

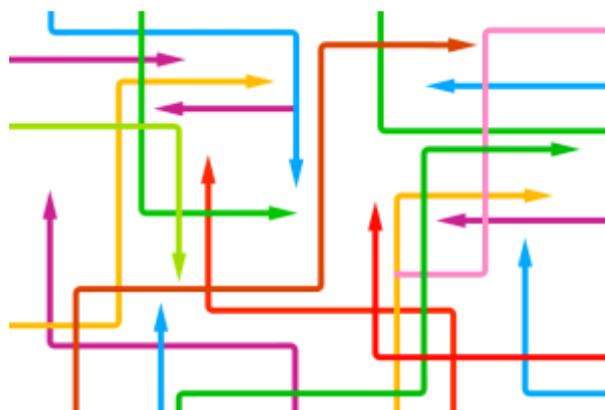
una Consulenza per Crescere

una realtà dinamica

Qualsiasi azienda cambia -più o meno percettibilmente- con il passare del tempo: dai cambiamenti macroscopici indotti dallo sviluppo del business (apertura di nuovi mercati, nuove linee produttive, incremento delle risorse, ecc.) fino ai cambiamenti, meno evidenti ma non per questo meno importanti, legati a mutamenti apparentemente più routinari (avvicendamento di collaboratori nelle funzioni apicali, introduzione di un nuovo software gestionale, ecc.).

Tutto questo fa sì che l'Imprenditore debba essere attento a **mantenere efficiente ed efficace l'organizzazione** della propria impresa, reagendo prontamente ad ogni mutamento delle condizioni, sia esterne che interne, nelle quali si sviluppa il business aziendale.

Non si deve dimenticare che sull'organizzazione si fonda la capacità di una impresa di realizzare i propri obiettivi strategici, affrontando le situazioni e risolvendo i problemi che quotidianamente incontra nel suo percorso di crescita.



cosa succede

L'assetto organizzativo di una impresa e la sua efficacia è minato, col passare del tempo e per effetto dei mutamenti indotti dallo sviluppo del business aziendale, da alcune distorsioni evolutive che, se non prontamente corrette, possono compromettere seriamente le *performances* aziendali.

La prima di queste distorsioni riguarda la identificazione dei **processi aziendali**: i cambiamenti della struttura e gli avvicendamenti nell'organigramma possono condurre a variazioni nel governo di uno o più processi aziendali, a cambiarne gli input e/o gli output, fino a snaturare l'intero processo. E' il caso delle cosiddette "*invasioni di campo*" perpetrate da una funzione aziendale diventata dominante. Oppure di nuove procedure rese necessarie in virtù di qualcuno dei cambiamenti citati, ma introdotte senza una ampia valutazione dei loro effetti. E diversi altri possono essere i motivi per cui una organizzazione arriva a snaturare i propri processi, perdendo efficacia ed efficienza.

Un altro pilastro dell'organizzazione aziendale che può rischiare di venire travolto dall'evoluzione incontrollata dell'azienda è la circolazione delle **informazioni**: le informazioni costituiscono la linfa vitale di una

una Consulenza per Crescere

organizzazione e i pericoli più grandi che possono correre sono rappresentati dalla loro intempestività, dalla loro incompletezza o addirittura dalla loro assenza. Pericoli che, ad esempio, possono nascere da una improvvisa implementazione di un nuovo sistema gestionale, oppure a causa di nuovi collaboratori che tendono a non diffondere le informazioni che giungono in loro possesso, o infine da procedure carenti sotto l'aspetto informativo.

La gestione delle **deleghe** può influire pesantemente sulla efficienza di una organizzazione aziendale: una corretta distribuzione di deleghe sta alla base di una robusta crescita dell'impresa. Solo delegando opportunamente l'Imprenditore può assicurare all'azienda una pronta, efficace e pertinente capacità di risposta ai problemi quotidiani, nonché le condizioni ideali per perseguire con successo gli obiettivi strategici che l'impresa si deve dare.

Fra le tipiche alterazioni organizzative si annoverano quelle causate da **squilibri funzionali**: è facile comprendere che una struttura efficiente ed efficace è necessariamente una struttura nella quale le diverse funzioni sono equilibrate nella loro presenza e nella loro influenza nella gestione aziendale. Laddove esistono funzioni che dominano le altre difficilmente si è in presenza di imprese di successo. Squilibri funzionali si hanno quando una funzione aziendale è talmente forte da condizionare le altre; o viceversa quando una o più funzioni sono atrofizzate dalla inadeguatezza dei loro responsabili, oppure addirittura non sono presenti nella struttura organizzativa dell'impresa. In tutti questi casi manca il contraddittorio necessario ad un armonico sviluppo delle capacità dell'impresa.

La perdita di efficienza di una organizzazione può essere dovuta anche a **carenze formative** dei propri componenti: la mancanza di competenze può gravemente compromettere o impedire la proficua adozione di tecnologie e metodologie necessarie alla crescita dell'impresa. Ciò è sicuramente critico in concomitanza di cambiamenti epocali come la cosiddetta quarta rivoluzione industriale (Industria 4.0). Il rischio che si corre è quello di perdere competitività fino a ritrovarsi fuori mercato.

Esiste poi la possibilità che l'organizzazione non sia supportata da **strumenti gestionali** adeguati: in tal caso l'azione organizzativa deve ritenersi incompiuta e si limita la possibilità di avere migliori risultati non solo per carenza di mezzi ma anche per insufficiente controllo che non permette la chiusura del ciclo PDCA.

E' doveroso infine ricordare che possono esistere numerose altre situazioni che, se non correttamente gestite, mandano in sofferenza le *performances* di una azienda. Si pensi, ad esempio e senza pretesa di essere esaustivi, a situazioni di conflitto tra i soci a causa di differenti visioni strategiche e operative; alle problematiche che possono sorgere in vista del cambio generazionale; agli stress dovuti ad una seppur temporanea situazione di crisi nel *core business* dell'azienda; al ritardo se non addirittura alla mancata introduzione di strumenti e metodologie adeguate alle necessità operative dell'impresa. In genere ci si riferisce al mancato riconoscimento di situazioni di crisi e alla intempestiva, irrazionale o mancata risposta messa in atto dall'Imprenditore e dai suoi collaboratori.

una Consulenza per Crescere



cosa fare

Salvo che non vi siano situazioni particolarmente critiche che richiedano soluzioni straordinarie e specificatamente pertinenti, nella gestione ordinaria e quotidiana dell'impresa l'Imprenditore deve sempre essere pronto ad intervenire per correggere o evitare la deriva e il degrado organizzativo dell'azienda.

Quindi l'imprenditore deve consapevolmente predisporre ad un obiettivo **esame periodico** dell'organizzazione dell'impresa e delle *performances* che essa esprime.

Nell'ottica organizzativa qui considerata, si deve iniziare a considerare il **contesto** in cui opera l'impresa: caratteristiche attuali del mercato di riferimento, esigenze imprescindibili del core business, fattori ambientali con i quali l'azienda deve convivere (ad es. leggi e regolamenti, disponibilità di risorse ecc.).

Altra condizione importante da esaminare è **l'opportunità e la necessità** dell'impresa di seguire trend di sviluppo tecnologico e relazionale e comprendere quali azioni intraprendere in tal senso, in quale ordine e quali risorse mettere in campo.

Poi è necessario esaminare lo **stato attuale** della struttura organizzativa dell'impresa e le *performances* che essa esprime: in particolare occorre individuare tutte le eventuali situazioni che mandano in crisi la struttura, tutte le situazioni in cui la risposta organizzativa è inadeguata al problema, tutti i vincoli e i colli di bottiglia che impediscono di raggiungere migliori risultati.

Una volta individuati, si potranno poi risolvere gli eventuali **conflitti gestionali**, ridurre i **tempi di risposta** dell'organizzazione e **liberare risorse** in favore di operazioni a più alto valore aggiunto.

Nel contempo si dovrebbe avere una chiara visione di quali **strumenti gestionali** implementare per migliorare la resa organizzativa.

una Consulenza per Crescere



perchè affidarsi a un Consulente per mantenere efficiente la propria organizzazione

Nel percorso di revisione e miglioramento della struttura organizzativa della sua impresa, è bene che l'Imprenditore si faccia affiancare, o meglio, guidare da un consulente.

Infatti un consulente, oltre a competenze specifiche e a una vasta esperienza, è in grado di facilitare il processo di efficientamento organizzativo identificando chiaramente le problematiche a seguito di **analisi approfondite e imparziali**, mediare tra interessi diversi all'interno dell'azienda e introdurre l'uso delle **best practices** necessarie, nonchè applicare le **metodologie** più opportune per raggiungere i risultati desiderati.

Infatti nell'occorrenza di una periodica rivisitazione dell'assetto organizzativo dell'impresa, un consulente, che per sua natura è libero dai condizionamenti mentali del quotidiano ed è portatore di una visione non di parte del complesso delle attività gestionali, è la figura certamente più indicata per

- riesaminare i **processi** aziendali ponendo rimedio ad eventuali disfunzioni e ristabilendo i giusti input e output per ciascuno di essi
- riattivare una corretta circolazione delle **informazioni** facendo in modo che le giuste informazioni arrivino a tutte le funzioni aziendali
- ribilanciare l'influenza delle diverse **funzioni aziendali** nell'operatività dell'impresa ristabilendo la corretta, sana e proficua competitività interfunzionale

una Consulenza per Crescere

- ridisegnare le **deleghe** individuando i ruoli necessari e proponendo per ciascuno di essi le giuste competenze e responsabilità, al fine di ottenere la massima efficacia dalla struttura organizzativa
- scrivere un efficace **mansionario** al servizio di un chiaro **organigramma**
- risolvere eventuali **conflitti gestionali** e migliorare l'**utilizzo delle risorse** disponibili, a beneficio del valore aggiunto ottenibile
- implementare in maniera corretta e proficua gli **strumenti gestionali** necessari ad incrementare e controllare le performances aziendali
- accompagnare l'Imprenditore e la sua impresa nel cammino di **adeguamento tecnologico** e relazionale, mettendolo in condizione di cogliere tutte le opportunità e di soddisfare tutte le necessità competitive

Un consulente può essere d'aiuto anche per affrontare situazioni eccezionali e straordinarie, mettendo a disposizione oltre alle sue competenze, la sua imparzialità e un approccio altamente collaborativo.



l'approccio multidisciplinare

La complessità di alcune situazioni che rischiano di vanificare un intenso sforzo organizzativo può richiedere un **approccio multidisciplinare** alla loro soluzione: per questo chi scrive ha la possibilità di proporre un insieme di competenze in grado di affrontare le diverse problematiche nel loro complesso.

In particolare questo approccio è estremamente efficace quando si deve o si desidera rendere l'azienda *compliant* a leggi, regolamenti e normative, oppure quando si intendono implementare sistemi complessi e integrati di gestione.

per informazioni e contatti www.bonardiconsulenza.it