors; Free Press New York 1980.

Masakowski E. Strategy making under casual ambiguity: conceptual issues and empirical evidenceForecast evidence; Organization Science 1997, n. 9, pagg. 414-418.

Quinn J.B. Strategies for Change: Logical incrementalism; Dow-Jones Irwin Homeward 1980.

Miller D. The architecture of simplicity; Academy of Management Review 1993 n. 18, pagg.116-138.

Mintzeberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning; Business; Harvard Business Review 1994 January – February, pagg 107-114.

Grant R.M. Strategic Planning in a turbulent environment; Strategic Management Journal, 2003, n.24, pagg. 491-498.

Grant R.M. op. cit. pagg 503-510.

Grant R.M. op. cit. pagg. 512-515.

Raynor & Michael E. The Strategy Paradox: Why commitment to success leads to failure (and what about it; New York Doubleday 2007.

Wright G. – Goodwin P. Decision making under low level of predictability, enhancing the scenario method; International Journal Forecast 2009 n.25 pagg. 813-818.

- Derbyshire J. – Wright G. Preparing for the future. Development of an “antifragile” methodology that complement scenario planning by omitting causation: *Technological Forecasting & Social change*, 2014 n. 83 pag. 215.
- Derbyshire J. – Wright G. art. cit., pagg. 214-215.
- N. Taleb *The Black Swan*, Penguin London 2008, pag.198.
- Derbyshire J. – Wright G. art. cit., pag. 217.
- Derbyshire J. – Wright G. art. Cit., pag. 217.
- Twersky A. – Kahneman D. Extensional versus intuitive reasoning : the conjunctive fallacy in probability judgment; *Psychological Review* 1983 n. 90 pagg. 293-299
- Blanco S. – Lesca N. From weak signals to anticipative information: learning from the implementation of an information selection method; *ISIDA Palermo s.i.a.*, pagg. 1-9.
- Googwin P. – Wrieght G. Backward logic method. The limits of forecasting methods in anticipation rare events. *Technological Forecasting. Sec. Chang* 2010 n. 7, pagg. 355-368.
- Taleb N. *Antifragile*, Allen Lane London 2012.
- PWC The emergencing capability every business needs. The art and science of enterprise resilience. 2015 pag. 5.
- Blank S. Why the Lean Start-up Change Everything; *Harward Business Review* 2013 May pagg. 5-6.
- Blank S. Op. cit., pagg. 5-9.
- Burgelman R.A. Built to Become – HP’s History of Becoming / 1939-2015; An Integral Process Review; paper form chapter 2 of Book “built to Become” co-authored with Meza E.M. – H.W McKinney s.i.a., pagg 39-50.
- Burgelman R.A. art. cit. pag. 40.
- Burgelman R.A. art. cit. pag. 39.
- Burgelman R.A. art. cit. pag. 40.
- Burgelman R.A. art. cit. pag. 42.
- Rob. D. *Building Resilient Organizations*; *Practioner* 2000 Vol. 32 n.3, pagg. 27-28.
- Rob D. Art. cit.; pagg. 29-30.
- Rob D. Art. cit.; pag. 29.
- Rob D. Art. cit.; pag. 29.
- Rob D. Art. cit.; pag. 29; Derbyshire J. – Wright G. Preparing for the future: Development of an “antifragile methodology that complement scenario planning by omitting causation; *Technological Forecasting & Social Change*, 2014 n. 32, pag. 215; Jaaron Ayan A.M. – Backhouse C. J. Learning from chaos: the advent of antifragility in service organizations; www.pommeetings.org/outpapers/052/052-0210 s.i.a, pag. 2.
- Rob D. Art. ct., pag. 30.
- Rob D. Art. cit., pag. 30; Jaaron Ayan A.M. – Backhou-se C.J. art. cit. pag. 5
- Miles R.E. – Snow C.C. – Matheus J.A. - Coleman jr. H.I. Organization in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form; in: *The Academy of Management executive*, 1997, vol. 11, n. 4; traduzione italiana in: “*Problemi di Gestione*, Vol. XXI, n. 5, Anno 1998, pag. 28; Selleri L. *L’Impresa e il Rischio: Introduzione al Risk Management*; ISU Università Cattolica 2006, pag115 e 116.