



# ULYSSE MANAGEMENT

STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE

STUDIO Caglini & Frasconi

## "PROVOCAZIONI" E NOTIZIE

© ULYSSE MANAGEMENT

Anno 2 - Numero 11 - 28 aprile 2011

**DAL MONDO ECONOMICO, SCIENTIFICO, AZIENDALE E DAL NOSTRO "PENSATOIO",  
ABBIAMO SCELTO PER VOI :**

- √ In regalo per voi : *Cinque assiomi per la strategia*. Qualsiasi strategia è fatta di due componenti essenziali : il contenuto della strategia stessa e il modo di ottenere in azienda questo contenuto. I cinque assiomi riguardano il secondo aspetto, ovverosia cosa il manager deve curare quando si accinge a definire una strategia affinché questa abbia le più alte probabilità di riuscita. Si tratta di una questione di notevole importanza visto che la maggioranza delle strategie falliscono non perché siano sbagliate in sé ma perché è difettoso il processo di esecuzione, che comincia dalla stessa definizione. Chiedere in segreteria.
- √ Nella gestione delle imprese ci sono due parole il cui significato andrebbe approfondito. Una è la parola «ottimizzazione» e l'altra è la parola «ridondanza». Cominciamo dalla prima. I manager non dovrebbero dimenticare che ottimizzare non significa ridurre i costi all'osso senza preoccuparsi di quale quale sarà l'output definitivo (interpretazione abbastanza corrente) ma significa invece *ricercare quella soluzione di un problema in cui siano ridotti al minimo i rischi e i fattori negativi ed esaltati al massimo i vantaggi ed i fattori positivi*. Cosa che, di per sé, può non significare affatto spendere meno, anzi talvolta può significare investire di più. E qui si potrebbe già fare qualche interessante riflessione sulla differenza tra la mentalità manageriale e la mentalità imprenditoriale, senza voler dare con questo alcun giudizio di valore, ma semplicemente comprendendo verso quale direzione i capi-azienda dovrebbero indirizzare i manager o almeno i migliori di loro. E veniamo alla «ridondanza». Orribile parola, direbbe il manager ossessionato dall'efficienza e conseguentemente infastidito da qualsiasi cosa gli sembri superfluo. Se costui potesse riorganizzare un corpo umano, sicuramente gli toglierebbe un occhio, un polmone, un rene più una miriade di altri corpuscoli in evidente eccesso di capacità produttiva, conseguendo così brillanti risultati in termini di bilancio energetico. Per fortuna i grandi imprenditori (parliamo di mente, non di dimensioni) non ragionano così. Sentono istintivamente che in certe occasioni essere «ridondanti» (in tempo dedicato, in attenzione, in dedizione, ecc.) è la chiave del successo e sono conseguentemente capaci di vedere correttamente le priorità. Ciò vale particolarmente per l'importantissimo capitolo del rapporto umano dove la «ridondanza» non è mai fuori luogo. Non c'è nulla di più deprimente in azienda del vedere persone che occupano posti importanti liquidare in tutta fretta preziosi momenti di contatto con collaboratori o potenziali partner-chiave (magari persone che non capita tutti i giorni di incontrare e che attraverso il contatto potrebbero essere meglio conosciute, ascoltate, rassicurate, indirizzate) perché «*sa com'è, tra cinque minuti ho un impegno molto importante*». Un capo «ridondante» che dedica un tempo apparentemente eccessivo a connettersi con collaboratori o partner è una persona che sta costruendo mentre l'altro, il superefficiente superficiale, sta solo sfasciando. ⚓

*Segue*



# ULYSSE MANAGEMENT

STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE

STUDIO Caglini & Frasconi

√ La citazione memorabile, 5 - «Ogni risultato positivo ed eccellente sta continuamente in bilico sull'orlo di un baratro e deve essere difeso».

Ross Perot

√ La pulce nell'orecchio, 4 - Oggettivamente, tornando sulla questione della pagina precedente, una differenza sostanziale tra manager e imprenditori (oltre al rischio di capitale proprio) c'è ed è questa: i manager vogliono fare le cose *bene*, gli imprenditori vogliono fare le cose *giuste*. Che si tratti di DNA ?

√ E' molto facile che in azienda si formino dei "colli di bottiglia". Quando ciò avviene, vediamo che la velocità dell'intero flusso viene determinata (condizionata) dalla velocità del collo di bottiglia con notevole pregiudizio della produttività generale del sistema. Il collo di bottiglia può essere una macchina, una stazione di lavoro, un processo o anche una persona. Qualche volta i colli di bottiglia sono gli stessi manager e la cosa è veramente singolare perché dopo tutto ci si aspetta che un manager faciliti il flusso e non certamente che lo rallenti. Guardando il fenomeno più da vicino, possiamo vedere che l'effetto collo di bottiglia prodotto da un manager può verificarsi sia a *scendere* che a *salire*. Si verifica a *scendere* quando il manager :

- non trasmette ai propri collaboratori tutto quanto lui riceve (sotto le forme di informazione, di ispirazione e di indirizzo) dalla Direzione (soprattutto durante gli incontri periodici del Team di Vertice) e che invece andrebbe comunicato e spiegato perché le persone possano comprendere la strategia e avendola compresa possano procedere in modo efficiente
- usa uno stile di conduzione che invece di liberare l'energia delle persone crea complicazione, incertezza e conseguente passività.

La modalità opposta (collo di bottiglia a *salire*) si verifica invece quando il manager :

- non valorizza le persone di talento nel suo settore perché ne teme la possibile concorrenza
- non accoglie idee di miglioramento e suggerimenti che potrebbero migliorare il flusso ma che potrebbero anche mettere in ombra il suo ruolo non essendo stati generati da lui stesso
- si appropria dei successi del team facendoli apparire come successi suoi
- non informa e non influenza la Direzione circa le esigenze di sviluppo sia professionale che umano del settore che governa
- usa uno stile di conduzione accentrato che limitando la possibilità dei collaboratori di prendere decisioni in modo autonomo finisce con il creare un ingorgo produttivo (nulla procede se non passa da lui) con effetti perniciosi nel flusso.

√ *Il manager Romoletti stava andando a fare il pieno accompagnato dal suo figlioletto in età prescolare, seduto affianco. "Papà", ha detto, "perché ieri la benzina costava 1 euro e 50 e oggi costa 1 euro e 60?" Il papà gli ha spiegato: "perché l'aspettativa creata dall'aumento dei prezzi del petrolio sul mercato sta producendo una pressione sui tassi che spinge le compagnie ad operazioni speculative con ritorni elevati sul breve". C'è stato un lungo silenzio e poi il bambino gli ha chiesto: "Papà, stai parlando con me ?".*

Sedi : Perugia e Monte Vidon Corrado (FM) - P. IVA 02288180546

E mail: [info@ulyssesmanagement.it](mailto:info@ulyssesmanagement.it) - [www.ulyssesmanagement.it](http://www.ulyssesmanagement.it)