

Lettera

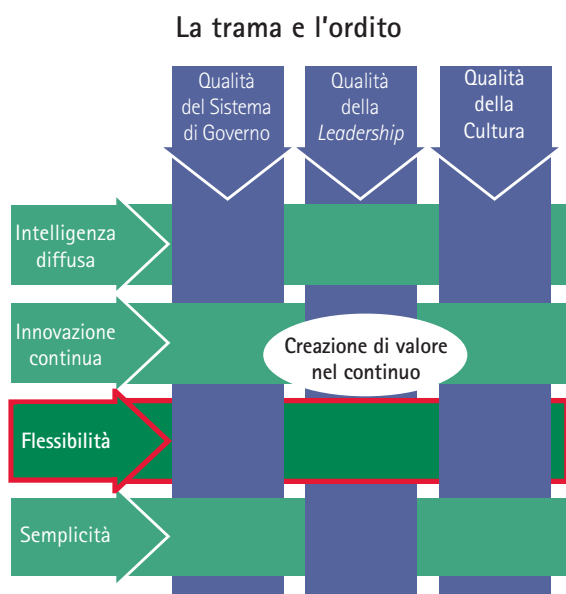
Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

L'Organizzazione Flessibile

DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO GENERALE

La **flessibilità** è uno dei quattro aspetti trasversali fondamentali di un "quadro di comando" finalizzato alla creazione di valore nel continuo (ved. Lettera n. 20 "La trama e l'ordito" - Agosto/Settembre 2008).



Per **flessibilità** intendiamo quanto segue:

Capacità di anticipare, prevenire e, comunque, di adattarsi in modo agevole a realtà imprevedibili e/o impreviste, assicurando la possibilità di cogliere tempestivamente le nuove opportunità e di evitare le minacce e, nel contempo, la tutela della buona salute dell'Organizzazione nel continuo.

In questa epoca la flessibilità è più che mai fondamentale. Il futuro è sempre più difficilmente prevedibile.

La probabilità che il presente e il futuro siano la replica del passato è nulla. Siamo nell'epoca della discontinuità.

Flessibilità significa essere disponibili, all'occorrenza, a cambiare tutto con la sola eccezione dei Valori consapevolmente ed esplicitamente adottati e delle norme oggettive.

Un esempio di Valori:

- Indipendenza
- Ricerca continua dell'eccellenza
- Professionalità/Cultura della professione
- Integrità
- Dignità (servizievoli con tutti, servi di nessuno).

ALCUNE DIMENSIONI DELLA FLESSIBILITÀ

Occorre massimizzare la flessibilità in tutti i suoi aspetti rilevanti.

Alcune importanti dimensioni della flessibilità sono certamente le seguenti:

- Flessibilità strategica
- Flessibilità organizzativa/gestionale
- Flessibilità economica/patrimoniale
- Flessibilità finanziaria
- Flessibilità mentale/comportamentale.

Di seguito si approfondiscono una ad una le dimensioni precitate.

Flessibilità strategica

Flessibilità strategica significa anzitutto essere un "sistema aperto", svolgendo direttamente le attività che hanno significato strategico ed esternalizzando le altre, ivi comprese quelle che sono caratterizzate da *know-how* professionali specifici, non abituali per l'Organizzazione.

Essere "sistema aperto" significa essere capaci di rinnovarsi in continuità, con accordi, alleanze, operazioni strategiche, cambiamenti, per conseguire vantaggi competitivi, anticipare i concorrenti, gestire le mutevoli esigenze del sistema competitivo.

La Flessibilità strategica ha un forte legame con la gestione del rischio.

In particolare, si tratta di garantire di non dipendere eccessivamente da:

- singoli *Business*
- singole Tecnologie
- singoli Clienti
- singoli Fornitori, se d'importanza critica
- singole Aree geografiche.

Sul piano finanziario (ved. infra Flessibilità finanziaria), in tutti i casi di imprese presenti in più *business*, si tratta di garantire la copresenza di *business* in fase di "introduzione" o "sviluppo", che assorbono quantità significative di risorse finanziarie ma che tutelano il futuro, con *business* competitivi in fase di "maturità" in grado di generare significative risorse finanziarie a sostegno dei *business* in fase di "introduzione" o di "sviluppo".

Il compito del bilanciamento dell'insieme dei *business* non è affatto facile perché significa mediare tra spinte contrapposte:

- la spinta alla focalizzazione sui singoli *business* affinché conseguano il più possibile la "massa critica"
- la spinta alla diversificazione dei *business* per il bilanciamento del rischio.

La flessibilità in oggetto richiede che i massimi responsabili dell'impresa abbiano un livello adeguato di cultura strategica ed un senso realistico di ciò che si può fare.

Flessibilità organizzativa/gestionale

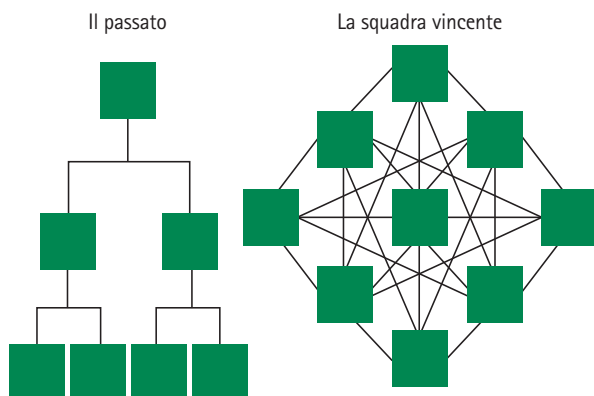
Un'impostazione organizzativa rigida non potrà mai essere una soluzione coerente con un ambiente esterno turbolento e con un "sistema cliente/consumatore finale" sempre più differenziato, anche a livello individuale.

Per la Flessibilità organizzativa/gestionale sono di particolare rilevanza le considerazioni in precedenza espresse circa le scelte delle attività con esecuzione diretta rispetto a quelle da esternalizzare.

Di seguito si riportano esempi di altre leve ai fini della Flessibilità organizzativa/gestionale:

- Adozione, negli approvvigionamenti e nelle attività produttive, di un approccio *just in time*, su ordinazione del cliente, anziché di un approccio per magazzino.
- Delocalizzazione in aree geografiche convenienti delle attività che consentono significativi benefici economici e/o per altri motivi generalmente di carattere strategico.
- Minimizzazione dei livelli nella struttura organizzativa.
- Organici non ridondanti.
- Delega delle attività di controllo per massimizzare il livello di "autocontrollo".
- Abolizione, ogniqualvolta possibile, dei ranghi e delle etichette pompose (da sostituire solo con "Responsabile di").
- Uso nei cambiamenti organizzativi, ogniqualvolta possibile, dei "meccanismi operativi" (meccanismi di integrazione e coordinamento, meccanismi di guida e controllo, meccanismi di gestione e sviluppo delle risorse umane, meccanismi di informazione e comunicazione) anziché di modifiche della struttura organizzativa (la differenza è tra uso di farmaci anziché della chirurgia).
- Uso di un sistema efficace di "condivisione della conoscenza" perché riduce le posizioni di indispensabilità che si genererebbero se (ad esempio, nei rapporti con la clientela) ciascuno tenesse per sé le informazioni/conoscenze/esperienze significative sviluppate con ciascun interlocutore.
- Uso massiccio delle nuove tecnologie, previa revisione sostanziale degli assetti organizzativi perché applicare le nuove tecnologie ad un'organizzazione vecchia significa renderla non più moderna ma più costosa.
- Superamento della convinzione che ci debba essere il parallelo tra poteri e responsabilità perché ciascuno ha come corresponsabilità con il resto del personale il contributo concreto al conseguimento degli obiettivi complessivi dell'impresa mentre detiene solo poteri specifici.
- Ecc., ecc..

Flessibilità organizzativa/gestionale



Flessibilità economica/patrimoniale

La Flessibilità economica/patrimoniale richiede, tra l'altro:

- Riduzione del "punto di pareggio" (*break-even point*) attraverso: l'esternalizzazione delle attività non strategiche; l'eliminazione delle ridondanze; la trasformazione, ogniqualvolta possibile, dei costi fissi in costi variabili; ecc..
- Essenzializzazione delle Attività (*asset*) nello Stato Patrimoniale, ad esempio scorporando eventuali proprietà immobiliari di uso multiplo.
- Scelte coerenti di partecipazione al *business* in termini di entità della presenza diretta nei vari stadi della catena verticale.
Nell'esempio della distribuzione di carburanti al dettaglio, gli estremi vanno dall'essere locatario di un'unica stazione di servizio a possedere persino i pozzi di petrolio.
- Valutazione della quotazione in Borsa perché permette di "commerciare" anche frazioni minime di proprietà dell'impresa anche se, per contro, la quotazione impone adempimenti rigidi e influisce sulla gestione in relazione alla quotazione del titolo.
- Ecc., ecc..

Flessibilità finanziaria

In sintesi, Flessibilità finanziaria significa assicurare sistematicamente un margine di sicurezza nell'uso della leva finanziaria (cioè del ricorso al debito).

Ecco alcuni esempi di aspetti rilevanti ai fini della Flessibilità finanziaria:

- Rapporto di indebitamento equilibrato, anche perché l'andamento dei mercati finanziari può originare repentini incrementi negli interessi passivi.
- Divieto di speculazioni finanziarie (e di tutto ciò che non appartiene al proprio mestiere); fra l'altro, rinuncia ad ogni speculazione valutaria adottando misure di neutralizzazione al riguardo.
- Nella gestione strategica, grande attenzione per evitare un portafoglio sbilanciato a sfavore di *business* competitivi in fase di maturità in grado di originare risorse finanziarie a sostegno dei *business* in fase di introduzione o sviluppo.

La salvaguardia della Flessibilità finanziaria è particolarmente rilevante nel caso di acquisizioni o fusioni e della scelta della loro modalità di finanziamento.

Flessibilità mentale/comportamentale

Molto forti sono i legami, in termini di rapporto causa/effetto, tra la Cultura (ved. Lettere n. 6 "La Cultura territoriale" - febbraio 2007 e n. 25 "La Cultura vincente" - giugno/luglio 2009) e la Flessibilità mentale/comportamentale.

Altrettanto forte è il legame con la *Leadership* (ved. Lettera n. 14 "*Leadership* in questa epoca" - novembre 2007) e con l'Intelligenza diffusa (ved. Lettera n. 26 "La Società intelligente" - agosto/settembre 2009).

Pertanto si tratta, anche sotto questo profilo, di assicurare:

- La gestione incisiva della Cultura dell'Organizzazione
- L'esercizio di una *Leadership* ottimale
- La lievitazione sistematica dell'Intelligenza diffusa.

La Flessibilità mentale/comportamentale richiede un coerente coinvolgimento, a seconda delle circostanze, delle persone interessate: occorre distinguere se basta l'**informazione** a una via oppure se è necessario il **coinvolgimento/partecipazione** a due vie oppure se, ancor più, si tratta di casi che richiedono **coordinamento/concertazione**.

È improbabile attendersi comportamenti flessibili se si trascura questo aspetto fondamentale.

In tutti i casi vale il principio: quello che abbiamo comunicato è quello che l'altro ha capito.

FILO LOGICO

Per **flessibilità** intendiamo
*Capacità di anticipare, prevenire e, comunque, di adattarsi
in modo agevole a realtà imprevedibili e/o impreviste, assicurando
la possibilità di cogliere tempestivamente le nuove opportunità
e di evitare le minacce e, nel contempo, la tutela della buona salute
dell'Organizzazione nel continuo.*

→ In questa epoca di discontinuità
la flessibilità è più che mai
fondamentale.

Flessibilità significa essere disponibili a cambiare tutto
con la sola eccezione dei Valori e delle norme oggettive.

Le dimensioni della flessibilità sono:

- Flessibilità strategica
- Flessibilità organizzativa/gestionale
- Flessibilità economica/patrimoniale
- Flessibilità finanziaria
- Flessibilità mentale/comportamentale.

FLESSIBILITÀ STRATEGICA

Significa anzitutto essere un "sistema aperto", svolgendo direttamente le attività che hanno significato strategico ed esternalizzando le altre. La Flessibilità strategica ha un forte legame con la gestione del rischio. In particolare, si tratta di garantire di non dipendere eccessivamente da:

- singoli *Business*
- singole Tecnologie
- singoli Clienti
- singoli Fornitori, se d'importanza critica
- singole Aree geografiche.

Il compito del bilanciamento dell'insieme dei *business* non è facile perché significa mediare tra spinte contrapposte:

- la spinta alla focalizzazione sui singoli *business* affinché conseguano la "massa critica"
- la spinta alla diversificazione dei *business* per il bilanciamento del rischio.

FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA/GESTIONALE

- Adozione, negli approvvigionamenti e nelle attività produttive, di un approccio *just in time*
- Delocalizzazione in aree geografiche convenienti delle attività che consentono benefici economici e/o per motivi strategici
- Minimizzazione dei livelli della struttura organizzativa
- Organici non ridondanti
- Delega delle attività di controllo per massimizzare il livello di "autocontrollo"
- Abolizione dei ranghi e delle etichette pompose
- Uso nei cambiamenti organizzativi, ogniqualvolta possibile, dei "meccanismi operativi" anziché di modifiche della struttura organizzativa
- Uso di un sistema efficace di "condivisione della conoscenza"
- Uso massiccio delle nuove tecnologie, previa revisione sostanziale degli assetti organizzativi
- Superamento della convinzione che ci debba essere il parallelo tra poteri e responsabilità.

FLESSIBILITÀ ECONOMICA/PATRIMONIALE

- Riduzione del "punto di pareggio" (*break-even point*)
- Essenzializzazione delle Attività (*asset*) nello Stato Patrimoniale, ad esempio scorporando eventuali proprietà immobiliari di uso multiplo
- Scelte coerenti di partecipazione al *business* in termini di entità della presenza diretta nei vari stadi della catena verticale.

FLESSIBILITÀ FINANZIARIA

- Mantenimento di un margine di sicurezza nell'uso del ricorso al debito
- Divieto di speculazioni finanziarie (e di tutto ciò che non appartiene al proprio mestiere)
- Nella gestione strategica, grande attenzione per evitare un portafoglio sbilanciato a sfavore di *business* competitivi in fase di maturità in grado di originare risorse finanziarie a sostegno dei *business* in fase di introduzione o sviluppo.

FLESSIBILITÀ MENTALE/COMPORMENTALE

- Gestione incisiva della Cultura dell'Organizzazione
- Esercizio di una *Leadership* ottimale
- Lievitazione sistematica dell'Intelligenza diffusa
- Diffusione ed assimilazione generale di
 - Missione-Valori guida
 - Visione del futuro tradotta in obiettivi concreti
 - Processi gestionali fondamentali
- Livelli omogenei di competenza professionale e Base comune di cultura manageriale
- Mobilità orizzontale
- Visione strategica (anziché solo gestionale)
- Politiche di selezione in entrata che considerino gli aspetti di carattere coerenti o incoerenti con il gioco di squadra
- Aggiornamento permanente/ autoreponsabilizzazione
- Focalizzazione sugli obiettivi anziché sui processi e sui compiti
- Meritocrazia.

COSA FARE

La flessibilità richiede un approccio integrato e sistemico.
Si tratta di assicurare una sistematica rilevazione dello stato della situazione (*check-up*) in tutte le dimensioni rilevanti e l'attivazione concreta delle azioni di ottimizzazione al riguardo.

CONCLUSIONE

La flessibilità è un insieme di valori comuni e condivisi che orientano il comportamento.
Se intelligenza è flessibilità, oggi più che mai flessibilità è intelligenza.

Fra le leve importanti per la Flessibilità mentale/comportamentale vanno ricordate certamente le seguenti:

- Diffusione e profonda assimilazione generale di
 - Missione-Valori guida (da adottare in modo serio e approfondito)
 - Visione del futuro tradotta in obiettivi concreti
 - Processi gestionali fondamentali.
- Livelli omogenei di competenza professionale e Base comune di cultura manageriale.
- Mobilità orizzontale
 - Interfunzionale
 - Interaziendale (nel caso di Gruppi)
 - Internazionale.
- Visione strategica (anziché solo gestionale).
- Politiche appropriate di selezione in entrata. Molto spesso nei processi di selezione ci si limita ad accertare le conoscenze/competenze possedute, trascurando gli aspetti di carattere coerenti o incoerenti con il gioco di squadra. Si tratta di criteri certamente inadeguati perché dimenticano che le conoscenze/competenze si possono acquisire mentre è impossibile "cambiare la testa".
- Aggiornamento permanente/autoresponsabilizzazione. In questa epoca, il ciclo di vita delle conoscenze/competenze si accorcia sempre più. A livello individuale, ciascuno deve assicurare il sistematico aggiornamento/adequamento delle proprie conoscenze/competenze. Non è più l'epoca dell'impiego a vita ma dell'impiegabilità a vita, assicurando di essere sempre titolari di conoscenze/competenze aggiornate e utili sul piano pratico. Difficilmente si impara se si ritiene di sapere già tutto.
- Capacità di generare più alternative prima di decidere.
- Elevato spirito di squadra.
- Saper imparare dagli errori.
- Disincagliarsi dagli schemi del passato.
- Focalizzazione sugli obiettivi anziché sui processi e sui compiti.
- Meritocrazia.

Il Leader flessibile

- Sa far coesistere velocità e pazienza nei processi di decisione. La velocità di decisione è certamente un valore importante quando non vi siano da coinvolgere interlocutori con ruoli significativi nei processi di attuazione. In caso contrario, invece, si tratta di decisioni intempestive che danneggiano la realizzazione.
- Conduce la sua Organizzazione più con la fiducia che le ha infuso che con le regole che le ha imposto.
- Sa ascoltare, non dimentica che madre natura ci ha dotati di due orecchie e di una sola bocca.
- Non decide mai solo sulla base della prima intuizione.
- È consapevole che non ci deve essere sempre un tornaconto immediato. C'è tempo di seminare e tempo di mietere.

Un'area in cui la Flessibilità mentale/comportamentale è fondamentale è la negoziazione.

Chi è più flessibile ha più potere.

COSA FARE

Tutte le dimensioni della flessibilità sono correlate fra loro.

Le Organizzazioni, comprese le persone che le compongono, sono molto spesso caratterizzate da un elevato livello di rigidità.

Le dimensioni e i relativi aspetti specifici non sono soltanto *esempi* di flessibilità. Sono anche *leve* di flessibilità.

L'importanza fondamentale della flessibilità richiede un approccio integrato e sistemico.

In particolare, si tratta di assicurare una sistematica rilevazione capillare dello stato della situazione (*check-up*) in tutte le dimensioni rilevanti e l'attivazione concreta delle azioni di ottimizzazione al riguardo.

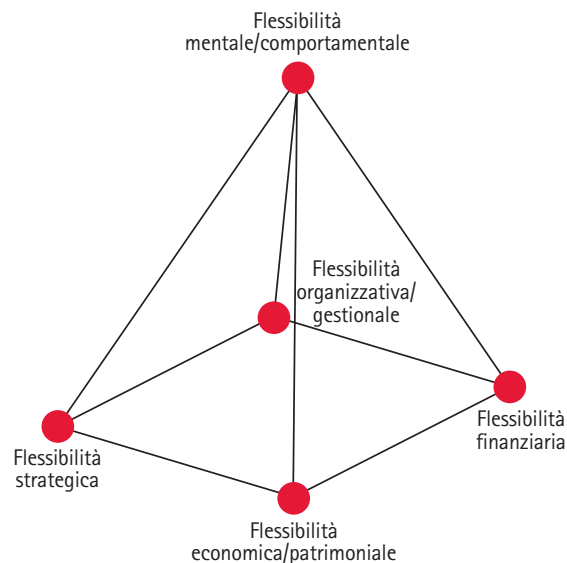
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La flessibilità è un modo di pensare, di comunicare, di essere, di agire.

Deve essere un insieme di valori comuni e condivisi che orientano il comportamento.

La flessibilità deve essere un'aspirazione costante che deve permeare tutta l'Organizzazione.

Se intelligenza è flessibilità, oggi più che mai flessibilità è intelligenza.



La prossima Lettera tratterà il tema "L'Organizzazione Semplice".

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO IV
NUMERO 27
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2009
Tutti i diritti
sono riservati.
DIRETTORE
RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Stampa: TFM - Via
San Pio da Petralcina,
15/17 - 20010
Pogliano Milanese

REDAZIONE:
The European House
Ambrosetti S.p.A.
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso
il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

The European House
Ambrosetti