
L'importanza dell'organizzazione aziendale per reagire agli stimoli del mercato

di [Luciano Cipolletti](#)

Publicato il 4 Giugno 2018

Ci siamo mai chiesti quali sono le variabili che governano una organizzazione, permettendole di ottenere dei progressi o viceversa portandola a fasi regressive? Alcuni spunti sull'importanza dell'organizzazione aziendale

Di certo nell'infinito mondo della gestione d'impresa le tematiche si rincorrono nel tempo e acquisiscono importanza relativa in base all'epoca in cui si vive. Non dimenticheremo l'assoluta priorità attribuita alla contabilità dei costi degli anni 60-70, quella attribuita alle logiche produttive, con il just in time ed il TQM degli anni 80, le ISO9001 degli anni 90, le logiche strategiche ed i meccanismi di motivazione al personale del nuovo millennio e, oggi più che mai, gli aspetti informatici (CRM e BI in primis) e quelli legati al web. Così possiamo constatare che le imprese, nel tempo ed in base ad una visione fin troppo omogenea dell'universo aziendale, si conformano a quelle che sembrano essere le tendenze del momento.

In realtà, se dovessimo chiedere a qualche responsabile d'azienda quali siano le tematiche che, secondo loro, hanno maggiore impatto sul progresso, o sul regresso, della loro organizzazione, sentiremmo pareri probabilmente molto discordanti. Tali differenze derivano dalla loro percezione della realtà che stanno vivendo in base allo specifico ruolo. Così può capitare di ascoltare il responsabile di produzione che imputa la mancata crescita a problemi logistici, di personale o qualitativi, mentre per il responsabile commerciale il problema principale potrebbe essere la mancanza di prodotti innovativi e più performanti per il nuovo mercato.

Qualche dipendente potrebbe imputare l'inerzia alla proprietà/direzione, non più in grado di gestire la crescente complessità del sistema organizzativo. In un siffatto sistema, un esperto in organizzazione d'impresa, dopo un po' di tempo necessario per la raccolta di dati ed informazioni, si renderebbe conto che in realtà... tutti avrebbero ragione... E' proprio così: di fronte ad un sistema organizzativo che "non funziona" o "non funziona come dovrebbe" tutti, dal loro punto di vista, hanno ragione nell'imputare

carenze o colpe, pur scevri dall'intento di fare una caccia alle streghe.

Portiamo l'esempio di una azienda che recentemente ha avuto un calo di fatturato del primo trimestre del 30% rispetto allo stesso periodo dello stesso anno. Chiedendo spiegazioni al **responsabile commerciale** cosa fosse accaduto, ecco la risposta lapidaria: "ho avuto i cataloghi e i listini dei nuovi prodotti solo a metà marzo, invece che a novembre!". Di conseguenza è stato interpellato l'**ufficio tecnico**: "non abbiamo potuto lavorare sui cataloghi e sui listini perché siamo stati impegnati nella formazione sul nuovo sistema informativo!".

E' stato quindi chiesto al **titolare** come mai fosse stato implementato un sistema che avrebbe rubato così ingenti risorse... "ho approfittato del momento favorevole per avere contributi a fondo perduto sull'acquisto del software!". Bene... è chiaro di come tutti abbiano le loro ragioni, tuttavia... **l'azienda ha perso il 30% di fatturato...**

Quindi quali conclusioni si possono trarre? Diremo che tutto il sistema, nel suo insieme, non ha funzionato per... mancanza di programmazione? Mancanza di risorse? Sarebbe forse stato il caso di rimandare l'implementazione del nuovo sistema informativo, ma si sarebbe persa una opportunità? Quanto è costato in realtà il software?

Allora ci si chiede: da dove iniziare quando ci si trova di fronte un circolo vizioso?

Formuliamo la domanda in modo più generale: è possibile determinare, in uno specifico momento storico, quali sono gli elementi che limitano o addirittura portano ad un regresso l'impresa? Facciamo un ulteriore passo: è possibile definire un meccanismo che regola costantemente le potenzialità di crescita, o addirittura un peggioramento? Ergo: è possibile identificare, in maniera univoca, una dinamica che agisce costantemente e che regola le capacità di performance di una organizzazione?

Sembrerà incredibile, ma la risposta è sì!

Allora qual è questa dinamica che crea lo scatenarsi di "falle" e come andrebbe gestita?

Facciamo un esempio

Pensiamo ad una catena costituita da anelli di ferro, con consistenze diverse. Se dovessimo tirare sui due lati, con forza crescente, la catena ad un certo punto cederà, spezzandosi, poiché vi sarà l'anello, più debole tra tutti, a cedere. A questo punto rafforziamo l'anello debole con una saldatura e tiriamo ancora con forza, la catena cederà nuovamente perché ora a cedere sarà un nuovo anello debole che

inizialmente non lo era, o meglio costituiva un anello debole secondario. Rafforziamo questo anello, la catena cederà nuovamente perché vi sarà un nuovo anello debole che diventerà principale. Potremmo andare avanti all'infinito a rafforzare i vari anelli: ci sarà sempre un nuovo anello che diventerà debole e che in un momento precedente non lo era.

Da questo esempio si possono trarre tre importanti considerazioni:

1. Esisterà sempre un anello che costituisce il punto debole e che quindi "limita" il tiraggio della catena
2. E' del tutto inutile rafforzare quello che, in un determinato momento, rappresenta il secondo o terzo anello debole, la catena cederebbe comunque. Quindi non otterremmo alcun risultato, se non lavorando solo ed esclusivamente sull'anello debole primario.
3. Tuttavia non possiamo illuderci, pur prestando la massima attenzione e lavorando sempre e solo sull'anello debole primario, non appena abbiamo gestito tale anello, se ne creerà nuovamente un altro e allora dovremo ritornare al punto 2. E questo ciclo dura... all'infinito !

Ora sostituiamo la parola "**catena**" con il termine "**sistema organizzativo**" e la parola "anello" con il termine "**vincolo**" (risorse umane, risorse materiali, immateriali, strategiche...).

In estrema sintesi è il "vincolo" che determina la capacità di crescita, o di regresso, di una impresa. E' quindi inutile lavorare su un "non vincolo": perderemmo solo tempo, magari prezioso. Inoltre gli effetti che il vincolo provoca sono solo... effetti e non vanno confusi con le cause. Tuttavia la causa di un problema può essere costituito da un effetto di una causa precedente. Se dovessimo risalire a ritroso le logiche di causa/effetto, riusciremmo a determinare la causa (il vincolo) che sta determinando, come un effetto domino, una serie di problemi a cascata.

La risposta alla domanda che ci eravamo posti, quindi, è ovvia: la dinamica che regola il successo o l'insuccesso di una organizzazione risiede nella continua e costante ricerca del vincolo che, in un determinato momento storico, sta limitando le capacità di crescita dell'impresa. Diciamo anche che, se non ci fossero vincoli, una impresa avrebbe profitti infiniti. Tutto sommato, poi, i vincoli rappresentano dei grossi punti di forza anziché dei punti deboli, poiché una volta identificati e gestiti, essi si rivelano dei potenti strumenti per un vero miglioramento.

Ma questi vincoli sono stati, come dire... catalogati? ...e poi... come si riconoscono?

I vincoli

I vincoli (constraints) sono essenzialmente di cinque categorie.

Il primo tipo di vincolo è facilmente riconoscibile: si tratta del **vincolo di Capacità** (risorse umane o materiali). Pensiamo ad esempio ad una linea di lavoro costituita da tre macchine utensili, in cui la prima macchina possa produrre 30 pz/ora, la seconda 15 pz/ora e la terza 25 pz/ora. Il collo di bottiglia (vincolo) sarà costituito dalla seconda macchina. Quindi potremmo affermare che la capacità produttiva dell'azienda in esame è di 15 pz/ora, non di più. Nell'eventualità volessimo potenziare la capacità produttiva, dovremmo semplicemente agire sulla macchina numero 2, magari acquistando una macchina simile. In tal caso avremmo agito sul vincolo, potenziandolo. A questo punto però la nuova capacità produttiva non sarà di 30 pz/ora come si potrebbe immaginare con l'acquisto, ma di 25 pz/ora, poiché ora sarà la terza macchina che costituirà il nuovo collo di bottiglia.

Il secondo vincolo è di **Relazioni Umane**. E' riconoscibile quando i conflitti tra le persone o tra gli enti impediscono la rimozione degli ostacoli.

Il terzo vincolo è di **Autorità**, quando le persone hanno la responsabilità delle loro attività, ma non la giusta autorità.

Il quarto tipo di vincolo è nelle **Politiche e Misure**, quando vengono intraprese azioni sbagliate o non vengono prese iniziative che migliorerebbero le attività. Molte volte tali vincoli sono in seno alla Proprietà/Direzione, anche se non sempre. Approfondiremo più avanti questo tipo di vincolo, prendendo in considerazione un importante fattore: l'innovazione.

Il quinto ed ultimo tipo di vincolo è sul **Mercato**. Si verifica quando l'azienda ha capacità produttiva in esubero, ossia quando può produrre più di quanto non riesca a vendere. Tuttavia bisogna stare molto attenti a non scambiare questo vincolo con quello precedente: potrebbe difatti trattarsi di calo di vendita e quindi esubero di capacità produttiva, per motivi di perdita di competitività dell'impresa e non per motivi regressivi di mercato. Quest'ultimo vincolo è l'unico "esterno" l'impresa.

Si noterà che, dei cinque vincoli, tre sono di natura umana, gli altri due sono strutturali.

Detto ciò, possiamo affermare che la vera competitività di una impresa si possa misurare solo in funzione della capacità, da parte del management, di riuscire ad identificare i fattori che ne vincolano lo sviluppo? Per cui potrebbe essere imprescindibile individuare come e dove si sposta il vincolo in modo

da poterlo gestire e subordinargli le scelte, come se si trattasse di una caccia al tesoro continua? Inoltre, dal momento in cui sappiamo che in un sistema un vincolo deve per forza di cosa esistere, a questo punto potrebbe essere strategicamente importante chiedersi quale tipo di vincolo vorremmo avere? O meglio, la vera sfida per il management consisterebbe nel riuscire a trovarsi nella condizione di poter scegliere quale vincolo preferire?

Potremmo certamente dare delle risposte affermative ai quesiti, ma facciamo anche un'altra considerazione. Oggi più che mai è necessario dare la massima importanza alle innovazioni poiché la capacità di competere sarà sempre più legata alla capacità di innovarsi. È una strada obbligata anche per far fronte alle nuove sfide verso quei Paesi emergenti con i quali le nostre imprese non potrebbero mai competere in termini di costi e di prezzo. La frase: *«se qualcuno ci copia, dobbiamo fare in modo che ci copino cose vecchie, perché nel frattempo abbiamo già creato qualcosa di nuovo...»* se interpretata al di là del prodotto fisico, contiene un profondo senso di verità.

E' quindi necessario trovare sempre qualcosa di nuovo, appunto di innovativo, per fare in modo che la vera **competitività** si possa concretizzare. E dato che innovare significa mutare in modo più o meno esteso e profondo, mediante l'introduzione di sistemi e criteri nuovi, molte volte è possibile innovare anche imparando dai propri errori. Occorre solo essere consapevoli di questo... in fondo come si identifica concretamente un processo di miglioramento continuo ?

Occorre partire dal presupposto che solo un atteggiamento aperto e senza pregiudizi verso le nuove situazioni che ci si trova di fronte può essere alla base dell'innovazione. Innovare significa ammettere un errore, prenderlo da esempio per migliorarsi ed avere la capacità di rimettersi in discussione. In effetti l'innovazione è una variabile che fa parte solo della nostra mente.

Difatti si può ragionevolmente affermare che i vincoli più difficili da gestire sono quasi sempre quelli di natura psicologica e legati ad un forte ostentamento nel non voler cambiare le cose perché convinti da verifiche sperimentali passate e che avevano portato ottimi risultati. Allora è evidente che il vero vincolo è, quasi sempre, costituito solo da una resistenza al cambiamento dettata in buona parte dall'esperienza, con la mente ancorata a concetti e modi di fare obsoleti.

Con molta probabilità il presente ed il futuro delle nostre imprese è legato a questi aspetti e la vera sfida si gioca in questo tipo di cambiamento. In realtà, se ci pensiamo bene, è sempre stata la capacità di innovarsi e di adattarsi che hanno fatto grandi alcune imprese ed hanno causato il fallimento di altre. La differenza tra ieri ed oggi è che adesso i cambiamenti devono per forza di cose essere più repentini, più

radicali ma soprattutto di natura diversa rispetto ad una volta: non tanto tecnologici ma quanto psicologici.

4 giugno 2018

Luciano Cipolletti

Scopri i [nostri prodotti](#)

Luciano Cipolletti è autore dei seguenti software, tutti sviluppati su piattaforma excel e in vba, in vendita su Commercialista Telematico:

[SIMULATION](#) - Applicativo per la ristrutturazione delle aziende in crisi. Ricostruisce, in automatico, un ideale assetto economico-patrimoniale per l'impresa.

[MARK-UP](#) – Tool semplice e veloce per la determinazione dei prezzi di vendita tramite determinazione del fattore di ricarico (mark-up) ottimale al costo primo. L'applicativo in realtà determina un range di mark-up, da quello minimo a quello ottimale. Il costo primo è dato dal prezzo di acquisto delle merci oppure dal costo della materia prima + costo manodopera + eventuale conto terzi.

[MASTER](#) - Software per la gestione strategica dei prezzi di vendita e delle marginalità per prodotto e per linea prodotto. Il programma permette una completa gestione del portafoglio prodotti.