

EUGENIO NUNZIATA

Oltre il modello agile: superare l'instabilità con la resilienza



In un contesto definito di permacrisi, l'attitudine di un'impresa ad affrontare con consapevolezza instabilità e discontinuità diventa centrale e strategica per la sua sopravvivenza. Le aziende che investono esclusivamente in processi di produzione del valore "agili" potrebbero rivelarsi "fragili", trovandosi costrette, di fronte al susseguirsi di eventi imprevisti, a interrompere frequentemente i processi operativi e dover riorganizzare le proprie risorse. Al contrario, le aziende che, oltre a puntare sull'agilità, investono nello sviluppo di capacità diffuse di resilienza, ottengono risultati migliori. Queste imprese mostrando grandi capacità di adattamento e recupero di fronte a eventi disastrosi, costruendo una "nuova normalità" che garantisce continuità operativa e solidità di lungo termine.

AGILE//RESILIENZA//SUPPLY CHAIN//ORGANIZZAZIONE//CHANGE MANAGEMENT

**EUGENIO NUNZIATA**

Adjunct Professor in Organization presso l'Università Luiss Guido Carli, Dipartimento di Business and Management. È Senior Advisor in organizational change management.

Il passaggio a un modello operativo "agile", l'ottimizzazione delle fonti di approvvigionamento in economie lontane e meno costose, la delocalizzazione dei sistemi di produzione, la riduzione di costi unitari e il miglioramento o il mantenimento di una posizione competitiva sul mercato sono tra le strategie attuate dalle aziende per far fronte alle sfide poste dalla globalizzazione. Evidenze statistiche riferiscono che la globalizzazione degli scambi e degli investimenti produttivi è passata dal 39% del PIL globale nel 1990, al 59% nel 2019 (Banca Centrale Europea, 2021). La gestione delle interdipendenze globali, sviluppatesi negli ultimi trent'anni all'interno dei processi produttivi e nelle catene di fornitura, si è tuttavia rivelata

più problematica nell'ultimo periodo, soprattutto per le imprese che hanno costruito nel tempo una catena globale del valore (Centro Studi Confindustria, 2023).

Da qualche anno, una condizione definita di “permacrisi”¹, caratterizzata da un susseguirsi di eventi geopolitici, economici, sociali e climatici inaspettati, sta modificando l'habitat in cui viviamo. Questo continuo sovrapporsi di situazioni di emergenza ha trasformato la crisi da rottura temporanea a una condizione permanente di instabilità del contesto.

Quante imprese a oggi si sono dotate della necessaria flessibilità per ridurre la propria dipendenza dalle risorse strategiche importate? Quali sistemi produttivi hanno avuto la lungimiranza di darsi un assetto organizzativo e strategico capace di garantire una tempestiva risposta alle emergenze e una rapida riallocazione delle risorse (competenze, tecnologia, infrastrutture, capacità produttiva)?

La capacità di un'organizzazione di affrontare tale discontinuità ha un ruolo sempre più centrale e strategico per la sua sopravvivenza. Alla luce degli ultimi avanzamenti, gli studi sull'*organizational resilience* potrebbero fornire un valido framework per reinterpretare l'*organizational agility* come modello operativo in grado di dotare un'impresa dei livelli di adattamento e reattività necessari per ridurre la vulnerabilità del sistema.

La conferma di questa ipotesi, descritta da Holbeche (2018) come *resiliently agile model*, potrebbe essere la chiave di volta per ottenere finalmente quel profondo cambiamento di paradigma di cui si discute oramai da più di cinquant'anni: il passaggio da un modello meccanico a un modello organico. L'articolo si propone, quindi, di offrire ai manager un contributo utile per approfondire la comprensione degli attributi organizzativi di agilità e resilienza, evidenziandone le peculiarità distintive.

L'ORGANIZZAZIONE AGILE

Le organizzazioni “agili” dispongono di un modello di funzionamento in grado di contemperare le esigenze di stabilità e dinamismo. Questo modello consente loro di riconfigurare rapidamente e in modo efficiente strategia, struttura, processi, risorse umane e tecnologia, consentendo così di ottimizzare continuamente e proteggere nel tempo la catena del valore, superando talune rigidità delle precedenti logiche lean (Cegarra-Navarro et al., 2015). L'agilità organizzativa si riferisce, quindi, alla capacità di un'impresa di apportare rapidi cambiamenti nei processi di produzione e di ottenere flessibilità nelle operazioni in risposta alle sollecitazioni dell'ambiente esterno o per cogliere opportunità immediate. L'agilità garantisce all'organizzazione una capacità costante e duratura di adattamento, flessibilità e tempestività di risposta (Teece et al., 2016).

Diversi framework di lavoro, soprattutto nello sviluppo di innovazioni di prodotto e tecnologiche, si possono far risalire al *Manifesto Agile* del 2001. L'analisi delle esperienze di successo e delle ricerche disponibili (Salo, 2017) ha consentito di individuare alcuni fattori intrinseci che caratterizzano il modello di funzionamento di un'organizzazione agile: una rete di team autoregolati, accomunati da un orientamento alla co-creazione di valore per gli stakeholder, supportati da efficaci meccanismi di apprendimento organizzativo, cicli decisionali molto veloci e un utilizzo diffuso di tecnologie abilitanti, il tutto in un contesto culturale fortemente *people-centered*. Alcune survey condotte a livello internazionale hanno rivelato che, su un panel consistente di imprese leader, la maggior parte dichiarava di avere programmi molto ambiziosi in questa direzione. In particolare, tre quarti delle aziende analizzate ponevano l'adozione di modelli organizzativi *agile oriented* tra le prime tre priorità aziendali (Aghina et al., 2018).

¹ Nel 2016 l'ex Presidente della Commissione europea Jean-Claude Juncker e l'ex Direttrice operativa del Fondo Monetario Internazionale Christine Lagarde parlarono di uno stato di crisi permanente, definito come “permacrisi”, riprendendo un termine mutuato dal teorico della complessità Edgar Morin (1993).

L'ORGANIZZAZIONE RESILIENTE

La “resilienza” si riferisce alla capacità degli individui, e di conseguenza di un sistema socio-organizzativo, di anticipare, affrontare e riprendersi da eventi imprevisti e inaspettati, disastri ed emergenze che impediscono il normale esercizio delle operation. Allo stesso tempo, la resilienza è mossa dall'intento di proteggere gli interessi degli stakeholders, garantire il benessere della comunità, migliorare la produttività organizzativa e garantire il benessere quando si verificano situazioni di vulnerabilità dovute a crisi o emergenze. In un contesto resiliente, le minacce esterne non sono unicamente fonte di ansia e paura, ma vengono anzi utilizzate come stimolo per valutare nuove opzioni, ossia per creare condizioni di rinnovata normalità in grado di garantire continuità di crescita all'azienda.

Da alcuni studi in ambito di *organizational resilience* (Giustiniano et al., 2018) emerge un modello interpretativo che individua due componenti alla base dei comportamenti delle persone: una “componente adattiva”, che resiste agli shock, e una “componente reattiva”, che al contrario si concentra sull'apprendimento derivante dagli shock. La parte “adattiva” si caratterizza per il senso di intenzionalità e determinazione dell'organizzazione, accompagnato dalle attività di pianificazione e protezione dell'azienda e di tutti gli attori coinvolti e dallo sforzo teso a migliorare l'esistente. La componente “reattiva”, invece, è orientata al ripensamento dell'organizzazione, valorizzando le lezioni apprese e mettendo in relazione le diverse componenti interne. Questa dimensione stimola l'integrazione e favorisce la ricerca di soluzioni, creando un terreno fertile per lo sviluppo di nuove ipotesi, anche in ambiti non perfettamente noti. Tra le componenti osservabili nella relazione dialettica tra adattività e reattività, gli studiosi inseriscono l'improvvisazione, intesa come capacità di interpretare il proprio ruolo con intraprendenza e mestiere (Sparti, 2019), il *problem solving* strategico e creativo e l'attivazione di meccanismi virtuosi di apprendimento collettivo. Il bisogno di resilienza nelle imprese ha assunto un'importanza tale che l'International Organization

for Standardization (ISO) ha emesso la direttiva ISO 22316, dedicata a questo tema.

LA FRAGILITÀ NASCE DALLE CONTRADDIZIONI

Alla luce del contesto attuale, è importante definire “tempestività di risposta” e “cambiamento” in modo più preciso. Quanto tempestiva deve essere la risposta agli eventi improvvisi, inaspettati e frequenti che caratterizzano il contesto esterno? L'obiettivo del cambiamento è ristabilire una normalità preesistente, oppure adattarsi di volta in volta, creando “nuove condizioni di normalità”? Quanto di questo cambiamento può essere pianificato e preordinato, e quanto invece prende la forma di un progressivo modellamento?

L'assenza di una risposta consapevole a queste domande in un assetto organizzativo “agile” può determinare “fragilità”, compromettendo la capacità di resilienza di un'organizzazione (Holbeche, 2018). Puntare tutto unicamente su modelli di funzionamento di tipo agile può creare un'esposizione incapace di reggere a shock inaspettati e improvvisi (*frAgility*), comportando cambiamenti che potrebbero avere un impatto negativo a lungo termine. D'altra parte, la necessità di esprimere capacità di resilienza potrebbe nel breve termine esercitare un impatto negativo su efficienza, costi e margini. L'esigenza di rispondere proattivamente e con tempestività può infatti condurre a scelte “anti-lean”, con il rischio di creare ridondanze organizzative che influiscono negativamente sulla catena del valore. Nei sistemi economici e produttivi tutto ciò si traduce spesso in costi economici legati all'interruzione dei processi e alla conseguente riorganizzazione delle risorse. L’“imprevisto e inaspettato” è, per definizione, il contrario di ciò che è prevedibile, e non è sufficiente rispondere con una “sospensione della normalità” tipica dello stato di emergenza. Per ridurre la vulnerabilità del sistema occorre riposizionarlo, di volta in volta, con strategie appropriate, verso condizioni di diversa normalità (Nunziata, 2024).

Negli ultimi anni, squilibri geopolitici,

pandemie globali, eventi meteorologici estremi, attacchi informatici e altri disastri hanno messo a nudo le fragilità delle catene globali di produzione e approvvigionamento, e su questo tema si stanno interrogando non solo il mondo accademico e le istituzioni, ma anche le imprese e l'opinione pubblica. Governare le interdipendenze globali produttive (e di conseguenza di fornitura) sviluppatasi negli ultimi trent'anni si è rivelato, in quest'ultimo triennio, più problematico. Questo è soprattutto vero per quelle tipologie di imprese che "hanno costruito nel tempo una catena del valore globale 'tight', con scarsa ridondanza dei fornitori, volta all'efficiente utilizzo dei diversi vantaggi competitivi, incardinata sull'organizzazione della produzione con una gestione prevalentemente finanziaria del magazzino (just-in-time). L'organizzazione internazionale della produzione, che include anche quella della fornitura, nasconde un costo potenziale di cui tener conto, che è relativo al suo possibile blocco" (Centro Studi Confindustria, 2023). Considerazioni che richiamano temi come l'analisi dei costi di transazione, il *make-or-buy*, la *lean economy*. L'eccessiva enfasi sul paradigma agile e snello ha esposto i sistemi produttivi a una significativa fragilità. La priorità data alla riduzione dei costi e alla massimizzazione dei margini di profitto ha fatto perdere di vista la necessità di coltivare capacità di resilienza. Per essere resilienti, le aziende hanno bisogno di reti di approvvigionamento robuste in grado di riprendersi rapidamente dagli shock causati da eventi anomali e/o imprevedibili. A tal fine, è essenziale adottare le seguenti pratiche: (1) rilevamento rapido dei segnali deboli provenienti dal contesto esterno, per consentire la risposta e il recupero da condizioni dirompenti; (2) gestione efficace della supply chain end-to-end, supportata da una governance dei dati che consenta la tracciabilità completa, dalle materie prime al prodotto finito, coprendo subfornitori, fornitori e cliente finale; (3) monitoraggio dei fabbisogni, comprese le scorte di emergenza, e valutazione della diversificazione delle fonti di approvvigionamento, incluse le fonti locali; (4) investimenti in digitalizzazione per migliorare il controllo a distanza delle catene di fornitura, e in

automazione, al fine di ridurre i costi e compensare le lavorazioni in paesi ad alto costo del lavoro.

I fenomeni di *reshoring* (ritorno della produzione dei paesi d'origine), *nearshoring* (rilocalizzazione delle proprie forniture a favore di fornitori localizzati in paesi geograficamente più vicini) e *backshoring* (rientro di parte della catena di fornitura nel paese d'origine) stanno guadagnando crescente attenzione sia nella letteratura economica sia nel dibattito politico. Inoltre, il contesto di crescenti tensioni geopolitiche ha favorito l'adozione di un nuovo approccio definito *friendshoring*, che prevede che le aziende scelgano di spostare la produzione in paesi politicamente affini, considerati "amici" (Fondazione Nord Est, 2022). Due recenti indagini, condotte dalla Fondazione Nord Est (2022) e dal Centro Studi Confindustria (2023), offrono dati interessanti sulla rilocalizzazione delle catene di fornitura da parte delle imprese manifatturiere italiane. Queste ricerche evidenziano una maggiore esposizione delle imprese italiane alla fornitura estera: quasi il 73% delle aziende rispondenti si approvvigiona all'estero per i materiali necessari alla produzione. Nonostante questa forte dipendenza dall'estero, tra il 2016 e il 2020, il 21% delle imprese ha intrapreso operazioni di *backshoring* totale o parziale.

Per far fronte agli eventi improvvisi, molte imprese hanno puntato su strategie di "ridondanza", aumentando la quantità di scorte disponibili per evitare interruzioni. Negli ultimi due anni, quasi due aziende su tre – pari al 65,8%, percentuale che sale all'81,2% per quelle con più di 250 addetti – hanno aumentato le proprie scorte per prevenire problemi di approvvigionamento. Questo cambio di approccio può essere sintetizzato dall'espressione "dal *just-in-time* al *just-in-case*", che descrive il passaggio da un modello focalizzato sull'efficienza e la minimizzazione degli sprechi a uno che privilegia la sicurezza sulle forniture (Fondazione Nord Est, 2022).

Tuttavia, la prospettiva di un *backshoring* generalizzato delle forniture non è né concreta né auspicabile. Da un lato, alcuni materiali – soprattutto materie prime – sono localizzati solamente in specifiche aree del mondo; dall'altro, abbandonare le catene globali del valore significherebbe rinunciare ai

vantaggi derivanti dalla specializzazione produttiva e dalle economie di scala. Il World Economic Forum di maggio 2023 ha previsto per il triennio cambiamenti nella struttura delle catene di fornitura, con una tendenza verso il loro l'accorciamento. A conferma di ciò, un'indagine dell'*Economist* (2023) su un campione di 3.000 senior executive a livello mondiale ha evidenziato un aumento dell'adozione di strategie di *nearshoring* (dal 12% del 2021 al 20% del 2022) e *backshoring*, (dal 5% al 15%).

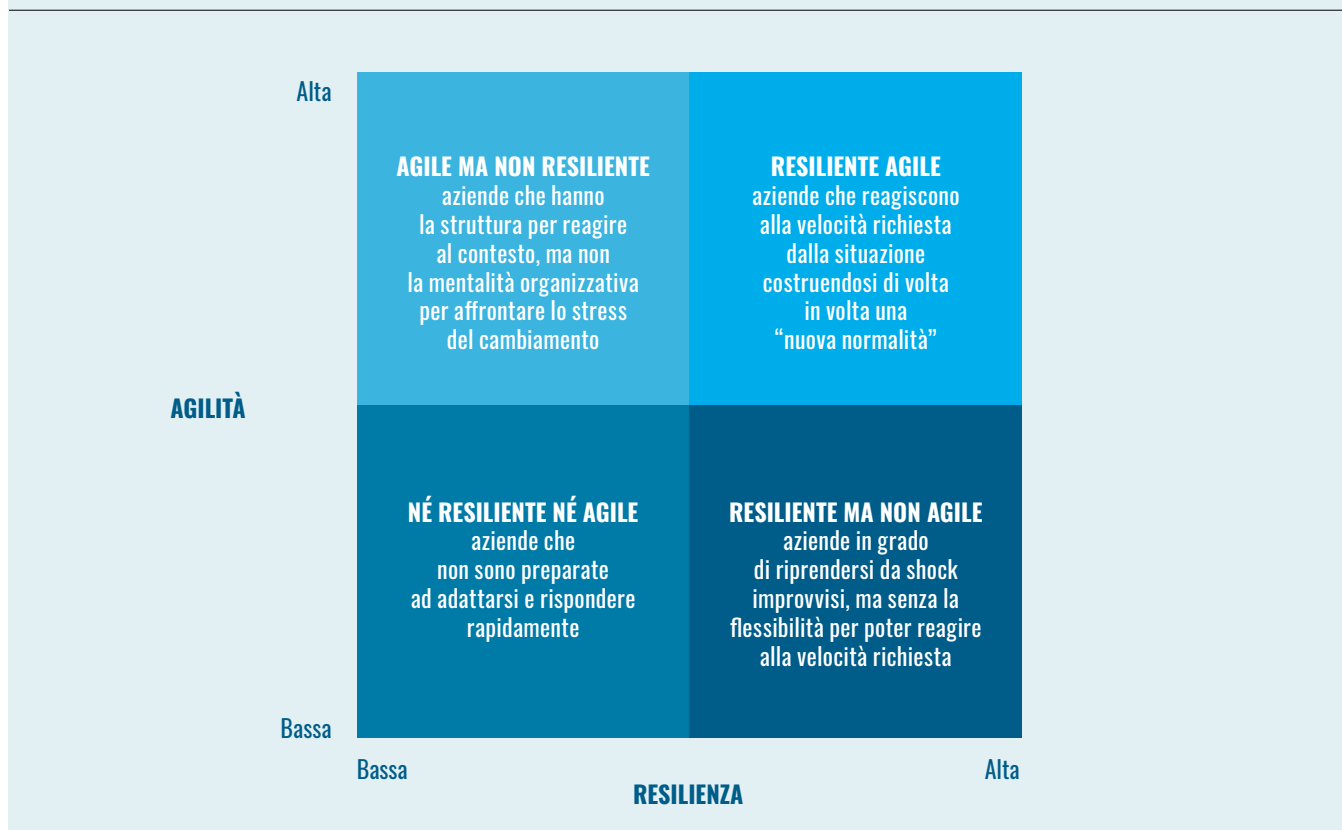
GOVERNARE IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Resilienza e agilità sono due paradigmi altamente complementari ed essenziali per un'azienda che intenda esser capace di adattarsi a improvvisi shock. Tuttavia, questi concetti presentano caratteristiche specifiche che li differenziano nettamente. La mancata comprensione di tali differenze può portare

a contraddizioni organizzative non indifferenti nella pratica applicativa. Comprendere differenze e complementarità tra resilienza e agilità aiuta il management aziendale a considerare tutti gli aspetti necessari per governare il cambiamento della propria organizzazione e prepararla ad affrontare futuri incerti. Se definiamo la resilienza come la capacità di resistere, assorbire e rispondere a cambiamenti improvvisi, e l'agilità come la capacità di muoversi in modo determinato ma flessibile, allora un'organizzazione può presentare diverse combinazioni di questi due tratti distintivi (Figura 1).

Le considerazioni sviluppate finora porterebbero ad affermare che la complementarità tra agilità e resilienza risiede nel diverso ambito di applicazione: mentre la prima riguarda le modalità di funzionamento dell'organizzazione e delle operation nell'ambito dei processi di produzione del valore, la seconda è correlata ai comportamenti e alle impostazioni culturali, e quindi riguarda le

FIGURA 1 TRATTI DISTINTIVI DI UN'ORGANIZZAZIONE



persone, le comunità e l'organizzazione intesa come sistema sociale. La resilienza è un modo di essere che va a caratterizzare il DNA di un'organizzazione, e dovrebbe costituire il presupposto per l'agilità. La resilienza produce i suoi effetti sia sul breve sia sul lungo periodo, permettendo di bilanciare l'esigenza di rispondere nell'immediato a crisi e disastri improvvisi con la capacità di individuare e valorizzare le opportunità di lungo termine che possono emergere da situazioni critiche. In un'ottica agile, il cambiamento è concepito come un percorso da pianificare e governare passo dopo passo, mentre nella prospettiva della resilienza il cambiamento si traduce in un continuo modellamento, guidato dalla necessità di costruire di volta in volta una "nuova normalità" in risposta alle sfide del contesto.

Le organizzazioni possono essere progettate per esprimere agilità, ma la resilienza dipende essenzialmente dalle persone che ne fanno parte. Le persone con una formazione appropriata e un mindset organizzativo adeguatamente sviluppato possono abituarsi a operare in un contesto organizzativo agile in continuo cambiamento. Tuttavia, per esprimere anche capacità di resilienza e adattabilità in un ambiente continuamente soggetto a eventi imprevisi, è importante possedere una sensibilità strategica e una maturità individuale.

Questi tratti permettono di comprendere il contesto più ampio in cui si opera, anticipare le possibili conseguenze delle proprie azioni e prendere decisioni informate anche in situazioni di incertezza.

« MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **sinergia tra agilità e resilienza:** integrare l'agilità nei processi produttivi e la resilienza nella cultura organizzativa consente alle imprese di rispondere tempestivamente alle crisi, mantenendo al contempo una visione strategica di lungo termine;
- **rafforzamento della supply chain:** la resilienza richiede una gestione dinamica delle catene di fornitura, puntando sulla diversificazione delle fonti, sul monitoraggio continuo e su un approccio strategico che passa dal modello "just-in-time" al modello "just-in-case";
- **adattamento e innovazione organizzativa:** le aziende resilienti integrano un approccio adattivo con uno reattivo, finalizzato a imparare dall'esperienza e innovare attraverso l'improvvisazione creativa e il problem solving strategico;
- **valorizzazione delle risorse umane:** la resilienza si basa su competenze strategiche, maturità decisionale e visione contestuale, mentre l'agilità è alimentata da team autonomi e orientati all'apprendimento continuo;
- **transizione verso una governance resiliente:** l'adozione di tecnologie digitali e di sistemi avanzati di tracciamento e controllo aumenta la capacità di anticipare i rischi, garantire la continuità operativa e affrontare le sfide in modo proattivo.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- | | | | |
|--|---|---|---|
| <p>Aghina, W., et al. (2018). "The five trademarks of agile organizations." <i>McKinsey Quarterly</i>, January.</p> <p>Ahir, H., Bloom, N., Furceri, D. (2022). "World Uncertainty Index." <i>NBER Working Paper</i>.</p> <p>Banca Centrale Europea (2021). Economic Bulletin, Issue 4, ecb.europa.eu.</p> <p>Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., Wensley, A.K.P., (2015). "Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility." <i>Journal of Business Research</i>, 69/5.</p> | <p>Centro Studi Confindustria (2023). <i>In aumento le imprese manifatturiere italiane che scelgono fornitori domestici</i>, Nota n° 4/2023.</p> <p>Economist Impact (2023). <i>Trade in Transition 2023</i>, Global report.</p> <p>Fondazione Nord Est, Confindustria Veneto Est (2022). <i>La riorganizzazione internazionale delle reti di fornitura tra reshoring e friendshoring</i>, dicembre.</p> <p>Giustiniano, L., Clegg, S. R., Cunha, M. P., Rego, A. (2018). <i>Elgar introduction to Theories of Organizational Resilience</i>,</p> | <p>Edward Elgar Publishing, cap.6.</p> <p>Holbeche, L. (2018). <i>The agile organization: how to build an engaged, innovative, and resilient business</i>, Kogan Page.</p> <p>McKinsey Global Institute (2020). <i>Risk, resilience, and rebalancing in global value chains</i>, August.</p> <p>Nunziata, E. (2024). "Le competenze per dare continuità tra crisi e disastri." <i>Sviluppo e Organizzazione</i>, n° 317.</p> <p>Salo, O. (2017). "How to create an agile organization." <i>McKinsey Quarterly</i>, October.</p> | <p>Sparti, D. (2019). "Il disordine dell'interazione: l'improvvisazione come categoria sociologica." <i>Quaderni di Sociologia</i>, 81(LXIII), p.27.</p> <p>Teece, D., Peteraf, M., Leih, S. (2016). "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy." <i>California Management Review</i>, 58/4.</p> |
|--|---|---|---|