

Governare la complessità (in azienda) è un esercizio di equilibrio De Toni: «Ma sono sempre i talenti delle persone a fare la differenza»

Un Boeing 747 è una macchina complicatissima, fatta di decine di migliaia di pezzi che, però, possono essere controllabili e gestibili, attraverso competenze specifiche, in modo da far sì che l'aereo voli e di costruirne altri di uguali. Un piatto di spaghetti è invece la sintesi del caos imprevedibile, due forchettate non saranno mai identiche. Non è complicato ma complesso e, traslando il ragionamento sul rapporto fra un'azienda e i suoi possibili mercati, il guaio inizia qui.

«Il dilemma della complessità», un saggio di Alberto De Toni, rettore padovano dell'università di Udine, e dell'ingegnere meccanico dottorando Giovanni De Zan, edito da Marsilio, dura 340 pagine e inizia con una convinzione del filosofo Karl Popper, secondo la quale «la consapevolezza non inizia con la cognizione o con la raccolta di dati o fatti ma con i dilemmi». Cioè grazie alle strade che prevedono biforcazioni ed a questo, è la tesi degli autori, non si possono certo sottrarre imprese grandi o piccole che siano chiamate a confrontarsi su scenari inevitabilmente internazionali e sempre variabili.

«Complessità e competizione esterna aumentano sempre – spiega De Toni – e per far fronte a una varietà sempre più ampia bisogna introdurre una corrispondente varietà, e dunque una complessità, interna alla propria azienda. Detta in altro modo, se vuoi lavorare in tanti mercati devi avere una gamma di prodotti ampia, che si adegui il più possibile alle

loro diversità, con uno spettro largo di proposte fra il basso e l'alto di gamma».

Il dato di fatto, però, è che nella pratica questo non può avvenire oltre un certo limite e la domanda che viene posta nel saggio è, appunto, quanto la complessità esterna possa o debba ragionevolmente

essere inseguita con adattamenti e sviluppi fra le pareti del capannone. «Noi – prosegue il rettore friulano – sosteniamo che ci debba essere un equilibrio perché, e questa è la tesi di fondo, se spingi troppo sulla varietà interna va a finire che si imballa tutto. Insomma, occorre spingere la complessità ma non oltre un limite fisiologicamente insostenibile».

Come? Gli strumenti individuati, anche grazie all'analisi di cinque diverse realtà imprenditoriali – Sistema Coop, Coop Liguria, Gruppo Euris (soluzioni informatiche), la società di servizi globali di Unicredit e Alf Group (arredamento), sono sostanzialmente tre più uno: «Una prima risposta strategica è la suddivisione in unità interne. Per fare un esempio, il gruppo ex Zanussi inizialmente produceva tutto in una fabbrica ma poi si è reso conto che era meglio installare cinque stabilimenti produttivi diversi in cui costruire lavatrici, frigoriferi, eccetera. Spaccando in unità diverse riduci la complessità interna e mettendo insieme più unità, operando in maniera modulare, affronti la complessità esterna».

La seconda indicazione, che riguarda il piano gestionale, ha ovviamente a che fare con la qualità delle regole. «Servono norme semplici la cui applicazione renda molto più facile affrontare la complessità esterna. Non è affatto vero che aumentando le regole o rendendole più sofisticate le cose migliorano».

Terza pista da tenere d'occhio è lo sviluppo di capacità organizzative. «E' il tema della condivisione dei valori – prosegue De Toni – che aumenta l'autono-

mia delle persone. Ma anche della interconnessione, che alla fine favorisce la cooperazione interna, e quindi della ridondanza di tipo intangibile, ossia formativo, cognitivo, relazionale. Occorrono cioè collaboratori che hanno più conoscenza e più relazioni di quelle che sono strettamente necessarie».

La quarta risposta, infine, spinge l'impresa sul territorio dei rapporti con gli altri operatori più o meno locali e ha a che fare con la riconfigurazione delle associazioni temporanee e con le reti d'impresa. «La conclusione è: per quanto noi vogliamo lavorare sul piano strategico, organizzativo e gestionale per migliorare i sistemi interni, rimarrà sempre un gap fra la complessità esterna da affrontare e quella che noi riusciamo a gestire internamente. Ridurre la prima è troppo rischioso perché, ad esempio, se scelgo di stralciare dai miei canali commerciali alcune aree del mondo perderò senz'altro quote di mercato. Reagire facendo crescere la complessità interna, di converso, è molto costoso e dunque fra una situazione e l'altra ci sarà sempre un divario che ha la caratteristica di riportare al centro le persone, cioè i talenti. Insomma – conclude De Toni – per quanto possiamo costruire bene i sistemi, nel contesto di un'iniziativa imprenditoriale di qualsiasi dimensione e di qualsiasi tipo, le persone rimangono quelle che fanno la differenza».

G.F.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Rettore Alberto De Toni, padovano, guida l'Università di Udine

