

Strategia Aziendale nelle Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura

parte I

di Roberto Andolfato e Gianluca Grotto

PREMESSA

In precedenti numeri della rivista Professione Ingegnere sono state pubblicate dagli stessi Autori due memorie, la prima sul "Controllo dei Costi" e la seconda sull'"Efficacia, Efficienza ed Economicità" nelle Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura. In tali memorie sono stati affrontati aspetti teorici e pratici ed era stato dato rilievo alle potenzialità offerte in tal senso dai "Software Gestionali".

Questa nuova memoria in parte integra ed in parte completa le due precedenti ed affronta pur con i limiti di spazio a disposizione, i temi che conducono all'individuazione dei piani operativi per strutturare, gestire e sviluppare le attività della propria Organizzazione con profitto, ovvero la definizione di una strategia aziendale di successo.

Anche riguardo a questo aspetto esiste molta letteratura in materia, letteratura che si vuole ora tentare di calare nella realtà degli Studi Tecnici di piccole e medie dimensioni.

Nel seguito, dopo una breve digressione teorica, vengono fornite alcune indicazioni pratiche su come sia possibile formulare una strategia aziendale nel caso specifico.

LA TEORIA

SIGNIFICATO DEL TERMINE

Il termine strategia è di derivazione militare e sta ad indicare le tecniche per guidare le forze armate al successo. La strategia rappresenta un piano d'azione militare su scala geografica ampia ed a lungo termine e si contrappone alla tattica che invece ha lo scopo di pianificare la singola azione tesa a

raggiungere obiettivi su scala geografica ridotta ed a breve termine.

La strategia militare richiede una visione generale e lungimirante e coniuga l'abilità nel comando, la conoscenza approfondita delle risorse proprie e del nemico, lo studio del territorio e l'evoluzione dell'originaria linea guida in funzione delle circostanze continuamente mutevoli.

Le strategie sono difficilmente reversibili. Mentre cambiare tattica nel corso delle operazioni è possibile ed anzi spesso vantaggioso per adattarsi a nuove situazioni del combattimento, cambiare strategia è difficile e costoso perché impone una profonda riorganizzazione e la modifica o la sostituzione di armamenti, mezzi e tecniche.

Il termine strategia è molto utilizzato anche in ambito aziendale, dove però il suo significato è tanto ampio che non è facile fornirne una descrizione completa.

Secondo il Porter "la strategia è la creazione ed il mantenimento di un vantaggio competitivo stabile e duraturo e coinvolge diverse aree di influenza". Ma la definizione più completa è però forse quella fornita dal Mintzberg (nota come "delle 5p") secondo la quale la strategia è:

- Plan: un piano
- Pattern: un modello da seguire
- Perspective: un modo di percepire l'ambiente
- Position: una posizione sul mercato
- Ploy: una manovra per contrastare un competitore

La strategia è una rappresentazione semplificata della realtà ed in fondo sta nel pensiero del leader, lo aiuta a prendere decisioni ed evolve in



continuazione perché solo un mix tra conoscenze ed opportunità, capacità di analisi e buonsenso, rendono una strategia aziendale vincente.

Le capacità dell'imprenditore sono spesso congenite e spontanee. L'apprendimento, l'esperienza e la cultura certamente arricchiscono le capacità imprenditoriali, ma sono comunque delle sovrastrutture mentali.

Si può diventare dei buoni tattici ma strateghi si nasce.

Le decisioni strategiche devono essere definite in modo semplice e devono essere condivise e realistiche. Non esistono algoritmi che stabiliscono esattamente cosa fare e non fare a partire da una determinata condizione al contorno. La strategia non è una scienza esatta ma al più rappresenta il trasferimento delle conoscenze alla pratica. Ci sono scelte strategiche sicuramente sbagliate, ce ne sono altre dubbie, altre probabilmente corrette. Un buon generale o un buon manager si giudicano dai successi che peraltro non sono mai assicurati. Si può obiettare che i grandi strateghi in realtà siano solo persone più fortunate di altre: ciò può essere vero se riferito ad un singolo episodio ma poi bisogna ammettere che se fosse solo questione di fortuna una serie di successi non si spiegherebbe.

MOTIVAZIONI

Qualsiasi Organizzazione deve avere delle risposte chiare alle seguenti domande:

- Missione: perché esiste?
- Valori: che cosa è importante?
- Visione: quali sono gli obiettivi?
- Strategia: come intende raggiungere gli obiettivi?

La strategia traduce quindi i termini operativi i desideri e le intenzioni dell'azienda e deve comprendere dei target e dei criteri per misurare i risultati, e questo sia a livello complessivo che di funzione di organigramma, per arrivare alla definizione ed al controllo di ciò che ciascuno deve fare.

C'è accordo nella comunità scientifica ed economica nell'affermare che la strategia:

- Fornisce una direzione da seguire per il raggiungimento degli obiettivi
- Focalizza gli sforzi canalizzando e coordinando

l'utilizzo delle risorse

- Definisce la struttura organizzativa con ruoli e mansioni
- Fornisce coerenza e chiarezza riducendo le ambiguità

Come descritto nelle memorie precedenti, i processi interni all'Organizzazione possono fornire prospettive in orizzonti temporali diversi:

- L'efficienza operativa che si può ottenere migliorando i processi gestionali operativi ha effetti a breve termine
- I processi di gestione della Clientela hanno effetti a medio termine
- I processi di innovazione, di regolazione e sociali hanno effetti a lungo termine

La strategia è sempre un processo a lungo.

Un po' come la politica rappresenta l'arte del possibile, la strategia rappresenta il meglio che si può fare tra il possibile con le conoscenze ed i mezzi a disposizione. Inoltre la strategia deve essere in continua evoluzione come lo sono i mezzi e conoscenze e non ammette mentalità ottusa, pregiudizi e rigidità.

Le scelte strategiche richiedono la mente lucida e libera e difficilmente emergono durante riunioni affollate o situazioni di stress. Nel mondo anglosassone molti manager ricorrono a tecniche di rilassamento e normalmente lavorano meno dei loro sottoposti.

I feedback per adeguare la strategia sono essenzialmente:

- La soddisfazione dei finanziatori (ovvero spesso dei titolari)
- La soddisfazione dei Clienti
- L'efficacia ed efficienza dei processi
- La motivazione e preparazione del personale

Va sottolineato il ruolo giocato dal tempo.

La buona Strategia deve sempre considerare il tempo a disposizione ed una buona scelta nel momento giusto è meglio di un'ottima scelta in ritardo.

Come scriveva il Machiavelli "Bisogna adeguare le misure ai tempi ed alle circostanze".

TIPOLOGIE

Scendendo nel concreto si distinguono:

- Strategia Deliberata (pianificata ex-ante): insieme

delle decisioni premeditate e dichiarate dei vertici dell'Organizzazione in merito ai piani operativi. Può essere realizzata o meno

- **Strategia Emergente** (rielaborata ex post): insieme delle decisioni adottate in risposta ai cambiamenti verificatisi. Viene sempre realizzata

Nella pratica le strategie adottate sono sempre un compromesso tra deliberate ed emergenti.

Quando viene realizzato quanto era voluto, significa che l'azienda ha un notevole grado di controllo sulle proprie azioni e del mercato in cui è collocata.

Diversamente, l'assenza di controllo significa che l'azienda "naviga a vista" e funziona finché i suoi responsabili non sbagliano a "manovrare". Il prevalere di strategie emergenti è comunque tipico delle organizzazioni che operano in mercati ad alta volatilità ed imprevedibilità. Rimanere o investire in una simile azienda comporta seri rischi, e ciò anche se l'azienda viene tramandata di padre in figlio (come spesso accade nelle Organizzazioni di cui trattasi), il che sulla carta richiede una strategia a lungo termine che potrebbe garantire continuità salvo che poi il figlio non è spesso all'altezza del padre.

ASPETTI COINVOLTI

La strategia aziendale nelle Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura coinvolge sostanzialmente i seguenti aspetti (o macroaree):

- **Marketing Strategico**: capacità di pianificare e strutturare la propria azione coerentemente con i bisogni del mercato, le proprie peculiarità e la concorrenza

- **Comunicazione Esterna**: capacità di trasmettere all'esterno l'immagine aziendale

- **Comunicazione Interna**: capacità di condividere le informazioni e di coinvolgere il personale a tutti i livelli

- **Sviluppo del Business**: capacità di promuovere le proprie attività

- **Organizzazione**: capacità di dotarsi e di utilizzare strumenti di programmazione e di standardizzazione

Marketing Strategico

Il Marketing Strategico richiede sia noto l'ambiente con il quale l'Organizzazione è chiamata ad interagire, ambiente che può essere suddiviso in due parti:

- Il **macroambiente**: ovvero l'insieme di forze e tendenze non controllabili come ad esempio l'ambiente demografico, fisico, tecnologico, politico, economico socio culturale etc...

- Il **microambiente**: ovvero l'insieme di tutti coloro operano nel mercato di interesse come ad esempio i fornitori, gli intermediari, i concorrenti, il pubblico, i clienti etc...

Per stabilire il modo e le priorità secondo le quali l'Organizzazione deve interagire con l'ambiente, devono essere individuati i suoi punti di forza e le sue debolezze (elementi interni) che vanno quindi confrontati con le opportunità e le minacce del'ambiente (elementi esterni).

Tale indagine viene solitamente indicata come "SWOT analysis" dalle iniziali dei termini inglesi Strengths (forze), Weaknesses (debolezze), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce). In generale non è facile classificare gli elementi interni ed esterni secondo lo schema ma ciononostante si tratta di uno schema molto usato.

Per capire quali sono i propri punti di forza e le debolezze si può provare a rispondere a domande del tipo "cosa so fare bene?", "quali vantaggi ho sugli altri?", oppure "cosa sto facendo di sbagliato?", "cosa dovrei migliorare?", "cosa dovrei evitare?".

Esempi di punti di forza:

- Competenze specialistiche
- Accesso esclusivo a risorse
- Servizi innovativi
- Buone referenze
- Forte reputazione
- Vantaggi di costo grazie al know-how riservato
- Buona qualità dei servizi resi

Esempi di debolezze:

- Assenza di competenze specialistiche
- Assenza di accesso esclusivo a risorse
- Servizi obsoleti
- Scarse referenze
- Cattiva reputazione
- Svantaggi di costo dovuti ad assenza di know-how
- Scarsa qualità dei servizi resi

Esempi di opportunità:

- Mercati emergenti
- Fusioni, collaborazioni o alleanze strategiche
- Nuovi segmenti di mercato attraenti

- Riduzione della concorrenza
- Esempi di minacce:
- Crisi economiche
 - Guerra dei prezzi
 - Nuove regole
 - Nuove barriere commerciali
 - Aumento della concorrenza
 - Nuovi prodotti della concorrenza

Mettendo in relazione gli aspetti che emergono dalla "SWOT analysis" si può individuare la "direzione da prendere". Ciò si ottiene mediante la "Matrice di Confronto" indicata in Figura 1.

E' evidente che sfruttare i propri punti di forza dove si presentano buone opportunità offre le migliori

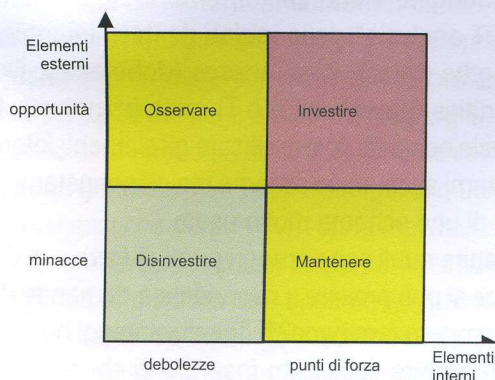


Figura 1: Matrice di Confronto della SWOT analysis

probabilità di successo. Tra queste priorità si possono inoltre individuare le cosiddette "Quick Win", ovvero le opportunità che producono un notevole effetto a fronte di un investimento ridotto ed è normalmente da queste che si comincia ad intervenire. In alternativa vi sono situazioni nelle quali è più opportuna una azione di mantenimento, oppure di osservazione o addirittura di disinvestimento.

Le strategie di marketing possono essere:

- Concorrenziali: consistono nello strappare quote di mercato alla concorrenza
- Di sviluppo: consistono nell'accrescere la domanda globale
- Di fidelizzazione: consistono nel conservare i clienti acquisiti

In ambito professionale le strategie concorrenziali in Italia non sono completamente libere a causa dei codici deontologici. Sono possibili in certe forme la pubblicità, la promozione presso il Cliente e le

strategie di imitazione dei leader del settore.

Le strategie di sviluppo possono essere estensive (tese a creare nuovi clienti) o intensive (tese a modificare il comportamento degli attuali clienti). In un mercato maturo e forse per certi versi in declino come quello dei servizi di Ingegneria e Architettura, è difficile attuare con successo strategie estensive a meno di non proporre nuovi servizi (quindi differenziando le attività svolte), mentre è possibile adottare strategie intensive mediante azioni pubblicitarie o promozionali.

La strategia di fidelizzazione si può ottenere curando la soddisfazione del Cliente ricordando che una buona pubblicità può fare acquistare un prodotto "scadente" ma non può farlo riacquistare.

La pubblicità e la promozione dell'Organizzazione possono avvenire mediante inserzioni su riviste del settore, distribuzione di brochure, sponsorizzazioni, partecipazione o organizzazione di eventi o incontri tecnici, siti internet, relazioni pubbliche, contatti diretti etc....

Non va trascurata la pubblicità derivante dai cartelli di cantiere (per lavori svolti in aree fortemente abitate o di forte passaggio) e quella che consegue all'affidamento di incarichi di grande prestigio che da soli possono contribuire a far conoscere un'Organizzazione. In certi casi può essere utile acquisire tali incarichi pur nella consapevole certezza che comporteranno più costi che ricavi.

Per pubblicità nel caso specifico si intende solitamente la "pubblicità istituzionale" finalizzata a promuovere non singoli servizi ma bensì l'azienda che li fornisce e quindi finalizzata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Favorire l'inserimento dell'Organizzazione nel suo mercato
- Sviluppare un'immagine che funga da garanzia
- Valorizzare l'immagine nei confronti del personale per far conoscere l'attività e sviluppare il senso di appartenenza
- Differenziare i servizi da quelli offerti dalla concorrenza

Infine va forse ricordato che lo schieramento politico, l'appartenenza a gruppi, movimenti, lobby etc..., offrono spesso indubbi vantaggi, ma possono presentare effetti collaterali nel senso che

possono precludere altre opportunità.

Le strategie di marketing richiedono delle risorse da stanziare in funzione degli obiettivi. Alcune aziende stabiliscono il budget in termini percentuali del fatturato consolidato, altre in funzione del fatturato obiettivo, altre si regolano sulla concorrenza. In ogni caso le strategie di marketing devono essere sostenibili in termini economici.

Comunicazione Esterna e Interna

Sembrerà difficile da credere ma anche per le Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura (dove solitamente si ritiene che i fatti contino più delle parole), il saper comunicare è forse più importante del saper fare.

Ciò accade soprattutto nei casi (peraltro non rari) in cui l'interlocutore non è in grado di valutare compiutamente la qualità ed i contenuti di quanto gli viene proposto. La discriminante del prezzo della prestazione inoltre, pur importante, non è il solo parametro di valutazione ed è dimostrato che spesso la scelta del fornitore viene fatta sulla base delle percezioni suscitate (affidabilità, correttezza, trasparenza ma anche affabilità, simpatia).

In tutti questi casi è indispensabile saper comunicare.

La strategia della comunicazione è ben codificata. Addirittura dal 1964 esiste il format di comunicazione aziendale denominato UPGA (Unilever Pan of Good Advertising) che si articola sulle seguenti tre voci:

- Selected Basic Consumer Benefit: ovvero le argomentazioni con le quali si intendono convincere i clienti
- Support Evidence: ovvero le dimostrazioni che rendono credibili e convincenti le argomentazioni
- Desired Brand Image: ovvero la descrizione dell'immagine e del carattere aziendale

Successivamente sono state proposte molti schemi di comunicazione alternativi ma l'UPGA rimane ancora oggi esemplare per chiarezza, funzionalità ed efficacia.

Saper comunicare può offrire indubbi vantaggi (non solo sul piano commerciale) come ad esempio:

- Farsi capire
- Farsi apprezzare
- Farsi scegliere

- Farsi ascoltare
- Farsi valere

Vi sono corsi specifici che insegnano a comunicare. In questi corsi si apprende quali sono gli atteggiamenti efficaci ed inefficaci e si impara a porsi nei confronti dell'interlocutore interagendo sul canale corretto.

Senza entrare nel dettaglio, gli atteggiamenti possibili possono essere:

- La passività
- L'aggressività
- La manipolazione
- L'assertività

Posto che ciascuno si pone nei confronti degli altri in diversi modi, l'atteggiamento assertivo è quello maggiormente efficace in quanto consente di far valere le proprie esigenze ed opinioni senza peraltro calpestare quelle altrui.

L'assertività sta nelle parole, nei gesti, nell'espressione ed è utile soprattutto quando si deve dire qualcosa di sgradevole, quando si deve chiedere qualcosa di particolare, quando si deve dire di no, quando ci si deve lamentare o difendere e di fronte a frasi denigranti o umilianti.

L'assertività non è invece efficace quando il gap gerarchico o funzionale tra gli interlocutori è eccessivo oppure quando il clima è alterato (a causa di calunnie, dicerie etc...).

La comunicazione è fondamentale anche e forse soprattutto all'interno dell'Organizzazione. Da studi approfonditi è emerso che la mancanza o l'inadeguatezza della comunicazione è fonte di enormi sprechi. Ciascuno impiega quantità enormi del suo tempo per risolvere problemi di comunicazione. Comunicare bene è efficienza.

Molto importante anche la comunicazione scritta. Scrivere bene è una qualità spesso fondamentale, ma è bene allontanarsi dallo stereotipo di scrittura imparato a scuola. In ambito aziendale scrivere bene significa essere chiari e concisi ma anche stimolanti e coinvolgenti, gentili ed affabili. Inoltre va considerato che un'immagine vale spesso più di molte parole, che aiutarsi con schemi, tabelle, colori, formattazioni particolari rende sempre il testo più leggibile.

Chi conosce la lingua inglese o tedesca può pren-

dere ampi spunti dalla modalità di comunicare in quei paesi, spesso priva di preamboli e "giri di parole" ma chiara e pragmatica.

Presentare un'Organizzazione con un documento scritto richiede attenzione: scrivere che si sa fare sostanzialmente "tutto" rende poco credibili, essere vaghi o generici rende poco interessanti, orientare eccessivamente il documento al passato può dare un'impressione di vetustà. È inoltre importante far sì che chi legge percepisca che quanto diciamo di aver fatto sia veritiero (quindi circostanziare, fare il nome di opere e luoghi, specificare date e fornire dati) e sia effettivamente farina del nostro sacco.

Sviluppo del Business

Parlando di Marketing Strategico si è accennato alla strategie di sviluppo estensive ed intensive. Entrambe richiedono una analisi propedeutica del mercato e quindi dei clienti allo stato attuale ed in proiezione (esigenze, aspettative), dei possibili partner, dei concorrenti, della possibilità di cooperazione trasformando potenziali concorrenti in partner per accedere ad incarichi di maggiori dimensioni.

Altrettanto e forse più importante è l'analisi del prodotto (il servizio) che si intende proporre. Come tutti i prodotti, anche i servizi di Ingegneria ed Architettura in un certo senso possono avere un proprio ciclo di vita, e col tempo possono divenire obsoleti. Basandosi sull'andamento delle vendite, qualunque prodotto passa attraverso i seguenti quattro stadi successivi (vedere Figura 3):

- **Introduzione:** corrisponde con il lancio del prodotto, con lenta crescita delle vendite a causa di una domanda ancora inesistente e che deve essere ancora creata. L'arrivo di nuovi produttori si traduce in maggiori stimoli all'acquisto e la domanda cresce rapidamente autoalimentandosi. Ogni nuovo acquirente sviluppa un effetto dimostrativo ed induce altri consumatori all'acquisto
- **Sviluppo:** i produttori sono diversi, i prezzi diventano sempre più competitivi, i prodotti vengono differenziati. Il produttore iniziale deve ora far preferire il suo prodotto a quello della concorrenza. I profitti raggiungono e si stabilizzano su buoni livelli. Il trend delle vendite subisce un flesso
- **Maturità:** i livelli di vendita sono costanti ed eleva-

ti. La concorrenza si incentra sempre più sul prezzo, la pubblicità richiede sempre più risorse ed i profitti cominciano a flettere e qualche produttore non è più in grado di sostenere la concorrenza

- **Declino:** ha inizio con una fase di contrazione della domanda, i prezzi hanno un andamento turbolento con tendenza al ribasso con brevi periodi di aumento in corrispondenza dell'uscita dal mercato di qualche produttore che toglie improvvisamente quantità di prodotto offerto dal mercato. Le vendite subiscono inesorabili diminuzioni ed i produttori presentano una situazione endemica di sovracapacità. Profitti e prezzi sono depressi. Alla fine il prodotto viene eliminato dal mercato.

Riflettendo sul grafico di Figura 3 viene spontaneo chiedersi se almeno alcuni servizi siano oggi più che

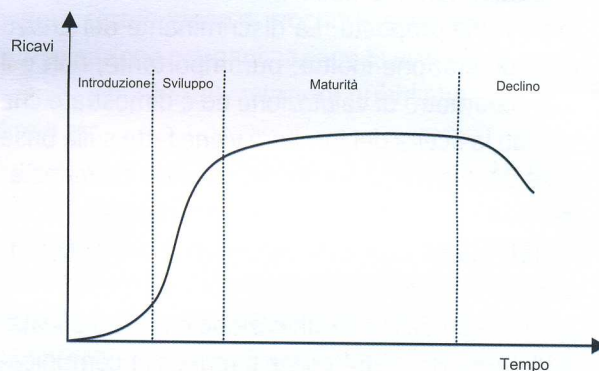


Figura 2: Ciclo di vita di un prodotto

maturi e forse in declino e non consentano certo strategie estensive.

In mancanza di interventi protezionistici di categoria le sole strategie di sviluppo estensive possibili riguardano la possibilità di proporre nuovi servizi (differenziazione), o di fornire servizi sempre più articolati e completi (integrazione). In entrambe i casi è richiesto un accrescimento delle competenze aziendali e spesso dell'organico. Al limite si può anche ipotizzare di sconfinare in campi tradizionalmente riservati ad altri (consulenza ed organizzazione aziendale, ramo assicurativo, immobiliare, commerciale per citarne alcuni) o di creare realtà multidisciplinari aggregandosi ad altri professionisti (commercialisti, avvocati etc...). Riguardo alle strategie intensive si è già parlato e qui si sottolinea l'importanza del contatto umano diretto e quindi la capacità di comunicare.

Organizzazione

Un'azienda rappresenta un sistema costituito da persone, tecnologie e know-how.

La struttura organizzativa dell'azienda è caratterizzata:

- Dalla divisione del lavoro
- Dal grouping
- Dai meccanismi di coordinamento
- Dal decentramento

La divisione del lavoro si concretizza nella scomposizione dei processi aziendali in attività elementari che vengono quindi raggruppate in compiti assegnati alle posizioni organizzative ovvero ai ruoli definiti. Con l'assegnazione di una o più persone ai ruoli si crea l'organigramma aziendale.

La divisione del lavoro può avvenire secondo:

- Alta specializzazione orizzontale: a ciascuna posizione sono assegnate poche attività tra loro omogenee
- Bassa specializzazione orizzontale: a ciascuna posizione sono assegnate molte attività tra loro eterogenee
- Alta specializzazione verticale: ciascuna posizione ha poca autonomia decisionale
- Bassa specializzazione verticale: ciascuna posizione ha molta autonomia decisionale

Ne risultano gli scenari indicati in Figura 4.

Il grouping consiste nel raggruppamento in unità organizzative denominate direzioni, divisioni,

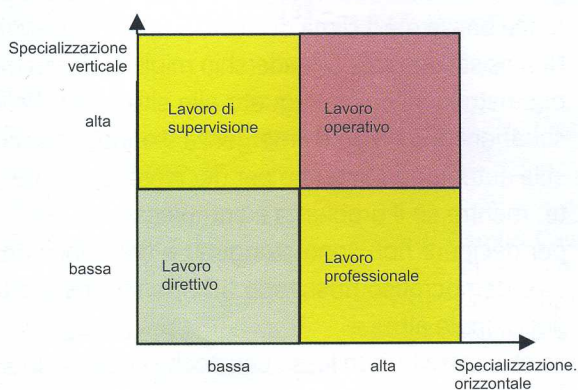


Figura 3: Lavoro in funzione della specializzazione

dipartimenti, settori, sezioni, uffici, reparti etc...

Il raggruppamento può avvenire in base agli input dei processi aziendali (commerciale, personale, acquisti etc...) o agli output (prodotti, clienti

etc...). Il raggruppamento per input ottimizza l'impiego delle risorse (evita duplicazioni o sovrapposizioni) e quindi è orientato all'efficienza mentre quello per output è orientato alla soddisfazione del Cliente e quindi all'efficacia. Nel caso specifico di Organizzazioni di Ingegneria e Architettura un buon compromesso si ottiene raggruppando per input le funzioni ausiliarie e per output quelle operative. Ai vari livelli di raggruppamento corrispondono livelli di autorità che costituiscono la gerarchia aziendale. Un livello gerarchico è rappresentato da organi di pari grado collocati lungo una linea gerarchica e che non dipendono gli uni dagli altri. Il numero di subordinati che dipendono da un superiore è detto ambito di controllo e può essere tanto più ampio quanto più i superiori sono capaci e competenti o quanto più le attività da controllare sono ripetitive e semplici.

Nel caso specifico le attività da svolgere sono spesso nuove o complesse per cui l'ambito di controllo difficilmente può superare le 5 persone. Di conseguenza si tratta solitamente di strutture organizzative "alte" ovvero con un elevato numero di livelli gerarchici in relazione al numero totale di persone coinvolte e come effetto collaterale c'è una certa lentezza nei processi decisionali e la criticità della comunicazione tra livelli "distanti".

Il coordinamento ha un ruolo complementare alla divisione del lavoro ed ha i seguenti principali scopi:

- Armonizzare le decisioni e le attività di tutte le funzioni ed a tutti i livelli gerarchici
- Assicurare fluidità delle attività senza interferenze e disallineamenti temporali

Il coordinamento è tanto più importante quanto più l'Organizzazione e le attività sono complessi.

Vanno nel senso del buon coordinamento:

- Un adeguato lay-out degli spazi di lavoro
- La standardizzazione della attività
- La fissazione di obiettivi comuni
- La creazione di unità organizzative autosufficienti
- Il rafforzamento delle relazioni orizzontali
- La standardizzazione delle conoscenze
- La supervisione

Nel caso specifico le standardizzazioni si ottengono con le procedure o le istruzioni operative del Sistema di Gestione per la Qualità, la fissazione di obiettivi si ottiene con riunioni periodiche, la su-



pervisione si ottiene con la creazione di posizioni di integrazione che hanno autorità funzionale in un progetto (project manager) o in un processo (process manager).

Il decentramento corrisponde al trasferimento di poteri decisionali e delle corrispondenti responsabilità ad un delegato. Il sistema è tanto più decentrato quanto più la delega è continuativa e sistematica, riguarda questioni rilevanti e raggiunge i livelli più bassi della gerarchia.

Il decentramento offre diversi vantaggi:

- Evita che i livelli gerarchici più alti debbano dedicare tempo a decisioni frequenti e di minore portata
 - Favorisce la tempestività delle decisioni
 - Consente una maggiore considerazione agli aspetti operativi e attuativi delle decisioni
 - Agisce da fattore di motivazione per il personale
- Relativamente alla organizzazione aziendale meritano un cenno anche i seguenti aspetti:

- La macrostruttura
- Lo stile di leadership

La macrostruttura aziendale può essere:

- Elementare
- Polifunzionale
- Multidivisionale
- A matrice

Le macrostrutture multidivisionali ed a matrice sono solitamente appannaggio di grandi aziende.

Le Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura di dimensioni minori hanno una macrostruttura elementare così caratterizzata:

- Due soli livelli gerarchici (alta direzione ed unità operative)
- Organi di supervisione di staff limitati o assenti
- Decentramento limitato o assente

Le Organizzazioni di dimensioni maggiori hanno una macrostruttura polifunzionale così caratterizzata:

- Tre soli livelli gerarchici (alta direzione, direzioni di funzione ed unità operative)
- Organi di supervisione di staff presenti
- Decentramento limitato verso le direzioni di funzione

La macrostruttura polifunzionale presenta una tendenziale lentezza nelle comunicazioni, la difficoltà a fronteggiare variazioni ambientali e tecnologiche e la tendenza a far sì che gli attori organizzativi perdano facilmente di vista l'obiettivo globale o

venga meno la fluidità dei processi. Una buona comunicazione ed organizzazione sono in questi casi fondamentali per sfruttare compiutamente le potenzialità di tale macrostruttura.

Lo stile di leadership nelle aziende è sempre formale, ovvero il leader opera mediante legittimazione esterna ma come in tutti i gruppi sociali, in contrapposizione al leader possono emergere ruoli di leadership informale che traggono legittimazione dal consenso del personale.

Un buon leader deve saper coniugare leadership formale o informale.

Si distinguono tre tipi di leader:

- **Autoritario:** impone le proprie decisioni, organizza e dirige le attività, tende a non consultarsi, ha scarse relazioni. Nei gruppi guidati da un leader autoritario la produttività è elevata ma crolla in sua assenza, il clima dell'ambiente di lavoro è solitamente sgradevole
- **Democratico:** decide con il gruppo le decisioni o addirittura le delega, incoraggia e sprona i subordinati e si comporta come uno di loro. Nei gruppi guidati da un leader democratico la produttività iniziale è bassa ma tende a crescere nel tempo e non dipende molto dalla sua assenza, il clima di lavoro è solitamente gradevole
- **Lassista:** lascia che decida il gruppo, non interviene, lascia fare agli altri, offre il suo contributo solo quando richiesto o indispensabile. Nei gruppi guidati da un leader lassista la produttività è e rimane bassa ma il clima di lavoro è molto gradevole. Non esiste uno stile di leadership migliore di altri ma piuttosto lo stile va adeguato alle situazioni. Nelle situazioni di conflitto o emergenza è opportuno uno stile autoritario adeguato per decidere rapidamente, mentre se il problema è complesso ma i tempi per decidere non sono stringenti è preferibile uno stile democratico riuscendo ad ottenere l'apporto decisionale altrui.

Lo stile lassista è un lusso che poche Organizzazioni possono oggi permettersi.

Strategia Aziendale nelle Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura

parte II

di Roberto Andolfato e Gianluca Grotto

LA PRATICA

La capacità di trasferire alla pratica quanto scritto, richiede competenze specialistiche che non sono generalmente presenti nelle Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura.

Ovviamente le competenze si possono acquisire direttamente ma c'è da chiedersi se valga la spesa investire tempo e risorse in ambiti che non rappresentano il "core business". Sicuramente la tentazione è quella di "arrangiarsi", ma per una volta è bene non cedere, ed affidarsi a specialisti esterni seri e disposti a trasferire non solo nozioni ma know how.

Come per la gestione ordinaria dell'Organizzazione si ricorre a consulenti professionisti (commercialisti, avvocati etc...), e mezzi adeguati (hardware, software etc...), allo stesso modo, per mettere in atto la strategia aziendale è opportuno avvalersi:

- di un consulente per il Sistema di Gestione per la Qualità
- di un consulente per il Marketing e la Comunicazione
- di un Software Gestionale

Nell'ordine, gli interventi da porre in atto possono essere così scalettati:

- 1) definizione della struttura organizzativa secondo quanto indicato al precedente punto "Organizzazione"
- 2) implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità
- 3) adozione di un Software Gestionale in grado di controllare i processi, i costi e gli adempimenti previsti dal Sistema di Gestione per la Qualità
- 4) individuazione dei margini di miglioramento

dell'Organizzazione (check-up)

5) interventi correttivi sulla struttura organizzativa e sul Sistema di Gestione per la Qualità

6) migliorie sulla comunicazione interna ed esterna

7) definizione delle strategie di marketing e sviluppo del business

Il consulente per il Sistema di Gestione per la Qualità può intervenire nei punti 1) 2) e 5).

Il consulente per il Marketing e la Comunicazione può intervenire nei punti 4) 6) e 7).

Il Software Gestionale è di fondamentale importanza perché, da un lato può fornire rapidamente tutte le informazioni di cui c'è bisogno per prendere decisioni su dati di fatto, e dall'altro, per trasformare in dati numerici e quindi per misurare l'efficacia degli interventi posti in atto. Senza lo strumento adeguato il rischio è quello di vanificare in gran parte il lavoro svolto proprio per le difficoltà di prendere decisioni e contromisure appropriate che si incontrano quando si è costretti a basarsi su stime o peggio su sensazioni.

Dell'attività del consulente per il Sistema di Gestione per la Qualità si è già detto e scritto molto e per molte Organizzazioni è "acqua passata".

Diversamente, l'attività del consulente per il Marketing e la Comunicazione nelle Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura è "cosa" relativamente nuova.

Normalmente tali consulenti effettuano in via preliminare un check-up dell'Organizzazione per l'individuazione delle possibilità ed i margini di intervento valutando situazione e prospettive delle macroaree di sviluppo.

Il risultato del check-up viene solitamente tradotto in forma grafica come rappresentato in Figura 4. Il poligono rosso rappresenta il limite teoricamente raggiungibile mentre quello azzurro rappresenta la situazione attuale. Lo spazio tra i due poligoni indica i margini di miglioramento.

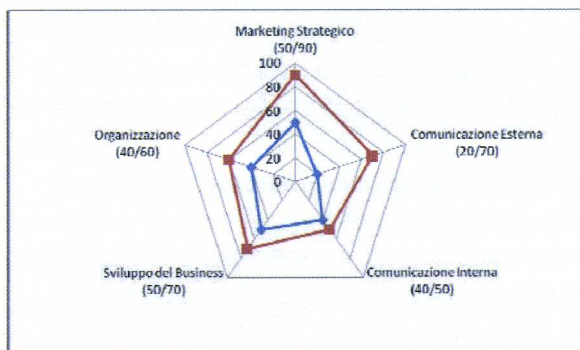


Figura 4: Check-up di un'Organizzazione

Il check-up può fornire le risposte circa il perché le cose vadano bene o male.

In assenza di protezionismo (es. numero chiuso) o di concorrenza (es. monopoli), è difficile immaginare situazioni e prospettive rosee se i risultati del check-up sono negativi e pertanto i risultati delle indagini conoscitive sono normalmente coerenti con la situazione reale.

In generale, il check-up consente di individuare le direzioni secondo le quali è preferibile o necessario muoversi per migliorare situazione e prospettive, e quindi per effettuare le scelte strategiche adeguate. Di seguito vengono analizzate alcune tipiche azioni correttive da considerare per le Organizzazioni di Ingegneria e Architettura.

Riguardo al Marketing Strategico:

- Analisi conoscitiva del macroambiente e del microambiente
- Analisi della redditività delle commesse
- Analisi dei clienti
- Analisi SWOT

Riguardo alla Comunicazione Esterna:

- Brochure e/o sito internet istituzionale
- Newsletter per clienti acquisiti o potenziali
- Pubblicità su riviste
- Partecipazioni ad eventi (convegni, conferenze, fiere)
- Promozioni, dimostrazioni

Riguardo alla Comunicazione Interna:

- Riunioni di coordinamento interne
- Bacheche
- Intranet aziendale
- Momenti celebrativi di eventi (compleanni etc...)
- Cene aziendali
- Formazione
- Colloqui periodici con il personale

Riguardo allo Sviluppo del Business:

- Networking con altre aziende del settore
- Iscrizioni a organizzazioni specifiche

Riguardo all'Organizzazione:

- Sistema di Gestione per la Qualità
- Software Gestionali e/o CRM

CRM è l'acronimo di Customer Relationship Management e sta ad indicare i sistemi di gestione delle relazioni con i clienti dell'azienda acquisiti o potenziali.

I Software CRM sono degli applicativi che forniscono uno strumento efficace alle imprese per definire da un lato il profilo dei clienti (a cosa sono interessati, quanti sono, etc...) e dall'altro il profilo dell'azienda.

Incrociando i due profili si ottengono informazioni circa le attività svolte e da svolgere sui clienti fornendo informazioni utili al management dell'azienda sulle direzioni da seguire.

Il risultato è un aumento dei profitti (soprattutto legato alla razionalizzazione dell'impiego delle risorse) ottenuto con un modesto investimento ed in tempi rapidi.

I Software Gestionali invece, come si è detto, consentono di controllare e monitorare la situazione dell'Organizzazione praticamente in tempo reale.

I responsabili di un'Organizzazione devono avere sempre chiara la situazione delle risorse di cui dispone l'azienda in termini attuali e di prospettiva, risorse che solitamente si distinguono in:

- Tangibili: patrimonio fisico (immobili ed attrezzature) e finanziario (crediti e debiti attuali ed in prospettiva);
- Intangibili: tecnologia (know-how applicativi), reputazione (presso i clienti), cultura aziendale;
- Umane: conoscenze, esperienze, motivazioni ed abilità delle persone.

Generalmente la conoscenza delle risorse patri-

moniali, intangibili ed umane è adeguata, mentre il controllo delle risorse finanziarie è critico.

Un buon Software Gestionale, tra le tante cose, consente di controllare al meglio proprio quest'ultimo aspetto.

Conoscere il patrimonio finanziario dell'Organizzazione significa conoscerne l'esposizione finanziaria, la capacità di acquisire ed evadere gli ordini e di riscuotere i crediti.

La situazione finanziaria attuale può essere rappresentata graficamente come indicato in Figura 5 dove le diverse distribuzioni rappresentano:

- Verde: Fatture Emesse e Fatturato Obiettivo
- Verde Chiaro: Entrate
- Rosso: Uscite
- Blu: Saldo (Entrate – Uscite)

Un sensibile scostamento tra Fatture Emesse e Fatturato Obiettivo indica una situazione precaria che trae origine o dal passato (una precedente contrazione degli ordini) o dall'inerzia dell'Ammi-

nistrazione.

Un sensibile scostamento tra Fatture Emesse ed Entrate può essere imputabile ad una azione commerciale poco accorta (Clienti inaffidabili) o ad un'azione di recupero dei crediti poco efficace. Sollecitare la liquidazione delle Fatture Emesse solamente a fine anno comporta un saldo negativo Entrate – Uscite che perdura durante tutta la parte centrale dell'anno, e di conseguenza il dover corrispondere agli istituti di Credito degli interessi molto elevati. Conoscere la situazione finanziaria in tempo reale può fare risparmiare molto denaro.

Le prospettive a medio termine possono essere rappresentate graficamente come indicato in Figura 6 dove le diverse distribuzioni rappresentano:

- Verde Scuro: Offerte Trasmesse
 - Verde: Offerte Accettate e Fatturato Obiettivo
- Conoscendo il tempo medio di risposta e la percentuale media di accettazione delle Offerte Trasmesse, si può prevedere come sarà la distribuzione



Figura 5: Distribuzione Entrate ed Uscite

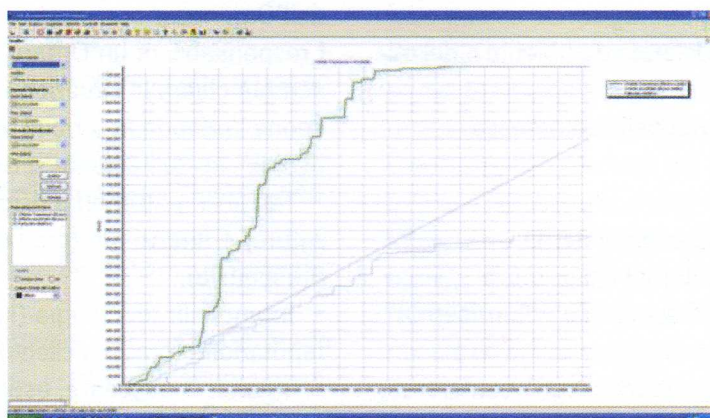


Figura 6: Distribuzione Offerte Trasmesse ed Accettate

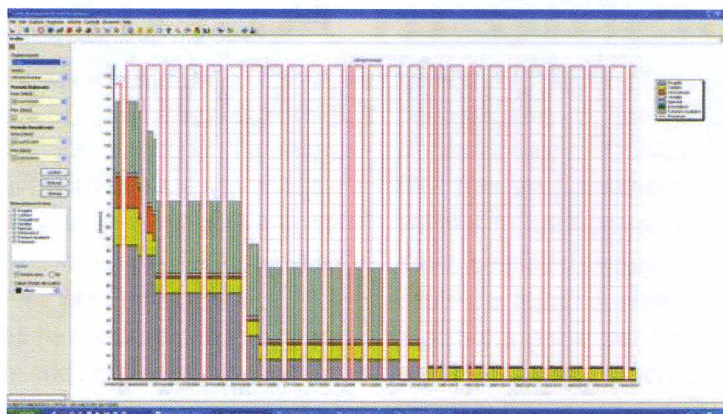


Figura 7: Distribuzione Attività Residue

delle Offerte Accettate e quindi degli ordini.

Conoscendo il tempo medio di sviluppo delle Commesse si può prevedere come sarà la distribuzione delle Fatture Emesse.

Conoscendo il tempo medio di liquidazione di una Fattura si può prevedere come sarà la distribuzione delle Entrate.

Sommando i diversi tempi è facile verificare come sia possibile prevedere in una certa misura il futuro con un anticipo che per le attività caratteristiche delle Organizzazioni di cui trattasi può arrivare ai 12 mesi.

Il carico di lavoro residuo dell'Organizzazione può fornire indicazioni precise circa la situazione occupazionale a breve e medio termine e può essere rappresentato graficamente come indicato in Figura 7 dove le diverse distribuzioni rappresentano:

- Barre: attività residue
- Rosso: presenza del personale

La distribuzione delle attività residue dovrebbe essere per quanto possibile piatta e commisurata alla presenza del personale e ciò si può ottenere coordinando le diverse attività da svolgere, ricorrendo all'outsourcing in caso di sovraccarico o viceversa sul personale in eccesso.

Un software gestionale può fornire queste e molte altre informazioni. La conoscenza unita alla capacità decisionale è alla base di ogni strategia aziendale.

CONCLUSIONI

Sulla strategia si è detto e scritto molto ma solo di recente il tema è divenuto attuale nelle Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura.

Mettere a punto una strategia aziendale di successo non è facile ma va ammesso che avere una strategia, anche imperfetta, è comunque importante perché contribuisce a rassicurare le persone, è di supporto alle decisioni, è uno strumento di coordinamento delle azioni individuali, pone degli obiettivi comuni, facilita l'orientamento ed induce ad agire. Solo con l'azione ed i risultati concreti si acquisisce la consapevolezza di dove si è, ed in quale direzione ci si deve muovere.

Non è vero che nel dubbio conviene non fare nulla, anzi, spesso nel dubbio è meglio fare piccoli passi e saperne interpretare correttamente le reazioni per orientarsi.

A volte fare strategia aziendale significa anche scegliere cosa non fare e su cosa disinvestire.

Non esistono strategie esenti da rischi e peraltro anche non fare nulla comporta rischi. Il buon leader deve sempre tenere a mente che il suo successo è legato a ciò che ha fatto e non a ciò che ha progettato di fare.

Alla domanda "qual è il miglior modo per formulare una strategia aziendale?" sono state date diverse risposte: chi dice attraverso un processo iterativo che include la sperimentazione ed il feedback (Mintzberg e Grant), chi invece attraverso un approccio razionale e sistemico.

Che l'approccio sia l'uno o l'altro, in fondo è fondamentale crederci e spogliarsi di tutti i pregiudizi nei confronti degli strumenti di analisi descritti, strumenti che provengono da ambiti diversi e sono comunque ancora poco conosciuti ed utilizzati nelle Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura.