

6

Individuare i nuovi valori per la crescita, ma anche diffondere una metodologia che aiuti le Pmi in un delicato momento di passaggio. Le considerazioni imprenditoriali e tecnologiche di Claudio Vettor, autore del testo "Fare sistema nelle Pmi"

Fuori dai soliti schemi

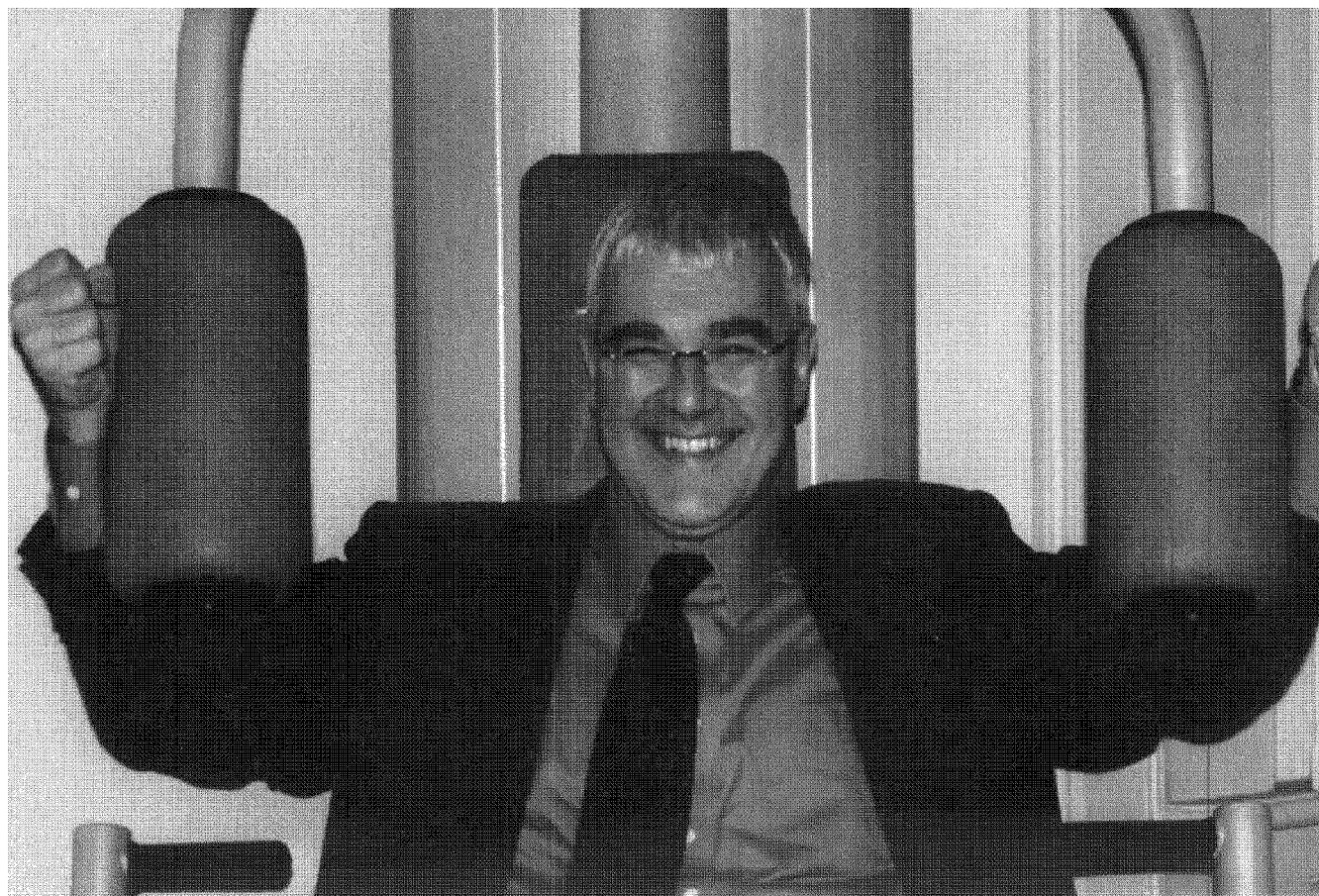
Non è certo perché vogliamo assumerci il compito di “fare cultura” o perché vogliamo instillare nell'imprenditore il sacro fuoco della lettura. Ma dedicare la Storia di Copertina ad un libro non è stata una scelta casuale. Siamo usciti dal solito schema del raccontare un'azienda e le metodologie che ha adottato per introdurre, accrescere o modificare l'uso dell'Ict nei processi di gestione delle sue attività, per esplorare altri concetti, che dovrebbero stare alla base delle dinamiche che governano i cambiamenti e la mentalità di chi li deve attuare. “Fare sistema nelle Pmi” è il titolo del libro scritto da **Claudio Vettor**, ed è lo stesso autore che ci spiega cosa significa e perché ritiene questo concetto “l'unica strategia possibile nel mondo globalizzato”.

E se la stabilità di un'impresa può essere minacciata dalle rapidissime evoluzioni del mercato, altrettanto minaccioso si rivela per la sua esistenza un altro tipo di pericolo: la perdita dei dati e delle informazioni. E quindi, riflettori puntati sulla **sicurezza**. Un'immagine alla quale solitamente si associano frasi del tipo “fermo o sparo” o “mani in alto”, intimidazioni che si rivelano del tutto inutili nel nostro caso: per fermare dei ladri invisibili, che vanno sotto i nomi di virus, worm, spyware ..., ci vuole ben altro. Chi gestisce la sicurezza It di un'azienda sa che bisogna agire su più fronti. E allora **PMI@Business** cerca di dare esaurienti risposte al problema, e non solo con lo Speciale, ma anche con un articolo che tratta unicamente del backup dei dati, focalizzato soprattutto sulle esigenze delle Pmi. E ancora, attraverso l'offerta di un'azienda, **Computer Associates**, che proprio di recente ha messo a punto una nuova versione delle sue 'Protection Suite' a misura di piccole e medie imprese.

Ma spostiamo i riflettori, e qui l'esempio è più calzante, sulla moda, uno dei comparti d'eccellenza dell'economia italiana. Il **made in Italy**, nonostante si debba misurare con la forte internazionalizzazione dei mercati, mantiene una notevole forza imprenditoriale, alla quale molte aziende It guardano con interesse, mettendo a punto strumenti in grado di supportare il sistema moda affinché possa affrontare più agguerrito il futuro. Ecco allora **Oracle** e **Sap**, pronte ai blocchi di partenza, mentre anche una ricerca effettuata da **Info-Os**, presso un campione di aziende dell'area lombarda, evidenzia luci e ombre del settore tessile/abbigliamento in fatto di adozione di soluzioni It.

E se nella Storia di Copertina questa volta non abbiamo messo in primo piano un'azienda, nelle altre pagine del giornale le aziende hanno comunque trovato ampio spazio. Da **Axioma** a **Insiel**, da **Ariba** a **Siebel** a **Delta System**, passando per un'interessante diasamina dei risultati e delle strategie di alcuni tra i principali produttori di software per Pmi. Ognuna con il proprio punto di vista nel rapportarsi alle piccole e medie imprese, ma tutte con un unico obiettivo: accrescere la penetrazione dei sistemi informatici, magari attraverso una politica di piccoli passi.

rosi.bozzolo@bpvnu.com



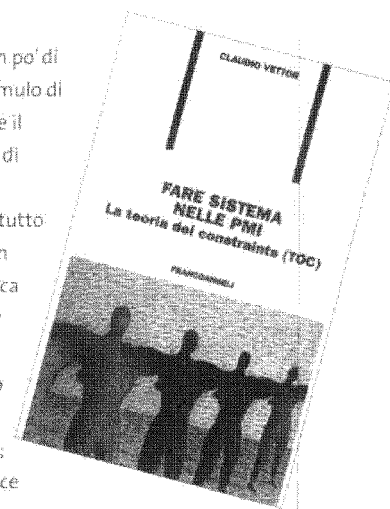
6

Individuare i nuovi valori per la crescita della media impresa italiana, ma anche diffondere una metodologia che aiuti le Pmi in un delicato passaggio, un cambiamento che coinvolge valori e interpretazioni in rapido mutamento. Ecco le considerazioni imprenditoriali e tecnologiche di Claudio Vettor, autore del testo "Fare sistema nelle Pmi"

COSA SIGNIFICA "FARE SISTEMA"

FRANCESCO ALEO

"Fare sistema" non significa mettere insieme un po' di competenze diverse, sperando che questo cumulo di diversità acquistata aiuti a crescere. Per comprendere il senso di questa frase, oggi ricorrente, bisogna prima di tutto capire come si governano i sistemi, perché il funzionamento di un sistema è soggetto a leggi del tutto diverse da quelle necessarie a governare le aziende in modo tradizionale. Un fatto fondamentale in un'epoca come la nostra dove spesso si pensa per slogan o per sentito dire. "Fare sistema è una visione splendida e, probabilmente, l'unica strategia possibile nel mondo globalizzato, ma le resistenze che si devono superare, nelle piccole e medie imprese sono enormi; fare sistema viene percepito come una serie di rinunce



PMI@BUSINESS - FEBBRAIO 2006

al patrimonio tramandato dai padri, alla propria intuizione, addirittura all'imprenditorialità. Non è vero! In questo libro proverò a dimostrare che è possibile utilizzare un metodo senza perdere le caratteristiche che hanno garantito il successo dell'azienda".

LE BASI TEORICHE

Il libro in questione si chiama proprio "Fare sistema nelle Pmi" di Claudio Vettor (Franco Angeli editore), e le parole appena sopra riportate sono estratte dalla premessa in cui l'autore cerca di spiegare esperienze e motivi che l'hanno spinto a scriverlo. È un libro che parte dalla Teoria dei Constraints (Toc), ma che riassume anche dieci anni di esperienze maturate in diversi contesti industriali e di servizio legati all'attività delle imprese. Per la Toc, l'impresa è concepita come un sistema complesso composto da processi interdipendenti e correlati. Il funzionamento dell'intero sistema è governato da pochi fattori, i vincoli, appunto, che ne determinano la prestazione. I vincoli sono le leve su cui agire per orientare il sistema al raggiungimento dell'obiettivo, perché la forza di una catena dipende dalla forza del suo anello più debole, ed è indipendente dalla forza di tutti gli altri anelli. Il vincolo, però, secondo la Toc, non è un fattore limitante: al contrario va visto come un'opportunità per controllare meglio e far crescere l'azienda. Il vincolo non va eliminato ma allargato: il suo ruolo è, infatti, quello di leva strategica per migliorare l'efficienza.

Vettor, nel suo libro, propone un modo originale di pensare la consulenza d'impresa, offrendo alle aziende un messaggio di concretezza, per aiutarle a migliorare subito il presente (tornare a crescere) e a porre le basi per acquisire la flessibilità necessaria in modo stabile e la capacità di adeguarsi tempestivamente alle mutazioni del mercato. Più che una metodologia, Vettor propone un modello di pensiero, che traccia la strada a lungo cercata dalle aziende italiane che vogliono reingranare la marcia della crescita nel contesto della nuova realtà economica globale, dove ogni impresa vive in un complesso sistema di relazioni.

"Il mio è un tentativo di portare il metodo scientifico all'interno dell'organizzazione aziendale - spiega Vettor - un metodo che non solo dice cosa fare, ma anche come farlo e propone un modello alternativo al credo dell'efficienza dei costi a tutti i costi, che ha dominato la gestione aziendale negli ultimi anni".

Il libro, che parte dalla teoria dei Constraints (Toc), riassume anche dieci anni di esperienze maturate in diversi contesti industriali e di servizio legati all'attività delle aziende. Per la Toc, l'impresa è concepita come un sistema complesso composto da processi interdipendenti e correlati, il cui funzionamento è governato da pochi fattori, i vincoli che ne determinano la prestazione

L'APPROCCIO SISTEMICO

In Italia fino a oggi la Toc ha faticato a ottenere spazio, dovendosi misurare con pratiche di organizzazione (e di riorganizzazione) aziendale varie e spesso opposte, che hanno sempre visto l'impresa non come un sistema, ma come una somma di parti da migliorare singolarmente per ottenere come risultato il miglioramento del tutto. "Attualmente per rispondere a un problema si reagisce scomponendolo e dividendolo - chiarisce Vettor - ma se le interazioni tra i problemi sono forti, più dividiamo il problema e meno possibilità avremo di capirlo e di risolverlo". Questa visione limitante ha portato a pratiche di riorganizzazione che puntavano solo alla riduzione dei costi e non all'aumento dei profitti, con conseguenze anche sul piano sociale che oggi, la globalizzazione e la crisi economica, stanno rendendo evidenti.

ASSET WORK: IL CORAGGIO DI AVVIARE UNA "RIVOLUZIONE POSITIVA"

Creata nel 2001 a Brescia da quattro professionisti con esperienza pluriennale e diversificata nella consulenza d'impresa, Asset Work propone un approccio innovativo e coraggioso a supporto delle aziende che si trovano ad affrontare uno stallo nello sviluppo. L'idea di base è fornire "consulenza direzionale per l'azienda pensante". Chiave della proposta di Asset Work è la "Theory of Constraints" (Toc), che non è solamente una metodologia applicata negli interventi sviluppati presso i clienti, ma una linea di pensiero che determina il suo stesso modo di approccio al mercato e servizio al cliente. Asset Work propone un modello di pensiero che traccia la strada alle aziende italiane che vogliono reingranare la marcia della crescita nel contesto della nuova realtà economica globale, dove ogni impresa vive in un complesso sistema di relazioni. Asset Work non fornisce solo consulenza Toc, ma il suo valore differenziante è proprio nell'offerta di servizi in un'ottica Toc. I consulenti di Asset Work delineano una sorta di percorso formativo che insegni stabilmente all'azienda come trarre il massimo dalle risorse a disposizione, portandola rapidamente in grado di affrontare con nuovo successo il mercato. Un approccio mirato ad abituare l'azienda a un processo cognitivo applicabile a ogni situazione critica o conflittuale, che le consenta di camminare da sola anche dopo che il consulente ha terminato il suo lavoro. Una sorta di "trasferimento di competenze" cui in genere la consulenza d'impresa non viene associata.

Già, ma le scelte tecnologiche in che modo interagiscono con questa situazione?

“Oggi non si può prescindere dal rapporto con i fornitori e con i clienti - risponde Vettor. Il fatto che ogni azienda scelga la propria tecnologia informatica, per esempio, può essere un fattore limitante se devo colloquiare con fornitori e clienti. Perché oggi è la velocità a fare la differenza, ma se questi soggetti hanno tre sistemi differenti il fattore velocizzante, cioè la tecnologia, in realtà rischia di diventare penalizzante. I sistemi informativi sono concepiti su una logica gerarchica perché il loro scopo era di amministrare e non di gestire. Gestire non significa amministrare le singole parti ma dirigere le interazioni tra le parti.

Questo aspetto in genere è sovrapposto e non nativo, e ciò ha finito col pesare anche sui sistemi gestionali, che non sempre sono utilizzati a questo scopo. Infine, c'è un altro aspetto molto emblematico che riguarda la situazione italiana e le Pmi quando un imprenditore chiede a un fornitore It: quanto mi fai risparmiare, la domanda che fa

“Nelle piccole e medie imprese ‘fare sistema’ viene percepito come una serie di rinunce al patrimonio tramandato dai padri, alla propria intuizione, addirittura all'imprenditorialità. Non è vero! In questo libro proverò a dimostrare che è possibile utilizzare un metodo senza perdere le caratteristiche che hanno garantito il successo dell'azienda”

non è corretta. Sarebbe giusto chiedere: quanto mi fai guadagnare?”

AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO

“Fare Sistema nelle Pmi” si presenta come un libro pensato sul cambiamento del parametro culturale dell'imprenditoria e tenta di fornire la strumentazione di base per affrontare l'evoluzione, “l'equivalente delle quattro operazioni di base

INTRODUZIONE E STORIA DELLA TEORIA DEI VINCOLI

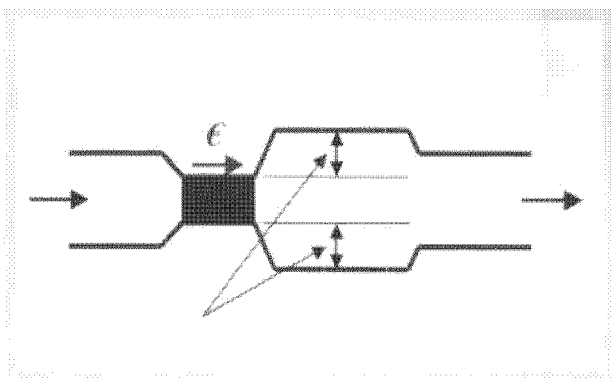
La Theory of Constraints (Toc), o Teoria dei Vincoli, è una teoria di sistema e fornisce soluzioni e strumenti per generare valore attraverso la gestione e il superamento dei fattori che limitano la crescita delle organizzazioni. È stata divulgata da Eli Goldratt attraverso molti libri, il più famoso dei quali è “The Goal” (l'obiettivo, nella traduzione italiana), venduto in oltre quattro milioni di copie e tradotto in numerose lingue. Il testo diffonde in modo avvincente questa filosofia gestionale, completamente diversa da quanto studiato e proposto dalle organizzazioni industriali-manifatturiere e dalle scuole di management. L'impresa è concepita come un sistema complesso, composto da processi interdipendenti e correlati tra loro; il funzionamento dell'intero sistema è governato da pochi fattori, i constraint o vincoli, che ne determinano la prestazione. I constraint diventano le leve su cui agire per controllare il sistema e orientarlo al raggiungimento dell'obiettivo.

All'inizio della storia la Toc non si chiamava così. A metà degli anni '70 Eli Goldratt sviluppò su basi scientifiche un metodo (e un software a supporto) di sincronizzazione delle risorse produttive che rivoluzionò i correnti metodi di pianificazione della produzione. Diede inizio al Synchronous Manufacturing (SM), che ancora oggi è ritenuto universalmente la più potente e avanzata metodica di programmazione della produzione. Per più di dieci anni le idee della futura Toc furono applicate da Goldratt e i suoi collaboratori quasi esclusivamente nell'ambito delle operations: produzione, logistica e via dicendo. Ma il Synchronous Manufacturing faceva ottenere mirabolanti risultati solo se alla guida dell'azienda, seppure come consulenti, ci stavano Goldratt e i suoi. Lasciate a se stesse, le aziende non erano in grado di ottenere il meglio dal SM. Per far crescere la sua azienda di consulenza e software, Goldratt si

trovò obbligato a inventarsi un modo per trasferire la sua conoscenza, la sua capacità, il suo modo di pensare le imprese. D'altro canto, il segreto del SM non sta tanto negli algoritmi, che pur sono potenti, ma nel suo rivoluzionario modo di pensare i sistemi che è nascosto negli algoritmi (e quindi nei software) stessi. Per mostrare che ciò che proponeva era qualcosa di sostanzialmente nuovo, fu cambiato il nome e nacque la Toc.

Ci vollero dieci anni per mettere a punto gli strumenti (che oggi conosciamo con il nome di Thinking Processes tools della Toc) per pensare i sistemi nella stessa maniera in cui ci riuscirono Goldratt e i suoi. I TP tools (che in italiano vengono chiamati strumenti a supporto dei processi di pensiero) sono allo stesso tempo la sintesi più completa del pensiero sistemico Toc e un set di strumenti per aiutare a pensare soluzioni per le nostre aziende. Nel 1994, anno che fa da spartiacque, è stato pubblicato il libro sui TP tools: “It's not luck”, con lo stesso protagonista del primo libro, “The goal”, alle prese con problemi che andavano oltre la sua esperienza aziendale e che riesce a risolvere proprio grazie ai TP tools.

Negli anni seguenti sono state sviluppate soluzioni e approcci Toc per molti ambiti aziendali, project management, marketing e vendite, sistemi informativi. Attualmente l'interesse di Goldratt è rivolto a sistemi complessi e fondamentali quali quello educativo e sanitario. In questa seconda fase la Toc non ha avuto, finora, il successo clamoroso che ha caratterizzato il periodo del SM. Questo fatto si può spiegare ricorrendo a un'analogia che i fan di “Guerre Stellari” capiranno bene: il SM è come la spada laser impugnata dall'eroe, scintillante, potente, tangibile, i tools sono come la “forza”, difficile da afferrare, sfuggente, all'apparenza inspiegabile. Ma senza la “forza” la spada laser è sostanzialmente inutile.

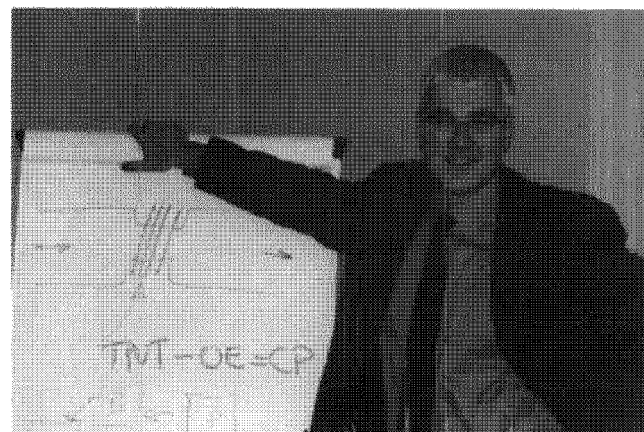


La struttura rappresenta un sistema sbilanciato sul vincolo. Extra capacità necessaria per sfruttare tutto il vincolo

per fare i conti", come suggerisce l'autore, che è ben consapevole di come siano difficili da cambiare i modelli culturali. Anche perché ognuno deve fare i conti non solo con i propri modelli culturali obsoleti, ma con le proprie peculiarità. Partiamo dai modelli obsoleti, e riportiamo l'esempio fornitoci da Vettor per comprendere meglio. Il paradigma più usato fino a qualche tempo fa era quello del "controllo e comando", che ha la sua massima rappresentazione organizzativa nell'esercito, ma se noi caliamo questo modello nella realtà di oggi, per esempio la recente guerra in Iraq, si intuisce che questo paradigma non riesce a governare un territorio perché non permette un'interazione dinamica. Bisognerebbe avere una procedura

CHI È CLAUDIO VETTOR

Claudio Vettor, 46 anni, si è laureato in Ingegneria Elettronica, indirizzo Informatico, presso il Politecnico di Milano. Ha ottenuto anche un Master in Economia e gestione Aziendale presso la Sda Bocconi. Dal marzo 2005 è partner di "Asset Work", ma ha dedicato la propria carriera, prima in azienda e poi come consulente di direzione, ai temi dell'innovazione e della competitività delle Pmi e al miglioramento organizzativo delle imprese, utilizzando metodi e approcci sistemici. Prima di entrare in Asset Work, Claudio Vettor era stato (dal 1999) socio fondatore della società di consulenza di direzione MST (Methods for System Thinking). Tra il 2001 e il 2003, è stato docente del corso di Programmazione e Controllo della Produzione presso la facoltà di Ingegneria Meccanica dell'Università degli Studi di Brescia. Precedentemente, aveva ricoperto (dal 1993 al 1999) la carica di direttore dell'area pianificazione e controllo di gestione di Cedcamera (azienda di servizi informativi della Camera di Commercio di Milano), avviando e guidando il progetto di certificazione Iso 9001, oltre che l'introduzione di un sistema di controllo di gestione. In questo ruolo è stato responsabile della supervisione dei progetti formativi in ambito organizzativo, e dello sviluppo di nuovi servizi istituzionali infotelematici. Come autore ha scritto: "Un Decalogo per le Visioni 2000" (Franco Angeli, 2001) e, appunto, "Fare sistema nelle Pmi - la Teoria dei Constraints" (Franco Angeli, 2005), oltre a numerosi articoli pubblicati su riviste specializzate.



per ogni situazione e questo è impossibile. Invece è possibile avere le persone in grado di crearsi le procedure nuove senza passare dal comando. La stessa cosa avviene per le aziende che sono ancora orientate a guardare alla loro organizzazione come avveniva in passato senza dare sufficiente attenzione alle interazioni e alle persone che le producono.

Il libro non è certo facile da leggere e da comprendere per chi non ha una cultura di livello manageriale o quasi universitaria, e per questo chiediamo a Vettor di spiegarci a chi è diretto e se è sufficiente a mettere le aziende nella giusta situazione operativa.

"Dovrebbero leggerlo imprenditori, manager o chi in ogni caso è in grado di cambiare i parametri dell'azienda. Ma il problema non sta nelle difficoltà presenti nella comprensione del libro, ma nel fatto che bisogna cambiare mentalità e il punto di partenza è il sistema di misura. Il libro non basta per imparare, ma se leggendo si accende una lampadina, allora c'è la possibilità di applicare questa nuova visione dell'impresa tramite un servizio di consulenza e formazione che viene erogata tramite Asset-Work, che è la società di Brescia con cui opero sul campo. I clienti possono comprare un servizio e tralasciare la parte teorica che io spiego nel libro. La teoria a volte spaventa un po' gli imprenditori, ma tramite la nostra azione si può comprare il risultato della teoria, anche senza doverla leggere o comprendere".

Un altro problema di cui si è molto discusso negli ultimi anni è il rapporto con l'innovazione tecnologica, che spesso ha sbilanciato l'imprenditore invece di mandarlo avanti. Ecco come Vettor vede questo aspetto: "Intorno alla tecnologia si sviluppano certe abitudini, e quando si cambia lo facciamo con la convinzione che si possano migliorare i risultati, ma se non si modificano le abitudini è facile che le cose peggiorino. Questo, in parole povere, vuol dire che il risultato non dipende solo dall'innovazione tecnologica, ma dalla capacità di cambiare le abitudini. In pratica significa che bisogna investire più nel cambiamento delle abitudini che non nelle nuovissime tecnologie".