

Complessità, digitalizzazione, business intelligence e tecnologie cloud

di [David Bianconi](#)

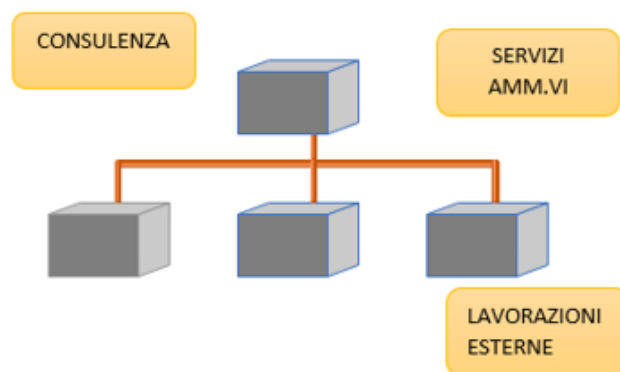
Pubblicato il 5 Febbraio 2021

Il futuro dell'Azienda e della Consulenza all'Azienda: una nuova dimensione organizzativa quale strumento di evoluzione della PMI. Alcuni pensieri in libertà sull'utilizzo di digitalizzazione, business intelligence e tecnologie cloud in azienda

L'organizzazione aziendale delle PMI: premessa

Quando penso all'**Organizzazione Aziendale** della **PMI** italiana ho in mente l'immagine qui a fianco.

La Struttura Aziendale, tipicamente, è organizzata in **Funzioni (U-form)** ed è diretta, controllata e coordinata in modo gerarchico, spesso da un numero estremamente ristretto di individui se non addirittura da una sola persona.



Non a caso (e forse cogliendo la palla al balzo per fare un po' di up-selling) le banche hanno cominciato a proporre alle aziende le polizze assicurative sul mitico "Key Man" ovvero quella persona che riveste un ruolo di vitale importanza in quanto racchiude, quasi sempre in modo informale e praticamente solo nella sua testa (o, al massimo, nei suoi indecifrabili appunti vergati ancora a mano sui mille fogli sparsi sulla scrivania), tutto il **know-how gestionale** e la **strategia aziendale** da mettere in pratica nell'ambito delle varie funzioni (commerciale, produttiva, finanziaria, amministrativa, etc).

Solitamente il "Key Man" è facilmente individuabile in quanto ha diritto a parcheggiare nel posto auto più vicino alla pensilina posta sopra l'ingresso o, nel caso di realtà produttive a vocazione più artigianale,

perché è colui che, anche in età abbondantemente oltre quella pensionabile, alle cinque di mattina è già in azienda.

In questo contesto, le singole **funzioni** rappresentano **raggruppamenti di attività affini** e si avvalgono (anche) di **servizi acquistati all'esterno** e ciò riguarda sia l'aspetto amministrativo, in senso lato, che l'aspetto produttivo.

Questo modo di condurre l'attività aziendale continua ininterrotto da molti decenni.

Se è pur vero che esistono altre possibili configurazioni della Struttura Organizzativa, è altrettanto vero che sono piuttosto rare da incontrare: le **configurazioni a matrice**, per dirne una, non sono così frequenti o, almeno, non sono formalizzate.

Consistono, infatti, nell'**introduzione di responsabili di progetti e/o di linee di prodotto la cui operatività ed attività di direzione attraversino trasversalmente la PMI** coinvolgendo le risorse (umane e materiali) collocate nell'ambito delle varie funzioni.

Probabilmente, in modo informale (il che non è necessariamente un male, anzi), tali configurazioni esistono e vengono praticate più spesso di quanto si sia portati a credere.

Quante volte abbiamo sentito dire qualcosa del tipo: *"Di questo (Cliente? Prodotto? Servizio?) si occupa Mario (che fantasia, eh?!), aspetta che te lo chiamo. Devi parlare con lui che conosce il Prodotto, organizza la Produzione e parla con i Clienti e con il Fornitore della materia prima"*.

Beh, Mario (che la sera ci immaginiamo indubbiamente stanco) starebbe proprio bene come **Product Manager** (o meglio, effettivamente lo è ma non chiamiamolo così, potrebbe montarsi la testa!).

Il fatto fondamentale, però, non è disquisire di classificazioni della struttura organizzativa della PMI più o meno aderenti ai modelli teorizzati dagli studiosi di Organizzazione Aziendale.

Il cambiamento

Piuttosto occorre, a mio parere, focalizzarsi sulla **sostanza e sull'entità del cambiamento** dell'**Ambiente Esterno** in cui la PMI si trova e si troverà ad operare nel prossimo futuro e negli anni a venire.

Fatico a ricordare un'epoca in cui le persone non abbiano considerato il tempo in cui stavano vivendo un tempo di *"grande cambiamento"*: che io ricordi, in ogni epoca le persone si sono considerate in un'epoca di grande cambiamento e lo hanno manifestato e scritto in tutti i modi.

Noi non facciamo eccezione a questa regola non scritta e, tuttavia, il fatto di esprimere un'opinione e una riflessione tutt'altro che inedite e, al contrario, quasi abusate, non le rende necessariamente meno fondate.

Cos'è, dunque, **all'inizio dell'anno 2021** che ci legittima nella sensazione di trovarci in un'epoca di grande cambiamento?

E, soprattutto, **come dovremmo reagire a questo cambiamento** e, più precisamente, come dovremmo adattare (o meglio proporre di adattare) il **modello di funzionamento delle PMI e dei servizi connessi** (legali, contabili, commerciali, di ausilio alla produzione)?

Complessità e Digitalizzazione

Partiamo da **Complessità e Digitalizzazione** (hai detto niente!).

La **Complessità**, in realtà, è un concetto piuttosto generico: io lo sto utilizzando per descrivere uno scenario in cui le **variabili ambientali** ed **organizzative** da considerare per rendere possibile una gestione *"intelligente"* di una PMI sono in **rapido aumento** e **si influenzano a vicenda**.

Pensiamo al cambiamento dell'arena competitiva della PMI **da locale a globale**.

Oppure facciamo mente locale sulla *"professionalizzazione"* della **gestione dell'impresa** richiesta dalla normativa in tema di crisi d'impresa e di **adeguati assetti organizzativi**.

E, ancora, focalizziamoci sul **rapporto PMI – Sistema Bancario**: la logica di erogazione del Credito e la gestione del rapporto con gli Istituti di Credito è drasticamente cambiato.

Potrei continuare ma, piuttosto, passiamo al tema **Digitalizzazione**: si tratta della disponibilità di informazioni che vengono gestite con una velocità impensabile e che “nascono” già in formato digitale anche per mezzo di dispositivi che semplicemente non esistevano (**sensori, dispositivi IOT, tecnologie 4.0, etc.**) o che esistevano a patto di sostenere costi sproporzionati rispetto al beneficio restituito (potremmo anche dire “antieconomici” per utilizzare un termine tanto caro all’Agenzia delle Entrate ma la cui nozione ha un suo fondamento, prima di tutto, all’interno di una sana logica gestionale).

L’effetto della Digitalizzazione moltiplica, velocizzandolo, quello derivante dalla crescente Complessità.

Dunque, Digitalizzazione e Complessità vanno a braccetto nel senso di **aumentare il grado di Organizzazione richiesto alla PMI** per continuare ad esistere in un Ambiente in cui i vari **Stakeholder** vanno facendosi sempre più esigenti in termini di “prestazioni” (in senso lato) richieste all’azienda sia nell’**entità** che nella **velocità** di fornitura.

Nell’epoca di Amazon, un consumatore si attende di ricevere il prodotto non oltre 24 ore dall’ordine (forse 48?).

Poco importa che poi il primo tentativo di consegna vada a vuoto perché lui non era in casa o che il pacco resti in garage per due o tre giorni senza che nessuno lo apra.

Il livello di servizio richiesto è allineato allo standard dei player mondiali e, in aggiunta, il consumatore si abitua facilmente ed irreversibilmente a livelli di servizio più elevati.

Il piccolo negozio che vende anche on-line deve, pertanto, comportarsi da “piccola Amazon” in termini di gestione ordini, pricing, assistenza: un vero inferno.

C’è poi un fatto fondamentale e cioè che le **controparti dispongono**, a loro volta, di un grande e **crescente patrimonio informativo** alimentato **incessantemente** da più **fonti** e con più **sistemi**.

Le buone notizie: Business Intelligence e Cloud

In tutto questo entrano in gioco due potenti alleati per la PMI: **Business Intelligence** e **Cloud**.

Partiamo dal **Cloud** e leggiamo la definizione di Wikipedia:

“Il cloud computing (in italiano nuvola informatica) indica, in informatica, un paradigma di erogazione di servizi offerti su richiesta da un fornitore a un cliente finale attraverso la rete internet (come l'archiviazione, l'elaborazione o la trasmissione dati), a partire da un insieme di risorse preesistenti, configurabili e disponibili in remoto sotto forma di architettura distribuita”.

Anche senza analizzare a fondo ogni risvolto di questa definizione, ci si rende conto che l'essenza del Cloud consiste nel **virtualizzare strutture hardware e software** rendendole **fisicamente separate dall'utente**:

ciò significa che si possono immaginare, progettare e realizzare strutture aziendali in cui, una volta chiariti strategia, obiettivi e compiti, la **disponibilità di certe risorse** (umane e materiali) risulta **sempre meno legata alla localizzazione fisica** e, al contrario, può beneficiare di una grande **flessibilità** e di una potenzialmente illimitata **scalabilità** pur senza venir meno ai necessari canoni di **economicità** e di **sostenibilità**.

Mettiamoci ora la **Business Intelligence** che, ovviamente, sfrutta a piene mani (anche) la tecnologia del Cloud.

Si può immaginare la BI come un **insieme di strumenti tecnologici** e di **concetti** che hanno lo scopo di produrre in modo **veloce**, **continuativo** ed **utile** una serie di **informazioni** che la Direzione Aziendale (e le altre figure preventivamente individuate) desiderano avere a disposizione per svolgere al meglio il proprio compito e, vale a dire, **assumere decisioni tempestivamente ed in modo più consapevole**, dominando la Complessità e la mole di dati che essa comporta.

I **dati** sono gli **ingredienti** necessari a preparare le **informazioni**.

Non è un gioco di parole: i **dati** sono **elementi di conoscenza primitivi** (non elaborati) e registrati da qualche parte, le **informazioni** sono **aggregazioni di dati** posti in **relazione** tra loro e rese disponibili agli utenti del sistema informativo.

Evoluzione strutturale della PMI

Siamo arrivati al dunque, al momento in cui preso atto di tutta una serie di osservazioni bisognerebbe arrivare ad una qualche conclusione pratica.

Se quanto sostenuto finora è fondato, la PMI non potrà esimersi dall'evolvere la propria filosofia e modalità di gestione per far fronte ai cambiamenti avvenuti e in divenire nell'**Ambiente Esterno** (**Complessità e Digitalizzazione**).

Il problema di fondo, tuttavia, è che la PMI si troverà (spesso, per non dire sempre) nella condizione di **non disporre internamente** (o, almeno, non del tutto) delle **competenze** e del **know-how necessari** ad implementare l'ineludibile evoluzione gestionale.

Al tempo stesso, non potrà semplicemente adeguare la propria struttura inserendo **istantaneamente** e ad un **costo compatibile** con il proprio conto economico tutte le competenze utili e/o necessarie.

Un incremento acritico, permanente ed indiscriminato dei **costi fissi** (assunzione di personale specializzato per l'adeguamento delle singole funzioni) penalizzerebbe la gestione creando un **appesantimento della struttura aziendale** che si tradurrebbe in una serie di diseconomie **altrettanto pericolose** di quelle che si vorrebbero evitare in caso di mancata evoluzione delle modalità di gestione.

Oltretutto, l'**attrattività** di alcune PMI per un **impiego full time di risorse umane adeguatamente formate** ed in grado di utilizzare, con un buon grado di confidenza, le tecnologie che fanno riferimento alla **Business Intelligence** e al **Cloud** o che abbiano una solida formazione in ambito di **Controllo di Gestione** nel concetto allargato che include anche strumenti di formulazione della **Strategia Aziendale** e strumenti di Gestione secondo i principi della **Qualità** e dei **Processi**, è assolutamente limitata e ciò conduce, semmai, all'inclusione full time di tali figure professionali a prezzi "*fuori mercato*".

Seguendo una semplice regola di microeconomia che si impara al primo anno di Economia e Commercio, l'individuo (legittimamente) massimizzerà in qualche modo la propria utilità: se non potrà essere sul fronte del curriculum, allora un ottimo argomento sarà la remunerazione richiesta alla PMI.

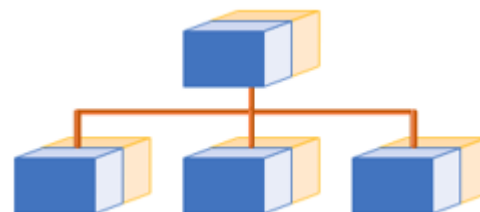
A tutto ciò si aggiunga la necessità di un crescente livello di coordinamento tra le singole funzioni aziendali per il fatto che, alla crescente complessità dell'Ambiente Esterno, bisogna aggiungere una **crescente trasparenza** dell'Azienda (prassi aziendali, risultati aziendali, puntualità e reputazione,

tecnologie utilizzate) verso l'Ambiente Esterno.

Questa serie di questioni non deve deprimere ma, piuttosto, stimolare un ripensamento e un'evoluzione gestionale della PMI.

Il nuovo scenario gestionale

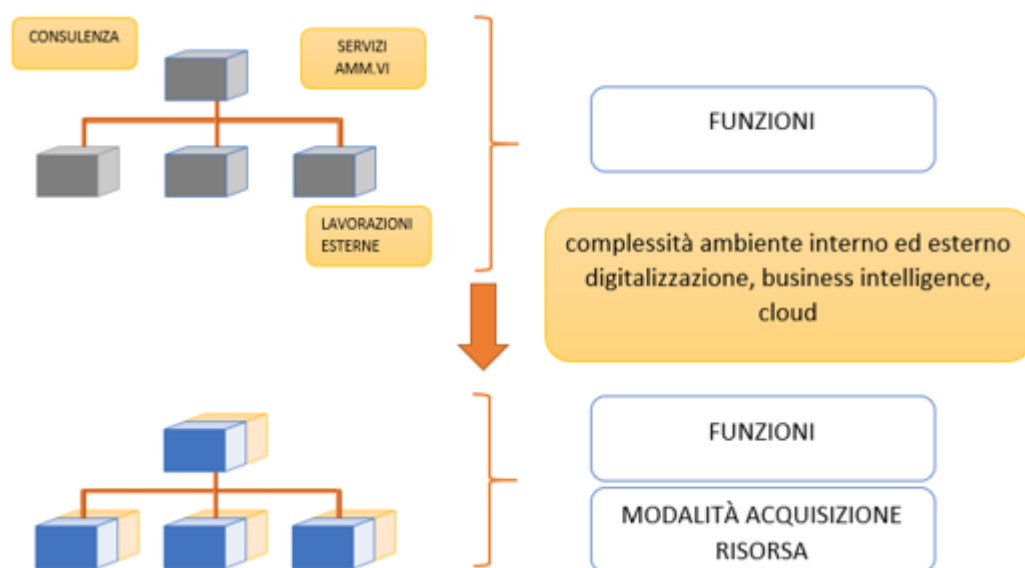
La tipica configurazione della PMI potrebbe conoscere un'evoluzione decisiva concependo l'acquisizione di servizi da economie esterne (outsourcing) in modalità **integrata e permanente**.



Se l'acquisizione di servizi in outsourcing è un'impostazione vecchia di decenni (ad esempio il classico caso della contabilità tenuta dallo studio del Commercialista o il rapporto con lo Studio Legale di fiducia), ciò che costituirebbe una **novità decisiva nella gestione della PMI** sarebbe l'**integrazione delle professionalità esterne in modo permanente nelle funzioni aziendali**.

Ciò avverrebbe in modo economico in quanto il **potenziamento "strutturale" delle funzioni aziendali** avverrebbe tramite un **coordinamento permanente ed operativo** tra le risorse corrispondenti al personale in organico e le risorse esterne che verrebbero acquisite in dosi proporzionate e corrispondenti alle necessità.

In questo senso si è parlato nel titolo di *"nuova dimensione organizzativa"*.



La “MODALITÀ DI ACQUISIZIONE DELLA RISORSA” diventa una variabile nella progettazione della Struttura Aziendale della PMI e, diversamente da ciò che si è finora sperimentato, ciò non corrisponde ad un acquisto di servizi “spot”.

In realtà, ciò è diverso anche da un rapporto “assiduo” e “frequente” con il fornitore di servizi (amministrativi, commerciali, produttivi) in outsourcing.

Siamo in un concetto totalmente diverso dal “sentirsi più spesso” o anche dal “sentirsi molto spesso”

L’evoluzione proposta prevederebbe un’integrazione tramite le tecnologie disponibili (soprattutto il cloud ma non solo) allo scopo di adottare una **struttura aziendale ibrida** tra la diffusissima **struttura funzionale diretta in modo gerarchico** ed una **struttura a rete** in cui l’acquisizione di competenze e servizi esterne sia **complementare** e non **aggiuntiva** rispetto a quelle interne.

Parti di processi aziendali (anche se non codificati così chiaramente) verrebbero svolti esternamente o, altra possibilità, “in tandem” tra le risorse interne in organico e le risorse esterne.

E i professionisti?

Beh, l’evoluzione necessaria non riguarda solo le PMI, riguarda tutti.

Lo Studio del Professionista (Commercialisti, Avvocati, Consulenti del Lavoro, etc) ha la **grande opportunità di riaffermare la propria centralità** nel rapporto con la PMI e di poter spendere tutta l'esperienza e la competenza accumulata.

Esiste l'opportunità concreta di **ridefinire i classici pattern di consulenza** rompendo schemi vecchi di decenni e riformulando il rapporto con il Cliente in termini operativi e anche in termini di **compenso** e di **marginalità** per lo Studio.

Siccome anche lo Studio del Professionista, classicamente, **non avrà necessariamente disponibilità di tutte le competenze tecnologiche e professionali** (magari ne avrà solo alcune: stiamo parlando di molte specializzazioni anche provenienti da aree diverse) **necessarie per implementare il nuovo modello di consulenza strutturalmente integrata nei processi della PMI**, una risposta possibile sarà l'evoluzione della struttura dello Studio del Professionista.

Come? Esattamente come per la PMI e con qualche grado di libertà in più.

Si va dall'**aggregazione "formale" di singoli studi professionali** che confluirebbero in **soggetti più grandi e multidisciplinari** ad **aggregazioni di tipo "informale"** in cui, fermo restando l'adempimento di tutti i vari obblighi in materia di privacy e antiriciclaggio, lo **Studio del Professionista potrebbe integrare professionalità esterne** specializzate su determinati ambiti anche limitatamente a singoli Progetti, singoli Clienti o con altre formule da individuare nel caso specifico.

La tecnologia permette di ottenere tutto questo coordinamento a costi economicamente compatibili per l'Azienda e per gli stessi Professionisti: **fino a qualche anno fa sarebbe stato impensabile collocare la forza lavoro di un professionista in una serie di scenari diversi nell'arco di ogni singola giornata.**

Oggi non solo è possibile, probabilmente è anche necessario.

All'autore dell'articolo è dedicata una sezione sul ns. sito...[Clicca qui per consultarla!](#)

A cura di David Bianconi

Venerdì 5 febbraio 2021