

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.

Organizzazione

(terza ed ultima parte)

Il tema "Organizzazione" è trattato in tre Lettere Club.

La prima (Lettera n. 37) ha approfondito nello specifico i seguenti aspetti:

- Definizione e inquadramento generale
- La struttura organizzativa.

La seconda (Lettera n. 38) ha trattato:

- I meccanismi operativi
- Gli aspetti organizzativi che più influenzano i comportamenti
- le prime tre leve (flessibilità, semplicità e intelligenza diffusa) dell' "ordito" (ved. Lettera Club n. 20 - "La trama e l'ordito" - ago./set. 2008).

La presente tratta:

- la quarta leva (innovazione continua) dell' "ordito"
- La situazione attuale
- Cosa fare
- Considerazioni conclusive.

LE QUATTRO LEVE DELL' "ORDITO"

Come indicato nella precedente Lettera (n. 38), l'organizzazione deve tutelare nel migliore dei modi le quattro leve dell'ordito:

- **Flessibilità**, sotto tutti i profili rilevanti (ved. Lettera Club n. 27 "L'Organizzazione Flessibile" - ott./nov. 2009)
- **Semplicità**, a sua volta sotto tutti i profili rilevanti (ved. Lettera Club n. 28 "L'Organizzazione Semplice" - dic. 2009/gen. 2010)
- **Intelligenza diffusa** (ved. Lettera Club n. 26 "La Società Intelligente" - ago./set. 2009)
- **Innovazione continua** (ved. Lettere Club n. 17 "Ricerca e Innovazione - prima parte" - apr. 2008 e n. 18 "Ricerca e Innovazione - seconda ed ultima parte" - mag. 2008).

Le prime tre leve sono state trattate nella precedente Lettera (n. 38).

Questa Lettera approfondisce la quarta e ultima leva.

Innovazione continua

Per Innovazione intendiamo

Il processo di trasformazione di una nuova idea in un concreto valore aggiunto percepito dal "cliente" e/o dal bilancio dell'istituzione di cui si tratta.

L'innovazione è in una parte piccola, ma fondamentale (indicativamente il 10%), **intuizione/colpo di genio**; in larga parte (indicativamente il 90%), consiste in un **processo sistematico** molto impegnativo che coinvolge numerose funzioni operative dell'istituzione.

La parte di "intuizione", sia pure percentualmente ridotta, è fondamentale perché, altrimenti, non è innovazione ma solo **miglioramento**.

L'innovazione organizzativa e concettuale condiziona e condizionerà sempre più la capacità competitiva almeno quanto l'innovazione di prodotto o di processo. Pressoché nulla del modo di lavorare ereditato dal passato risulta aggiornato con le nuove tecnologie. Siamo nella discontinuità (la probabilità che il presente e il futuro siano la replica del passato è nulla).

Nell'attuale realtà di crescente "accelerazione" e, quindi, di progressiva riduzione dei cicli di vita, la capacità competitiva si fonda su una innovazione continua, sistematica ed efficace.

Ciascuno, a maggior ragione se titolare di responsabilità significative, deve configurare e perseguire obiettivi di innovazione.

L'innovazione è una cultura, non una direttiva o un manuale.

Vi sono almeno due motivi per l'integrale innovazione organizzativa (non solo il miglioramento):

- potere/personalizzazione del cliente
- nuove tecnologie.

Un concreto **orientamento** dell'organizzazione **al cliente e al consumatore** implica un vero e proprio "rovesciamento della piramide".

Si tratta in particolare di:

- Segmentazione dei clienti/consumatori significativi → responsabilità/conto economico per cliente/segmenti omogenei di clientela
- Ottimizzazione del livello direttamente a contatto con il cliente/consumatore ("prima linea")
 - Identificazione dei divari tra i profili del personale ideali e quelli esistenti ed azioni conseguenti
 - Aggiornamento permanente
- Monitoraggio delle funzioni d'uso delle caratteristiche del prodotto, delle esigenze di servizio, ecc. a livello di singolo cliente/consumatore (o segmento omogeneo) significativo

- Minimizzazione del numero di livelli gerarchici
- Ottimizzazione dei collegamenti tra “prima linea” ed il resto dell’istituzione attraverso la precisazione dei ruoli e delle responsabilità reciproci
- Ecc., ecc..

Sul piano **tecnologico**, si sono susseguiti tre epoche/terremoti:

- Elaboratore centrale + unità periferiche
- Informatica distribuita
- Digitale/multimediale.

È fondamentale un uso esteso ed appropriato delle tecnologie disponibili rilevanti.

Ogni gruppo/istituzione deve riprogettarsi radicalmente. Si tratta di *riconfigurare* il sistema di creazione di valore. O si riconfigura presto e bene o si viene riconfigurati, anche bruscamente.

In qualsiasi realtà le tecnologie attualmente disponibili possono consentire straordinari incrementi di produttività e flessibilità, purché inserite in un contesto operativo aggiornato.

Più in generale, un’organizzazione deve essere aggiornata ogniqualvolta cambino gli obiettivi e/o le tecnologie disponibili rilevanti.

Applicando le nuove tecnologie senza aggiornare l’organizzazione non si ottiene un’organizzazione moderna, efficace ed efficiente, ma un’organizzazione “vecchia” più costosa.

LA SITUAZIONE ATTUALE

Paradossalmente, pur essendo un fattore fondamentale per i risultati, l’organizzazione è caratterizzata nella realtà pratica da una grande quantità di disattenzioni, incoerenze, errori.

Le carenze sono numerose.

Ne citiamo alcune, che ci sembrano particolarmente significative, a titolo di esempio:

- Mancanza di una concreta saldatura e, quindi, di coerenza tra **referimenti strategici fondamentali** (tra cui, visione del futuro, obiettivi, scelte strategiche) e **organizzazione**.
Più in particolare, l’organizzazione viene considerata un riferimento rigido, “da subire”, e non una realtà flessibile, da aggiornarsi ogniqualvolta mutino i riferimenti strategici e/o le tecnologie rilevanti disponibili. Si sono diffuse culture e competenze manageriali dissociate anziché integrate: coloro che si occupano di strategia, spesso, poco o nulla entrano nel campo dell’organizzazione; i cosiddetti esperti di organizzazione poco o nulla sono coinvolti nelle strategie.
- Assenza di **Sistemi di Governo** compiutamente definiti ed assimilati.
Sistemi di Governo lacunosi o comunque inadeguati possono da soli compromettere i risultati ed il raggiungimento dei livelli desiderati di efficacia e di efficienza.
In Italia vi è una imprenditorialità forte e diffusa, caratterizzata da imprenditori nati dalla “gavetta”, con forte dinamismo e cultura *gestionale* (soprattutto nella produzione), ma con una non altrettanto forte cultura *strategica, organizzativa e sistemica*.

Di qui, Sistemi di Governo spesso rudimentali e lacunosi, che limitano le capacità di sviluppo a quanto dominabile *a vista ed a braccio* dall’imprenditore.

- **Ruoli e responsabilità e/o sistema premiante** definiti con esclusivo riferimento all’ambito ristretto di diretta competenza, anziché anche (e non meno) all’intero sistema. Si creano così i *silos*; i processi complessivi nei quali rientrano i compiti di varie funzioni risultano rallentati, sordinati, avventurosi, subottimizzati.
L’orientamento al cliente è limitato alla sola funzione commerciale.

La collaborazione e il gioco di squadra diventano un’utopia, un conflitto di interessi.

- Mancanza di coerenza tra **struttura organizzativa** e **meccanismi operativi** per l’assenza o l’incoerenza dei meccanismi operativi necessari.

Si subiscono così, in tutto o in parte, i problemi congeniti nel tipo di struttura organizzativa adottato.

- Scoordinamento tra i **meccanismi operativi** in essere per la mancanza di tradizioni organizzative al riguardo e perché originati da funzioni diverse con mentalità difficilmente conciliabili, senza un approccio unitario ed integrato.

- Mancanza di un approccio integrato e sistemico per l’ottimizzazione della **flessibilità** e della **semplicità**, subendo così pesanti penalizzazioni in termini di rigidità, di complicazioni, di ridondanze e di velocità.

- Livello di **intelligenza diffusa** generalmente casuale e subottimizzato, in mancanza di un progetto complessivo a monte.

In particolare, la **gestione della conoscenza** si presenta spesso lacunosa a tutti i livelli, di nuovo per la mancanza di un progetto complessivo a monte.

La conoscenza è frammentata in una miriade di centri che dovrebbero e potrebbero risultare sinergici e condivisa solo in modo casuale.

Ricordiamo che la frammentazione della conoscenza rappresenta un fattore di rigidità particolarmente grave in alcune aree. Certamente, nei rapporti con la clientela il fatto di non registrare le conoscenze significative che si accumulano, lasciandole nella testa del solo operatore del caso, genera potenziali crisi di discontinuità se l’operatore dovesse trasferirsi altrove. Il rischio di perdere un patrimonio prezioso di conoscenza origina una rigidità anche a carico dello stesso operatore, perché ne ostacola la possibilità di trasferimento ad altra posizione, magari più importante.

Vi è una scarsa, o spesso inesistente, finalizzazione alla generazione di **apprendimento** sistematico e progressivo. L’apprendimento man mano acquisito non si consolida e fatalmente si perde nel caso di avvicendamento di persone nelle stesse posizioni.

- È diffusa la convinzione, e viene generalmente ricordata, che l’**innovazione continua** è vitale anche per sopravvivere. Per contro, i sistemi di pianificazione e di controllo spesso non includono l’innovazione come vincolo di *performance*: in altre parole, di fatto, l’innovazione può esserci o non esserci, non è un vincolo concreto.

Le tecnologie vengono applicate in modo spesso sordinato e settoriale, in mancanza di un disegno organizzativo complessivo ed integrato.

FILO LOGICO

Questa Lettera conclude il tema "Organizzazione", trattato anche nelle due Lettere precedenti

L'Organizzazione deve tutelare nel migliore dei modi

Flessibilità e Semplicità
Il tema è stato trattato
nella Lettera precedente

Intelligenza diffusa
Il tema è stato trattato
nella Lettera precedente

Innovazione continua

Per Innovazione intendiamo

**Il processo di trasformazione di una nuova idea
in un concreto valore aggiunto percepito dal "cliente"
e/o dal bilancio dell'istituzione di cui si tratta.**

L'innovazione è in una parte piccola, ma fondamentale (indicativamente il 10%), **intuizione/colpo di genio**; in larga parte (indicativamente il 90%) consiste in un **processo sistematico** molto impegnativo che coinvolge numerose funzioni operative dell'istituzione. La parte di "intuizione", sia pure percentualmente ridotta, è fondamentale perché, altrimenti, non è innovazione ma solo **miglioramento**.

Vi sono almeno due motivi per l'integrale innovazione organizzativa (non solo il miglioramento):

- potere/personalizzazione del cliente
- nuove tecnologie.

È fondamentale un uso esteso ed appropriato delle tecnologie disponibili rilevanti.

Ogni gruppo/istituzione deve riprogettarsi radicalmente.

Si tratta di *riconfigurare* il sistema di creazione di valore.

O si riconfigura presto e bene o si viene riconfigurati, anche bruscamente.

Pressoché nulla del modo di lavorare ereditato dal passato risulta aggiornato con le nuove tecnologie. Siamo nella discontinuità (la probabilità che il presente e il futuro siano la replica del passato è nulla). Nell'attuale realtà di crescente "accelerazione" e, quindi, di progressiva riduzione dei cicli di vita, la capacità competitiva si fonda su una innovazione continua, sistematica ed efficace.

Un'organizzazione deve essere aggiornata ogniqualvolta cambino gli obiettivi e/o le tecnologie disponibili rilevanti. Applicando le nuove tecnologie senza aggiornare l'organizzazione non si ottiene un'organizzazione moderna, efficace ed efficiente, ma un'organizzazione "vecchia" più costosa.

LA SITUAZIONE ATTUALE

Paradossalmente, pur essendo un fattore fondamentale per i risultati, l'organizzazione è caratterizzata nella realtà pratica da una grande quantità di disattenzioni, incoerenze, errori.

Le carenze sono numerose.

Esempi:

- Mancanza di una concreta saldatura e, quindi, di coerenza tra **referimenti strategici fondamentali** (tra cui, visione del futuro, obiettivi, scelte strategiche) e **organizzazione**
- Assenza di **Sistemi di Governo** compiutamente definiti ed assimilati
- **Ruoli e responsabilità e/o sistema premiante** definiti con esclusivo riferimento all'ambito ristretto di diretta competenza, anziché anche (e non meno) all'intero sistema. Si creano così i *silos*
- Mancanza di coerenza tra **struttura organizzativa** e **meccanismi operativi**
- Scoordinamento tra i **meccanismi operativi** in essere
- Mancanza di un approccio integrato e sistemico per l'ottimizzazione della **flessibilità** e della **semplicità**
- Livello di **intelligenza diffusa** generalmente casuale e subottimizzato
- **Gestione della conoscenza** spesso lacunosa a tutti i livelli e scarsa finalizzazione alla generazione di **apprendimento** sistematico e progressivo
- Sistemi di pianificazione e di controllo che spesso non includono l'innovazione come vincolo di *performance*
- Criteri inadeguati di **selezione**, con sottovalutazione delle capacità di relazioni positive, inclinazione all'integrazione, empatia, fondamentali per il "gioco di squadra".

COSA FARE

Si tratta di:

- Assicurare l'esistenza e la diffusione interna di un **valido Sistema di Governo** e di chiari **referimenti strategici fondamentali**, vale a dire missione, valori, visione del futuro (chi si vuol diventare/essere entro quando), obiettivi, scelte strategiche per conseguirli, ecc.
- Assicurare la coerenza tra referimenti strategici fondamentali e organizzazione
- Assicurare la coerenza, nell'ambito dell'organizzazione, tra persone, struttura organizzativa e meccanismi operativi
- Assicurare la coerenza tra i meccanismi stessi
- Assicurare l'esistenza e l'attivazione di approcci concreti finalizzati all'ottimizzazione di Flessibilità, Semplicità, Intelligenza diffusa, Innovazione continua a tutto campo
- Progettare e realizzare programmi di alta qualità destinati a responsabili istituzionali per generare un livello adeguato di cultura organizzativa diffusa.

CONCLUSIONE

Nell'ambito delle organizzazioni si annidano enormi opportunità di incremento di efficacia, efficienza e competitività. La fragilità e i problemi organizzativi tanto diffusi ostacolano la crescita dimensionale delle imprese e delle istituzioni. Si tratta di un problema particolarmente serio nel nostro Paese.

- Criteri inadeguati di **selezione**. Ogni organizzazione efficace ed efficiente si basa sul “gioco di squadra”. Il gioco di squadra presuppone persone che abbiano capacità di relazioni positive, inclinazione all’integrazione, empatia. Molto spesso, invece, ci si limita ad accertare le pur importanti conoscenze/competenze possedute, trascurando i caratteri di personalità. Si tratta di criteri certamente inadeguati perché dimenticano che le conoscenze/competenze si possono acquisire mentre è molto difficile “cambiare la testa” alle persone.

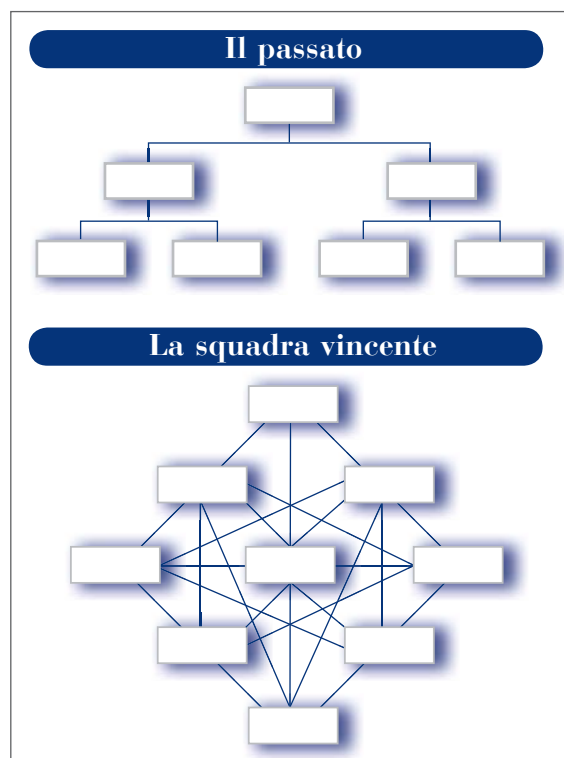
COSA FARE

Non dovrebbe risultare difficile desumere **cosa fare** da quanto contenuto nel paragrafo precedente.

In particolare, si tratta di:

- Assicurare l’esistenza e la diffusione interna di un **valido Sistema di Governo** e di chiari **referimenti strategici fondamentali**, vale a dire missione, valori, visione del futuro (chi si vuol diventare/essere entro quando), obiettivi, scelte strategiche per conseguirli, ecc.
- Assicurare la coerenza tra riferimenti strategici fondamentali e organizzazione
- Assicurare la coerenza, nell’ambito dell’organizzazione, tra persone, struttura organizzativa e meccanismi operativi
- Assicurare la coerenza tra i meccanismi stessi
- Assicurare l’esistenza e l’attivazione di approcci concreti finalizzati all’ottimizzazione di
 - Flessibilità
 - Semplicità
 - Intelligenza diffusa
 - Innovazione continua a tutto campo
- Progettare e realizzare programmi di alta qualità destinati a responsabili istituzionali per generare un livello adeguato di cultura organizzativa diffusa.

Tutto quanto sopra dovrebbe avere l’obiettivo, come già anticipato, di raggiungere al meglio gli obiettivi anche attraverso un’impostazione che stimoli l’autoresponsabilizzazione di tutti e la creazione di una squadra vincente (rispetto a strutture rigide di tipo gerarchico tipiche del passato).



CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

In generale, salvo poche eccezioni, nell’ambito delle organizzazioni si annidano enormi opportunità di incremento di efficacia, efficienza e competitività. La fragilità e i problemi organizzativi tanto diffusi ostacolano la crescita dimensionale delle imprese e delle altre istituzioni al di là di quanto dominabile da uno o pochissimi individui.

Si tratta di un problema particolarmente serio nel nostro Paese.

Tornano di grande attualità alcune considerazioni di Friedrich Christoph Oetinger che risalgono all’epoca della “rivoluzione industriale”:

Dammi, Signore, la serenità per accettare le cose che non posso cambiare.

Dammi il coraggio e la forza di cambiare le cose che posso cambiare.

Dammi la saggezza per distinguere una cosa dall’altra.

La prossima Lettera tratterà il tema: “L’Unione Europea e la strategia 2020”

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 VI
NUMERO 39
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2011
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