

I 10 ERRORI NASCOSTI CHE COSTANO DI PIÙ.

E perché, dall'interno di un'azienda, smettono di sembrare errori.

Alberto Mossotto

Ideatore della DSS · Diagnosi Strategica Sistemica

PRIMA DI LEGGERE

NESSUNO DI QUESTI ERRORI SEMBRA UN ERRORE NEL MOMENTO IN CUI VIENE COMMESSO.

È esattamente per questo che diventano costosi.

Ognuno di questi dieci punti, quando viene deciso, ha una logica. Qualcuno l'ha sostenuto con buone ragioni, spesso davanti a numeri corretti. Poi il tempo passa, la scelta diventa prassi, la prassi diventa normalità — e da dentro l'azienda smette di essere visibile.

Non è una checklist da spuntare. Sono dieci punti in cui, nella mia esperienza, il valore si interrompe, si disperde o viene distrutto senza che nessuno se ne accorga subito. Non perché manchi competenza, ma perché ogni funzione guarda il proprio pezzo e nessuno guarda le conseguenze trasversali.

Per ognuno troverai tre cose: **la frase** che si sente dire in azienda, **cosa sta succedendo davvero** sotto quella frase, e **la domanda** che rimette il problema al posto in cui è nato.

Il punto in cui un problema diventa visibile non è sempre quello in cui è nato. Se leggendo riconosci qualcosa, non è un giudizio. È un segnale.

IL FATTURATO USATO COME PROVA DI SALUTE DELL'AZIENDA.

LA FRASE

"Siamo cresciuti del 15%."

COSA STA SUCCEDENDO DAVVERO

Il dato può essere perfettamente corretto. Ma fatturato, margine e cassa raccontano tre storie diverse. Si può vendere di più con margini più bassi, a clienti che pagano a centoventi giorni, aumentando magazzino, consegne, resi e complessità.

La crescita cambia il fabbisogno finanziario prima ancora di cambiare il conto economico: se compro oggi, produco domani, consegno tra un mese e incasso tra quattro, ogni euro in più di vendita mi chiede capitale prima di restituirmelo. Due aziende con lo stesso +15% possono trovarsi in condizioni opposte: una genera libertà, l'altra genera dipendenza.

LA DOMANDA

**CHE COS'ALTRO È DIVENTATO VERO
COME CONSEGUENZA DI QUEL +15%?**

UNA DIPENDENZA BEN FATTURATA SCAMBIATA PER UN MERCATO.

LA FRASE

"Per fortuna abbiamo un cliente fortissimo."

COSA STA SUCCEDENDO DAVVERO

Finché ordina, sembra una storia di successo. Ma più quel cliente pesa, più cresce il suo potere negoziale; più cresce il suo potere, più diventa difficile difendere margini e condizioni; più la struttura si adatta a lui, più diventa costoso perderlo.

E la dipendenza non resta solo economica. Diventa culturale: la rete cerca meno opportunità, il marketing conosce sempre meno clienti diversi, il prodotto si modella su un unico interlocutore. Il momento in cui dovresti diversificare è quasi sempre quello in cui ne senti meno il bisogno.

LA DOMANDA

**SE DOMANI RIDUCESSE GLI ORDINI DEL 50%,
QUALE PARTE DELL'AZIENDA
SMETTEREBBE DI REGGERE PER PRIMA?**

UN CANALE VALUTATO SOLO PER QUELLO CHE VENDE.

LA FRASE

"Abbiamo fatto tre milioni in più."

COSA STA SUCCEDENDO DAVVERO

Il numero è vero. Ma è una mezza verità, perché manca la seconda parte. Un canale non distribuisce soltanto prodotto: distribuisce prezzo, significato, aspettative e fiducia. Quando due canali attribuiscono allo stesso prodotto due valori incompatibili, uno dei due non sta semplicemente vendendo meno — sta rendendo l'altro meno credibile.

Il conflitto non riguarda solo il consumatore. Il rivenditore che ha investito nel marchio, nel servizio e nella spiegazione del prodotto si trova il proprio prezzo delegittimato dallo stesso brand che dovrebbe proteggerlo. Non è cannibalizzazione delle vendite. È cannibalizzazione della percezione.

LA DOMANDA

**QUANTO FATTURATO ABBIAMO GENERATO,
E QUANTO VALORE ABBIAMO CONSUMATO
PER GENERARLO?**

INCENTIVI CHE PREMIANO L'OPPOSTO DI CIÒ CHE SI CHIEDE.

LA FRASE

"Il mercato ci obbliga a scontare."

COSA STA SUCCEDENDO DAVVERO

Spesso non è il mercato. È il sistema interno che rende lo sconto la strada più semplice. Se chi concede viene premiato e chi difende il prezzo no, la rete impara qual è la leva più veloce per chiudere — e la userà.

È il meccanismo generale: un comportamento chiesto a parole e punito dalle regole reali non cambia mai. E ogni promozione sposta il riferimento mentale del cliente: un prodotto da venti euro comprato quasi sempre a quattordici, dopo un po', per il mercato vale quattordici. Recuperare quei sei euro costa molto più di quanto sia servito per sacrificarli.

LA DOMANDA

**COSA GUADAGNA CONCRETAMENTE,
OGGI, CHI DIFENDE IL PREZZO
INVECE DI CONCEDERLO?**

COMPRARE TRAFFICO PRIMA DI SAPERE DOVE SI ROMPE IL PERCORSO.

LA FRASE

"Serve più comunicazione."

COSA STA SUCCEDENDO DAVVERO

Può essere una buona azione. Non è una diagnosi. Se le persone passano e non entrano, il problema è l'attrazione. Se entrano e non comprano, può essere offerta, prezzo, leggibilità, assortimento, personale o fiducia. Se comprano una volta e non tornano, il problema nasce nell'esperienza. E se il prodotto più venduto lascia pochissimo margine, tutto può sembrare vivo mentre il conto economico peggiora.

Sono quattro problemi diversi, con quattro cause diverse e quattro soluzioni diverse. Portare più persone dentro un percorso che si interrompe significa riempire più in fretta un secchio bucato.

LA DOMANDA

**DOVE SI ROMPE ESATTAMENTE
IL PERCORSO DEL CLIENTE?**

LA GIUSTIFICAZIONE CHE ARRIVA PRIMA DELLA DOMANDA.

LA FRASE

"Sì, lo sappiamo. Infatti stiamo per rifare il logo."

COSA STA SUCCEDENDO DAVVERO

Quando una criticità evidente viene spiegata o difesa prima ancora che qualcuno la nomini, il significato è quasi sempre lo stesso: l'organizzazione la vede già. Ha costruito una narrativa che la rende accettabile e che, di fatto, la protegge dalla verifica.

Il problema, quindi, non è rendere visibile quella criticità. È capire perché, pur vedendola da tempo, l'azienda l'ha resa normale. La consapevolezza senza decisione è una forma sofisticata di rinvio.

LA DOMANDA

**DA QUANTO TEMPO SAPPIAMO
CHE IL PROBLEMA ESISTE, E COSA
CI HA IMPEDITO DI AFFRONTARLO?**

IL CAMBIAMENTO AFFIDATO A CHI DEVE SMENTIRE SE STESSO.

LA FRASE

"Proviamo, è una cosa che vuole la proprietà."

COSA STA SUCCEDENDO DAVVERO

Una strategia può essere corretta e fallire lo stesso, perché viene affidata a una persona che perderebbe potere, controllo, centralità o credibilità se funzionasse. Formalmente aderisce. Poi, nella traduzione alla struttura, la direzione diventa un capriccio del vertice e il team riceve un verdetto prima ancora di avere una prova.

Non è cattiva fede. Potere, ruolo e storia professionale sono variabili del sistema, non rumore psicologico. Vanno messe in conto quando si decide chi dovrà far accadere le cose.

LA DOMANDA

**SE QUESTO CAMBIAMENTO
FUNZIONASSE DAVVERO, CHI AVREBBE
PIÙ DA PERDERE CHE DA GUADAGNARE?**

IL TEST RIDOTTO FINO A NON POTER DIMOSTRARE PIÙ NULLA.

LA FRASE

"Facciamo prima un piccolo test."

COSA STA SUCCEDENDO DAVVERO

Un test serve a ridurre il rischio e a imparare. Diventa neutralizzazione quando viene ridotto, filtrato o privato di risorse fino al punto in cui non può più produrre effetti osservabili: a quel punto non può né confermare né smentire nulla.

L'assenza di risultato viene poi usata come prova che l'idea non funzionava. Ma idea, test, esecuzione e verdetto sono quattro livelli distinti: una strategia non è stata bocciata se nessuno l'ha mai messa nelle condizioni di funzionare.

LA DOMANDA

**QUESTO TEST PUÒ DAVVERO
PRODURRE UN RISULTATO DIVERSO,
O È COSTRUITO PER NON DISTURBARE NULLA?**

DIFENDERE LA DECISIONE INVECE DI CORREGGERLA.

LA FRASE

"Ormai ci abbiamo investito troppo per fermarci."

COSA STA SUCCEDENDO DAVVERO

Più una scelta è costata, più diventa difficile metterla in discussione. Così si aggiungono promozioni, materiali, premi alla rete e nuove campagne non per verificare l'ipotesi, ma per proteggere una decisione già cara. A quel punto non si sta più leggendo il mercato: si sta cercando di convincerlo a darci ragione.

Il costo che conta non è quello dell'errore iniziale, che è già stato pagato. È quello di ogni settimana in cui la scelta resta in piedi: margine, cassa, tempo, persone, e tutte le alternative che nel frattempo restano bloccate.

LA DOMANDA

**QUANTO CI COSTA MANTENERE
QUESTA DECISIONE PER ALTRI
30, 60 E 90 GIORNI?**

ERRORE NASCOSTO

IL RINVIO SCAMBIATO PER ASSENZA DI DECISIONE.

LA FRASE

"Adesso non abbiamo tempo. Lo vediamo più avanti."

COSA STA SUCCEDENDO DAVVERO

Analisi, formazione, revisione dei processi e conversazioni difficili vengono rimandate perché l'azienda è assorbita dalle urgenze. Poi il tempo per gestire le conseguenze di quel rinvio si trova sempre.

Nel frattempo il costo si accumula: informazioni non raccolte, errori che si consolidano, persone che si adattano al problema e imparano a convivervi, urgenze che aumentano di frequenza. Rimandare non è non decidere. È una decisione economica, con un prezzo che si paga a rate.

LA DOMANDA

**QUANTO TEMPO SPENDIAMO A SPEGNERE
GLI EFFETTI DI PROBLEMI CHE
CONTINUIAMO A RIMANDARE DI CAPIRE?**

E ADESSO

SE NE HAI RICONOSCIUTI PIÙ DI UNO, NON PROVARE A CORREGGERLI UNO PER UNO.

Quasi mai questi dieci punti sono dieci problemi separati. Molto più spesso sono dieci sintomi diversi della stessa frattura: una decisione presa anni fa, un incentivo mai aggiornato, una responsabilità mai assegnata davvero. Correggere i sintomi uno alla volta li fa riapparire altrove.

Il punto in cui un problema diventa visibile non è sempre quello in cui è nato. La Diagnosi Strategica Sistemica serve esattamente a questo: ricostruire la catena delle conseguenze prima di prescrivere una soluzione, e ridurre la confusione a poche priorità in un ordine.

OSSERVO. DISTINGUO. COLLEGO. PREVEDO.

**PRIMA DI INVESTIRE NELLA SOLUZIONE,
VERIFICA DI STARE RISOLVENDO
IL PROBLEMA GIUSTO.**

Se qualcosa di quello che hai letto assomiglia a ciò che sta succedendo nella tua azienda, il primo passo è raccontarlo. Non serve avere già una diagnosi.

dss.sy7.it