

Che impresa

Flessibilità soppiantata dall'agilità (da crisi)

di GIOVANNI COSTA

Don Sull, guru del management strategico della London Business School, in un suo recente libro mette in discussione la nozione di flessibilità a favore dell'agilità.

A PAGINA 11



Imprese che impresa

di GIOVANNI COSTA



Con la crisi l'agilità soppianta la flessibilità

Don Sull, guru del management strategico della London Business School, in un suo recente libro mette in discussione la nozione di flessibilità a favore dell'agilità contribuendo così a riconcettualizzare quello che sembrava a molti un dogma della competizione. Nessun dubbio che in passato una caratteristica vincente dei veneti, nel ruolo di lavoratori o in quello di capi azienda, sia stata la flessibilità, intesa come attitudine ad adattarsi al mercato. La flessibilità è ancora la virtù più raccomandata ai giovani in attesa di entrare nel mercato del lavoro, che però reagiscono male se la sperimentano come precarietà. In tempi di crisi, quando la domanda ristagna e i prodotti e servizi disponibili sembrano non corrispondere alle mutate esigenze dei consumatori, la flessibilità evoca un'idea di adeguamento piuttosto passivo alla situazione da parte di una funzione aziendale (produzione, distribuzione, logistica) o del personale (tipo di contratto, orari e così via). L'agilità evoca invece una caratteristica di tutto l'organismo aziendale e riguarda la capacità di muoversi rapidamente, di riposizionarsi in rapporto all'ambiente, ai mercati e alle istituzioni, di «resettare» i rapporti competitivi. Flessibilità è un concetto statico e passivo, agilità è un concetto dinamico e creativo. Don Sull individua tre tipi di agilità: strategica, di «portfolio» e operativa. L'agilità strategica consiste nella capacità di cogliere le opportunità che si presentano nel mercato. Non si tratta solo di intuito e di fortuna. Solo chi ha una profonda conoscenza del prodotto e del mercato, ha la costanza di aspettare con pazienza le opportunità, di riconoscerle e di agire rapidamente. Se guardiamo le imprese venete che sono cresciute per linee esterne, vediamo che alcune hanno accumulato una buona esperienza in fatto di acquisizioni (facile citare Luxottica) altre si sono dimostrate maldestre nel crescere mettendo addirittura a rischio la loro sopravvivenza.

L'agilità di «portfolio» consiste nella capacità di allocare le risorse tra le diverse linee di prodotto valutando con i dati e non con i sentimentalismi quelle da chiudere e quelle su cui puntare. Un management focalizzato sui successi passati, soprattutto quando coincide con l'imprenditore-fondatore, appesantisce l'agilità aziendale. Così non è disposto a riconoscere in tempo gli (inevitabili) errori e, con il recondito fine di salvare la faccia, mette a rischio l'azienda. Da ultimo, l'agilità operativa consiste nella capacità di sfruttare le opportunità di contenere i costi e di espandere i ricavi più rapidamente dei concorrenti. Cito l'esempio di quelle imprese del «sistema moda» veneto che hanno colto senza indugi il momento magico della delocalizzazione per competere sui costi, e altrettanto rapidamente hanno colto il momento in cui rientrare per competere sulla qualità.

g.costa.cdv@virgilio.it