



Organizzazione delle PMI nella successione

Di primo acchito l'organizzazione non sembra essere una tematica fondamentale per le PMI. Ma una buona organizzazione mette le PMI al riparo dalle situazioni critiche. Una di queste è per esempio la successione aziendale. Chi ha giocato d'anticipo con adeguate misure organizzative sarà in grado di gestire il passaggio dalla vecchia alla nuova direzione.

1 Quand'è che l'organizzazione diviene un argomento nelle PMI?

Quando le imprese vengono costituite, le questioni organizzative sono secondarie. Il successo dell'ingresso sul mercato è determinato dalle giuste idee riguardo ai prodotti, l'accesso ai clienti e la mobilitazione del capitale iniziale. In questa fase la direzione consiste principalmente nella gestione autonoma della persona dell'imprenditore e nella conquista dei gruppi di opinione. Finché un'impresa consiste di un team piccolo che può essere tenuto sott'occhio facilmente l'impegno personale e una buona intesa fra i partecipanti sono più importanti di regole e strutture. Le questioni organizzative possono essere chiarite mediante colloqui spontanei. La direzione si svolge con l'esempio personale e discorsi diretti. Tanto impegno, una cultura familiare e mobilità caratterizzano sovente la vita interna di un'azienda giovane. Oltre a queste le abitudini, tramite cui nuovi concetti manageriali e organizzativi acquisiscono prestigio.

Ma quel che caratterizza un'azienda nei primi anni della sua esistenza può trasformarsi, prima o poi, in un ostacolo. Per quanto riguarda l'evoluzione delle aziende sono noti due scenari: nel primo, una forma di organizzazione piuttosto spontanea, che nel periodo iniziale aveva assicurato mobilità e vicinanza ai clienti, al crescere del successo dell'impresa si scontra con i propri limiti. Si determina una cosiddetta crisi di crescita. Il fattore scatenante di tale crisi può essere una grossa commessa oppure, in generale, il forte aumento del numero di collaboratori. Essa si esprime ad esempio nel fatto che errori e irregolarità si accumulano o che le richieste di informazioni rimangono inevase, in quanto nessuno si sente responsabile. Ciò porta alla situazione paradossale per cui l'organizzazione spontanea e molto mobile – che in sé passa per un vantaggio delle PMI – diviene uno scoglio.

Nel secondo il grande impegno della persona dell'imprenditore cela il pericolo che l'azienda sia orientata troppo unilateralmente al „patron“ o „alla padrona“. L'azienda si abitua al „troubleshooting“ dall'alto e perde la capacità di saper reagire autonomamente nelle situazioni critiche. I saperi e le capacità dei collaboratori rimangono inutilizzati e in stato di abbandono mentre la persona dell'imprenditore lotta contro i sintomi da surmenage. Nel caso peggiore l'azienda entra in una condizione pericolosa per la sua esistenza nel caso l'imprenditore dovesse mai assentarsi. Una situazione critica si delinea anche quando i fondatori dell'impresa intendono ritirarsi. Con il venir meno della generazione dei fondatori vanno perse tante conoscenze e know-how, che sono molto difficili da sostituire a breve.

Non di rado nelle PMI si riscontra una combinazione dei due scenari. In caso di forte crescita l'organizzazione spontanea non è più sufficiente in quanto le capacità di management della direzione si esauriscono presto. Alla cessione dell'azienda i successori si accorgono che con il ritiro del vecchio capo è andata persa la visione d'insieme di quel che avviene. Per garantire lo sviluppo dell'azienda a lungo termine e „mantenerla in forma“ per la successione, le PMI devono pensare con largo anticipo a creare un'organizzazione adeguata che assicuri la ripartizione delle conoscenze tra tante teste e del carico di lavoro tra tante spalle.

2 Quanta organizzazione serve a una PMI?

Talvolta l'organizzazione è messa in relazione con organigrammi complicati, innumerevoli funzioni speciali e regole burocratiche. Effettivamente sussiste il pericolo che le grandi imprese si occupino più delle proprie strutture che non dei bisogni dei clienti. Quando le PMI si occupano dell'organizzazione, l'obiettivo non è una riorganizzazione approfondita dell'azienda conforme allo stato dell'arte, bensì un chiarimento dei principali punti cardine. Sono richieste regolamentazioni organizzative su misura di procedure, ruoli e poteri, possibilmente senza sacrificare i vantaggi tipici delle PMI, che sono cultura familiare, mobilità e percorsi brevi.

La soluzione sta in una miscela equilibrata di stabilità e agilità. Condizioni quadro chiare garantiscono stabilità, al cui interno l'azienda deve poter reagire alle modifiche agilmente e a breve. Ad esempio la regolamentazione delle procedure deve spingersi solamente fino al punto di eliminare le fonti di errore e di permettere di sfruttare le economie di scala, lasciando tuttavia libertà sufficiente per l'adattamento alle esigenze dei clienti o a commesse speciali. Le competenze devono essere stabilite in modo da creare un'opportuna divisione del lavoro senza restringere eccessivamente l'ambito d'azione dei singoli collaboratori. Trovare la miscela ideale di stabilità e agilità, per poi affinarla costantemente dovrebbe essere l'obbiettivo di ogni PMI. Un'organizzazione idonea è come un abito che veste bene. Lascia libertà di movimento, non scivola e non stringe da nessuna parte.

3 Quali strumenti sono adatti per le PMI?

L'impiego di strumenti organizzativi tratti dal mondo delle grandi aziende è di rado la scelta d'elezione per le PMI. Ulteriori livelli gerarchici, l'istituzione di quadri o il modellamento esatto delle procedure possono anche essere adatti nel singolo caso. Ma, di norma, quel che è meglio per centrare l'obiettivo è partire da quanto già esiste puntando a miglioramenti percettibili da attuare con strumenti semplici. Mezzi semplici non comportano soltanto un dispendio minore, ma sono anche più facilmente adattabili alle mutevoli esigenze.

3.1 Pacchetti di prestazioni

Un approccio centrale ai fini dei miglioramenti organizzativi è il ragionare per pacchetti di prestazioni o „prodotti“. Deve soppiantare il ragionamento per singole mansioni o ambiti di competenze („orticello“). La determinazione dei pacchetti di prestazioni costituisce il fondamento per la cessione della responsabilità per i risultati ai collaboratori o ai team. Consente una delega reale della responsabilità e la rinuncia a intervenire nei dettagli operativi. Solo delegando la responsabilità è infatti possibile che i collaboratori mettano pienamente a frutto le loro capacità e conoscenze.

3.2 Procedure

Razionalità e chiarezza delle procedure sono più importanti della registrazione fedele e dettagliata di ogni singola di esse. Nella maggior parte dei casi sono sufficienti descrizioni sintetiche dei processi sotto forma di tabella delle procedure, in cui venga stabilita la sequenza di fasi principali. Ove realmente necessarie, queste possono quindi essere affinate gradualmente. Tali descrizioni dei processi sono adatte per la documentazione dell'intero processo prestazionale o di parti importanti dello stesso. La scelta dipende dal tipo di prodotto e dalle fasi di lavoro a ciò necessarie. A integrazione, delle check-list per fasi di lavoro singole forniscono una sicurezza aggiuntiva. Chiarire le procedure comporta il vantaggio che consente di identificare e di eliminare quanto superfluo.

3.3 Competenze

Sulla base dei pacchetti di prestazioni e procedure è inoltre possibile redigere delle descrizioni dei compiti. Tuttavia nelle PMI ciò non è necessario e favorisce solamente l'effetto che i collaboratori si irrigidiscano nelle loro posizioni. E' sufficiente la sola assegnazione di responsabilità alle persone o ai team. Gli approcci più innovativi operano con cosiddetti mandati di ruolo, che si fondano sull'assegnazione di responsabilità per i risultati. I mandati di ruolo funzionano come delle cariche e comprendono, oltre alla descrizione dei risultati attesi, anche i criteri di valutazione della riuscita, le competenze decisionali, i partner della collaborazione e altri requisiti. Sono assegnati singolarmente per ciascun pacchetto di prestazioni, di modo che una persona può ricoprire anche mandati di ruolo diversi. Nel caso le prestazioni o le procedure mutino, il singolo mandato di ruolo decade. I mandati di ruolo facilitano l'adattamento delle responsabilità ai requisiti dell'azienda. I mandati di ruolo possono essere impiegati anche per le funzioni speciali all'interno dell'azienda, come ad esempio informatica, personale o documentazione. E' proprio in questi settori che essi costituiscono soluzioni semplici e praticabili per le PMI, che impegnano poche risorse e che successivamente possono essere abbinare all'acquisizione di saperi speciali. In ogni caso è importante che i mandati di ruolo siano noti a tutti i collaboratori.

Anche la responsabilità per i risultati fa parte della cessione delle mansioni di coordinamento al team o ai singoli collaboratori. Quanto più i team sono in grado di autogestirsi, tanto meno deve passare per la scrivania del capo. I superiori prescrivono solamente le regole del gioco. Un ottimo strumento per sancire queste regole sono le Carte aziendali e di team. In pratica tali documenti non contengono solamente i principi di coordinamento, bensì anche linee guida per la comunicazione e il relativo tono. Una Carta non deve travalicare la portata di una lavagna a fogli o di una pagina A4.

Tutti questi strumenti puntano in definitiva a un confronto su obiettivi e prestazioni dell'azienda, alla comprensione dei ruoli e delle responsabilità e ad assicurare il sapere procedurale che finora era memorizzato solo nelle menti dei singoli collaboratori. In questo modo l'azienda rimane capace di agire nell'attività quotidiana anche nel caso una figura fondamentale cambi o si assenti. Per contro, tutte le persone con ruoli dirigenziali acquisiscono una maggior capacità di agire per tematiche strategiche, sia che si tratti di seguire clienti fondamentali che di sviluppare nuovi prodotti e modelli commerciali.

3.4 L'atteggiamento conta

Tuttavia i soli strumenti organizzativi non bastano. Se si vuole che l'attuazione nella quotidianità abbia successo occorre tener conto anche dell'atteggiamento. In questo senso devono esserci le premesse da ambo le parti: da parte dell'azienda serve un'organizzazione ben affiatata che poggi sulla fiducia e l'autonomia dei collaboratori. Da parte della persona dell'imprenditore vi deve essere la volontà di delegare. Chi intende assicurare la continuità a lungo termine della propria azienda non deve cedere alla tentazione di risolvere tutti i problemi da solo. Sono d'ausilio strumenti organizzativi che concedano spazi d'azione e integrino maggiormente i collaboratori nella risoluzione dei problemi.

Premesse importanti ai fini della riuscita sono pazienza e coerenza da parte della direzione aziendale. La frenesia causa incertezza nell'azienda e ostacola il lavoro comune nei team. Troppi „tools“, magari nemmeno connessi uno all'altro, aumentano solamente il dispendio amministrativo e comportano il pericolo che i collaboratori li rifiutino. Le novità organizzative hanno bisogno di rodaggio. Pertanto è importante iniziare per tempo e a piccoli passi.

4 Prospettiva

Il risultato sono dei vantaggi per tutte le parti coinvolte. Deleghe e fiducia, regole chiare e pochi strumenti ben radicati nella quotidianità non solo alleviano il carico di lavoro della persona dell'imprenditore, ma costituiscono un arricchimento anche per l'intera azienda. Maggiori deleghe, unite a condizioni quadro chiare, semplificano la messa a punto dell'attività quotidiana e permettono adattamenti a breve termine senza mettere a repentaglio la qualità o l'economicità. Di norma delega e fiducia danno una spinta motivazionale ai dipendenti e creano un'identificazione più marcata con l'impresa. Nel caso si giunga ad avvicendamenti di persone chiave o a una cessione dell'azienda, i successori possono fidarsi che l'azienda continui a funzionare normalmente e guadagnano tempo per i problemi importanti.

5 Domande di controllo (per la selezione)

- Con quale frequenza accade che le richieste di informazioni rimangano inevase quando la persona dell'imprenditore è assente? Quanti messaggi ci sono dopo una lunga assenza nella casella della posta (elettronica o fisica)?
- Quanto tempo richiedono il coordinamento e la messa a punto dell'attività quotidiana tra le parti coinvolte? (compresi anche colloqui, rapporti di controlling, diffusione di informazioni)
- Tutti i collaboratori si conoscono l'un l'altro, sanno esattamente cosa fanno e chi ha quali capacità? Con quanta facilità i collaboratori possono aver accesso alle informazioni importanti per l'azienda?
- Vi sono spesso punti poco chiari o addirittura divergenze sulle competenze in azienda?
- Quanto sono chiare le procedure? Quanto è basso il numero di interfacce, punti di consegna e interruzioni nelle procedure? Quanto è facile eliminare anomalie o errori?
- Con che frequenza gli ordini speciali causano frenesia nell'azienda? Quanto tempo richiede la messa sotto controllo di eventi particolari?
- Quanto è facile per i nuovi collaboratori ambientarsi nell'azienda?