



STUDIO BARALE

dal 1946  
Consulenti di Direzione

# NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti  
sui temi del management e della gestione d'impresa

## Organizzazione:

### le tre fasi dello sviluppo e la globalizzazione

#### Sommario:

#### >> LE TRE FASI DELLO SVILUPPO

- > Fase Pionieristica
- > Fase Razionale
- > Fase Equilibrata

#### >> GLOBALIZZAZIONE

#### >> DALLA MISSION AL PROCESSO

*E' importante conoscere e imparare a valutare una organizzazione nella fase di sviluppo che sta vivendo, tenendo conto che - secondo la teoria - lo sviluppo è irreversibile e si realizza, nel tempo, attraverso tre fasi caratteristiche, più o meno "pure" e, quindi, non così evidenti come le descrive la teoria:*

- ▶ **pionieristica**
- ▶ **razionale/scientifica**
- ▶ **equilibrata**

Come vedremo più avanti, ciascuna fase dello sviluppo di qualsiasi organizzazione dovrebbe raggiungere la "maturazione" naturale che la faccia passare alla fase successiva. Secondo la teoria, infatti, in ciascuna delle tre fasi sopra elencate s'instaura un "sistema" coerente alla struttura in essere e, tra una fase e l'altra, l'organizzazione vive un periodo critico, causato dalla ridondanza della relazione che ancora domina nella fase in declino, non ancora superata dalla relazione dominante della fase nuova. L'organizzazione, pertanto, soffre in qualche modo l'inevitabile "crisi del cambiamento", prima di entrare nella fase successiva.

Tutto questo, secondo la teoria e la pratica vigente in Paesi dove non è prevalso il principio dei quindici dipendenti (e non di più). Invece, dove tale principio è prevalso, come nel nostro Paese, ha preso forma il "**nanismo**" aziendale che ha fatto durare a tempo indefinito la fase pionieristica per molte aziende, o ha creato delle dipendenze (aziende dell'indotto), alterando così il processo di cambiamento codificato dalla teoria.

Il consulente McKinsey (oggi in pensione) Roger Abravanel, autore del libro "Meritocrazia" (Garzanti Editore, 2008), in una intervista del Giugno 2008 concessa a Capital dice: "Per venticinque anni lo slogan vincente in Italia è stato 'piccolo è bello'. Adesso molti imprenditori si sono convertiti al 'medio è bello': il problema è che sono davvero poche le imprese italiane che fanno il primo salto, da piccole a medie e nessuna finora è riuscita a passare da media a grande.

*L'Italia non ha mega-imprese nei settori vincenti dell'economia globale, perché anche le aziende eccellenti come ENI e Luxottica, o sono buoni secondi in grandi settori come il petrolifero, o sono leader in settori di nicchia". E aggiunge: "La ragione di ciò è che, a un certo punto dello sviluppo, la gran parte delle famiglie che comandano nelle medie aziende, invece di puntare ad espandersi attirando le migliori risorse umane, necessarie per acquisizioni, innovazioni, crescita locale in Cina e India, magari mettono i figli a fare i manager e non gli azionisti, discriminando spesso le femmine (spesso più brave dei maschi)".*

Secondo l'Autore: "Quello che fa la differenza per la crescita di un'azienda nel salto da media a grande è il ruolo dell'azionista che sceglie e dà autonomia al manager".

Per capire meglio, prendiamo prima coscienza della teoria come ce la riporta la letteratura e poi cercheremo di capire che cosa è capitato e capita nelle "nano-imprese".

STUDIO BARALE sas  
Corso Fiume, 2  
10133 - Torino (TO)  
Tel. (011) 660.43.46  
Fax (011) 660.38.26

consulenti@studiobarale.it

## La fase pionieristica

L'imprenditore – agli inizi – non ha un obiettivo preciso, ma agisce sotto la spinta di **una intuizione**: una "business idea" (più o meno razionalizzata) che costituisce la forza motivante per realizzare la prima fase di sviluppo della organizzazione.

Non sono rari i casi di dipendenti di azienda i quali – convinti che il mestiere dell'imprenditore sia particolarmente redditizio – hanno lasciato l'impresa della quale erano dipendenti, per fondare un'impresa propria analoga a quella dalla quale dipendevano. Lo hanno fatto convinti di saper fare (possedere il "know how" tecnico) senza verificare se erano vocati e se possedevano anche tutti gli strumenti per fare il mestiere di imprenditore. Questo, soprattutto negli anni Trenta e Quaranta; in particolare dopo le guerre e/o le grandi crisi.

L'imprenditore/pioniere conosce tutti i suoi dipendenti e gran parte dei clienti. Questa fase esclude l'aiuto di collaboratori (manager) professionalmente preparati, perché essi non potrebbero essere motivati dall'imprenditore/pioniere che agisce sovente d'impulso, non rispettando le gerarchie.

L'attività di marketing, quindi, diventa la conseguenza diretta dei contatti personali dell'imprenditore con clienti e con fornitori.

I primi fornitori, generalmente, diventano amici, o stretti collaboratori dell'imprenditore/pioniere. I punti di forza di una sana organizzazione pionieristica sono:

- il leader/pioniere è **convinto** delle proprie scelte. Quindi ...
- ... la **leadership è incontrastata**;
- gli **obiettivi sono semplici ma chiari**; massima attenzione viene dedicata alle esigenze dei clienti;
- i collaboratori sono di **basso profilo** e (sovente) hanno fiducia nel leader;
- i prodotti, generalmente, sono di **buona qualità** e, non di rado, sono **anche innovativi**.

Il pioniere instaura una cultura incentrata sulla produzione e sul servizio.

La gestione economica e finanziaria viene svolta "a braccio". L'unico supporto è dato dal "commercialista" il quale si occupa degli adempimenti verso la Pubblica Amministrazione.

Tuttavia, la relazione dominante è la vendita; il comportamento dominante, nella maggioranza dei casi, si fonda sulla convinzione di conoscere

perfettamente il prodotto. E poiché le funzioni di produzione e d'acquisto fanno capo al pioniere/leader, esse sono poco formali.

**Tutto funziona bene fino a quando l'organizzazione è piccola e la domanda del mercato supera abbondantemente le capacità d'offerta.**

Il fornitore/pioniere è infastidito quando è posto di fronte alla complessità ed alla rigidità delle procedure di acquirenti d'un certo livello; così come gli acquirenti di una certa dimensione sono perplessi, quando sono posti di fronte al comportamento apparentemente irrazionale, approssimativo del fornitore/pioniere. L'organizzazione pionieristica acquirente mercanteggia ad oltranza, per ottenere il miglior prezzo; questo, non di rado, sgomenta il dipendente della azienda razionale fornitrice. Egli, normalmente, si aspetta congruenza nel comportamento degli uomini d'affari.

La maturità dell'organizzazione pionieristica si percepisce quando la relativa gestione finanziaria diventa confusa; quando si verificano frequenti errori nelle consegne e la qualità del prodotto/servizio perde colpi.

Stando così le cose, c'è da domandarsi se negli anni Duemila possa ancora nascere e sopravvivere, nel nostro Paese, un'impresa manifatturiera pionieristica nel cosiddetto B2B (Business to Business); tanto meno, nei prodotti di largo consumo. Questo, tenendo conto che, col passar degli anni, la capacità d'offerta ha superato ormai la domanda.

Il mercato di oggi è a somma zero; ovvero: le maggiori vendite di alcuni corrispondono alle mancate vendite di altri.

Eppure, continuano a nascere nuove imprese, soprattutto nei servizi, talvolta come rimedio alla disoccupazione.

## Fase razionale (direzione scientifica)

I principi sono quelli dettati da Taylor all'inizio del Secolo scorso: **meccanizzazione, standardizzazione, specializzazione e coordinamento**, per gestire un programma di produzione sempre più ampio, servire un mercato più vasto e in crescita, razionalizzando i comportamenti.

Le principali caratteristiche del coordinamento, secondo la teoria, si spiegano come segue:

- con l'avvento di manager professionalmente preparati e la crescita del loro numero, si è resa necessaria la divisione tra *staff* e *line*:

alcuni sono in *staff* e danno consigli a quelli in *line*, dai quali dipendono le risorse operative di basso profilo;

- ogni manager deve avere un numero limitato di subalterni, per poterli coordinare e controllare efficacemente;
- la remunerazione dei manager è in parte variabile, basata sui risultati, per stimolare energia umana a favore dell'impresa;
- le comunicazioni sono formali; come tali distribuite all'interno della organizzazione, per far circolare l'informazione.

Istruzione e addestramento sono somministrati alle risorse umane impegnate, perché esse svolgano il lavoro assegnato in modo sistematico e controllato.

La razionalizzazione però conduce, presto o tardi, alla **centralizzazione**: una gerarchia istituzionalizzata di persone che possono ottenere effetti visibili dalla loro efficienza (riduzione dei costi, incremento del profitto, crescita controllata).

**Si abbassa, però, l'attenzione ai bisogni dei consumatori/utilizzatori finali dei beni e servizi**, perché loro - come i fornitori - devono essere controllati dall'organizzazione, affinché non interferiscano sull'efficienza della stessa.

Sebbene nell'organizzazione razionale, all'apparenza, domini il pragmatismo, spesso - nella pratica attuazione - viene premiato chi è scaltro e riesce a manipolare gli altri. Inoltre, le negoziazioni - all'apparenza ben riuscite - dipendono spesso soltanto da **rapporti di forza** e da "sponsorizzazioni", tendendo a rapporti "vince - perde", destinati a produrre effetti "perde - perde", nel lungo periodo.

Quali ripercussioni si verificano, per esempio, sulla funzione acquisti?

- La funzione non riceve tutte le informazioni che servono e, spesso - abusando della forza contrattuale - le vien chiesto troppo tardi di attivare i fornitori/chave, per risolvere momenti critici della produzione;
- la funzione è invischiata nell'insieme di competitività e manipolazione, in cui il potere è la variabile indipendente. E gli addetti hanno spesso la sensazione di non godere dello "status" adeguato. Questo li porta ad usare la forza contrattuale che deriva dall'appartenere ad una organizzazione più grande, inducendoli ad agire soltanto sulla leva del prezzo, nelle trattative coi fornitori.

Pertanto, non deve stupire che - in tali contesti - i fornitori siano sospettosi, suscettibili e, talvolta, decisamente ostili; soprattutto, quando essi dispongono di prodotti/servizi non facili da reperire. Il buyer (il responsabile degli acquisti), in realtà, è vittima della situazione quanto lo è il fornitore, anche se non sempre il primo è consapevole di ciò.

I criteri gestionali della seconda fase, quindi, possono funzionare bene per un certo tempo, dopo di che **cominciano a manifestarsi fenomeni che fanno capire i limiti del cosiddetto "management scientifico"**.

La standardizzazione e la specializzazione, infatti, possono aver fatto crescere la **burocrazia**, "imbalsamando" l'organizzazione che rischia di diventare troppo rigida. La spinta alla specializzazione può aver creato, nel tempo, una gamma di sottospecializzazioni tale da rendere problematico il coordinamento. Le funzioni ed i reparti, quindi, diventano compartimenti stagni e l'informazione circola solo all'interno delle funzioni. A questo punto, l'organizzazione sente il bisogno di una direzione forte e l'avvento di questa potrebbe far regredire l'organizzazione alla fase pionieristica.

Inoltre, la crisi della seconda fase è spesso auto-critica: chi ha i gradi comanda e controlla chi gli è sottoposto e ciò atrofizza i canali di comunicazione dal basso verso l'alto. Accade così che - in certi casi - chi è più in alto sappia meno di chi si trova ai livelli più bassi. E le direttive ne soffrono. Nella parte bassa dell'organizzazione, conseguentemente, subentra l'apatia: le persone hanno l'impressione di essere inutili; i migliori se ne vanno. Anche i fornitori sono coinvolti in tutto ciò.

Infine, la struttura "staff - line" dimostra di essere una distinzione artificiale: il consiglio di un membro di staff, a un certo punto, viene percepito come un ordine e i funzionari di *line* vengono interpellati come consulenti.

Tutto questo succede perché l'attenzione è concentrata sulla organizzazione resa pesante e rigida, incapace ormai di rispondere all'esigenze del mondo esterno. Pertanto, l'organizzazione perde di vista il proprio scopo: quello cioè di servire il cliente soddisfacendo contemporaneamente la proprietà, o l'azionista.

Per risolvere i problemi, l'alta direzione deve riorganizzare i processi, ricorrendo ad un adeguato "sistema Qualità". Se questo viene correttamente recepito dall'organizzazione, quest'ultima entra nella fase equilibrata.

## La fase equilibrata

Nella fase precedente sono già stati risolti tutti gli aspetti formali: i mansionari e le istruzioni operative; le analisi di processo ed i flussi operativi. Tali aspetti sono già in atto, ... perché sono realizzazioni tipiche della fase razionale.

La terza fase – conseguentemente - si caratterizza per il **“modo” in cui i processi ed i rapporti sono progettati, nonché per il “modo” in cui le persone sono inserite nell’organizzazione.**

In un articolo pubblicato su *“Harward Business Review”* fin dalla metà degli anni Ottanta, firmato da un noto manager anglosassone, appariva la tabella semantica di raffronto della fase razionale con la fase equilibrata, riferendosi a processi informativi (*networking*), compiti (ruoli), struttura (gruppi), persone, strategia (missione).

Riportiamo qui di seguito la tabella per evidenziare quanto - negli anni Duemila - la stragrande quantità delle aziende del nostro Paese sia rimasta ... al palo anche sotto questo aspetto.

Una ricerca svolta dalla Fondazione De Benedetti divide i manager italiani in due categorie:

- i fedeli e ...
- ... quelli orientati alla performance.

E i fedeli sono risultati molto più numerosi degli altri.

In tale situazione è difficile che nascano idee di successo, perché gl’imprenditori fanno quel che vogliono nelle loro aziende e, se non decidono di crescere ... non c’è niente da fare.

## Caratteristiche delle fasi

(tratto da *Harward Business Review*)

FASE RAZIONALE	FASE EQUILIBRATA
<b>STRATEGIA</b> Obiettivi Politiche Previsione Tempistica Diritto	<b>MISSIONE</b> Valori Norme Visione Struttura Utilità
<b>PERSONE</b> Razionalità Produttività Riflessione Parola Lavoro	<b>PERSONE</b> Socialità Creatività Immagine Ispirazione Gioco
<b>STRUTTURA</b> Freddezza Formalità Chiusura Obbedienza Indipendenza	<b>GRUPPI</b> Calore Informalità Apertura Fiducia Autonomia
<b>COMPITI</b> Staticità Chiarezza Contenuti Fatti Scienza	<b>RUOLI</b> Fluidità Ambiguità Processi Percezioni Arte
<b>PROCESSI INFORMATIVI</b> Rigidità Scrittura Conoscenza (visiva) Controllo Decisione	<b>NETWORKING</b> Flessibilità Verbalità Sensazioni Influenza Implementazione

## LA GLOBALIZZAZIONE

Con questo termine, ampiamente usato dagli economisti a partire dal 1981, si indica il fenomeno di crescita progressiva degli scambi commerciali a livello mondiale e la dipendenza reciproca, crescente, dei Paesi coinvolti. Tuttavia, non sono poche le fonti che sostengono una origine ben più antica del fenomeno.

Il modello di globalizzazione che stiamo vivendo sarebbe sostenuto dai gruppi liberisti, libertari e anarco-capitalisti; mentre è contestato dai movimenti "no global" e "new global". Secondo tali movimenti, la globalizzazione:

- favorirebbe lo spostamento della produzione, dai Paesi industrializzati a quelli in via di sviluppo, dove i salari sono bassi e dove i diritti umani non sono rispettati;
- provocherebbe maggiore impoverimento dei Paesi poveri e crescita del potere delle multinazionali che spostano le loro produzioni nel mondo, dove possono anche "abusare" della loro forza contrattuale sostenuta da consistenti disponibilità finanziarie.

Tuttavia, uno studio basato sui dati della Banca Mondiale, affermerebbe che, in realtà, la globalizzazione non avrebbe impoverito ulteriormente i Paesi poveri; ma nemmeno avrebbe contribuito a ridurre la povertà.

Secondo il rapporto di Amnesty International, grazie alla globalizzazione:..." il potere scivola dalle mani degli Stati e si sposta 'silenziosamente' in quelle delle multinazionali che diventano i nuovi interlocutori nelle campagne per la difesa dei diritti umani in tutto il mondo".

### La globalizzazione e le imprese

Ma la domanda a cui rispondere in questa sede è: **come influisce la globalizzazione sulle organizzazioni imprenditoriali?** Apre una quarta epoca? E come agisce sulle imprese italiane, in particolare?

La globalizzazione, teoricamente, significa progressivo allargamento delle relazioni sociali, sino ad abbracciare l'intero pianeta: relazioni globali che comportano interdipendenza globale. Conseguentemente, accadimenti che si verificano in una parte del pianeta, avranno ripercussioni in altre parti, in tempi sempre più brevi.

I settori economici maggiormente investiti e certamente coinvolti nella fase più intensa della integrazione mondiale, sono quelli connessi al commercio internazionale ed ai mercati finanziari.

Soprattutto i mercati finanziari, per loro natura, sono i più sensibili e sono facilitati nella ricerca di opportunità, potendo sfruttare al massimo tutti i progressi della telematica.

La rivoluzione telematica ha fatto sì che l'informazione, la conoscenza tecnica e le capacità personali diventino fondamentali per il successo delle attività umane (dematerializzazione), a scapito di fattori squisitamente fisici quali le materie prime, gli impianti, i macchinari, ecc. che erano fondamentali in passato. E poi, la collocazione geografica perde importanza, l'arena competitiva diventa molto più ampia e i tempi si accorciano sempre di più.

La letteratura specializzata spiega che la globalizzazione non è frutto di scelte politiche o economiche: è un processo spontaneo, poco controllabile, incentrato nei Paesi occidentali.

Tra i **fattori positivi** della globalizzazione si possono comprendere i seguenti:

- conoscere e ottenere più rapidamente, a minor costo, nuove tecnologie;
- accedere a risorse produttive e finanziarie di Paesi ricchi; quindi, crescita economica favorita dagli scambi con tali mercati;
- accedere ai sistemi di telecomunicazione che con la mobilità delle persone contribuiscono alla formazione, la quale migliora il capitale umano;
- conoscenza diffusa che rafforza la difesa dei diritti civili, limitando il controllo autoritario della società civile.

Per contro, si rilevano numerosi **problemi**, tra i quali emergono i seguenti:

- i mercati valutari e finanziari internazionali, dopo la liberalizzazione avviata dai Paesi industrializzati, sono diventati instabili; crisi valutarie e/o finanziarie possono fagocitare le risorse economiche affluite a sostegno delle politiche di sviluppo;
- disuguaglianze sociali prodotte dalla utilizzazione scorretta delle risorse affluite dai mercati internazionali;
- ampio spazio alla speculazione.

La globalizzazione influenza ormai da tempo i sistemi produttivi, introducendo efficaci strategie di internazionalizzazione, per cogliere le nuove opportunità di sviluppo che può offrire la rapida evoluzione dello scenario mondiale.

## L'internazionalizzazione

Internazionalizzare significa essere consapevoli della necessità di cambiare e riconoscere l'opportunità di sviluppo oltre i confini nazionali. Tuttavia, portare un'azienda su uno o più mercati esteri è un processo che **si può paragonare all'apertura di una impresa nuova**. Questo, perché all'estero:

- non si è conosciuti;
- non si conosce chi sono i clienti potenziali, quali sono i loro bisogni;
- non si sa se i prodotti che vanno bene nel Paese d'origine, funzionano altrettanto bene all'estero;
- non si conosce il sistema distributivo locale.

Pertanto, bisogna raccogliere informazioni, attivare relazioni, prevedere spese di viaggio e soggiorno nei Paesi che si vogliono conquistare. Inoltre, bisogna studiare la domanda locale e valutare le possibilità di adeguamento.

Qualcuno ha scritto che è necessario (almeno):

- avere una o più risorse che conoscano la lingua che consente di comunicare agevolmente sul posto;
- essere mentalizzati alla previsione, alla pianificazione e al controllo delle attività (materiali, economiche, finanziarie);
- essere orientati al Marketing e capaci di raccogliere e utilizzare le informazioni che servono;
- essere disponibili a innovare la commercializzazione, per differenziarsi;
- acquisire competenze nella logistica internazionale, nelle procedure doganali e nei pagamenti internazionali;
- conoscere le leggi e le normative locali (sanitarie, del lavoro, fiscali, finanziarie, ecc.).

E queste sono soltanto le cose più importanti. Gli effetti degli investimenti necessari per entrare in nuovi mercati si diluiscono nel tempo; quindi, bisogna aver previsto attentamente il fabbisogno finanziario, per non trovarsi "asciutti" in corso d'opera.

## Globalizzazione e PMI

PMI è l'acronimo di "Piccola e Media Industria" che l'Unione Europea (2007) intende ogni entità che esercita un'attività economica con un massimo di cinquanta addetti e che fattura meno di dieci milioni di Euro l'anno.

L'importanza delle PMI in Italia è arcinota, perché la parte più consistente della economia del nostro Paese è sostenuta dalle PMI, senza le quali l'attuale situazione economica, per quanto critica, sarebbe ancora peggiore.

Le grandi imprese hanno, da tempo, utilizzato lo "outsourcing", esternalizzando alcune attività (manutenzione, produzione, logistica ...) allo scopo di rendere disponibile il prodotto al più presto e in più posti contemporaneamente. E qui entrano in gioco le PMI italiane: nonostante che il sistema politico non le sostenga particolarmente, esse ottimizzano la catena logistica e, perdendo indipendenza, svolgono compiti che le grandi imprese esternalizzano.

## L'impresa italiana

La classe dimensionale delle imprese (Fonte Confindustria) con meno di 50 addetti, nel 2005 era pari al 98% delle manifatturiere e occupava il 57% degli addetti totali del settore.

Quella delle imprese da 50 a 249 addetti era pari al 1,8% ed occupava il 20% circa degli addetti. Il restante 23% degli addetti era concentrato nelle (pochissime) aziende veramente grandi.

Nello stesso periodo, le imprese italiane costituivano il 22% delle imprese europee, ma gli occupati erano solo l'11%. **La dimensione media delle imprese italiane era la metà di quelle europee.**

Dopo quattro anni dalla nascita, solo il 60% delle imprese italiane risultava ancora attivo e l'attività delle sopravvissute risultava concentrata in settori tradizionali, caratterizzati da valori bassi, riguardo alla produttività, all'intensità tecnologica e alla capacità innovativa (fonte Istat).

Recentemente, una parte della letteratura ha affermato che le imprese più piccole hanno mediamente minori probabilità di sopravvivere nel mercato in cui operano; tuttavia, nella realtà pratica è risultato che quelle sopravvissute crescono proporzionalmente più di quelle grandi.

Leggendo questi numeri viene ancora da domandarsi come possa essere presente nel mondo un sistema industriale così fatto. La risposta a tale domanda – secondo il Dottor Cerutti, costruttore (non certo piccolo) di macchine per la stampa - va ricercata nella **centralità dell'imprenditore all'interno del sistema produttivo della propria impresa.**

Praticamente, si distinguono le grandi imprese dalle piccole, perché nelle prime vi è un organo

esecutivo, nelle seconde vi è solo la figura dell'imprenditore.

Le grandi imprese sono favorite dal processo economico: esse tendono infatti a crescere inglobando quelle più piccole e affermarsi per le capacità strategiche. L'elevata complessità della moderna impresa assume una organizzazione gerarchica nella quale vi sono almeno tre livelli:

1. **decisione,**
2. **pianificazione,**
3. **ricerca.**

Altre funzioni produttive e lavoro qualificato necessitano di infrastrutture; le produzioni standardizzate non necessitano più di mano d'opera qualificata.

A partire dagli anni Settanta, nei Paesi sviluppati si è verificata una rivoluzione tecnologica tale da essere considerata analoga alla prima rivoluzione industriale. Le conseguenze sono soprattutto di processo e la tendenza verso una flessibilità crescente del sistema si spiega con l'automazione dei cicli produttivi e la posizione polivalente dei lavoratori nel ciclo produttivo.

Se nei primi decenni del Secolo scorso le piccole e piccolissime imprese sembravano destinate a scomparire, negli ultimi anni pare stiano trovando spazi di crescita nuovi (o di sopravvivenza?).

Nei Paesi di più antica industrializzazione, col tempo, si sono verificate processi di agglomerazione. In Italia, invece, ancora oggi le piccole imprese contano nel loro insieme un numero di occupati maggiore di quello delle grandi imprese. Questo in virtù di **caratteristiche peculiari**, quali:

- capitale disponibile (anche se si tratta di imprese generalmente sottocapitalizzate);
- tradizioni artigianale e commerciale radicate;
- forza lavoro dispersa in un numero impressionante di unità, ciascuna di piccole e piccolissime dimensioni;
- struttura familiare.

La piccola impresa, grazie alla flessibilità elevata, spesso coinvolta nella integrazione della catena logistica ed anche nella R&D delle grandi imprese, risulta sovente innovativa.

Tuttavia, la tecnologia in continua evoluzione e l'esigenza di internazionalizzare hanno causato la mortalità di tante piccole imprese (eccessivamente dipendenti da grandi imprese), le quali – non

disponendo di sufficienti risorse economiche – non sono riuscite a soddisfare direttamente la domanda del mercato sempre più globale.

Per merito (o per colpa) dell'eclettismo tutto italiano, **le aziende del nostro Paese non brillano per cultura d'impresa**. Nate in gran parte nel momento della ricostruzione post bellica, hanno tratto beneficio da una domanda particolarmente abbondante che ha permesso di realizzare margini economici consistenti, tali da coprire errori di inesperienza anche gravi, producendo ricchezza.

Questo ha fatto sì che molti (troppi) imprenditori italiani si convincessero che la cultura d'impresa è ... aria fritta. Secondo loro, basta trarre insegnamento dall'esperienza vissuta.

In Italia risulta ancora straordinariamente elevato il numero delle aziende, anche importanti, che **dichiarano di non aver mai formulato una propria "missione"**. Questo, nonostante che – in una economia di mercato – l'azienda può giustificare la propria presenza soltanto se è in grado di **differenziarsi**.

## DALLA "MISSION" AL PROCESSO

E' ormai indispensabile che il management o l'animatore d'ogni impresa si soffermi periodicamente a riflettere sui punti di forza e di debolezza dell'impresa stessa, nonché sull'immagine che ha di essa il mercato. Questo, per poter capire e monitorare sistematicamente il posizionamento dell'organizzazione nell'era della globalizzazione. Per fare questo e per farlo bene, la riflessione deve partire dalla "mission".

La mission, infatti, fornisce a chi guida l'impresa la possibilità di trasmettere, in modo univoco, alla propria organizzazione, **l'essenza delle strategie e delle politiche che si vogliono perseguire**.

La mission, quindi, è una dichiarazione d'intenti dell'impresa: stabilisce quali sono i "valori guida" dell'azienda, sia sul piano economico-finanziario, sia su quelli sociale ed etico. **La mission chiarisce che cosa l'azienda rappresenta per l'imprenditore e che cosa vuole essere l'impresa dell'imprenditore per i suoi clienti**.

Questo, per correggere il comportamento della maggior parte delle imprese che ancora si affannano a dire soltanto ci sono, che cosa fanno e dove sono.

La mission è una linea guida che aiuta l'imprenditore e i suoi collaboratori ad agire in modo congruente nel tempo, rimanendo tutti fedeli all'idea di business dell'imprenditore stesso (posto che l'imprenditore sappia che cosa vuole essere la sua impresa per i clienti che intende servire). Dalla mission, pertanto, discendono gli obiettivi e la strategia, coerentemente al posizionamento strategico dell'azienda sul mercato.

### Gli obiettivi

Gli obiettivi rappresentano il risultato al quale mira la gestione aziendale e nascono dalla previsione. In genere, sono obiettivi quantitativi e, per essere realizzabili, devono essere:

- **misurabili**, tali da poter verificare, a posteriori, se sono stati raggiunti;
- **realistici**, raggiungibili, proporzionati alle effettive risorse dell'azienda;
- **limitati nel tempo** (entro uno/tre anni) affinché, per quanto possibile, l'efficacia della strategia adottata possa essere valutata, a prescindere dagli effetti di cambiamenti esterni, difficilmente prevedibili "a monte".
- **riferiti al mercato** ove si è scelto di operare (mercato di riferimento);
- **condivisi**, perché solo così l'animatore dell'impresa potrà responsabilizzare i propri collaboratori, coinvolgerli e stimolarli al raggiungimento della meta comune.

A questo punto bisogna domandarsi in quante aziende italiane le idee sono così ben definite e chiare per tutti.

### Funzioni e processi

Ogni funzione aziendale (Marketing, Produzione, Vendite, Amministrazione,...) è un insieme di attività svolte all'interno dell'**azienda**, raggruppate intorno alla **competenza** necessaria per svolgere le attività specifiche di ciascuna funzione.

Il concetto di funzione è stato storicamente definito alla nascita della **organizzazione aziendale**, addirittura della divisione del lavoro. Ancora oggi il criterio basato sulle funzioni è probabilmente il più utilizzato per raggruppare gli organi aziendali in unità organizzative ai vari livelli. Si tratta di un criterio che favorisce il **coordinamento**, grazie all'omogeneità delle competenze coinvolte. Tuttavia, oggi è necessario allargare la visione al concetto di "processo".

### Il processo

Qualsiasi attività aziendale (o serie di attività) che trasforma determinati "ordini" (*input*) in risultati predefiniti (*output*) **creando valore per i clienti (interni ed esterni)** è un processo.

Il processo ha un punto d'inizio e uno di fine, comprendendo azioni che sono definite, ripetibili e misurabili.

**Il processo, quindi, attraversa orizzontalmente le funzioni aziendali coinvolte**; pertanto, è il processo che, partendo dall'input, porta direttamente alla creazione del valore per il cliente (implicitamente, ne portano un pezzo ciascuna le funzioni coinvolte nel processo medesimo). Nello stesso processo, infatti, possono essere coinvolte più funzioni; anche tutte.

Mentre la funzione è composta da attività della stessa natura, il processo è formato da attività che, pur di natura diversa, sono tutte finalizzate al raggiungimento di un obiettivo comune (puntano tutte a realizzare il medesimo *output*).

Il processo, va sottolineato, fa percepire agli addetti coinvolti il ruolo di "**fornitore interno**" e di "**cliente interno**"; cambia il modo di essere e di lavorare degli addetti: focalizza infatti l'attenzione verso il risultato di ogni attività compresa nel processo medesimo.

Qualsiasi processo è un sotto-processo di qualcosa più importante e, perciò, gli dev'essere subordinato. Le attività dell'ufficio acquisti – per esempio – fanno parte del processo di produzione. E la produzione è solo una parte del vasto processo che origina dalla conoscenza dei bisogni dei consumatori/utilizzatori finali e – conseguentemente – dei clienti intermedi, **per sfociare nella "customer satisfaction"** dell'uno e dell'altro.

Il processo è attivato da un *input* dettato dal continuo cambiamento, perché nel tempo cambiano le abitudini di consumo, cambiano le tecnologie, cambiano le conoscenze e – di conseguenza – i processi devono contribuire all'adattamento.

Il sistema organizzativo aperto, quindi, guarda al consumatore/utilizzatore finale che decide l'acquisto in base ai propri bisogni. Per quanto concerne i prodotti, il focus è sul rapporto qualità/prezzo, tenendo conto del *target group* di riferimento (dei potenziali acquirenti/obiettivo dell'impresa).

**Nella fase equilibrata**, i rapporti ed i sistemi sono supportati da manager che devono saper capire tutti gli aspetti dell'interdipendenza e che si



assumono il rischio di incentrare la cooperazione sulla fiducia che la controparte sappia (e voglia) rispondere positivamente all'approccio "**vinco-vinci**".

A monte di tutto ciò c'è coscienza del fatto che la fiducia non può essere imposta né può essere organizzata, o ingannata con artifici; ma deve essere il frutto dello sviluppo dei rapporti tra le persone. Questo vale sia per i rapporti all'interno dell'organizzazione, sia per quelli verso l'esterno della stessa.

Da parte dei fornitori/chave, tutto questo potrebbe essere vissuto come il ritorno al rapporto che esisteva col pioniere, nel quale rapporto i loro sforzi per aiutarlo a crescere erano apprezzati ed anche contraccambiati.

---