

E l'azienda si rilancia in 5 mosse

PRIMO: L'EFFICIENZA SI COSTRUISCE SULLA STIMA. POI, I GRADI GERARCHICI NON DEVONO ESSERE PIÙ DI TRE. ANCORA, L'OBBLIGO DI VIVERE IN UFFICIO È ARCAICO... È LA RICETTA DI GOOGLE, MA ANCHE DELLE NUOVE IMPRESE **italiane**. CHE, A SORPRESA, CRESCONO

di **Jaime D'Alessandro**

Facciamo un gioco. È facile, veloce. Il tempo di leggere questo articolo. Consiste nello stabilire se lavorate o meno in un'azienda che ha una vaga speranza di uscire viva dalla crisi. Il risultato potrebbe essere crudele, ma è meglio sapere che far finta di nulla. Perché in un Paese come il nostro il declino non è detto sia graduale, potrebbe invece diventare esponenziale. Dunque improvviso. Stando all'ultima revisione al ribasso del Fondo monetario internazionale, tanto per fare un esempio, il Prodotto interno lordo calerà dell'1,8 per cento fra il 2013 e il 2014. È la terza volta che accade consecutivamente.

Gli indicatori sono cinque e non bisogna accedere ai dati confidenziali in mano all'amministratore delegato per conoscerli. In primo luogo i mantra aziendali, le frasi ripetute più spesso dalla dirigenza, quelle che definiscono il rapporto con il personale e stabiliscono la filosofia di fondo dell'azienda. Se fra questi c'è il «tutti sono sostituibili», allora bisogna iniziare a preoccuparsi. L'efficienza si costruisce sulla stima e la valorizzazione, non il contrario. Peggio ancora, e siamo al secondo indicatore, quando i livelli gerarchici sono più di cinque fra il vertice e l'ultimo neo assunto. Significa che è una struttura ingessata, incapace di reagire e che comunica internamente con lentezza attraverso infinite catene di email. Se poi il lavoro non è organizzato in base all'obiettivo da raggiungere ma solo sull'orario fisso è allarme rosso. Infine la presenza in ufficio. Con le tecnologie oggi in commercio, tutte disponibili a bassissimo costo, è una ri-

5 PUNTI DI DEBOLEZZA DI UN'AZIENDA SENZA FUTURO

- La struttura**
Cinque livelli gerarchici o più
- Il mantra**
Tutti sono sostituibili
- L'orario**
Lavoro basato sull'orario
- Il luogo**
Centralità dell'ufficio
- Le decisioni**
Processi decisionali solo dall'alto

5 PUNTI DI FORZA DI UN'AZIENDA CON UN FUTURO

- La struttura**
Massimo tre livelli gerarchici
- Il mantra**
La persona giusta, nel posto giusto e nel momento giusto
- L'orario**
Non definito. Ci si basa sull'obiettivo da raggiungere
- Il luogo**
Nessun obbligo di frequentare l'ufficio
- Le decisioni**
Partono anche dal basso

GRAFICI SILVIO COMANTE



Il campus di Google nella Silicon Valley, in California. L'organizzazione del lavoro è flessibile e cambia in base ai progetti

economie
TEMPO DI BILANCI



La Apple si caratterizza per la forte leadership ma anche per il senso di partecipazione



CONTRASTO

L'Olivetti al tempo di Ottiero Ottieri migliorava la vita di chi contribuiva al progetto

chiesta arcaica e antieconomica sia per l'azienda sia per il dipendente.

«Le uniche realtà che davvero crescono in Italia, non a caso, sono quelle legate al mondo dell'hi-tech nate negli ultimi anni» fa notare Beppe Giaccardi, che per Assintel di Confindustria (l'associazione delle imprese legate alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione) ha fotografato per la prima volta il mondo delle aziende digitali in Italia. «Sono formate in media dalle 15 alle 17 persone, fondate nel 58 per cento dei casi da laureati e hanno organizzazioni flessibili, "liquide", completamente diverse da quelle tradizionali». Realtà marginali, si potrebbe pensare. E invece no: valgono già il 3,9 per cento del Pil, pari a 54 miliardi all'anno e impiegano oltre novecentomila persone. Nonostante la crisi crescono nel numero (più 9,3 per cento nel triennio nero fra 2009 e 2012), come negli addetti totali (più 13,7 per cento) e con una prospettiva rosea (si oscilla di un giro di affari che aumenterà fra gli 11 e 17 pur-

ti percentuali per il 2013). Nascono dalla passione dei fondatori unita a competenze specifiche forti e con ambizioni spesso sociali. Informazione dal basso, servizi, creatività. Si organizzano, come avviene nelle università americane o nel campus di Google, volta per volta in base al progetto. Vi lavorano nel 60 per cento dei casi laureati, con il 15 per cento che ha un dottorato conseguito all'estero.

Qualcuno obietterà che in aziende così giovani è facile adottare nuove modalità di lavoro. In realtà il cambiamento della struttura aziendale riguarda ormai tutti. È una necessità per i piccoli come per i grandi da quando la crisi economica del 2009 ha costretto a fare i conti con le inefficienze. «L'organizzazione "gerarchia funzionale" di tipo classico magari non sempre viene archiviata

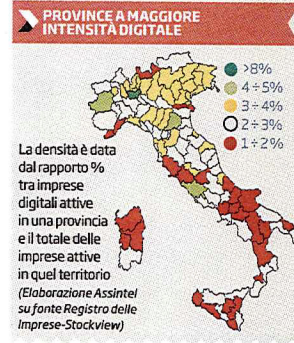
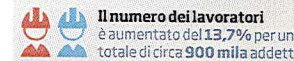
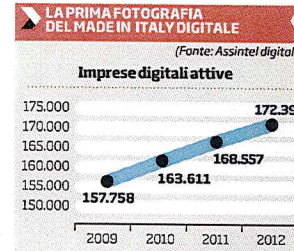
completamente, ma è chiaro che per restare sul mercato bisogna guardare oltre» racconta Luca Valeri, a capo delle risorse umane di Microsoft Italia. «Strutture collaborative, massimo tre gradi gerarchici, scambio di know-how più profondo, valorizzazione del personale, sono le leve da usare. Di qui le riforme che abbiamo iniziato a mettere in campo dal 2009 in poi». Quali? La *job rotation* in primis, il cambiar mansione ogni tre o quattro anni. Perché non ci si evolve succedendo al proprio capo e continuando a fare sempre la stessa cosa, ma si impara facendo mestieri diversi all'interno della medesima azienda compensando l'inesperienza con l'entusiasmo. Insomma: non più solo «la persona giusta al posto giusto». Ora la linea da seguire è «la persona giusta, al posto giusto e al mo-

mento giusto». «Noi le chiamiamo carriere orizzontali» continua Valeri. «E tutti sono chiamati a collaborare attivamente. Il mondo è diventato troppo complesso. Nessuno da solo è in grado di prendere decisioni fondamentali, perché non può avere una conoscenza così vasta. Avere successo significa condividere il sapere all'interno della propria organizzazione. Di continuo».

Una delle misure più comuni adottate è la massima flessibilità: se l'importante è l'obiettivo, non conta più stare in ufficio. Il dipendente è libero di scegliere quando e se lavorare da casa usando il Web per restare in contatto con i colleghi. I livelli di produttività vengono mantenuti e incrementati attraverso la responsabilizzazione. Tutti hanno una materia e un compito, tutti quindi devono usare la testa e nessuno può più fare scaricabarile. E poi al raggiungimento dell'obiettivo è spesso legata una quota dello stipendio che va dal 10 fino al 50 per cento.

Alla Cisco, da anni in testa alle classifiche fra le migliori aziende quali lavorare, si sono spinti oltre. Hanno ovviamente scardinato l'idea tradizionale di ufficio e tengono così tanto alle idee dei dipendenti che quando portano a un brevetto gli riconoscono una parte dei guadagni. «Ascoltare le persone è una pratica che nessun manager può più evitare. Siamo davanti a cambiamento culturale così profondo e a un mercato così veloce che l'efficienza non si può imporre dall'alto» sottolinea Francesca Merella, che gestisce le risorse umane alla Cisco.

Ironia della sorte esempi di aziende quantomeno dinamiche, se non orizzontali in senso stretto, in patria ne abbiamo tanti e da anni. Solo che non lo sappiamo. «La Apple da questo punto di vista è una azienda italiana nata per caso a Cupertino» racconta Roberto Verganti, docente di Management dell'innovazione al Politecnico di Milano e autore di Design-driven innovation pubblicato dalla Harvard Business Press. «La Apple si basa su una forte leadership che crea significato e identità. Ma il senso di partecipazione, di aderire a una missione, di creare un mondo nuovo, non è solo il ritratto della Apple, ma anche della Alessi o della Artemide di Ernesto Gismondi, della TechnoGym di Nerio Alessandri. E poi la moda: da Armani a Miuccia Prada fino a Renzo Rosso di Diesel».



L'americana Cisco ha scardinato l'idea tradizionale di ufficio e italiana Diesel trasmette l'idea che chi vi lavora aderisce a una missione

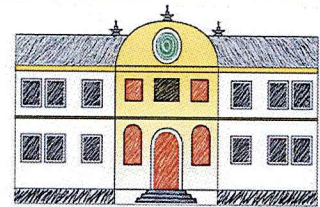


È un'utopia, la responsabilizzazione e il merito sono fra le poche armi a disposizione per cambiare davvero.

«Le aziende del futuro sono reti di capitale umano» prosegue Roberto Panzarani, anche lui docente di Innovation management ma presso l'Università cattolica Lumsa a Roma. Uno che passa la vita a cercare di rivoluzionare quelle compagnie in debito di ossigeno che tentano di cambiar pelle e anima. «L'inquadramento a metà strada fra il ministeriale e il militare è un spreco che nessuno può più permettersi. L'unico risultato prodotto è lo scontento generale, una dirigenza non adeguata e inamovibile che schiaccia tutte le novità per paura di essere scalzata, con la conseguenza produzione di contenuti e prodotti scadenti. Certo, se un'azienda ha una storia di dieci anni come Google è più facile essere agili. Ma non è sempre così. La Heineken, che ha 180 anni, è innovativa sia nella sua struttura interna, sia nel marketing, sia nella produzione».

Come dire: non è l'età che conta ma la testa. E pensare che in Italia l'avevamo capito già negli anni Sessanta, quando a capo della divisione del personale della Olivetti c'erano personaggi del calibro di Ottiero Ottieri, scrittore e sociologo. Non era un puro organismo economico, ma un organismo sociale, che migliorava la vita di chi contribuiva alla sua efficienza e al suo sviluppo. La struttura organizzativa orizzontale permetteva ad esempio a chi occupa posizioni secondarie nell'organigramma di interfacciarsi con il vertice aziendale e con lo stesso Olivetti. E stiamo parlando dell'Italia di oltre cinquanta anni fa.

Jaime D'Alessandro



MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO

ORGANIZZATO DA:



Università Ca' Foscari Venezia



21ª edizione

➤ **590 ex-allievi**, professionisti inseriti nel settore ai più alti livelli

➤ **PLACEMENT: A 1 ANNO - 96% - L'85% LAVORA NEL TURISMO**

➤ **CONOSCERE:** faculty internazionale, doppio diploma

➤ **PARTECIPARE:** in aula con i managers, live projects, simulazioni

➤ **FARE:** e-Tourism, Revenue management Lab, Events Lab, ...

➤ **ESSERE:** career coaching, stage nelle principali aziende

- Segreteria Master
- Riviera S. Pietro, 83
- 30034
- Oriago di Mira (VE)
- mtourism@unive.it
- Tel. 041-2346520



<http://www.unive.it/ciset-master>

Be part of it!
Master in Economia e Gestione del Turismo