



STUDIO BARALE

dal 1946
Consulenti di Direzione

NEWS

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

L'azienda che funziona anche senza di te

Molte aziende si reggono sulla presenza costante del titolare: funzionano finché c'è.

Un'impresa governata, invece, si regge da sola, grazie a regole chiare e processi codificati. La differenza non è questione di persone: è questione di architettura.

Sommario:

- >> Il caso Kaos SpA
- >> Il vigile e la rotonda
- >> Le procedure come leva
- >> Da dove iniziare

APPENA ESCI DALL'UFFICIO, TUTTO SI FERMA

Ci sono titolari che gestiscono tutto in prima persona, con ottimi risultati. Poi si assentano una settimana — ferie, malattia, trasferta — e al ritorno trovano decisioni congelate, pratiche ferme, qualcuno che aspettava ancora un'autorizzazione. La spiegazione immediata è sempre la stessa: "non sono capaci di lavorare in autonomia". La realtà è un'altra: l'azienda è costruita intorno alla presenza del titolare, non intorno a regole che funzionano senza di lui.

L'indispensabilità del capo non è un merito: è un sintomo. E non dipende dai collaboratori, ma dal sistema, che è stato costruito per funzionare solo con lui.

Un'azienda che dipende dall'attivismo del suo titolare non è governata: è tenuta in piedi in equilibrio precario. Un'azienda governata si regge da sola quando il titolare manca. L'altra si ferma.

LE DIMENSIONI NON RISOLVONO IL PROBLEMA

Un caso reale aiuta a capire che questo non è un problema "da piccoli". Chiamiamola Kaos SpA: un'azienda storica italiana con 250 milioni di fatturato, 237 dipendenti, 5 stabilimenti, 14 centri logistici, 6 generazioni di storia. Sulla carta, un successo. Sotto il cofano, un motore che batte in testa — con le stesse identiche crepe che si vedono nelle aziende da 5 milioni. Solo che qui le crepe sono diventate voragini.

La prima patologia è il "modello a pettine": centinaia di persone che guardano verso l'alto, verso un solo uomo. Nessun filtro, nessuna delega reale; se un manager prova a decidere, il dipendente "storico" bussa alla porta del presidente e fa annullare la decisione. Il presidente è diventato il prigioniero più pagato dell'azienda. La lezione: se ogni decisione passa da te a 5 milioni di fatturato, passerà da te anche a 50 — solo che a 50 sarai tu il motivo per cui l'azienda si blocca.

La seconda è la tirannia dell'anzianità: le carriere non dipendono dai risultati, ma da quanto tempo si occupa quella sedia. Chi è bravo se ne va, chi è comodo resta, e con il turnover se ne va anche il know-how, un pezzo alla volta.

La terza è guidare guardando nello specchietto: una fortuna spesa in sistemi informativi evoluti, e i margini calcolati "a naso" su fogli di calcolo, perché la cultura è "fare", non "analizzare". In un settore con margini al 2%, guidare a intuito è un rischio che non ci si può permettere.

La morale non riguarda Kaos SpA: riguarda chi non è ancora arrivato a quelle dimensioni. Chi ha il fatturato per investire ed è ancora abbastanza agile per cambiare rotta non dovrebbe aspettare di avere 200 dipendenti per scoprire che le fondamenta sono fragili. La "burocrazia" che molti imprenditori temono è, in realtà, ciò che può dare loro la libertà che cercano.

STUDIO BARALE sas
Via Nizza 262/1
10126 - Torino (TO)
Tel. 800 669815
consulenti@studiobarale.it



IL VIGILE E LA ROTONDA

Quando l'azienda si inceppa, il management tradizionale risponde con più controllo: più riunioni, più report, più vigili a regolare il traffico. La governance sistemica risponde diversamente: progetta la rotonda.

Un incrocio con semaforo impone: fermati, vai, aspetta. Richiede un'autorità centrale, segnali continui, obbedienza costante — e quando il semaforo si spegne, il traffico va in tilt. Una rotonda non dà ordini: definisce le regole strutturali dello spazio — chi cede il passo, in quale direzione si circola — e poi si toglie di mezzo. Il traffico si autoregola, anche quando non c'è nessuno a guardare.

Sembra un paradosso, ma è così che funziona: più regole hai — poche, solide, scritte — meno devi decidere. Nelle aziende che girano bene c'è sempre un sistema di regole che seleziona da sé le informazioni che contano e smista le situazioni che si ripetono: le soluzioni ai problemi quotidiani si prendono da sole, là dove servono. Nell'altro tipo di azienda ogni problema genera una riunione, ogni eccezione richiede il titolare, ogni decisione riparte da zero come se non fosse mai stata presa prima. L'ambiente che ne risulta non è caotico perché ci sono troppe regole: lo è perché non ce ne sono abbastanza di buone.

Il lavoro del leader, quindi, non è dirigere il traffico: è progettare l'infrastruttura che rende il traffico fluido senza doverlo dirigere costantemente. Coltivare le condizioni invece di imporre gli effetti; costruire regole che restano stabili nel caos e abilitano l'intelligenza di chi lavora — non procedure che paralizzano, ma principi che orientano.

EFFICIENZA NON È ORGANIZZAZIONE

Molti imprenditori confondono due cose diverse. Efficienza è: "quanto velocemente riesco a svuotare la mia scrivania?". Organizzazione è chiedersi: "perché quelle carte sono finite sulla mia scrivania, tanto per cominciare?". Chi passa le giornate a spegnere incendi è sicuramente un pompiere molto efficiente; ma il lavoro del titolare dovrebbe essere quello dell'architetto che progetta un ambiente ignifugo.

Un esercizio utile per cominciare: siamo ossessionati dalle liste di cose da fare, che danno l'illusione del controllo, ma la crescita avviene per sottrazione, non per addizione. Registra tutte le attività che svolgi in una settimana e chiediti:

quali sono solo abitudini consolidate ("si è sempre fatto così")? Quali potrebbe fare un software? Quali potrebbe fare un collaboratore, con una procedura scritta davanti? Quelle attività vanno nella tua "stop doing list": ogni cosa che smetti di fare operativamente è tempo guadagnato per la strategia.

IL PRIMO "AGENTE INTELLIGENTE" È DI CARTA, NON DI SILICIO

Oggi le grandi organizzazioni di consulenza affiancano ai propri professionisti migliaia di agenti di intelligenza artificiale. Molti ci vedono una storia di tecnologia; in realtà è la prova che il vero divario tra le grandi organizzazioni e molte PMI non è tecnologico. È procedurale.

Quegli agenti non sono magia: sono processi codificati. Le grandi firm hanno estratto il proprio "modo di pensare" dalle teste delle persone per metterlo in un sistema, trasformando l'esperienza individuale in proprietà intellettuale operativa. Nella PMI media questo processo non è mai avvenuto: il "modo di pensare" del fondatore rimane nella sua testa, e quando un dipendente chiede "come gestisco questa situazione?", la risposta è sempre la stessa: "chiedi al capo".

La delega, in queste condizioni, fallisce per una ragione precisa: si cerca di delegare qualcosa che esiste solo nella testa del titolare. È come dare a qualcuno le chiavi dell'auto senza avergli mai insegnato a guidare, e poi lamentarsi se va a sbattere. La regola è semplice: non puoi automatizzare — e nemmeno delegare — ciò che non hai ancora standardizzato. Prima si costruiscono i binari (i processi), poi si introduce il treno ad alta velocità (la tecnologia).

Le procedure, viste così, cambiano natura: non servono a controllare le persone, servono a dare loro i "superpoteri" del fondatore. Ogni volta che scrivi "ecco come facciamo le cose qui" stai moltiplicando il tuo impatto, abilitando i collaboratori a un livello superiore e aumentando il valore dell'azienda — perché un acquirente paga multipli più alti per i sistemi che per i talenti individuali. È il passaggio dalla biblioteca all'enciclopedia: oggi sei il bibliotecario che ha letto tutti i libri e risponde a ogni domanda; il modello vincente è trasformare quella conoscenza in un'enciclopedia consultabile da tutti. Da "chiedi al fondatore" a "consulta il sistema": è ciò che trasforma un'azienda che funziona in un'azienda che vale.

DA DOVE INIZIARE

Questa settimana identifica una singola attività ricorrente che solo tu sai fare bene — quella situazione che si ripresenta ogni mese e finisce sempre sulla tua scrivania. Non risolverla: scrivi come la risolvi. Ogni passo, ogni decisione, ogni criterio che usi per scegliere A invece di B. Poi affidala a un collaboratore. Quando sbaglia — e sbaglierà — non correggere la persona: correggi la guida, raffinala, rendila più chiara.

Hai appena creato il tuo primo "agente". Non è di silicio, è di carta. Ma a differenza di te è scalabile: può essere in dieci posti contemporaneamente, non va in ferie e non si ammala.

CONCLUSIONE: LA VISIONE SENZA ORGANIZZAZIONE È SOLO ELOQUENZA

La capacità di far funzionare le cose conta più del carisma. La visione fa scena nei convegni; ma è l'organizzazione che determina se l'azienda esegue o improvvisa, se le persone lavorano o rincorrono informazioni, se il business funziona quando il fondatore non c'è. La leadership non è un'alternativa al management: ne è il risultato.

La governance sistemica è come la salute: non si vede quando funziona, si vede solo quando manca. La domanda con cui vale la pena chiudere è la stessa con cui abbiamo aperto: nella tua azienda, cosa succede quando non ci sei?