

**L'ANALISI E LA
PROGETTAZIONE STRATEGICO
ORGANIZZATIVA DI UNA
PICCOLA IMPRESA**

Simonetta Pugnaghi - Lauro Venturi, Consulenti di direzione
Sixtema S.r.l. Modena 1995

I processi di crescita o la successione di nuove generazioni al vertice portano la piccola/piccolissima impresa alla necessità di definire con maggiore chiarezza il proprio assetto organizzativo e la ripartizione delle responsabilità. La riorganizzazione non ha mai come obiettivo un semplice miglioramento della funzionalità interna, questa è piuttosto un mezzo per migliorare il proprio posizionamento competitivo e, in ultima analisi, la redditività aziendale. Il professionista di organizzazione interviene allora per un miglioramento complessivo dell'azienda, con logiche interfunzionali ed utilizzando una pluralità di strumenti. Questo articolo, il primo di una breve serie di tre, propone un modello integrato di intervento organizzativo e una metodologia per le piccole imprese costruiti da Sixtema, partendo da strumenti noti, su misura per la piccolissima dimensione.

NESSUNO E' COME NOI, SIAMO UNICI!

Parlando di analisi e progettazione organizzativa di una piccola impresa abbiamo in mente un'azienda che produce in proprio od in subfornitura, con un fatturato variabile tra i quattro ed i dieci miliardi di lire, che impiega da dieci a quaranta addetti circa.

La prima caratteristica di questa piccola impresa è l'intreccio tra proprietà e management. Il conferente di capitali coincide quasi sempre con il massimo dirigente aziendale e con il prestatore di lavoro (direttivo, tecnico e non raramente esecutivo).

La commistione proprietà - management provoca almeno due effetti. Il primo è quello derivante dalla benefica influenza dell'interesse proprio in azienda: il management è sempre attento e coinvolto rispetto al successo complessivo dell'azienda. D'altro canto, la presenza dei titolari nel lavoro quotidiano dà adito ad ambiguità ed incoerenze organizzative: i soci, proprio perché tali, difficilmente riconoscono linee gerarchiche, deleghe,

ambiti funzionali, etc., indipendentemente dal loro ruolo operativo in azienda.

In molti casi la struttura mette in atto autonomamente meccanismi di adattamento a questa situazione di incertezza ed instaura equilibri interni che, per quanto precari, rispondono efficacemente alle necessità del mercato e dell'impresa.

Inoltre, i rapporti personali, di fiducia e di parentela tra i soci ed i più vicini collaboratori consentono all'azienda di compensare l'informalità pressoché totale. Ecco perché ci sentiamo ripetere spesso "Nessuno è come noi, siamo unici!" e anche "Siamo noi i migliori organizzatori di noi stessi..." dai titolari di piccole imprese che artigianalmente ridefiniscono un po' tutti i giorni la loro organizzazione.

... MA ANCHE NOI ABBIAMO BISOGNO DI UN PO' D'ORDINE

Nonostante questi "modelli" organizzativi reggano per tempi anche lunghi, le strutture non sono mai autonome, la loro sopravvivenza dipende cioè dalla presenza costante di uno o più titolari o collaboratori di fiducia, la cui mancanza potrebbe in breve tempo abbattere drasticamente i livelli di performance raggiunti e persino paralizzare l'attività aziendale.

Quando nuove generazioni imprenditoriali succedono alle prime o l'azienda cresce e, pur piccola, non si governa più tramite meccanismi informali e fiducia, cominciano ad evidenziarsi problemi gravi. Non è un caso che proprio a questo punto i rapporti tra i soci si incrinino e che solo ora l'ingresso di consulenti sia percepito come utile o addirittura indispensabile.

Ad una vaga necessità di una migliore organizzazione fa riscontro una difficoltà a percepire con sufficiente esattezza in che cosa consista il prodotto "analisi e progettazione organizzativa".

Gli imprenditori faticano a definire i contorni del problema da affrontare, sia perché coinvolti (anche emotivamente) nel problema stesso, sia perché a necessitare di una ristrutturazione è l'intera organizzazione, e non singoli enti o funzioni.

Per la nostra esperienza di consulenti in aziende di diversi settori (metalmecanica, edilizia, abbigliamento, ceramica, ...) i problemi sono più acuti e più frequenti sul versante delle responsabilità, delle deleghe e dei rapporti personali, piuttosto che sul presidio ed ottimizzazione dei processi lavorativi. La scelta conseguente

è quella di analizzare e riprogettare i ruoli direttivi.

UNA METODOLOGIA DI ANALISI APPLICATA ALLE PICCOLE IMPRESE

L'intera organizzazione, tutte le funzioni e tutto lo staff direttivo verranno coinvolti dall'analisi e dal futuro cambiamento.

Nella piccola impresa, infatti, intervenire con logiche parziali e seguendo le tradizionali aree funzionali è molto rischioso e generalmente inefficace, la contiguità tra i vari processi e la sovrapposizione dei diversi ruoli è tale da impedire di ritagliare confini netti.

Il campo di intervento viene definito dopo una approfondita preanalisi, che consiste in una intervista aperta ad ogni socio, volta a:

- ricostruire la storia aziendale,
- individuare i punti di forza e di debolezza aziendali, secondo la proprietà,
- identificare quanti e quali ruoli dovranno essere coinvolti.

La preanalisi contribuirà poi ad orientare l'attenzione dei consulenti durante le fasi di raccolta di informazioni.

La complessità di un monitoraggio pressoché a tutto campo sull'azienda, che coinvolge l'intera struttura direttiva (ed in una organizzazione dove i livelli di coordinamento sono due o al massimo tre anche il capo reparto od il capo turno possono ricoprire responsabilità direttive), impone l'utilizzo di strumenti analitici differenziati.

Divengono così importanti:

1. i dati storici degli ultimi dieci anni, relativi a: fatturato, reddito, addetti diretti ed indiretti, caratteristiche di prodotti aziendali etc., secondo i casi;
2. l'organizzazione formale, analizzata chiedendo ai soci di rappresentare l'organigramma aziendale, spesso diversa dall'organizzazione reale che l'analisi descriverà;
3. il processo lavorativo globale, per coglierne le macroscopiche disfunzioni organizzative;
4. indicazioni globali sul livello evolutivo aziendale, ottenute dal posizionamento dell'azienda sul modello di Greiner, tramite una scala di localizzazione da noi opportunamente adattata alle piccole imprese. Quasi tutte le aziende da noi analizzate erano situate in fase due o tre (crisi di autonomia o di controllo) del modello,

a conferma di quanto dicevamo sulle disfunzioni organizzative più comuni;

5. informazioni sulle regole anche non formalizzate che la proprietà si è data per la definizione della strategia e degli indirizzi aziendali;
6. un monitoraggio approfondito sulla situazione competitiva dell'azienda, utilizzando alcuni strumenti di analisi della qualità relativa percepita (1), centrati sui principali competitori e sui fattori di qualità rilevanti per il cliente.

Questi strumenti di indagine si affiancano al metodo di analisi organizzativa fondamentale, l'analisi dei ruoli, che Sixtema ha adattato alla realtà delle imprese di piccole dimensioni.

Poiché nella piccola impresa la norma è un ruolo/ una persona (e non di rado una persona/ più ruoli), la metodologia non viene utilizzata in modo classico per analizzare le posizioni. Per noi, il metodo di analisi dei ruoli è un modo per raccogliere informazioni strutturate e confrontabili sull'organizzazione e sull'azione che le persone esercitano in essa, azione tanto più importante e condizionante quanto minore è il numero degli addetti che l'azienda impiega.

Di ciascun ruolo viene rilevato ed analizzato:

- a) collocazione organizzativa
- b) attività
- c) relazioni organizzative
- d) attese
- e) conoscenze e capacità necessarie per ricoprire il ruolo
- f) problematiche del ruolo
- g) varianze
- h) minime responsabilità chiave.

Il corpus di informazioni che scaturisce dall'analisi dei ruoli e dagli strumenti complementari, rivisto in chiave critica, porta i consulenti ad individuare e sintetizzare le problematiche fondamentali di cui soffre l'azienda. Non saranno criticità solamente organizzative, sebbene queste risulteranno senz'altro gravi e diffuse, ma anche di tipo strategico-direttivo, o relative alla capacità commerciale dell'azienda etc..

Ciascuno diverso dall'altro, i ruoli della piccola impresa da noi indagata soffrono di criticità tipiche e ricorrenti: denominazione, dipendenza gerarchica e dipendenti diretti sono spesso indefiniti, attività e relazioni organizzative sono generalmente frammentate, quelle strategiche sono negativamente intrecciate ad altre operative, il tempo

dedicato ad ognuna dipende dalla situazione contingente.

Attese e problematiche sono numerose. Spesso l'intervistato ritiene necessarie per ricoprire il proprio ruolo conoscenze e capacità incoerenti rispetto alle sue attività, (un esempio per tutti, è rarissimo che un capo reparto evidenzia la necessità di abilità di coordinamento o di programmazione).

Molti e gravi imprevisti (varianze) complicano l'attività lavorativa quotidiana, sono presidiati in modo informale e solo con grande difficoltà si interviene sugli effetti a catena che immancabilmente essi innescano.

Gravi disfunzioni sono anche sul versante delle minime responsabilità chiave: il titolare del ruolo spesso pensa di dover ricoprire responsabilità diverse dalle proprie attività, o enuncia una generica missione.

Di frequente ruoli centrali nell'organizzazione sono affidati per avallare lo status di titolare o finanche ritagliati nell'intento di risolvere i contrasti tra i soci, non sono cioè caratterizzati da attività e minime responsabilità chiave coerenti ed utili all'azienda.

L'analisi viene ora presentata in dettaglio ai committenti.

Per gli imprenditori della piccola impresa che avvertivano confusamente i problemi ma non ne conoscevano con precisione cause ed effetti, né posseggono competenze o modelli organizzativi specifici, venire informati soltanto delle problematiche fondamentali e sintetiche sarebbe estremamente imparziale ed assai poco convincente.

E' necessario infatti che i consulenti ripercorran con gli imprenditori l'intero cammino analitico da loro compiuto, per ottenere:

- il trasferimento delle numerose e minute informazioni che l'analisi fornisce;
- la piena comprensione da parte dei soci delle problematiche sintetizzate e soprattutto delle cause che le hanno generate;
- la condivisione e la convalida dell'analisi.

Questo lungo processo di condivisione risulterà indispensabile per costruire convinzione sulle soluzioni organizzative che saranno proposte. Considerando che sarà la proprietà e l'imprenditore

designato come direttore generale a pilotare concretamente il cambiamento organizzativo, tale processo è discriminante per garantire il pieno successo alla nuova struttura progettata.

La presentazione dettagliata dell'analisi è infatti il primo e basilare passo di un percorso formativo coincidente con l'intervento. L'imprenditore impara coi suoi soci a leggere i mille piccoli incidenti quotidiani come problemi complessivi, a vederne le cause (e le correlazioni tra cause), e soprattutto a considerare gli effetti delle disfunzioni interne all'esterno. L'obiettivo dell'intervento, come dicevamo, non è mai la sola efficienza organizzativa, bensì una migliore funzionalità organizzativa come mezzo per incrementare il vantaggio competitivo dell'impresa.

LA RIPROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Le modifiche organizzative dovranno non solo essere concretamente realizzate e perciò pienamente rispondenti alle esigenze e caratteristiche dell'azienda e risolutorie dei problemi individuati dall'analisi, ma dovranno anche assicurare sufficienti livelli di elasticità e non imporre revisioni nell'immediato futuro.

L'individuazione degli orientamenti strategici dell'azienda diviene in questa fase fondamentale, per indirizzare il lavoro di progettazione dei consulenti ed evitare la costruzione di una organizzazione basata solo sul passato.

Si traduce in realtà perciò l'assunto che non esiste una struttura ideale, ma soltanto la migliore per il rapporto ambiente, risorse e strategie. Da qui il titolo apparentemente pomposo, ma corrispondente ai contenuti, di Analisi e progettazione strategico organizzativa, che diamo alle nostre consulenze (2).

In un incontro tra consulenti e soci si individuano gli orientamenti strategici relativi all'assetto societario, alla competizione, ad eventuali investimenti od alleanze e si focalizzano le decisioni nell'arco dei successivi due anni, un periodo di tempo sufficiente per pianificare senza i pericoli di previsioni a troppo lungo termine.

Se la cultura organizzativa è scarsamente diffusa nelle piccole imprese, la cultura della pianificazione strategica - in sostanza l'individuazione e la pianificazione delle scelte fondamentali - è quasi inesistente. A differenza della grande azienda, dove il rischio maggiore è forse quello di una pianificazione eccessivamente rigida e burocratica, nella piccola impresa che conosciamo prevale la

decisione irreversibile presa sulla scorta di eventi contingenti, l'avvio brusco di progetti senza le necessarie fasi di analisi e pianificazione, la tendenza a soddisfare qualunque richiesta del cliente senza valutarne gli impatti complessivi sull'organizzazione (che molto spesso sono di minore puntualità nelle altre consegne e scarsa redditività) e le conseguenze di peggior servizio offerto al cliente.

Non di rado, i soci che si incontrano a parlare delle strategie della loro azienda nell'occasione del riassetto organizzativo lo fanno in modo formalizzato e strutturato per la prima volta.

La progettazione di ogni struttura fa storia a sé. I consulenti, forti del bagaglio di conoscenze derivanti dall'analisi e dalle strategie individuate, costruiscono il nuovo organigramma ogni volta come un prototipo, utilizzando i principali modelli organizzativi noti.

Per l'efficacia dell'intervento è inoltre necessario (ri)definire le minime responsabilità chiave di ciascuna posizione. E' qui dove il lavoro dei consulenti si fa più delicato e solitamente si introducono i cambiamenti più profondi. E' comunque basilare mantenere alcuni altri criteri guida, essenziali per l'efficacia della progettazione, primo fra tutti quello della flessibilità. Per la nostra esperienza, è possibile conservare l'elasticità ed i bassissimi livelli di burocratizzazione caratteristici di questa tipologia di impresa, garantendo contemporaneamente forte razionalità organizzativa.

In secondo luogo, massima attenzione va dedicata ai problemi di coordinamento e di delega. Secondo T. Peters (3) nella grande azienda la parola d'ordine deve essere struttura semplice e staff ridotto, nella piccola è quasi sempre necessario operare il procedimento inverso e identificare meglio nuovi livelli di coordinamento, che contrastino la tendenza all'accentramento da parte dell'imprenditore e che risolvano i problemi di scarsa autonomia e controllo. Questo cambiamento equivale spesso ad un capovolgimento completo di abitudini consolidate, e l'instaurare chiari processi di delega è sempre di difficilissima attuazione.

Dicevamo che l'attenzione alla globalità dell'organismo aziendale contraddistingue l'intervento fin dalle fasi di preanalisi. Lo stesso vale per la progettazione, in cui poniamo massima cura ad evitare barriere tra funzioni, conflitti classici e classiche incomunicabilità. La soluzione di questi problemi, per una piccola impresa, sta

generalmente nella formalizzazione di gruppi di lavoro (comitati o staff) composti dalle stesse persone della linea, non tanto o non solo per le risorse limitate a disposizione. Chi lavora direttamente sul mercato o sul processo produttivo possiede il miglior patrimonio di idee e informazioni da utilizzare per il coordinamento e per l'innovazione del servizio/prodotto. Il nostro apporto di progettisti sta nell'offrire all'azienda regole per l'utilizzo di queste potenzialità, in modo che non ostacolino ma anzi alimentino l'attività ordinaria.

Infine, una buona progettazione deve a nostro parere perseguire obiettivi di economicità. Ricordavamo appunto il rapporto ambiente - risorse - strategie, è noto che le risorse della piccola impresa sono limitate e comunque nuovi inserimenti di personale possono avvenire solo quando strettamente necessari per la realizzazione di precise strategie. Non è raro il caso che la razionalizzazione organizzativa consenta un risparmio di risorse, da reinvestire proprio nei ruoli di coordinamento appositamente creati.

La stessa attenzione dedicata al raggiungimento di piena condivisione degli imprenditori sull'analisi deve ora essere concentrata sulle soluzioni proposte.

Successivamente, le risultanze dell'analisi, la nuova struttura e le nuove regole organizzative vengono discusse coi collaboratori direttivi coinvolti nell'intervento.

Anche questa fase, fortemente dialettica e costruttiva, tende a garantire le migliori possibilità di successo alla rimozione delle disfunzioni registrate.

Da questo momento i titolari dell'azienda implementano la nuova struttura, ora sottoposta al vaglio della realtà e dell'applicazione a mille piccoli eventi e decisioni quotidiani.

A questo punto si può intervenire "di fino", con quella che chiamiamo micro progettazione organizzativa. I responsabili di funzione, cioè, governano la graduale rimozione delle variazioni, progettando procedure e strumenti di controllo.

Il supporto dei consulenti serve anche a garantire che quanto definito dai singoli responsabili aziendali per il proprio ente non contraddica la regole e l'impianto organizzativo generale, evitando però i pericoli di una imposizione dall'esterno di metodi e strumenti che debbono divenire di uso quotidiano.

Ad alcuni mesi dall'avvio della nuova struttura, infine, i consulenti effettuano un formale incontro di verifica, volto ad

evidenziare le necessità di regolazione e messa a punto delle soluzioni organizzative implementate.

Chiudiamo riaffermando che per gli imprenditori coinvolti l'intervento ha e deve avere anche una consistente valenza formativa. Alle piccole imprese che reimpostano la loro organizzazione è richiesto prima di tutto un cambiamento di tipo culturale e all'imprenditore anche di mentalità. Il passaggio da un governo informale, personalistico ed autoritario, ad uno basato sulla chiarezza delle regole e sulla ripartizione delle responsabilità in base alle posizioni ricoperte va costruito passo per passo durante l'intervento e consolidato ad ogni incontro con i titolari od i collaboratori coinvolti. Senza questa modifica culturale, la struttura migliore non reggerebbe alle difficoltà della realtà aziendale particolare e alla tentazione di tagliar corto facendo "come si è sempre fatto".

Sottolineiamo ancora l'ampiezza e la profondità del cambiamento cui l'impresa

- 1) cfr PIMS (Profit Impact of Market Strategy)
- 2) cfr schema consulenze Sixtema
- 3) "Alla ricerca dell'eccellenza" - Italia 1984

GLI AUTORI

Lauro Venturi e Simonetta Pugnaghi, dopo esperienze professionali diverse, da alcuni anni lavorano come consulenti di organizzazione e strategia per Sixtema, studio modenese specializzato sulle imprese di piccole dimensioni.

Hanno supportato nel percorso di riassetto numerose aziende dei settori più diversi, operano anche come progettisti di formazione e docenti.

si sottopone con questo intervento: è coinvolta l'azienda intera ed il suo rapporto col mercato, l'obiettivo è la razionalizzazione interna finalizzata alla migliore soddisfazione dei clienti.

Da alcuni anni si parla molto di qualità totale, ci pare però un termine in voga col quale si comprendono vecchi temi e strumenti della letteratura aziendale tradizionale. Noi preferiamo esprimerci con rigore, continuando a chiamare col nome abituale gli attrezzi che da anni esistono per intervenire nelle aziende; il controllo statistico sul processo, la funzionalità organizzativa, l'esame delle esigenze del cliente, etc., sono problemi diversi per i quali esistono appunto strumenti di intervento diversi.

Come consulenti, però, cerchiamo di esser capaci di farne un uso integrato, per rispondere al problema che in definitiva ci pone l'imprenditore: migliorare la redditività della sua azienda attraverso un più vantaggioso posizionamento competitivo.