

# Lettera

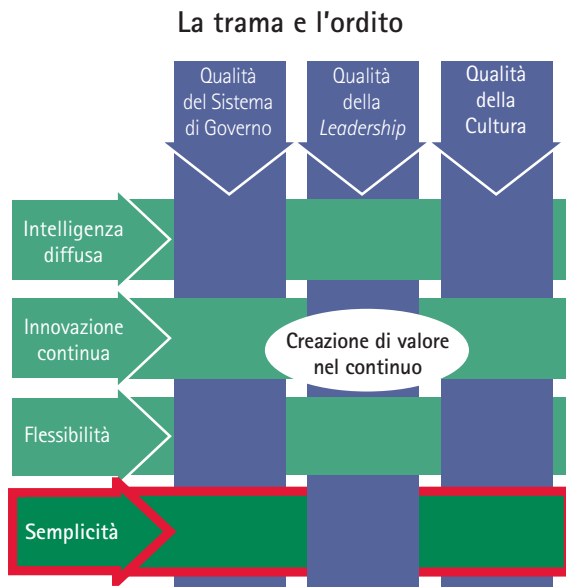
## Club The European House-Ambrosetti

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 <sup>28</sup> Semplice

### DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO GENERALE

La **Semplicità** 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 **Semplicità** intendiamo  
*ciò che serve per far tutto nel modo  
 più efficace ed efficiente.  
 Niente di più, niente di meno.*

Questa era l'opinione anche di Albert Einstein che diceva: "Tutto deve essere fatto il più semplicemente possibile, ma non di più!"

Viviamo in un mondo sempre più complesso, caratterizzato da accelerazione, globalizzazione e discontinuità. La massima Semplicità interna rappresenta l'unica risposta concreta alla crescente complessità esterna. Ma essere semplici è difficile perché la Semplicità è l'essenza della profondità.

È stato acutamente osservato che complicare è facile, semplificare è difficile.

Ad esempio, per una conferenza possono risultare necessarie diverse ore per preparare un intervento di pochi minuti mentre possono bastare pochi minuti per improvvisare una "sbrodolata" di ore.

In quest'ultimo caso, però, sono in molti a perdere tempo.

### ALCUNE DIMENSIONI DELLA SEMPLICITÀ

Come nel caso della Flessibilità, la **Semplicità** va perseguita incisivamente in tutte le sue dimensioni rilevanti:

- Strategica
- Organizzativa/Gestionale
- Mentale/Comportamentale.

#### Semplicità strategica

La Semplicità Strategica richiede una chiara definizione ed assimilazione da parte di tutti dei cosiddetti "Riferimenti fondamentali per la gestione strategica", con riguardo all'istituzione nel suo insieme ed alle singole entità di appartenenza.

In particolare, la Semplicità Strategica si consegue assicurando anzitutto una chiara definizione ed assimilazione generale della **Missione** complessiva dell'istituzione e della Missione specifica dell'entità di diretta appartenenza.

Per Missione si intende la propria "ragione d'essere" e, nel caso di società operative, il proprio "mestiere".

La Missione deve essere formulata combinando chiarezza, brevità e completezza.

Ecco un'ipotesi di Missione, riferita ad una Compagnia Aerea che operi in regime di concorrenza:

*Conquistare e portare il cliente a destinazione incolume, puntuale e contento, conseguendo gli obiettivi economici, finanziari e di valore della Compagnia.*

Gli altri Riferimenti fondamentali sono:

- **Visione del futuro** (a x anni)  
↓
- **Obiettivi concreti e misurabili**, declinati a ritroso anno per anno  
↓
- **Scelte strategiche** per conseguire gli obiettivi  
↓
- **Azioni realizzative** (chi è responsabile, di cosa, entro quando).

Ancora una volta è opportuno evocare Seneca: "Non c'è vento a favore per chi non conosce il porto".

Gli obiettivi devono essere pochi, ad esempio massimo 5, per ciascun livello operativo.

Il processo di assimilazione della Missione e degli altri Riferimenti fondamentali è tanto importante quanto impegnativo. Esso riguarda, per quanto rilevante, non solo tutto il personale ma anche, in modo mirato e segmentato, gli altri portatori di interesse (*stakeholders*).

La semplificazione strategica richiede infine un riferimento incisivo alla **funzione d'uso** del cliente (fino al consumatore finale), rispetto alla quale il prodotto e/o il servizio sono soltanto strumentali.

Senza riferimento concreto alla funzione d'uso non si è orientati al cliente, né si ha reale consapevolezza della

concorrenza. Si è in concorrenza con tutte le alternative di soddisfacimento della stessa funzione d'uso (ad esempio, aereo rispetto al treno veloce; mazzo di fiori rispetto ad una scatola di cioccolatini ai fini di un regalo).

Lo scopo del cliente non è acquistare prodotti o servizi ma creare valore attraverso il soddisfacimento ottimale delle proprie funzioni d'uso.

È fondamentale la semplicità del prodotto, della sua configurazione e della sua fruizione.

La potenza della semplificazione strategica è straordinaria, pressoché inestimabile.

La sola applicazione dei criteri precedenti consente di conseguire enormi risultati.

### Semplicità Organizzativa/Gestionale

Vi è una stretta parentela tra i fattori di Semplicità Organizzativa/Gestionale ed i fattori di Flessibilità (ved. Lettera n. 27 "L'Organizzazione Flessibile" - Ottobre/Novembre 2009).

In particolare, ecco alcune leve di Semplicità Organizzativa/Gestionale:

- Piena assimilazione, da parte di ciascuno, del sistema di governo dell'istituzione e della parte di diretta rilevanza.
- Esternalizzazione di attività operative non strategiche.
- Organici coerenti con le esigenze operative.
- Minimo numero di livelli strutturali.  
Bill Gates, quando gli è stato chiesto il segreto che ha fatto fare il salto di qualità alla Microsoft, ha risposto che vi erano solo tre passaggi tra chi sviluppava il *software* e chi decideva, mentre tutti i suoi concorrenti ne avevano almeno nove.
- Ottimizzazione dei processi orizzontali in senso "esteso", vale a dire includendo anche clienti, fornitori ed altri interlocutori abituali.
- Sistematica revisione a tappeto delle procedure e delle altre indicazioni organizzative ed eliminazione di ciò che non presenta un'oggettiva coerenza ed utilità rispetto agli obiettivi.
- Generazione sistematica di idee di semplificazione da parte del personale operativo dal momento che nessuno più degli addetti ai lavori è consapevole di quanto serve o non serve e di ciò che risulta semplificabile.
- Organizzazione del flusso di informazioni in modo che ciascuno disponga di tutto e soltanto ciò che serve per ciò che deve fare.
- Forte disciplina in termini di rilevanza e, quindi, essenzializzazione del numero dei destinatari delle comunicazioni (chi deve essere coinvolto, in cosa).
- Nessuna comunicazione può avere più di "x" tappe (ad esempio 2) prima della decisione finale.
- Adozione, ogniqualvolta possibile nel processo di approvvigionamento e di produzione, dell'approccio *pull/just in time*, su ordinazione, anziché *push*, per magazzino.
- Minimizzazione delle tappe per raggiungere il cliente finale (ad esempio, *e-business*).
- Uso efficace ed efficiente delle nuove tecnologie d'informazione e comunicazione.
- Autocontrollo, attraverso metodologie appropriate, delle singole entità operative/posizioni significative in termini di generazione di valore.
- Uso, ogniqualvolta possibile, nei cambiamenti organizzativi dei "meccanismi operativi" anziché di modifiche della struttura organizzativa che equivalgono, nel caso della salute umana, ad interventi chirurgici.
- Azioni e comunicazioni fortemente incentrate su risultati/scopo finale, riducendo al minimo il riferimento agli sforzi perché appartenenti all'ambito dell'autonomia/responsabilità di ciascuno.

- Massimo rispetto del tempo e delle attenzioni di ciascuno.
- Nessuno può ritardare più di "x" giorni (ad esempio, 5 lavorativi) l'evasione di una richiesta di indicazioni o decisioni, adozione del criterio "silenzio = assenso"; tempi più lunghi solo su richiesta motivata e definizione di una nuova scadenza responsabile.

### Semplicità Mentale/Comportamentale

Anche la Semplicità Mentale/Comportamentale ha stretti legami con la Flessibilità mentale/comportamentale e presuppone:

- la gestione incisiva della cultura dell'Organizzazione (ved. Lettera n. 25 "La Cultura vincente" - Giugno/Luglio 2009)
- l'esercizio di una *Leadership* ottimale (ved. Lettera n. 14 "*Leadership* in questa epoca" - Novembre 2007)
- la lievitazione sistematica dell'Intelligenza diffusa (ved. Lettera n. 26 "La Società Intelligente" - Agosto/Settembre 2009).

Fra le leve importanti per la Semplicità Mentale/Comportamentale vanno ricordate certamente le seguenti:

- Consapevolezza ed assimilazione collettiva degli aspetti strategici (Riferimenti fondamentali) e, quindi, degli scopi di ciascun aspetto rilevante.
- Rapporti interpersonali basati sulla fiducia. Quando i rapporti sono basati sulla sfiducia si moltiplicano le esigenze di controllo, si genera un effetto demotivante sul "controllato" e si incrementano conseguentemente i costi.  
Naturalmente, la fiducia è funzione del livello di credibilità che ogni interlocutore ha generato con i suoi comportamenti e con i suoi risultati/non risultati.
- Ottimizzazione dei criteri di selezione, con maggiore attenzione ai caratteri di personalità orientati a relazioni positive ed al gioco di squadra.
- Meritocrazia.
- Accento forte sui risultati anziché sugli sforzi.
- Educazione alle soluzioni ed alle proposte anziché alla sola denuncia di problemi ed alle proteste.
- Piena responsabilizzazione individuale attraverso "parametri-obiettivo" in grado di definire contemporaneamente:
  - responsabilità dirette di breve termine (cosa si deve fare/conseguire oggi per oggi)
  - responsabilità dirette di medio-lungo termine (cosa si deve fare/conseguire oggi per domani)
  - corresponsabilità verticali (con livelli superiori)
  - corresponsabilità orizzontali/trasversali (con livelli laterali o obliqui).
- Processi sistematici di aggiornamento permanente, anche e soprattutto a cura dei diretti interessati (vs. supponenza).
- Ottica del lavoro come professione, a tutti i livelli.
- Elevato spirito di squadra.

In linea generale, è fondamentale, come premessa per la Semplicità, che ciascuno abbia la competenza, gli strumenti e le informazioni necessari per contribuire al conseguimento degli obiettivi complessivi dell'Organizzazione e per conseguire i propri.

### LA REALTÀ ATTUALE

Sono molto diffuse complicazioni e ridondanze ereditate dal passato e/o conseguenza della frammentazione dei processi orizzontali e dei frequenti silos.

In una ricerca condotta a livello internazionale<sup>(\*)</sup>, il 70% dei massimi responsabili denuncia un livello di

(\*) "Search for a Simpler Way" - Jensen Group.

## FILO LOGICO

Per **Semplicità** intendiamo  
ciò che serve per far tutto nel modo più efficace ed efficiente. Niente di più, niente di meno.

La massima Semplicità interna rappresenta l'unica risposta concreta alla crescente complessità esterna.  
Ma essere semplici è difficile perché la Semplicità è l'essenza della profondità.

Le dimensioni della Semplicità sono:

- Semplicità Strategica
- Semplicità Organizzativa/Gestionale
- Semplicità Mentale/Comportamentale.

### SEMPLICITÀ STRATEGICA

Richiede una chiara definizione ed assimilazione da parte di tutti dei cosiddetti "Riferimenti fondamentali per la gestione strategica", con riguardo all'istituzione nel suo insieme ed alle singole entità di appartenenza.

I Riferimenti fondamentali sono:

- **Missione**
- **Visione del futuro** (a x anni)
- **Obiettivi concreti e misurabili**, declinati a ritroso anno per anno
- **Scelte strategiche**, per conseguire gli obiettivi
- **Azioni realizzative**.

Inoltre, è necessario un riferimento incisivo alla **funzione d'uso** del cliente (fino al consumatore finale), rispetto alla quale il prodotto e/o il servizio sono soltanto strumentali. Senza riferimento concreto alla funzione d'uso non si è orientati al cliente, né si ha reale consapevolezza della concorrenza.

È fondamentale la semplicità del prodotto, della sua configurazione e della sua fruizione.

La potenza della semplificazione strategica è straordinaria, pressoché inestimabile.

### SEMPLICITÀ ORGANIZZATIVA/GESTIONALE

- Piena assimilazione, da parte di ciascuno, del sistema di governo dell'istituzione e della parte di diretta rilevanza.
- Esternalizzazione di attività operative non strategiche.
- Organici coerenti con le esigenze operative.
- Minimo numero di livelli strutturali.
- Ottimizzazione dei processi orizzontali in senso "esteso", vale a dire includendo anche clienti, fornitori ed altri interlocutori abituali.
- Sistematica revisione a tappeto delle procedure e delle altre indicazioni organizzative ed eliminazione di ciò che non presenta un'oggettiva coerenza ed utilità rispetto agli obiettivi.
- Generazione sistematica di idee di semplificazione da parte del personale operativo dal momento che nessuno più degli addetti ai lavori è consapevole di quanto serve o non serve e di ciò che risulta semplificabile.
- Organizzazione del flusso di informazioni in modo che ciascuno disponga di tutto e soltanto ciò che serve per ciò che deve fare.
- Nessuna comunicazione può avere più di "x" tappe (ad esempio 2) prima della decisione finale.
- Adozione, ogniqualvolta possibile nel processo di approvvigionamento e di produzione, dell'approccio *pull/just in time*, su ordinazione, anziché *push*, per magazzino.
- Uso efficace ed efficiente delle nuove tecnologie d'informazione e comunicazione.
- Autocontrollo, attraverso metodologie appropriate, delle singole entità operative/posizioni significative in termini di generazione di valore.
- Azioni e comunicazioni fortemente incentrate su risultati/scopo finale, riducendo al minimo il riferimento agli sforzi perché appartenenti all'ambito dell'autonomia/responsabilità di ciascuno.
- Massimo rispetto del tempo e delle attenzioni di ciascuno.
- Nessuno può ritardare più di "x" giorni (ad esempio, 5 lavorativi) l'evasione di una richiesta di indicazioni o decisioni, adozione del criterio "silenzio = assenso"; tempi più lunghi solo su richiesta motivata e definizione di una nuova scadenza responsabile.

### SEMPLICITÀ MENTALE/COMPORMENTALE

- Consapevolezza ed assimilazione collettiva degli aspetti strategici (Riferimenti fondamentali) e, quindi, degli scopi di ciascun aspetto rilevante.
- Rapporti interpersonali basati sulla fiducia.
- Ottimizzazione dei criteri di selezione, con maggiore attenzione ai caratteri di personalità orientati a relazioni positive ed al gioco di squadra.
- Meritocrazia.
- Accento forte sui risultati anziché sugli sforzi.
- Educazione alle soluzioni ed alle proposte anziché alla sola denuncia di problemi ed alle proteste.
- Piena responsabilizzazione individuale attraverso "parametri-obiettivo" in grado di definire contemporaneamente:
  - responsabilità dirette di breve termine
  - responsabilità dirette di medio-lungo termine
  - corresponsabilità verticali (con livelli superiori)
  - corresponsabilità orizzontali/transversali (con livelli laterali o obliqui).
- Processi sistematici di aggiornamento permanente, anche e soprattutto a cura dei diretti interessati (vs. supponenza).
- Ottica del lavoro come professione, a tutti i livelli.
- Elevato spirito di squadra.

### LA REALTÀ ATTUALE

Sono molto diffuse complicazioni e ridondanze ereditate dal passato e/o conseguenza della frammentazione dei processi orizzontali e dei frequenti silos. In campo tecnologico, le complicazioni sono molto diffuse: denominazioni basate su sigle ermetiche, diverse funzioni incorporate nei prodotti complesse e raramente utilizzate. Per molti, la posta elettronica è diventata una vera alluvione che sommerge e danneggia.

### COSA FARE

La semplificazione richiede un approccio integrato e sistemico.

Si tratta di assicurare la sistematica rilevazione dello stato della situazione (*check-up*) in tutte le dimensioni rilevanti e l'attuazione concreta delle azioni di ottimizzazione al riguardo.

Perseguire la Semplicità solo in specifici aspetti si traduce generalmente non nel risolvere il problema, ma nel trasferirlo ad altre parti del sistema.

Il ruolo costante di propulsore della Semplicità è una responsabilità prioritaria dell'Altissima Direzione, con il supporto del Responsabile delle Risorse Umane e dell'Organizzazione, destinatario di tutte le idee di semplificazione e di tutti i problemi di complicazione.

Il risultato della Semplicità è quello di generare una realtà in cui le persone siano efficienti, efficaci e produttive come sono capaci di esserlo.

### CONCLUSIONE

Un'Organizzazione semplice è veloce, se è veloce può dominare le situazioni in evoluzione ed adattarsi in modo vincente ai repentini cambiamenti. La Semplicità genera valore e vantaggio competitivo. Semplicità significa potere, il potere di evitare ciò che non conta e di presidiare maggiormente ciò che conta. Chi non è semplice, o non ha capito o ha la testa confusa.

complessità crescente nella propria organizzazione, significativamente crescente rispetto alla situazione di tre anni prima.

In campo tecnologico, le complicazioni sono molto diffuse: denominazioni basate su sigle ermetiche, diverse funzioni incorporate nei prodotti complesse e raramente utilizzate.

Le aziende produttrici di *computer* stanno finalmente iniziando a capire che progresso non significa più aggiungere ulteriori funzioni inutili, ma eliminarle o almeno nasconderele.

Non a caso, la Philips ha da tempo programmato la riorganizzazione, secondo il principio della Semplicità, non soltanto delle sue linee di prodotto, ma anche di tutto l'insieme delle attività aziendali.

Per molti, la posta elettronica è diventata una vera alluvione che sommerge e danneggia.

## COSA FARE

La semplificazione è una responsabilità di tutti ma richiede, come la Flessibilità, un approccio integrato e sistemico.

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

Perseguire la Semplicità solo in specifici aspetti si traduce generalmente non nel risolvere il problema, ma nel trasferirlo in altre parti del sistema.

Si ribadisce che semplificare è difficile e che la chiave di volta generale per la conquista della Semplicità è il riferimento incisivo allo scopo finale, complessivo e specifico di ogni entità/posizione nel sistema. Altrettanto importante è il riferimento incisivo alle funzioni d'uso dei clienti (e dei fornitori).

Il ruolo costante di propulsore della Semplicità è una responsabilità prioritaria dell'Altissima Direzione, con il supporto del Responsabile delle Risorse Umane e dell'Organizzazione, destinatario di tutte le idee di semplificazione e di tutti i problemi di complicazione.

Le segnalazioni dovrebbero sempre trovare le porte aperte. Quelle che consentono risultati positivi dovrebbero essere riconosciute e adeguatamente premiate.

Il risultato della Semplicità è quello di generare una realtà in cui le persone siano efficienti, efficaci e produttive come sono capaci di esserlo.

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La semplificazione, rispetto alla realtà attualmente diffusa, rappresenta un'opportunità straordinaria: le persone prediligono i progetti e le soluzioni che rendono la loro vita più semplice.

Un'Organizzazione semplice è veloce, se è veloce può dominare le situazioni in evoluzione ed adattarsi in modo vincente ai repentini cambiamenti. È necessario ricercare costantemente la soluzione meno complicata ai problemi che si presentano.

Tutto questo, in un'epoca di accelerazione, fa la differenza. La Semplicità genera valore e vantaggio competitivo. Semplicità significa potere, il potere di evitare ciò che non conta e di presidiare maggiormente ciò che conta. In un'epoca complessa come l'attuale, la genialità sarà sempre più misurata non in base a quanto qualcuno sarà capace di fare cose fantasiose, grandi o importanti, ma in base a quanto saprà renderle semplici.

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

Chi non è semplice, o non ha capito o ha la testa confusa.

Con la presente Lettera si è completata la trattazione di tutti gli aspetti fondamentali di un "quadro di comando" finalizzato alla creazione di valore nel continuo, aspetti sintetizzati nella Lettera n. 20 "La trama e l'ordito" - Agosto/Settembre 2008.

In particolare, i tre **fattori di successo (la trama)**

- la qualità del **Sistema di Governo**  
(ved. Lettera n. 23 "Il Sistema di Governo" - Febbraio/Marzo 2009)

- la qualità della **Leadership**  
(ved. Lettera n. 14 "Leadership in questa epoca" - Novembre 2007)

- la qualità della **Cultura**  
(ved. Lettere n. 6 "La Cultura Territoriale" - Febbraio 2007 e n. 25 "La Cultura vincente" - Giugno/Luglio 2009)

e i quattro **aspetti trasversali (l'ordito)**

- il livello di **Intelligenza diffusa**  
(ved. Lettera n. 26 "La Società intelligente" - Agosto/Settembre 2009)

- l'**Innovazione continua a tutto campo**  
(ved. Lettere "Ricerca e Innovazione" n. 17 (prima parte) - Aprile 2008 e n.18 (seconda parte) - Maggio 2008)

- il livello di **Flessibilità**  
(ved. Lettera n. 27 "L'Organizzazione Flessibile" - Ottobre/Novembre 2009)

- la **Semplicità**.

La prossima Lettera tratterà il tema "La sfida energetica in Italia".

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](mailto: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](mailto:club@ambrosetti.eu) o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO IV  
NUMERO 28  
Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2009  
Tutti i diritti  
sono riservati.  
DIRETTORE  
RESPONSABILE:  
Nino Ciravegna  
Stampa: TFM - Via  
San Pio da Pietralcina,  
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](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu)  
Registrazione presso  
il Tribunale di Milano  
N° 493 del 20.07.06

 The European House  
Ambrosetti