

Traiettorie e scenari. Quali sfide e quali competenze per i prossimi anni?

*Edoardo Mollona, Senior Advisor MCCrescendo; Prof. di
Responsabilità Sociale ed Etica di Impresa, Università di
Bologna*

L'ambiente in cui le aziende producono cambia ed un elemento fondamentale di una *beautiful strategy* è saper anticipare e cavalcare i cambiamenti. Guardare avanti è vitale, perché le competenze necessarie per affrontare nuovi scenari non si costruiscono in un giorno. Alcune richiedono, oltre che risorse finanziarie, la risorsa più importante: il tempo. Qui però emerge un punto critico. Un conto è avere l'esperienza per leggere le tendenze del settore di appartenenza, un talento proprio dell'imprenditore, facilmente osservabile in tante aziende di successo. Altra cosa è, invece, la capacità di intercettare i movimenti tellurici di natura socio-politica e tecnologica, più difficili da cogliere e, soprattutto, che hanno un impatto specifico sulle aree strategiche d'affari delle singole aziende da comprendere e da valutare con attenzione.

*Guardare avanti è vitale,
perché le competenze
necessarie per affrontare
nuovi scenari non si
costruiscono in un
giorno.*

Rischio ambientale, sociale e tecnologico

Per avere un'idea di cosa stiamo parlando basta dare un'occhiata alle previsioni dei grandi think tank internazionali. Per esempio, quello del World Economic Forum che ogni anno raccoglie informazioni sui rischi percepiti.

Il rapporto del 2024 indaga la presunta evoluzione dei rischi globali fino al 2025. Secondo il rapporto, esistono tre aree di rischio: ambientale, sociale e tecnologico.

Dal punto di vista ambientale, il cambiamento climatico continua

ad essere considerato l'aspetto maggiormente critico. Le recenti esondazioni drammaticamente ricordano come i cambiamenti climatici possano avere conseguenze in grado di mettere in ginocchio intere regioni ricche di talento imprenditoriale. Eventi che ci allertano su quanto la salvaguardia dell'ambiente e delle infrastrutture sia un elemento che rientra nei confini di attenzione della strategia aziendale e che probabilmente richiede competenze specifiche.

Dal punto di vista sociale, la polarizzazione politica e la persistenza di consistenti flussi migratori costituisce un'altra area fortemente critica. A questa si aggiunge l'evoluzione della tecnologia e, nello specifico, tutto quello che ha a che fare con la cybersecurity.

Se si prolunga la traiettoria di analisi fino al 2026, suggerisce il rapporto del World Economic Forum, i succitati rischi si intrecciano con nuove sfide. Tra queste, l'instabilità politica e, soprattutto, il crescente timore per il diffondersi di conflitti, anche armati, tra paesi è una delle più pressanti e sembra sancire l'addio al sistema di ordine mondiale che aveva sostenuto la globalizzazione. L'incapacità dei sistemi pubblici di fornire servizi e infrastrutture adeguate sembra essere un'altra causa di preoccupazione. Infine, dal punto di vista tecnologico, due sono i timori che emergono: da una parte la possibile concentrazione delle tecnologie essenziali nelle mani di pochi operatori, dall'altra la crescente dipendenza da informazioni la cui veridicità e le cui fonti sono difficili da interpretare.

Estendendo poi l'orizzonte temporale di altri dieci anni, fino al 2034, i rischi individuati sembrano apocalittici con il manifestarsi di eventi che potrebbero stravolgere l'assetto della terra come, per esempio, la perdita drammatica di biodiversità o, dal punto di vista della tecnologia, gli effetti indesiderati della penetrazione inarrestabile dell'intelligenza artificiale nel tessuto delle relazioni sociali, politiche ed economiche.

Quali competenze tecniche?

Dieci anni sembrano un futuro lontano ma invece scorrono veloci; soprattutto se pensiamo al tempo necessario alla formazione di nuove competenze. Ne deriva un interrogativo naturale: come fa l'imprenditore ad avere le informazioni che contano per adattare in tempo le proprie competenze e costruirne di nuove? Sicuramente approfondendo direttamente molte delle competenze più vicine all'azienda, ma anche interagendo e lasciandosi provocare da soggetti esterni che studiano questi fenomeni e cercano di tradurli in opportunità di intervento per le aziende.

*Come fa l'imprenditore
ad avere le informazioni
che contano per
adattare in tempo le
proprie competenze e
costruirne di nuove?*

È proprio quello che facciamo con la nostra attività di ricerca e che, per esempio, ci ha spinti alcuni anni fa, convinti che l'emergenza ambientale e sociale avrebbe prodotto esiti da parte delle istituzioni, a studiare l'evoluzione della normativa europea sia sulla rendicontazione non-finanziaria sia sull'introduzione della dichiarazione di dovuta diligenza in tema di sostenibilità. In questo caso, lo sforzo conoscitivo, anche a seguito di un'indagine su un campione di imprese, ci aveva presto persuasi della necessità, anche per gli operatori non direttamente coinvolti dall'obbligatorietà, di anticipare gli eventi e di segnalarsi in alcuni contesti di mercato e di specifiche filiere produttive come soggetti "ESG compliant". Un processo di adeguamento da realizzarsi, di caso in caso, a velocità differente, che inevitabilmente viene percepito in maniera diversa dalle aziende, ma che progressivamente sta interessando un numero sempre maggiore di realtà, anche di più piccole dimensioni, anche a seguito dell'approvazione di due nuove direttive, rispettivamente nel 2022 e nel 2024. Non è facile però improvvisare; ci vuole tempo per trovare all'interno dell'azienda le risorse e le competenze per modificare i processi organizzativi e la cultura aziendale. Ecco, quindi, che è stato decisivo per le aziende partire in tempo, per essere in grado di disporre delle competenze adeguate al momento in cui, vuoi per l'urgenza dell'obbligatorietà vuoi per la pressione della concorrenza, la rendicontazione non-finanziaria si è resa necessaria.

Qualche anno dopo, avendo in mente le traiettorie che descrive il World Economic Forum, una delle sfide meritevoli di maggiore attenzione riguarda senz'altro la tecnologia. In quest'area, sembrerebbe proprio che le aziende non possano ignorare due temi cruciali. Il primo è quello della cybersecurity. La sicurezza dei sistemi informativi è un aspetto sempre più pressante ed è per questo che le aziende devono comprendere a che punto sono in un percorso di messa in sicurezza dei dati, di quali competenze e di quali strumenti necessitano, distinguendo tra quelle che possono sviluppare internamente e quelle acquisibili dall'esterno coinvolgendo i giusti fornitori. Il secondo tema è l'intelligenza artificiale. Un aspetto di portata ancora più ampia e imprevedibile, che impatta su molti più aspetti della gestione aziendale e della costruzione di una efficace proposta di valore. Quali sono le applicazioni, gli strumenti e gli algoritmi di cui è bene dotarsi per le PMI italiane? Quali competenze saranno necessarie? E anche in questo caso: come evolverà la legislazione in materia di intelligenza artificiale e quale sarà, quindi, il campo di gioco all'interno del quale si troveranno a competere le PMI italiane?



Quali competenze manageriali?

Per concludere, a fronte delle traiettorie di evoluzione che abbiamo descritto come possono reagire le aziende? Volendo anticipare le tendenze invece che subirle, quali sono le competenze che devono sviluppare e come si devono opportunamente comportare le PMI?

Sicuramente le competenze tecniche sono importanti. Queste ultime sono sempre più decisive nei processi di gestione aziendale, evolvono continuamente e tendono ad aver un tasso di obsolescenza più rapido.

È altrettanto vero, però, che le aziende necessitano di sviluppare le competenze manageriali che servono per interpretare la crescente complessità ambientale e per diventare delle vere e proprie organizzazioni capaci di apprendere quanto necessario ad essere protagonisti sul mercato.

Come si progettano e con quale frequenza si aggiornano la struttura e i contenuti dei programmi di formazione? Chi sono i destinatari e con quale modalità si cerca di favorire l'apprendimento? Come si adattano i processi di formazione interna ai processi di evoluzione dell'ambiente?

Una serie di domande che evidenziano la necessità di una visione strategica che dia unitarietà allo sviluppo di competenze interne con due obiettivi. Il primo consiste non solo e non tanto nello sviluppare competenze specifiche ma nel far penetrare a tutti i livelli organizzativi l'attitudine a percepire e a manifestare il bisogno di conoscenze specifiche via via diverse. Il raggiungimento di questo primo obiettivo è funzionale, nel lungo periodo, alla realizzazione di un secondo obiettivo rappresentato dalla trasformazione dell'azienda in un sistema di apprendimento continuo. Le competenze manageriali permettono di integrare questi processi di apprendimento con la necessità di preservare l'economicità e la gestione operativa dell'azienda. Senza una solida e radicata cultura dell'apprendimento è difficile preservare la capacità di generare reddito nel lungo periodo, ma senza flussi di reddito, e con una posizione competitiva debole, è difficile poter sostenere processi di apprendimento diffusi.

Al cuore di una beautiful strategy troviamo sicuramente la capacità di governare questo delicato equilibrio.

Le aziende necessitano di sviluppare le competenze manageriali che servono per interpretare la crescente complessità ambientale e per diventare delle vere e proprie organizzazioni capaci di apprendere.

