



di Carletto Calcia

Persone giuste ai posti giusti

In Italia esistono, e sono giustamente premiate, aziende longeve, addirittura ultracentenarie. Tra i molteplici fattori che hanno permesso di prosperare così a lungo, oltre al profondo, orgoglioso spirito di appartenenza dei loro dipendenti, uno dei principali potrebbe essere quello di aver messo le persone giuste ai posti giusti. Realizzare in pratica questa situazione costituisce uno dei fatti decisivi per ogni azienda.

Innanzitutto, quali sono i posti giusti? Secondo la metodologia ABC per la valutazione delle attività in un'organizzazione, i posti giusti (A) sono quelli che creano valore in azienda; Peter Drucker li definiva *attività che i clienti sono disposti a pagare*. Ideale sarebbe pertanto che tutti i posti di lavoro in azienda potessero rientrare in questa categoria. Ma la vita di un'azienda comporta anche altre attività (B), soprattutto di tipo amministrativo, necessarie per la sua sopravvivenza. E, purtroppo, anche altre (C), che non aggiungono alcun valore, anzi lo sottraggono, e quindi sono da dismettere.

L'insieme dei posti di lavoro e delle persone che li presidiano costituisce la struttura aziendale, espressa dal cosiddetto organigramma,

“Peter Drucker definiva i posti giusti come attività che i clienti sono disposti a pagare. Ideale sarebbe che tutti i posti di lavoro in azienda potessero rientrare in questa categoria. Ma la vita di un'azienda comporta anche altre attività...”

passato negli anni prevalentemente dalla forma a silos a quella delle linee trasversali di business.

Il compito di assegnare nella struttura aziendale la responsabilità dei posti giusti alle persone giuste si presenta particolarmente difficile a causa di una varietà di condizioni. Innanzitutto, la tipologia di azienda, che spazia dalle realtà piccole e medie a conduzione familiare ai grandi gruppi costituiti da varie linee di business. Per le prime, il classico problema è il passaggio dalla gestione dei padri, spesso piuttosto autoritaria, alla presa di potere dei figli, oggi educati secondo i moderni principi di management partecipativo. Non sempre i figli sono disponibili all'assunzione di responsabilità e si rende necessaria l'impegnativa scelta di un adatto manager esterno.

La gestione della transizione dal vecchio al nuovo riveste una particolare importanza in termini di tempestività e di gradualità. Per le aziende medie e per i grandi gruppi con varie tipologie di business, il passo è ancora più delicato, in quanto ognuno dei vari business può presentare connotazioni diverse, ma soprattutto valore diverso per il successo aziendale.

Tale valore può variare da un livello elevato a uno medio-basso e addirittura tendere alla negatività. Le persone responsabili delle varie linee di business devono pertanto essere in grado di percepire a fondo tali valori per saperli gestire con successo. I business più redditizi devono essere ulteriormente potenziati e migliorati, quelli mediamente situati mantenuti e accresciuti, fino ai rami secchi, da dismettere.

Inoltre, in base agli obiettivi e alle strategie aziendali, nuovi

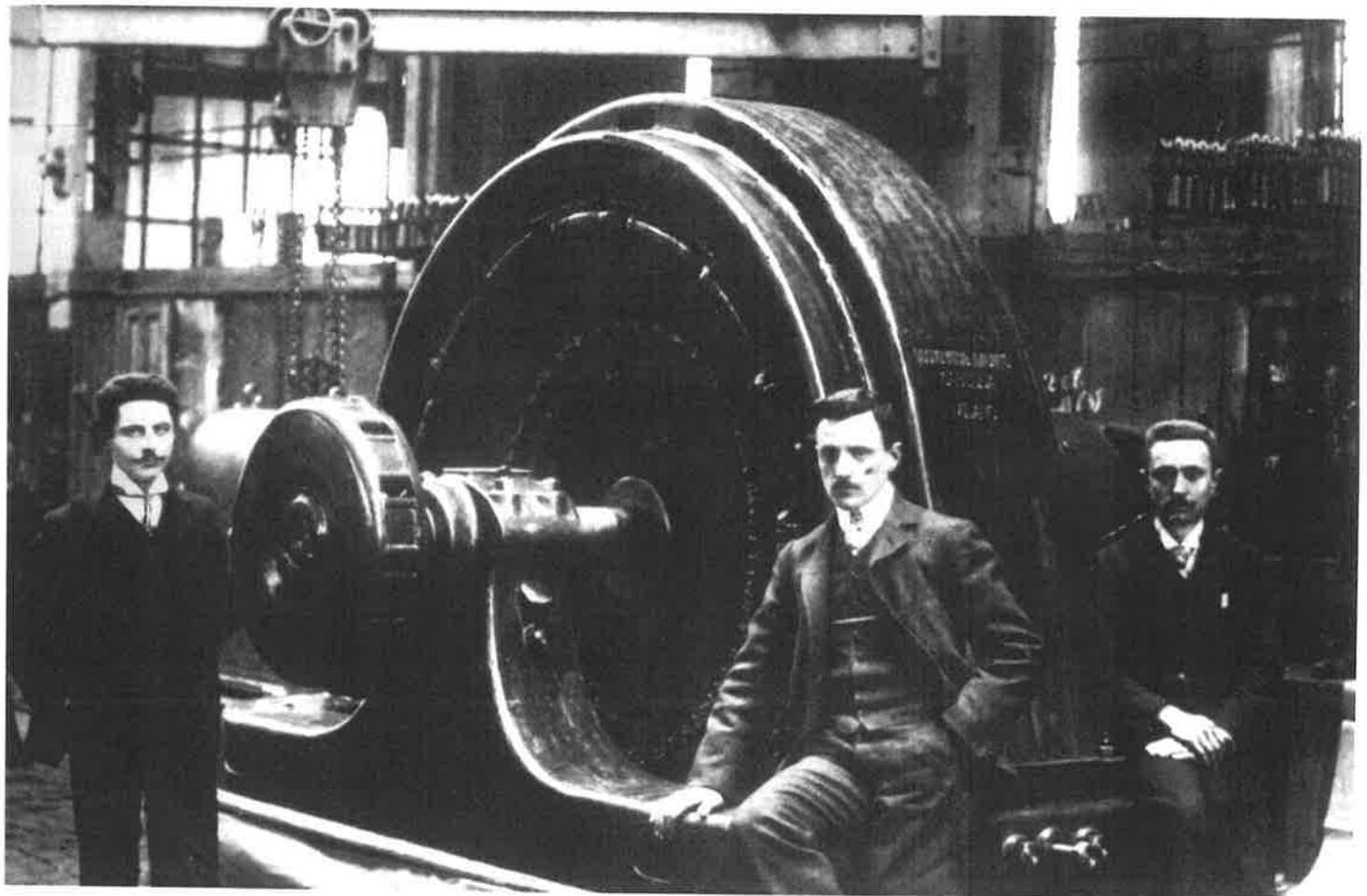
modelli di business possono essere già stati previsti per una rapida realizzazione. Solo a valle di queste valutazioni è possibile una corretta scelta dei manager ai quali affidare la responsabilità di queste realtà.

Ognuno di essi dovrebbe già possedere una conoscenza particolarmente approfondita dei temi che attengono alle sue responsabilità? Per esempio, un business di IT va affidato ad uno specialista informatico? È una condizione necessaria ma non sufficiente: egli, infatti, non deve solo “sapere”, ma deve essere capace di trasformare le sue specifiche conoscenze in valore per l'azienda, offrendo contributi non solo individuali ma strategici, comportamentali e di leadership organizzativa.

Non sono da escludere casi di persone di approfondita specializzazione in un solo campo alle quali vengono affidati, con successo, business in campi diversi; un CEO può essere molto efficace a valle della sua esperienza passata di tecnico, di venditore o di responsabile R&D, soprattutto se possiede anche caratteristiche di carisma, capacità strategiche e di motivazione delle persone.

Da quanto finora esposto risulta che la struttura aziendale, l'organigramma e le persone che lo presidiano, vanno definiti a valle degli approfondimenti indicati. In alcuni casi l'urgenza di un necessario cambiamento spinge ad assegnare nuovi compiti ai manager già presenti in azienda. Si anticipa così eccessivamente l'organigramma, rischiando di mettere le persone sbagliate ai posti giusti.

Non ha senso affidare, come in qualche caso passato, la



Bartolomeo Cabella (al centro) operò il passaggio del Tecnomasio da piccola società produttrice di strumenti di precisione a protagonista dell'industria elettromeccanica nazionale

responsabilità del nuovo sistema informativo al potente capo di una esistente funzione centrale: è una soluzione forse gerarchicamente valida, ma funzionalmente rischiosa.

La soluzione ottimale potrebbe consistere innanzitutto nella ricerca di potenziali talenti interni ancora inespressi e nella formazione di futuri talenti allargata alle più ampie e moderne caratteristiche gestionali, facendone dei piccoli CEO, capaci di occupare rapidamente posizioni manageriali in business diversi. Si potrebbero così ridurre i rischi prendendo tempo per valutare i business e mettere finalmente le persone giuste ai posti giusti.

In sostanza, non sarà mai un nuovo organigramma di tipo più o meno moderno a salvare un'azienda, ma il valore creato dalle persone, in questo supportate possibilmente

dalla più confacente struttura organizzativa. Le persone giuste, a qualsiasi livello di responsabilità, sono quelle che possiedono spiccato senso dell'azienda, la "sentono" e contribuiscono al suo successo globale, prevalente sugli interessi personali.

Addirittura, persone dotate di queste caratteristiche potrebbero richiedere per il loro successo strutture molto meno rigide delle attuali, riducendo l'importanza degli organigrammi. In effetti, per il futuro, gli esperti prevedono la creazione di ecosistemi aperti di piattaforme digitali, alle quali le aziende aderiranno con i loro prodotti e servizi per la creazione di un comune valore in nuove capacità di business. Le persone saranno allora chiamate a sostenere efficacemente accresciute interazioni

interne ed esterne, che saranno probabilmente sostenute, a loro volta, da flessibili e ramificate strutture.

Sarà allora possibile contare ancora su un profondo spirito e sull'orgoglio che possano contribuire alla longevità aziendale?

“Una soluzione gerarchicamente valida può rivelarsi funzionalmente rischiosa. A volte, quindi, la scelta ottimale potrebbe consistere nella ricerca di giovani potenziali talenti interni ancora inespressi, facendone dei piccoli CEO...”



di Carletto Calcia

L'Intelligenza Artificiale e la customizzazione della michetta

Un bilancio sulla diffusione dell'Intelligenza Artificiale (IA) nelle aziende sembra oggi ancora prematuro. Tuttavia, un panorama è già accessibile grazie a recenti indagini mondiali. Il quadro che si presenta corrisponde ad una classica gaussiana: fatta eccezione per un'importante categoria di grandi gruppi, che hanno fatto dell'IA il motore principale del loro successo, e per una ridotta percentuale di aziende che, per vari motivi, non intendono applicare il digitale, la maggioranza delle altre sta vivendo la trasformazione in posizioni di partenza o di percorso ai primi passi.

Certo, quasi tutti concordano nel considerare inevitabile la trasformazione digitale, ma al momento regna ancora la prudenza. Le aziende sane, che vantano un'affermata posizione sui mercati domestici e internazionali, temono che lanciarsi nel digitale, oltre alla richiesta di forti investimenti con ritorni non a breve, comporti la perdita della loro attuale preminenza competitiva.

Altre non dispongono delle necessarie competenze tecnologiche, che dovrebbero essere rapidamente create, e altre ancora temono rischi insiti nelle nuove tecnologie. Paradossalmente, le aziende più avanzate nella trasformazione digitale potrebbero essere, oltre alle start-up, quelle che hanno urgente bisogno di uscire da una situazione finanziaria negativa e troverebbero nel digitale la metodologia per tornare alla salvezza. A chi ha iniziato la propria vita di lavoro a valle della Seconda Guerra Mondiale, questa situazione ne ricorda una analoga, nel campo dell'energia elettrica, relativa agli interruttori in olio ridotto, poi in aria e infine in gas: chi primeggiava sul mercato con una specifica tecnologia era restio a

lasciare il suo profittevole business per passare alla nuova, cedendo così la propria futura competitività al concorrente più innovativo.

Rincorrere non è mai efficace, meglio precedere: il management ha da sempre il compito strategico di scegliere il momento più opportuno per il cambiamento digitale che prepara il futuro senza danneggiare il presente. Il modo di procedere può essere graduale, per una trasformazione anticipata sperimentalmente da team pilota, oppure più ampia, con il coinvolgimento di strutture e processi e con significativi investimenti. Un altro grande timore è la perdita di lavoro umano a favore dei robot e delle altre tecnologie digitali. Certo, nessuno può escludere che qualche umana attività debba essere affidata alle macchine. Ma in ogni azienda e in ogni tempo sono esistite attività a basso valore aggiunto che, individuate, venivano talvolta addirittura soppresse, con lo spostamento delle persone ad altre mansioni dopo una loro rapida formazione.

Oggi è decisamente il mercato, e non più l'azienda, a stabilire il valore delle attività, e quelle a basso valore finiranno prima o poi per essere affidate alla IA. La difesa di questi posti di lavoro potrebbe consistere nel rivedere processi e attività aziendali allo scopo di arricchirli con l'aggiunta della creatività, fantasia, emotività, empatia e flessibilità che le macchine

non potranno mai possedere.

L'esperienza insegna che queste doti comportamentali sono presenti in ogni persona, anche la più semplice, e costituiranno sempre più l'unica difesa contro lo strapotere delle macchine.

Chi ha sofferto la fame durante la Guerra resta trasecolato davanti alla vetrina di un qualsiasi forno e al display delle varie qualità di pane offerte. Si tratta di un prodotto ripetitivo in grandi volumi, affidato a macchine, ma offerto in molteplici forme grazie all'intelligenza umana. È la customizzazione della michetta. Lo stesso vale per il menu dei ristoranti, continuamente rinnovato dall'inventiva di rinomati chef. Per non citare l'enorme numero di personalizzazioni offerte dai costruttori di veicoli.

La risposta ai giustificati timori per la più che probabile automatizzazione delle commodity è che non esistono limiti al successo dell'intelligenza umana alla guida delle macchine anche nel campo industriale. Raramente un prodotto può essere considerato standard: la probabilità che esso debba essere adattato (*customizzato*, appunto) alle necessità del cliente è sempre più elevata. Dando per scontato che continueremo a disporre di un cervello intelligente, non temiamo quindi le macchine e la loro inarrestabile crescita, ma piuttosto il rischio di rinunciare alla nostra intelligenza che le deve guidare a nostro favore.

“Oggi è il mercato, e non più l'azienda, a stabilire il valore delle attività. Dando per scontato che continueremo a disporre di un cervello, non temiamo le macchine e la loro inarrestabile crescita. Piuttosto, il rischio di rinunciare alla nostra intelligenza che le deve guidare a nostro favore”



di Carletto Calcia

L'evoluzione del pensiero strategico (nell'era del *cloud*)

Nei decenni successivi alla fine della Seconda Guerra Mondiale si diffuse in Italia la pratica gestionale della pianificazione strategica, concepita sostanzialmente dal *board* e formalizzata dall'amministratore delegato e dal direttore amministrativo-finanziario.

Era nata negli Stati Uniti degli Anni '20 e '30, ai tempi di Alfred Sloan della General Motors, ed era realizzata nelle aziende dai migliori laureati americani di prestigiose Università, le cosiddette *teste d'uovo*.

Le strategie da essi elaborate venivano affidate per la realizzazione operativa ai manager di linea, che le accettavano con riluttanza, essendo stati in pratica esclusi dalla loro elaborazione. Le *teste d'uovo* finirono con l'essere private di questa attività e passarono, secondo le dicerie, a Wall Street per guadagnarsi rapidamente il primo milione di dollari.

Successivamente, fu adottata una prassi più partecipativa: il vertice elaborava le primarie linee guida e le trasmetteva alle unità operative, che le integravano con valori locali. Con l'avvento del budget, anche in Italia prese il via la pianificazione strategica prima a lungo e poi a medio termine, *top-down* e *bottom up*. Questa doveva tenere nel giusto conto eventi *disruptivi* di carattere esterno, geopolitico o tecnologico, i quali tuttavia non ne riducevano la validità grazie a lunghi periodi di stabilità economica.

Oggi le cose sono molto cambiate.

La realtà odierna è caratterizzata da un'estrema rapidità e frequenza di cambiamenti geopolitici ed economici, che vanificano l'importanza di una pianificazione a lungo termine e che richiedono una gestione rapida ed efficace.



Alfred Sloan

“La realtà odierna è caratterizzata da un'estrema rapidità e frequenza di cambiamenti geopolitici ed economici, che vanificano l'importanza di una pianificazione a lungo termine e che richiedono una gestione rapida ed efficace”

Nuovi strumenti tecnologici già disponibili e a basso costo, quali per esempio il *cloud* e le *app*, permettono la realizzazione rapida delle decisioni riducendo nel contempo la necessità di pesanti investimenti.

In sostanza sono le necessità legate ai problemi contingenti a spingere la base e i team, oltre che il management, a ricercare strumenti tecnologici disponibili e adatti alla loro soluzione. Il metodo è quello iterativo di sperimentazioni pilota per tentativi e adattamenti supportati dalla tecnologia. Ma gli stessi mezzi potrebbero essere usati anche per anticipare la definizione

di nuove idee di business. Lo strumento verrebbe usato in termini quasi quantistici, per scoprire qualcosa che si formalizzerà solo alla fine del percorso.

Ciò costituirebbe, di fatto, un'alternativa veloce e pragmatica alla vecchia, lenta e costosa pianificazione. Può darsi che tutto questo causi qualche rottura, ma permetterebbe di anticipare la concorrenza. Il nuovo paradigma sarebbe: invece di pianificare un distante, imprevedibile futuro, anticiparlo realmente grazie ai nuovi mezzi tecnologici, scoprendo qualcosa di nuovo ogni giorno.