

## CAMBIARE SENZA TRASCURARE IL PRESENTE: E' COSI' DIFFICILE?

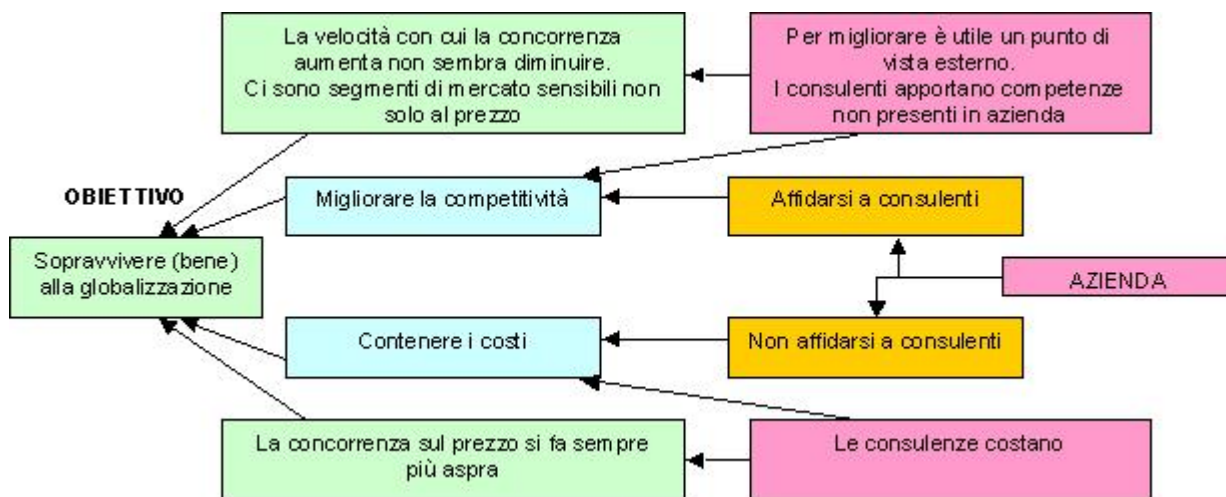
Una difficoltà importante da superare, quando si parla di “cambiamento aziendale”, soprattutto nei tempi rapidi imposti dall'attuale contesto competitivo, è quello di essere preparati all'evoluzione senza perdere di vista la realtà contingente. Un problema di non poco conto, soprattutto per le piccole e medie imprese, che viene affrontato nello specifico in un recente libro dal titolo **“Fare sistema nelle PMI. La teoria dei constraints (TOC)”**, scritto da **Claudio Vettor**, socio e partner della società di consulenza bresciana **Asset Work**. E' difficile, dunque, prepararsi alle innovazioni di prodotto, di processo e organizzative senza perdere concretezza nel presente: si tratta di un problema di mentalità, di metodi, di strumenti...? E' anche un problema di mentalità, che può essere superato utilizzando metodi e strumenti adeguati. Pensiamo, ad esempio al tema dell'innovazione: spesso nelle aziende familiari, tipicamente PMI, si assiste allo scontro tra chi ha basato il proprio successo e quello dell'azienda sull'intuizione, sull'esperienza acquisita, sul “fiuto” e chi è portatore di approcci più strutturati, in genere appresi in prestigiosi atenei italiani ed esteri. Questo contrasto è causato da una cronica difficoltà nel trasferire esperienze, conoscenze empiriche, intuizione. Intuizione che, peraltro, cos'è se non la sintesi di molteplici esperienze..? Non si riesce, inoltre, a conciliare due necessità: quella di muoversi velocemente (la mitica flessibilità) e quella di procedere in maniera ordinata, sistematica, mentre nel bagaglio dei giovani manager e imprenditori manca la capacità di vedere oltre i contrasti, senza scendere a compromessi al ribasso.

**La TOC (Theory of Constraints) fornisce una strumentazione e un modello organizzativo (all'interno del quale tale strumentazione produce i massimi risultati) mirati proprio a cambiare gradualmente la mentalità, agendo sulla realtà di tutti i giorni. Questi strumenti (i Thinking Processes Tools della TOC) fanno leva sull'intuizione, esperienza e innato buon senso delle persone.**



Ricordo, ad esempio, il caso di un'azienda artigiana che non cresceva nonostante avesse un ampio potenziale di mercato perché non riusciva a trasformare il processo produttivo da artigianale a industriale, in una realtà dove tutto ruotava ancora intorno a due grandi mastri artigiani. Dopo alcuni mesi di lavoro con i TP tools (e un bel raddoppio del fatturato), anche i due mastri artigiani hanno dovuto riconoscere che la nuova organizzazione funzionava anche se loro erano arrivati a occuparsi solo del 20% delle attività. **Ottimo successo per il TOC anche nel caso del “passaggio generazionale”**, che è solo apparentemente diverso, dato che anche qui esiste una difficoltà intrinseca a trasferire le proprie conoscenze, la logica con cui si interpreta la realtà, fino all'estrema conseguenza della paralisi dell'azienda. Possiamo affermare con tranquillità che il fattore comune all'origine di tutti i contrasti è l'incapacità di trasmettere la “logica” imprenditoriale. **La parola d'ordine per restare competitivi è “Fare sistema”: cosa significa, in termini pratici?** Fare sistema non è l'obiettivo ma il mezzo per raggiungere i propri obiettivi, da utilizzare in alternativa (o insieme) ai modi tradizionali di fare impresa. La globalizzazione ha evidenziato che ogni azienda opera all'interno di un sistema, cioè di un insieme di interconnessioni. E anche grazie all'evoluzione delle tecnologie delle comunicazioni, la velocità con cui gli effetti di un'azione si propagano lungo tutto l'insieme è elevatissima. Solo le imprese che riescono a governare queste interconnessioni e questa velocità possono sopravvivere. Fare sistema, quindi, vuol dire innanzitutto comprendere come sono fatte le interconnessioni all'interno delle quali vive l'azienda (sia quelle interne sia quelle di mercato), conoscere le regole fondamentali di funzionamento dei sistemi (un po' diverse da quelle alle quali siamo abituati). La

relativa lentezza dei cambiamenti, che abbiamo sperimentato fino a qualche anno, fa ha prodotto modelli organizzativi e strumenti di controllo basati su alcune semplificazioni della realtà, mentre oggi occorre imparare a governare i sistemi. Ma da dove dobbiamo partire per “fare sistema”? Intanto cominciando a capire il concetto di constraint, brutta parola inglese che significa “fattore limitante”. Nessuna azienda è capace di crescere in maniera illimitata, come tutti riconoscono. Ciò che si fatica di più a riconoscere è che nella nostra azienda dovrebbe esistere un solo fattore limitante: se oggi ne sperimentiamo tanti, è perché non abbiamo fatto sistema. Fare sistema significa, infine, mettere continuamente a fuoco quei paradigmi (la mentalità di cui si diceva prima) che limitano lo sviluppo e il benessere dell’azienda e sostituirli con idee nuove. In ultima analisi, dunque, avere il coraggio del cambiamento, di provare a fare le cose come nessuno le ha mai fatte, individuando modalità innovative di sinergie all’interno della catena del valore, di collaborazioni win-win per tutte le parti. La TOC offre un approccio metodologico che velocizza il raggiungimento di questo obiettivo e, in qualche modo, rende evidenti logiche e naturali strade che mai si era osato percorrere né immaginare. Come devono essere strutturati i servizi consulenziali, per valorizzare il loro ruolo di investimenti prioritari per le imprese utenti, anche in tempi di “tagli”? Utilizziamo uno degli strumenti della TOC: la cosiddetta “nuvola di conflitto”, più semplicemente un diagramma logico che ci guida nel ragionamento verso una soluzione quando siamo in una situazione di dilemma. “Affidarsi o meno ai consulenti?”.



Leggiamo insieme quello che vediamo nella figura: Se il nostro obiettivo è sopravvivere (bene) alla globalizzazione, la concorrenza sul prezzo si fa sempre più aspra. Allora è necessario (ai fini del raggiungimento dell’obiettivo) contenere i costi e, siccome le consulenze costano, ne consegue che si vuole non affidarsi ai consulenti. D’altra parte, se il nostro obiettivo è sopravvivere (bene) alla globalizzazione, mentre la velocità con cui la concorrenza aumenta non sembra diminuire, ed esistono segmenti di mercato sensibili non solo al prezzo, allora è necessario (ai fini del raggiungimento dell’obiettivo) migliorare la competitività. E, dato che per migliorare è utile un punto di vista esterno e i consulenti apportano competenze non presenti in azienda, ne consegue che si vuole affidarsi ai consulenti. Per comprendere quali sono i fattori vincolanti, i paradigmi mentali che inconsapevolmente ci costringono in questo conflitto, la domanda da farsi è: perché si vede un conflitto tra affidarsi ai consulenti e non affidarsi ai consulenti? Quali assunti si stanno facendo inconsapevolmente mentre si pensa a questo problema? Solo l’imprenditore con il suo conflitto reale può rispondere a questa domanda e così facendo fa il primo passo verso la soluzione. Da parte nostra possiamo dare un piccolo suggerimento. Siete bloccati nel dilemma forse perché non riuscite a concepire una consulenza che non sia fatta da qualcuno che viene nella vostra azienda e vi dice come le cose devono essere fatte? D’altro canto, sapete che quando il consulente se ne va, tutto torna lentamente (o velocemente) come prima. Se è effettivamente così, allora dovete provare un nuovo tipo di consulenza, basata sul trasferimento di un metodo e l’allevamento di una classe dirigente che impara a usarlo per costruirsi le proprie soluzioni, sia mentre si lavora insieme sia quando il consulente ha terminato il proprio compito. So che sembra troppo bello per essere vero, ma è possibile toccare con mano l’efficacia di un metodo che ritengo molto valido. E, se questa nuvola non rappresenta completamente la situazione in cui vi trovate, costruitevi la vostra, e uscite dal dilemma!