Gardable

SOFTWARE HOUSE DEL LAGO DI GARDA

Ma l'AI, alla tua azienda, a cosa serve?

Ciò che conta è capire cosa non fare

gardable.it

INTRODUZIONE

Perché questo libro

Mi chiamo Andrea Natale e guido Gardable, una software house: sviluppiamo software aziendali, e lavoriamo con le piccole e medie imprese. Aziende da una, da cinque, venti, trenta persone. Non quelle molto grandi, ma quelle in cui il titolare può ancora essere la persona che risponde al telefono se la segretaria è a pranzo.

Da un paio d'anni, in ogni primo incontro, arriva la stessa domanda. Non subito, di solito verso la fine, con un mezzo sorriso. "Ma l'AI, a me può servire? Per cosa potremmo usarla?"

È una domanda seria, posta spesso con soggezione perché chi la fa ha la sensazione di essere in ritardo. Ha sentito che tutti la usano, ha visto il figlio farci i compiti, ha ricevuto tre mail di gente che gliela vuole vendere. E ha un'azienda che va avanti benissimo con Excel, WhatsApp e la memoria di quattro persone. Non capisce come le cose si stiano evolvendo e sospetta di essere l'unico a non capirlo.

Non è l'unico invece. E la domanda è giusta, solo fatta nell'ordine sbagliato.

Abbiamo scritto questo libro per rispondere una volta sola, con calma, a quella domanda. La risposta corta è che l'AI da sola, in un'azienda come la tua, non serve a niente. Non perché non funziona, ma perché *non ha niente da leggere*. La risposta lunga sta nelle pagine che seguono, ed è un percorso in quattro tappe. Te le anticipo, così sai cosa aspettarti.

La prima tappa è un test, per capire dove stanno oggi le informazioni della tua azienda. Sette domande, cinque minuti e ti serve solo una penna.

La seconda sono tre aziende come la tua, raccontate come sono andate davvero: un mobilificio, un'azienda di macchine movimento terra, un poligono di tiro. Com'erano prima, cosa hanno messo in ordine, cosa fa l'AI adesso, e cosa non fa.

La terza sono le cinque regole da tenere a mente prima di spendere un euro con noi o con chiunque altro.

La quarta è un primo passo, concreto, che non costa niente.

Quindi, se ad oggi per te l'intelligenza artificiale significa soltanto ChatGPT e sei il titolare di un'azienda, questo libricino ti sarà molto utile.

Lo puoi leggere in una sera. Se arrivi in fondo, avrai una cosa che oggi non hai. Non una risposta su cosa fa l'AI. Una risposta su *cosa manca* alla tua azienda per poterla usare e *da dove si comincia*.

Buona lettura. È corto apposta.

CAPITOLO 1

L’AI spiegata a chi ha un’azienda da mandare avanti

1.1 Cosa ti hanno raccontato

Negli ultimi due anni ti hanno parlato di AI almeno dieci persone. Il commercialista, che l'ha vista a un convegno. Un amico o un collaboratore "on fire" con ChatGPT o Claude. Tua figlia o tuo nipote, che la usano per fare i compiti. Un venditore, di persona o su LinkedIn, che ti ha detto che se non la metti in azienda entro l'anno prossimo sei fuori mercato.

Le versioni che girano sul potenziale dell'AI sono sempre più o meno le stesse. E nessuna ti serve.

La prima è il robot. L'AI come una macchina che lavora al posto delle persone: risponde ai clienti, crea i preventivi, tiene in ordine il magazzino. È sufficiente accenderla e si arrangia. Chi la racconta così, di solito, non ha mai avuto un dipendente.

La seconda è il software che pensa. Un programma gestionale che capisce la tua azienda, impara da solo e ti dice cosa fare e quando. Questa è la versione da film. È anche la più pericolosa, perché ti fa aspettare una cosa che non arriva, e intanto tu non fai niente.

La terza è il consulente che promette tutto. Arriva con le sue slide, ti fa vedere una demo in cui scrive una mail in tre secondi, e ti mette davanti un contratto. Non ti ha chiesto come fai un preventivo. Non ti ha chiesto dove tieni gli ordini o quali sono le informazioni principali da gestire per ogni cliente. Pensa di avere una soluzione in tasca e cerca un problema a cui attaccarla.

Tu, in mezzo a queste tre versioni, hai fatto la cosa più sensata: hai aspettato. Magari una sera hai provato ChatGPT. Gli hai chiesto di scrivere una mail a un fornitore ed è venuta anche decente. Poi l'hai chiusa perché il giorno dopo c'era da lavorare. Non sei indietro. Sei solo in attesa di una spiegazione che c'entri con la tua azienda e non con la Silicon Valley.

Questa è quella spiegazione. Sta in quattro pagine.

1.2 Cosa fa davvero

Tolto tutto il rumore, l'AI di cui si parla oggi fa quattro cose: legge, riassume, cerca, prevede.

Legge. Le dai in pasto un testo, una mail, un documento di venti pagine, e lo capisce abbastanza da rispondere a domande su quel testo. Il suo modo di capire non è esattamente uguale al modo in cui capisci tu, ma per il lavoro di tutti i giorni, per adesso, è un dettaglio che possiamo trascurare.

Riassume. E lo fa molto bene. Da quaranta mail scambiate con un cliente tira fuori una pagina con cosa è stato deciso e cosa manca ancora. Da tre anni di schede di lavoro su un mezzo tira fuori la storia di quel mezzo in un elenco di venti punti.

Cerca. Le fai una domanda in italiano, proprio come la faresti a un collaboratore. "Quanto abbiamo fatturato di manutenzioni l'anno scorso a quel cliente?" Lei va a guardare nei dati e risponde. Senza filtri, senza formule, senza chiamare la segretaria.

Prevede. Se ha davanti quello che è successo negli ultimi tre anni, ti dice cosa è probabile che succeda il prossimo mese, magari quanti ricambi tenere in magazzino, quanti ingressi aspettarti sabato o quale cliente non ordina da troppo tempo.

Sono quattro cose utilissime, che ogni ufficio fa a mano tutti i giorni. Ecco però la parte che nessuno dice:

Fa tutto questo solo su informazioni che può leggere. Scritte in un posto dove può arrivare e in una forma che ha un senso per lei, non per una persona in carne ed ossa. Una mail va bene. Una tabella va bene. Un documento salvato in una cartella va bene. Un foglio nella cartellina no. Un "ce l'ho in testa" no. E una cosa che sa solo il magazziniere, no.

E c'è una seconda cosa da dire subito, perché tanto la scoprirai: l'AI sbaglia. Non succede spesso, ma sbaglia e, purtroppo, sbaglia con la stessa identica sicurezza che ha quando ha ragione. Se le chiedi un totale e non ha i numeri giusti sotto mano, non ti dirà mai "non lo so", ma ti darà un numero. Per questo va messa nelle condizioni di lavorare sui dati veri della tua azienda e mai lasciata libera di riempire i buchi con la sua fantasia. Un collaboratore che inventa i numeri sarebbe un problema. Con l'AI stessa cosa. Devi quindi bacchettarla. E bene. Tranquillo, non se la prende (per adesso).

1.3 L'esempio del cassetto

Immagina di assumere domani la persona più brava del mondo. Legge e parla dieci lingue, non dimentica niente, lavora anche di notte, non si offende mai... nulla della sua operatività viene influenzato dal suo umore. La metti in ufficio e le dici: "Fammi vedere tutte le commesse in ritardo".

Lei si guarda intorno. Le commesse sono in un quaderno chiuso a chiave nel cassetto della tua scrivania, le modifiche sono su una chat di WhatsApp sul telefono del montatore, i disegni sono nella posta in segreteria, lo stato di avanzamento lo conosce il capo reparto, che è in ferie fino a lunedì.

La persona più brava del mondo, seduta in quell'ufficio, non può fare niente. Non perché non è capace, ma perché il quaderno è chiuso nel cassetto.

L'AI è quella persona. Puoi comprare la versione migliore e pagarla tanto, ma sarà comunque seduta lì a guardare un cassetto che non può aprire.

Il punto non è quanto è intelligente. Il punto è cosa le dai da leggere. E questa, se ci pensi, è una buona notizia. Vuol dire che il problema non è tecnologico: non è una questione di soldi, né di competenze che non hai. È solo una questione di *ordine*. E l'ordine, in un'azienda da dieci o venti persone, si mette in qualche mese, con un metodo, senza rivoluzioni e senza fermare nessun processo.

Un titolare che abbiamo conosciuto l'anno scorso ci ha detto: "Io l'AI l'ho provata, non sa niente della mia azienda". Aveva ragione: non sapeva niente perché nessuno gliel'aveva fatto leggere. Ma nessuno gliel'aveva fatto leggere perché non c'era niente da leggere. C'era un cassetto chiuso.

1.4 La domanda giusta

Quindi la domanda da cui partire non è "cosa fa l'AI". Quella ormai la sai: legge, riassume, cerca, prevede. Non è nemmeno "quanto costa" o "chi me la mette in azienda". Quelle vengono dopo e le troverai più avanti in queste pagine.

La domanda giusta è questa: *dove sono oggi le informazioni della mia azienda?*

Non si intende in generale, ma una per una: dove sono i preventivi solo di quest'anno, dove sono le commesse aperte con tutte le modifiche che hanno subito, dove sono i clienti con quello che hanno comprato e quello di cui si sono lamentati, dove si vede cosa c'è in magazzino o

dove sono i mezzi in questo momento. Chi ha fatto cosa, ieri pomeriggio?

Se la risposta è "nel gestionale, lo apro e verifico", sei già in una bella posizione di partenza, anzi, sei già pronto. L'AI ti servirà da subito e questo libro ti serve per scegliere cosa farle fare per prima.

Se invece la risposta è "un po' in Excel, un po' nella posta, un po' su questo blocco note, un po' in quella cartella, un po' lo sa lui, un po' lo so io", sei nella situazione della maggior parte delle aziende che incontriamo. E in questo caso il libro ti serve per *capire da dove cominciare*.

Se la risposta è "ce l'ho tutto in testa", questo libro ti serve più che a chiunque altro. E non per l'AI.

Il capitolo che segue è un test. Sette domande, cinque minuti, non serve un computer. Serve solo essere onesti sulla risposta, che è la parte più difficile. Nessuno ha voglia di ammettere che l'elenco dei clienti vive nella rubrica del telefono.

Fallo. Poi si va avanti.

CAPITOLO 2

Il test: dove vivono le tue informazioni

2.1 Come si fa

Sette domande. Per ognuna, quattro risposte possibili. Non c'è una risposta giusta e non c'è un punteggio per vincere. C'è solo una fotografia di come funziona oggi la tua azienda, scattata da te, senza nessuno che guarda.

Le quattro risposte sono sempre le stesse:

Su carta: i quaderni e le agende, cartelline varie ed eventuali, schede compilate a mano, il registro all'ingresso o il blocco sul banco.

In Excel o nella posta: i fogli di calcolo, le mail coi benedetti allegati, la cartella sul computer di qualcuno nominata /preventivi_secondo_trimestre, perché i preventivi del primo non si sa dove siano. È tutto scritto, ma ognuno ha la sua copia e nessuna è quella buona.

Su WhatsApp: le modifiche, le foto del cantiere mandate dall'artigiano, la conferma del cliente "ok facciamo così" che segue un audio di 2 minuti. Sta nel telefono di chi ha ricevuto il messaggio e di nessun altro.

Nella mia testa: lo so io, lo sa il magazziniere ma lo sa anche la segretaria. Se chiedi a loro ovviamente ti rispondono al volo. Se chiedi a chiunque altro, no.

Per ogni domanda scegli la risposta che descrive dove sta l'informazione la maggior parte delle volte. Non dove dovrebbe stare o dove l'hai messa quella volta che eri organizzato. La risposta che

descrive *dove sta di solito*, il martedì pomeriggio, quando qualcuno te la chiede.

Se un'informazione sta in più posti, e capita quasi sempre, puoi scriverlo. Se invece per quella domanda hai già un programma che tutti in azienda aprono per trovare la stessa cosa, non segnare nulla. Quella domanda l'hai già risolta e siamo contenti per te.

Serve una penna, o le note del telefono, e serve dire la verità. La versione da compilare la trovi in fondo al capitolo, e di nuovo in ultima pagina, per staccarla e tenerla in ufficio.

2.2 Le sette domande

Prima domanda. I preventivi. Un cliente ti ha chiesto un'offerta tre settimane fa. Dove la ritrovi, e come fai a sapere se hai avuto una risposta? E se un altro cliente ti chiede una cosa simile, ripeschi quella o ricominci da zero? Il preventivo è la prima informazione che nasce in azienda, e quasi sempre la prima che si perde.

Seconda domanda. Gli ordini e le commesse. I lavori aperti in questo momento: quanti sono, a che punto sono, cosa manca per chiuderli. Non i lavori che ricordi. Tutti. Se per rispondere devi fare un giro in produzione o due telefonate, la risposta è "nella mia testa", anche se poi in effetti un Excel c'è.

Terza domanda. I clienti. Nome, telefono, cosa hanno comprato, cosa hanno chiesto, di cosa si sono lamentati. Molti titolari hanno la rubrica del telefono, la posta e la memoria. Funziona finché il titolare c'è. Il giorno che vuole prendersi due settimane di ferie, si scopre che il cliente è suo e non dell'azienda.

Quarta domanda. Gli appuntamenti, le consegne, le prenotazioni. Chi va dove, quando, con cosa. L'agenda cartacea sul banco, il calendario condiviso, il foglio attaccato in bacheca. E soprattutto: quando cambia

qualcosa, dove finisce la modifica? Il cliente che sposta la consegna al giovedì lo dice a una persona sola. Quella persona ha un solo posto dove scriverlo, oppure no?

Quinta domanda. Il magazzino e i mezzi. Cosa c'è, cosa manca, cosa è impegnato per un lavoro già preso. Dove si trova un mezzo adesso, e se domani è libero. È la domanda che più spesso ha come risposta il nome di una persona. "Lo sa lui." Va bene, finché lui c'è.

Sesta domanda. I documenti e i disegni. Contratti, disegni, schede tecniche, foto, distinte. Dove sta la versione buona? Se il disegno è stato modificato tre volte, chi in azienda ha l'ultima e chi lavora ancora sulla prima? Un disegno vecchio in mano alla persona sbagliata costa più di qualsiasi programma.

Settima domanda. Chi ha fatto cosa. Ieri, chi ha lavorato su quale commessa, per quante ore, con quali pezzi. Chi è entrato in struttura, a che ora. Chi ha chiamato quel cliente per ultimo e cosa gli ha detto. È l'informazione che nessuno cerca finché qualcosa non va storto. Poi diventa l'unica che conta.

Sette domande. Se le hai lette di corsa, va bene lo stesso: la versione da compilare ti aspetta più avanti. Se le hai lette con attenzione, probabilmente hai già in mente due o tre risposte che non ti piacciono. È normale ed è il motivo per cui il test funziona.

2.3 Leggere il risultato

Conta le risposte. Non serve un calcolo: basta guardare dove si addensano.

Tutto in testa. Quattro o più risposte tra "nella mia testa" e "su WhatsApp". L'azienda funziona perché tu e due o tre persone chiave sapete tutto e ve lo dite. Funziona bene, spesso meglio delle aziende più organizzate, perché siete veloci. Ma non è un'azienda: è un gruppo

di persone che si fidano l'una dell'altra. Il giorno che una manca, si ferma tutto. E l'AI, in questa situazione, non ha niente da leggere. Non ti serve ancora. Ti serve prima un posto dove mettere quello che sapete.

Tutto sparso. La maggior parte delle risposte è su carta o in Excel e posta, con qualche WhatsApp in mezzo. Le informazioni ci sono, scritte, da qualche parte. Il problema è che "da qualche parte" cambia ogni volta. Ognuno ha il suo foglio, la sua cartella, la sua versione. Il lavoro c'è, ma si ripete: la segretaria ribatte quello che il tecnico ha già scritto, il titolare controlla quello che la segretaria ha ribattuto. È il profilo più comune tra le aziende che incontriamo, e anche il più facile da sistemare, perché il lavoro di scrivere le cose lo state già facendo. Lo fate solo tre volte invece di una.

Quasi in ordine. Per la maggior parte delle domande non hai segnato niente, perché c'è già un programma dove tutti guardano. Restano una o due caselle su carta o Excel: magari le consegne, magari i documenti. Sei più avanti di quanto pensi. Qui l'AI ha già qualcosa da leggere, e la domanda diventa un'altra: quale delle quattro cose che sa fare ti farebbe risparmiare più tempo da subito. Ci arriviamo nel capitolo 5.

C'è anche un quarto profilo, che non abbiamo messo nell'elenco perché non lo incontriamo mai: **Tutto in ordine**. Se sei lì, questo libro puoi regalarlo a un fornitore.

Un'ultima cosa sui profili. Non sono un voto. Abbiamo visto aziende "tutto in testa" con margini che le aziende "quasi in ordine" si sognano. L'ordine non fa per forza guadagnare di più. Fa guadagnare le stesse cose in modo più fluido e con meno fatica, e soprattutto regge quando la persona che sa tutto non c'è. Se oggi sei nel primo profilo, non è perché hai sbagliato qualcosa. È perché hai avuto altro da fare, e quel qualcosa era mandare avanti l'azienda.

Nel 2025 abbiamo collaborato in consulenza per lo sviluppo di un software gestionale per una grossa azienda che opera nel campo dell'edilizia come rivenditrice di prodotti, un'azienda che muove milioni di euro l'anno: prima delle nostre implementazioni tecnologiche, lavorava solo con fogli di calcolo e documenti non sincronizzati. Il nostro gestionale ha letteralmente cambiato la vita di quella realtà aziendale, indipendentemente dal fatturato.

2.4 Il costo nascosto

Prendi un'azienda da quindici persone che si rispecchia nel profilo "tutto sparso". Non un caso limite: un'azienda normale, che fattura, che ha i clienti, che lavora da tanti anni.

Ogni persona, ogni giorno, perde un po' di tempo a cercare il disegno aggiornato, il numero del cliente, se quel pezzo è arrivato o chi aveva preso in carico quella cosa. Sono piccoli tempi, due minuti qui, cinque là. Fai una stima prudente: venti minuti a testa al giorno. Nessuno se ne accorge, perché venti minuti spalmati su otto ore non si vedono.

Poi c'è il tempo a richiedere. La telefonata al magazziniere, il messaggio al montatore per sapere se ha finito o la mail al collega per farsi rimandare il file. Ogni richiesta interrompe due persone: chi chiede e chi risponde. Altri dieci minuti a testa, in una giornata buona.

Poi c'è il tempo a rifare. Per esempio per la scheda compilata a mano e ribattuta a computer. O il preventivo ricostruito da zero perché quello di due mesi fa non si trova. L'anta rimontata perché in officina avevano la versione vecchia. Questo non è tempo di tutti i giorni, ma quando arriva, arriva a ore intere e spesso con un cliente che aspetta.

Fai il conto solo sulle prime due voci, le più piccole. Mezz'ora a testa al giorno, quindici persone, duecentoventi giorni lavorativi. Fanno più di milleseicento ore all'anno. È una persona a tempo pieno, pagata per cercare e chiedere. Non produce, non vende, non monta. Cerca.

E questa persona non compare in nessun bilancio. Non c'è una voce "tempo perso a cercare le cose". C'è solo la sensazione, a fine giornata, di aver corso tutto il giorno e di non aver concluso quello che volevi come si deve.

Non ti stiamo dicendo che un gestionale azzera quelle ore. Non è vero, e chi te lo dice ti sta vendendo qualcosa. Ti stiamo dicendo che quelle ore oggi ci sono, che non le vedi e che sono *il primo posto dove guardare* prima di chiederti cosa può fare l'AI. Perché l'AI (ricordi il quaderno nel cassetto?) di quelle ore non ne recupera nemmeno una finché le informazioni stanno dove stanno adesso.

2.5 Il test da compilare

Segna una crocetta per riga. Se per una riga hai già un programma che usano tutti, lasciala vuota.

	Carta	Excel / posta	WhatsApp	Nella mia testa
1. I preventivi fatti e il loro esito	☐	☐	☐	☐
2. I lavori aperti e a che punto sono	☐	☐	☐	☐
3. I clienti: contatti, storico, richieste	☐	☐	☐	☐
4. Appuntamenti, consegne, prenotazioni	☐	☐	☐	☐
5. Magazzino e mezzi: cosa c'è, dov'è	☐	☐	☐	☐
6. Documenti e disegni nella versione buona	☐	☐	☐	☐
7. Chi ha fatto cosa, ieri	☐	☐	☐	☐

Come leggerlo. Quattro o più crocette nelle ultime due colonne: tutto in testa. Crocette sparse, con la maggioranza nelle prime due colonne: tutto sparso. Quattro o più righe vuote: quasi in ordine.

Tienilo. Nel capitolo 5 ti diremo cosa farne.

CAPITOLO 3

Tre aziende come la tua

Tre aziende vere, con nomi e luoghi tolti. Le abbiamo seguite noi, negli ultimi anni, con lo stesso metodo che stai leggendo. Le raccontiamo con lo stesso schema, così puoi confrontarle con la tua: chi è il cliente, com'era prima, cosa abbiamo messo in ordine, cosa fa l'AI adesso, cosa è cambiato.

Nessuna delle tre ha "comprato l'AI". Tienilo a mente mentre leggi.

3.1 Il mobilificio

Chi è il cliente

Un mobilificio con showroom, una ventina di persone tra designer/arredatori, ufficio, logistica e squadre di montaggio. Non producono: progettano l'arredo con il cliente, ordinano ai fornitori, ricevono la merce, la consegnano e la montano a casa del cliente. Cucine, zone giorno, camere. Lavori da qualche migliaio a decine di migliaia di euro, ognuno diverso dall'altro.

Com’era prima

Ogni commessa nasce da un cliente in showroom o da una mail dell'architetto, con i disegni in allegato. Il titolare stampa tutto, lo mette in una cartellina con il nome del cliente scritto a pennarello, e la cartellina gira: ufficio per gli ordini ai fornitori, magazzino per gli arrivi, montatori per la consegna. Le modifiche arrivano per telefono o su WhatsApp e qualcuno le annota sulla stampa, se se lo ricorda. C'è un Excel con l'elenco delle commesse, aggiornato dalla segretaria il venerdì. I file dei disegni vivono nelle caselle di posta di persone diverse. Gli ordini ai fornitori li manda chi ha tempo, e le conferme

d'ordine tornano per mail e vanno cercate una per una quando serve sapere se un pezzo arriva.

Un episodio. Un cliente chiede di spostare un'anta da destra a sinistra. La richiesta di modifica arriva su WhatsApp al montatore, che la dice al titolare, che la dice in ufficio. L'ordine al fornitore era partito la settimana prima con la prima versione, e nessuno lo corregge, perché nessuno sa che è già partito. La cucina arriva con l'anta a destra. Si riordina l'anta, si aspettano tre settimane, il montatore torna, e il cliente vive un mese con la cucina a metà. Poi lo racconta agli amici. Non racconta che il mobilificio ha rimediato: racconta che ha sbagliato.

Cosa abbiamo messo in ordine

Non abbiamo cominciato dall'AI. Abbiamo cominciato dalla cartellina. Il titolare di questa azienda è intelligente e dinamico, lavorare con lui non è stato per nulla difficile, anzi.

Oggi la cartellina esiste ancora, ma è digitale, una sola per tutta l'azienda e non gira: sta ferma e sono *le persone* che ci vanno a guardare. Ogni commessa ha un numero che gli assegna il sistema, non la persona, quindi niente doppioni e niente numeri saltati. Ogni cliente ha un arredatore di riferimento: l'arredatore vede i suoi clienti, il titolare li vede tutti, e la discussione su "di chi è questo cliente" è finita.

La commessa passa per due momenti chiari. Prima l'affidamento, quando il cliente firma il preliminare: contratto e importo entrano una volta sola, e l'amministrazione riceve la comunicazione con un click, con la data. Poi il definitivo, quando l'ordine è vero: qui l'indirizzo di consegna è obbligatorio e alla conferma parte da sola la comunicazione alla logistica. La logistica non scopre più le commesse per passaparola.

I disegni, le distinte, i contratti e le foto stanno sulla commessa. Non nella posta di qualcuno: sulla commessa. Chi apre quella commessa, da ufficio o dal telefono, vede l'ultima versione. Quando il cliente sposta l'anta, la modifica si scrive lì, e chi deve mandare l'ordine la trova prima di mandarlo.

Per ogni prodotto si vede se l'ordine al fornitore è partito e se la conferma è tornata. E quando torna, porta con sé il prezzo reale, quindi il margine di quella commessa non è più una stima da fare a fine anno: si vede mentre la commessa è aperta. Se un lavoro è stato venduto sotto la soglia che il titolare ha deciso, il sistema lo segnala. Non blocca niente, non fa la morale a nessuno: lo fa vedere, subito, invece che a consuntivo.

Poi le consegne. La logistica ha una lista unica, che somiglia a un Excel ma è la stessa per tutti: commessa, squadra assegnata, giornate anche non consecutive, priorità a semaforo. Le commesse "da organizzare" restano in cima finché qualcuno non le prende in carico: non spariscono al primo clic. Le date finiscono sul calendario condiviso che i montatori hanno sul telefono e se qualcuno sposta un appuntamento dal telefono, il sistema se ne accorge e lo dice. Se il montatore titolare è in ferie, si registra il sostituto sulla singola giornata, e il compenso a fine mese segue chi ha lavorato davvero.

Le assistenze dopo la consegna, quel pezzo che manca o quell'anta che non chiude bene, sono agganciate alla commessa: foto, ordine del pezzo, stato. Il sistema propone di rimandare il montatore che aveva fatto la consegna, perché conosce la casa.

E i solleciti. Se un definitivo è fermo da due giorni senza ordini partiti, l'arredatore riceve un promemoria. Se una conferma d'ordine non arriva da una settimana, un altro. Se un'assistenza è aperta da tre giorni, la logistica lo sa. Prima questi solleciti li faceva il titolare, a voce, ricordandosene. Adesso li fa il sistema, e il titolare usa quel tempo per fare altro.

Cosa fa l'AI adesso

Solo ora, con tutto questo in un posto solo, l'AI ha qualcosa da leggere. E fa tre cose.

Ogni mattina il titolare riceve un quadro della giornata, mezza pagina: commesse ferme, conferme che mancano, consegne della settimana, cosa è cambiato ieri. Non lo scrive nessuno, lo compone l'AI leggendo la commessa. Il titolare lo legge dal telefono mentre beve il caffè al bar, prima di entrare in azienda.

Chiunque in ufficio può fare una domanda in italiano sullo storico. "Cosa abbiamo fatto per la signora della cucina in rovere, due anni fa?" E arriva la risposta, con contratto, modifiche, assistenze, chi ha montato. Prima questa domanda voleva dire aprire tre caselle di posta e chiamare il montatore.

Quando un montatore fotografa un pezzo da sostituire e detta due righe, l'AI prepara la bozza della richiesta al fornitore, con codice, misura e riferimento della commessa. La logistica la controlla e la manda. Non la scrive più da zero.

Quello che l'AI non fa: non decide il prezzo, non parla con il cliente, non sa se una cucina è bella. E il quadro del mattino lo scrive bene solo perché sotto c'è una commessa scritta bene. Il giorno in cui la logistica smettesse di aggiornare le consegne, il quadro del mattino tornerebbe a essere un'opinione.

Cosa è cambiato

L'Excel del venerdì non esiste più, e nessuno se n'è accorto. Non c'è stato un giorno in cui è stato abolito: semplicemente, a un certo punto, la segretaria ha smesso di aggiornarlo perché nessuno glielo chiedeva più.

Le modifiche dei clienti arrivano ancora su WhatsApp, perché i clienti sono fatti così. Ma chi le riceve le scrive sulla commessa entro la giornata direttamente col proprio telefono, e chi manda l'ordine le vede prima di mandarlo. L'anta dal lato sbagliato non è più successa. Non perché le persone sono diventate più attente: perché l'informazione ha un posto, e quel posto è lo stesso per tutti. C'è un protocollo da seguire, ora. E gli errori non trovano terreno fertile.

Il titolare ha smesso di fare i solleciti a voce, e ha scoperto che una parte del suo lavoro, quella che lo teneva in ufficio fino alle otto, era esattamente quella. Adesso quel tempo lo passa in showroom, o se ne va a casa.

Questo giovane imprenditore ha dimostrato molta gratitudine per il nostro lavoro, mentre da parte nostra l'abbiamo preso come una figura imprenditoriale di riferimento per il nostro percorso. La stima reciproca è un carburante potentissimo per creare cose belle quando si sta lavorando.

3.2 L’azienda di macchine movimento terra

Chi è il cliente

Vendono, riparano e noleggiano macchine movimento terra: escavatori, pale, sollevatori, carrelli, autocarri, più le attrezzature che ci vanno sopra. Una ventina di persone tra officina, magazzino, commerciali e ufficio. Alcune decine di macchine nuove e usate in vendita, una flotta propria per il noleggio, e soprattutto le macchine dei clienti: qualche centinaio di mezzi seguiti in officina, tra riparazioni e manutenzioni, di imprese edili, scavatori, aziende agricole, giardinieri. Quasi tremila nomi in rubrica, tra clienti e potenziali. Non è una piccola officina: è un'azienda che lavora sul parco macchine di mezza provincia.

Com’era prima

Il noleggio è su un'agenda cartacea al banco. Le riparazioni su schede di lavoro compilate a mano dai meccanici, ribattute in Excel a fine mese per la fatturazione: le ore, i pezzi, quello che il meccanico si ricorda di aver fatto tre settimane prima. Con dieci meccanici e decine di lavori aperti insieme, la ribattitura è un mestiere a sé. Il magazzino ricambi, migliaia di articoli tra filtri, tubi, benne e pezzi di ricambio, lo sa a memoria il magazziniere, che quando è in ferie blocca l'officina, perché nessun altro sa se un filtro c'è o va ordinato. Lo storico di una macchina del cliente sta nella testa del meccanico che l'ha vista l'ultima volta, e con centinaia di macchine che girano, spesso non è lo stesso che la vede oggi. Sapere dov'è un mezzo in un dato momento, se è in cantiere da un cliente, in officina o nel piazzale, significa chiamare due o tre persone.

Un episodio. Un cliente prenota un miniescavatore per lunedì. L'agenda dice disponibile. Il mezzo però è in officina da giovedì per un'idraulica rotta, cosa che sa solo il meccanico che l'ha preso in carico. Lunedì mattina il cliente arriva col camion, il mezzo non c'è, e si cerca in fretta un sostituto da un concorrente, pagandolo di tasca propria. Il cliente parte con due ore di ritardo e con la sensazione di avere a che fare con gente che non sa cosa ha in casa.

Cosa abbiamo messo in ordine

Qui la cartellina si chiamava scheda di lavoro, ed era il centro di tutto. Abbiamo cominciato da lì.

Oggi ogni lavoro, che sia una riparazione, una vendita, un allestimento, un noleggio o un intervento in cantiere dal cliente, è una commessa. Una sola cosa, con dentro il cliente, la macchina e le condizioni di pagamento. Nasce una volta e non si ricompila più a valle. Ce ne sono più di duemila, compresi gli anni recuperati dal vecchio sistema, e in

un giorno qualsiasi una decina sono in lavorazione e qualche decina sono pianificate.

La apre il meccanico, dal tablet, in piazzale, in quattro passaggi: cliente, macchina, lettura del contaore, note. Le note può dettarle a voce, con le mani sporche. Se il cliente o la macchina non sono mai stati visti, li crea lì. La scheda di carta da ribattere a fine mese non esiste più, perché la scheda nasce già scritta.

Le ore si segnano con tre pulsanti: avvio, pausa, fine. Un meccanico non può risultare su due lavori nello stesso momento, e quello che resta aperto per dimenticanza si chiude da solo la sera. Le ore arrivano in ufficio già attribuite alla persona e alla commessa. Nessuno le ricostruisce.

I ricambi vanno in una "cassetta" della commessa, che riproduce quella fisica: il meccanico ci mette i pezzi che pensa di usare, e a fine lavoro segna quali ha usato davvero. L'ufficio sa cosa fatturare senza chiedere. Il magazzino, oltre cinquemila articoli, mostra per ogni pezzo quanti ce ne sono, quanti sono impegnati per lavori aperti e quanti sono davvero disponibili. Ogni movimento resta scritto e non si cancella: si corregge con un movimento contrario. Il magazziniere è ancora il più bravo a trovare le cose, ma non è più l'unico a sapere dove sono.

Gli ordini ai fornitori si possono destinare direttamente a una commessa: il pezzo arriva e si ritrova già nella cassetta di quel lavoro, senza che nessuno se lo ricordi.

Quando il meccanico dichiara "finito", l'ufficio verifica, avvisa il cliente e decide l'uscita del mezzo. Da quell'uscita nascono bolla e fattura, senza ribattere niente. Il confine tra officina e amministrazione non è più una telefonata: è un passaggio scritto e automatizzato.

Ogni macchina è identificata dalla matricola, e sono centinaia: quelle dei clienti, quelle nuove e usate in vendita, quelle proprie. Mentre il

meccanico lavora vede lo storico: quando è entrata l'ultima volta, cosa le è stato fatto, cosa aveva detto il collega. "Ci abbiamo già messo mano?" ha una risposta sullo schermo, anche se il collega di allora non lavora più lì.

E poi la schermata che risolve l'episodio del lunedì. Un cruscotto settimanale, una sola pagina, con tutte le macchine divise per gruppo: quelle dei clienti in officina, gli interventi esterni, le macchine proprie, la flotta a noleggio. Ognuna colorata per stato. Il miniescavatore con l'idraulica rotta è lì, in officina, giallo, da giovedì. Chi prende la prenotazione lo vede prima di dire "disponibile". Non c'è nessun sensore sul mezzo: c'è il meccanico che ha aperto la commessa giovedì, e questo basta.

Cosa fa l'AI adesso

Quando l'ufficio deve chiamare un cliente per aggiornarlo, non legge tutta la commessa: legge un riassunto di cinque righe che l'AI compone da note, ore, ricambi e storico. Stato del lavoro, cosa manca, se c'è un pezzo in attesa, se siamo in ritardo. Se un dato non c'è, il riassunto lo dice, invece di inventarlo. E se la commessa cambia, il riassunto si segna come vecchio finché non viene rifatto.

Chiunque può chiedere, in italiano: "Quante volte abbiamo messo mano al miniescavatore del cliente tal dei tali quest'anno, e cosa ci è costato?" La risposta arriva dai dati, non dalla memoria di chi era in officina.

Sui ricambi, l'AI guarda gli ultimi due anni di movimenti e dice quali pezzi rischiano di finire prima del prossimo ordine. Non è una magia: è la stessa cosa che il magazziniere fa a occhio, fatta su tutto il catalogo, ogni settimana, anche quando lui è in ferie.

Quello che l'AI non fa: non diagnostica il guasto, e non sa dov'è un mezzo se nessuno lo ha scritto. Il cruscotto è vero perché i meccanici

aprono la commessa quando prendono in carico la macchina. Se smettessero, l'AI riassumerebbe con sicurezza un'officina che non esiste.

Cosa è cambiato

La fatturazione a fine mese, che era tre giorni di ribattitura con i meccanici chiamati in ufficio a decifrare la propria calligrafia, è diventata un controllo: l'ufficio apre le commesse uscite, verifica, e fattura. Le ore sono quelle segnate quando il lavoro veniva fatto, non quelle ricordate tre settimane dopo. E le ore ricordate, si è scoperto, erano quasi sempre meno di quelle vere.

Il magazziniere è andato in ferie ad agosto e l'officina non si è fermata. Al ritorno ha trovato il magazzino più ordinato di come l'aveva lasciato, e non l'ha presa benissimo, all'inizio. Poi ha capito che il sistema non lo sostituiva: gli toglieva le telefonate.

Il cliente col camion davanti al cancello non è più arrivato senza mezzo. Non perché i mezzi si rompono di meno: perché chi prende la prenotazione vede il cruscotto prima di dire sì.

Il titolare, davanti a quella schermata la prima volta, ha detto: "È la prima volta che vedo la mia azienda tutta insieme su una pagina sola."

Su questo grosso gestionale aziendale abbiamo lavorato a quattro mani con un collaboratore (che era il fornitore diretto del cliente) con cui abbiamo instaurato un rapporto di collaborazione e amicizia molto piacevole e proficuo. Insieme, lavoriamo su software gestionali e integrazione AI per aziende che operano in diversi settori, non solo nell'edilizia.

3.3 Il poligono di tiro

Chi è il cliente

Un'associazione sportiva di tiro a volo, con qualche centinaio di soci e un'affluenza che varia molto tra settimana e weekend. Campi da tiro al piattello, un'area di tiro dinamico, istruttori, corsi, e molti clienti di passaggio, anche stranieri, che arrivano d'estate dal lago. Ospita tornei e campionati mondiali. Una segreteria, qualche istruttore, un presidente che fa tutto il resto.

Com’era prima

All'ingresso c'è una persona con un registro: nome, tessera, orario. Quando quella persona non c'è, il cancello resta aperto o resta chiuso. Il tesseramento è su un Excel, le quote pagate su un altro, e i due non parlano. Le richieste di lezione e di prova arrivano per telefono, per mail e su WhatsApp, in quattro lingue, e chi le riceve le gira a chi crede sia la persona giusta. Nessuno sa quante persone entrano davvero in un mese, né in che orari, quindi i turni dei volontari e degli istruttori si fanno a sensazione.

Un episodio. Un socio con la tessera scaduta da tre mesi entra regolarmente perché "lo conoscono tutti". Nessuno se ne accorge finché, al rinnovo annuale della polizza, l'assicurazione chiede l'elenco di chi ha usato i campi negli ultimi mesi, con le date. Il presidente passa tre sere con il registro scritto a penna, mezzo illeggibile, e i due Excel che non parlano tra loro, e scopre che di soci in quella situazione ce ne sono una decina. Nessuno ha fatto niente di male, e alla fine si sistema tutto. Ma per tre sere il presidente ha fatto il lavoro che il registro doveva fare da solo, e ha capito che se fosse successo qualcosa in uno di quei giorni, la persona che doveva rispondere era lui.

Cosa abbiamo messo in ordine

Qui il quaderno era davvero un quaderno, quello all'ingresso. Ma non siamo partiti da lì. Siamo partiti dal punto in cui entrano le informazioni: le richieste.

Oggi telefono, mail e WhatsApp non spariscono, ma finiscono tutti nello stesso posto. Chi vuole una lezione, una prova o una prenotazione compila un modulo, nella sua lingua, dal telefono, senza registrarsi. Se chiama, la segreteria compila lo stesso modulo per lui. I dati che servono per l'assicurazione e per il tesseramento arrivano già completi, una volta sola. La richiesta va direttamente all'istruttore che parla quella lingua e insegna quella disciplina. Il giro di telefonate interne per capire "chi se ne occupa" è finito.

Il calendario è uno solo, a colori, uguale per tutti. Lo staff conferma data, ora, durata e istruttore. La segreteria può chiudere le ore per le gare e la manutenzione. Non ci sono più due prenotazioni sullo stesso campo. Se un cliente chiede e poi non conferma entro due giorni, il posto si libera da solo: prima restava bloccato, e lo scopriva solo chi guardava il calendario per caso. Le mail di ricezione e di conferma partono da sole, nella lingua del cliente.

Poi il tesseramento. Ogni socio ha una scheda: documenti, porto d'armi con la scadenza, autocertificazione, quota dell'anno. Chi sta al banco vede a colpo d'occhio se una posizione è in regola, con un colore, senza aprire due Excel e confrontarli. Quando scade un documento, la scheda lo dice prima, non dopo.

E l'ingresso. Ogni socio ha una tessera con un codice QR personale, stampata o sul telefono. All'area di tiro dinamico c'è una colonnina con un lettore: il socio avvicina la tessera, il sistema controlla in quel momento documenti, quota e prenotazione, e apre o non apre. Non c'è più una persona che decide sul momento se "lo conoscono tutti". La regola la decide il presidente una volta, e la colonnina la applica

sempre, anche il sabato alle sette. La tessera scade da sola il 31 dicembre se la quota non è rinnovata: nessuno deve ricordarsi di disattivarla. Lo staff e i manutentori hanno tessere di servizio, che si accendono e si spengono dall'ufficio.

Ogni lettura resta scritta: chi è entrato e quando.

Cosa fa l'AI adesso

Le domande che arrivano su WhatsApp e per mail sono per la maggior parte sempre le stesse: orari, prezzi, cosa serve per entrare, se si può venire senza porto d'armi, se c'è posto sabato. L'AI risponde a queste, nella lingua del cliente, con le informazioni che la segreteria ha scritto una volta sola. Quando la domanda diventa una prenotazione o una cosa che non sa, passa la mano a una persona, e lo dice. Il cliente straniero riceve una risposta in dieci minuti anche la domenica sera, invece che il martedì.

Con le letture all'ingresso degli ultimi mesi, l'AI stima quante persone aspettarsi il prossimo weekend, in base al periodo, al meteo previsto e a quello che è successo negli anni prima. I turni degli istruttori e dei volontari si fanno su una stima, non a sensazione. Sbaglia? Sì, qualche volta. Ma sbaglia meno dell'istinto, e si vede subito di quanto.

Se l'assicurazione chiede chi c'era il tal giorno, la segreteria fa una domanda in italiano e riceve l'elenco in un minuto, con orari e stato della posizione di ciascuno. Le tre sere del presidente col registro a penna sono diventate un minuto.

Quello che l'AI non fa: non decide chi entra. Quella regola è del centro, e la colonnina la applica senza interpretare. E non sostituisce la persona al banco: chi arriva la prima volta vuole parlare con qualcuno, e questa è una scelta che l'associazione ha fatto con convinzione.

Cosa è cambiato

Alla prima richiesta dell'assicurazione dopo la messa in ordine, il presidente ha mandato l'elenco la stessa mattina.

Il socio con la tessera scaduta esiste ancora, perché i soci sono fatti così. Ma la colonnina non lo conosce, e non lo fa entrare finché non passa in segreteria a rinnovare. Nessuno ha dovuto dirgli di no in faccia: glielo ha detto una macchina, e lui ha pagato la quota, senza discutere, perché con una macchina non si discute.

Le richieste dei clienti francesi, che d'estate erano un problema perché arrivavano in segreteria dove nessuno parlava quella lingua, adesso arrivano già smistate all'istruttore giusto, che parla francese, con l'email di conferma al cliente inviata nella stessa lingua. La segreteria ha smesso di usare il traduttore del telefono.

Il presidente dell'associazione è piuttosto lungimirante nelle decisioni ed è determinato ad implementare "secchiate di tecnologia" per migliorare l'efficienza del centro di tiro a volo. Il nostro rapporto di collaborazione è un'officina di idee.

3.4 Cosa hanno in comune

Tre settori che non c'entrano niente l'uno con l'altro. Cucine, escavatori, fucili. Eppure la storia è la stessa, e vale la pena dirla in chiaro.

Nessuno dei tre titolari ci ha chiamato per l'AI. Il primo aveva un'anta montata dal lato sbagliato. Il secondo aveva un cliente col camion davanti al cancello e nessun mezzo da dargli. Il terzo aveva un'assicurazione che chiedeva un elenco che non esisteva. Tutti e tre avevano un episodio che faceva male, e tutti e tre avevano capito che l'episodio non era sfortuna: era il modo in cui gestivano le informazioni e i dati.

In tutti e tre i casi abbiamo messo in ordine un processo prima di toccare qualsiasi altra cosa. La commessa, la scheda di lavoro, l'ingresso. Un processo, non l'azienda intera. E in tutti e tre i casi il processo era quello che faceva più male, non quello più facile.

L'AI è arrivata dopo, e in tutti e tre i casi è arrivata facile, perché le informazioni erano già lì, scritte, nella forma giusta. Il quadro del mattino, il riassunto per il cliente, le risposte in quattro lingue: nessuna di queste cose è stata un progetto. Sono state settimane, non mesi, perché il lavoro vero era stato fatto prima.

E in tutti e tre i casi c'è una cosa che l'AI non fa, e che abbiamo scritto ogni volta, perché è la parte che nessun venditore ti dice: funziona finché le persone continuano a scrivere le cose nel posto giusto. Il gestionale non è un programma. È un accordo tra le persone dell'azienda su dove stanno le informazioni e come vanno gestite. Il programma serve solo a rendere quell'accordo facile da rispettare.

Se hai fatto il test del capitolo 2, adesso sai da quale processo cominciare. Il prossimo capitolo ti dice cosa fare prima di spendere un euro.

CAPITOLO 4

Cinque regole prima di spendere un euro

Le tre aziende del capitolo precedente hanno fatto cose diverse, ma hanno rispettato le stesse regole. Le abbiamo messe in fila. Sono cinque, più una pagina sui soldi. Non sono regole nostre: sono quello che abbiamo visto funzionare, e quello che abbiamo visto fallire quando non c'erano.

1. Parti dal processo che fa più male, non dal più facile.
2. Il software "generico" che si trova sul web si adatta a te per il cinquanta per cento. Il resto lo paghi in tempo, ogni giorno.
3. Diffida di chi parla di AI senza chiederti come lavori.
4. Una cosa alla volta.
5. Il software deve essere tuo: dati tuoi, messi in sicurezza, accessibili, esportabili.

4.1 Parti dal processo che fa più male

Quando un titolare decide di mettere ordine, la tentazione è cominciare da qualcosa di piccolo. La rubrica clienti, per esempio. È facile, si fa in fretta, non disturba nessuno. E dopo tre mesi non è cambiato niente, perché la rubrica non era il problema.

Il posto da cui partire è quello dove hai perso soldi, tempo o faccia l'ultima volta. Un pezzo sbagliato venduto o montato. Il mezzo che non c'era. L'elenco che non esisteva. Quell'episodio ti ha già detto qual è il processo, e ti ha già detto quanto costa non sistemarlo.

Partire da lì ha due vantaggi. Il primo è che il risultato si vede subito, perché il dolore sparisce, e questo convince le persone che devono

usare la cosa nuova. Il secondo è che quel processo è quasi sempre quello centrale, e mettendo in ordine quello, il resto viene dietro con meno sforzo. Nel mobilificio era la commessa: sistemata quella, ordini, consegne e assistenze si sono agganciate da sole.

Il processo che fa più male, di solito, è anche quello che fa più paura toccare. È normale. È il motivo per cui nessuno l'ha ancora fatto. Ma il professionista capace di guidarti in questo salto senza farti male è una figura da tenersi stretta.

4.2 Il software generico si adatta a te per il cinquanta per cento

Esistono programmi già pronti per ogni cosa. Costano poco al mese, si attivano in un pomeriggio, e fanno più o meno quello che fai tu. Più o meno.

Il problema è in quel "più o meno". Un programma fatto per mille aziende diverse è fatto per nessuna. Copre il cinquanta per cento di come lavori, e per il resto sei tu che ti adatti a lui. Il campo che ti serve non c'è, e lo scrivi nelle note. Il passaggio che fai tu in un modo, lui lo vuole in un altro, e allora lo fai due volte. Il documento che ti serve stampato lui non lo stampa, e allora lo rifai in Word.

Ognuna di queste cose costa cinque, dieci, venti minuti. Ognuna, ogni giorno, per ogni persona. È lo stesso conto del capitolo 2, solo che adesso lo paghi a un programma invece che al disordine.

E c'è una cosa peggiore. Dopo un anno, le persone hanno smesso di usare il programma come si deve, perché non gli somiglia. Tornano a WhatsApp e all'Excel, e tu hai un abbonamento in più e lo stesso disordine di prima. L'abbiamo visto succedere più volte di quante ne vorremmo.

Un software sartoriale, **costruito attorno a come lavori tu** costa di più all'inizio. Non c'è modo di dirlo diversamente. Ma il cinquanta per cento diventa cento, e i cinque, dieci, venti minuti spariscono. In un'azienda da quindici persone il conto si ribalta in fretta.

Non ti stiamo dicendo che il software generico è sempre sbagliato. Per la contabilità, per la posta, per la fatturazione elettronica, va benissimo, ed è quello che usiamo tutti. Ti stiamo dicendo che per il processo centrale della tua azienda, quello che ti distingue dal concorrente, un vestito della taglia sbagliata lo paghi tutti i giorni.

4.3 Diffida di chi parla di AI senza chiederti come lavori

Questa è la regola più facile da applicare, perché si verifica nei primi dieci minuti di un incontro.

Chi ti propone l'AI, ti ha chiesto come fai un preventivo? Ti ha chiesto dove sono i disegni, chi prende le prenotazioni, cosa succede quando un cliente cambia idea? Ha voluto vedere l'ufficio, il magazzino, il banco? Ha parlato con la segretaria, con il meccanico, con il montatore?

Se la risposta è no, sta vendendo una soluzione e cerca un problema. Non è disonesto, magari: è solo che quello che vende non dipende da te. Lo venderebbe uguale al panettiere e all'avvocato. E allora non può funzionare, per lo stesso motivo del quaderno nel cassetto: l'AI lavora su quello che le dai, e chi non sa cosa hai, non sa cosa darle.

C'è un secondo segnale. Chi ti dice cosa l'AI fa, senza dirti cosa non fa. In questo libro abbiamo scritto ogni volta cosa non fa, e l'abbiamo fatto apposta. Chi non lo dice, o non lo sa o spera che tu non lo chieda. In entrambi i casi non è la persona giusta.

E un terzo: chi ti promette che i tuoi dipendenti non dovranno cambiare niente. Non è vero, dovranno farlo. Poco, se la cosa è fatta bene, ma dovranno scrivere le cose in un posto invece che in un altro. Dovranno cambiare delle piccole abitudini sul lavoro ed è uno sforzo che in azienda tutti devono essere disposti a fare. Chi ti dice che non serve, non ha capito che **il gestionale è un accordo tra persone prima che un software**.

4.4 Una cosa alla volta

Nessuna delle tre aziende ha fatto tutto insieme. Il mobilificio ha cominciato dalla commessa, poi le consegne, poi le assistenze, poi i compensi. L'azienda di movimento terra ha cominciato dalle schede di lavoro dei meccanici e per mesi ha continuato a fatturare come prima. Il poligono ha messo in ordine le richieste, poi il calendario, poi il tesseramento, poi l'ingresso.

Ogni passaggio è durato settimane, non mesi. Ogni passaggio ha coinvolto le persone che lo usano, ed è andato in funzione quando quelle persone erano pronte, non quando era pronto il programma. E tra un passaggio e l'altro c'è stato tempo per abituarsi, per lamentarsi, per chiedere modifiche, per capire che la cosa funzionava.

Il progetto grande, quello che cambia tutto in sei mesi con un solo contratto, fallisce quasi sempre. Non per il programma: per le persone. Nessuno ha il tempo di imparare tutto insieme mentre l'azienda va avanti. E quando fallisce, non si torna indietro con un pezzo: si torna indietro con tutto, e la volta dopo nessuno ha più voglia di provare.

Una cosa alla volta vuol dire anche una cosa che puoi permetterti alla volta. Il primo passo deve stare nelle tasche di un'azienda da dieci persone, e deve ripagarsi da solo prima del secondo. Se non è così, è il primo passo ad essere sbagliato, non l'azienda.

4.5 Il software deve essere tuo

Ultima regola, e la più trascurata.

Le informazioni della tua azienda sono tue. I clienti, le commesse, lo storico, le foto, i prezzi. Se domani il programma che le contiene chiude, cambia prezzo, o semplicemente non ti piace più, devi poterle prendere e portarle via. Tutte, in un formato che un'altra persona possa aprire.

Sembra scontato, ma non lo è. Molti programmi "pronti" tengono i tuoi dati in un posto dove li vedi ma non li tocchi. L'esportazione c'è, ma è parziale, o costa, o esce in un formato che serve solo a loro. Dopo tre anni hai dentro tutto il tuo lavoro, e non puoi più andartene. Non perché il programma è buono: perché ne sei prigioniero.

Nel gergo dello sviluppo software si dice "Il fornitore ti tiene per le palle". Ecco, non devi essere in quella spiacevole condizione.

Prima di firmare qualsiasi cosa, tre domande. I dati dove stanno, e chi può accedervi oltre a me? Posso esportare tutto, oggi, senza chiedere il permesso a nessuno? Se il rapporto finisce, cosa mi resta in mano?

Chi lavora bene risponde in due minuti e ti fa vedere come si fa. Chi non risponde, o dice che "non è mai successo che qualcuno lo chiedesse", ha appena risposto.

Aggiungiamo una cosa che riguarda noi e la diciamo qui perché vale come regola. Il software che costruiamo è erogato con un canone, e finché il rapporto dura lo teniamo aggiornato, in funzione e assistito. Ma i dati sono del cliente, si esportano in ogni momento, e se il rapporto finisce restano al cliente. È l'unico modo onesto di vendere una cosa che contiene **tutta la vita di un'azienda**.

4.6 Quanto costa davvero

Arriva sempre questa domanda, e arriva sempre troppo presto, cioè prima di sapere cosa serve. Ti dico comunque come funziona, così sai cosa aspettarti.

Un gestionale su misura si paga in due modi, e sono lo stesso conto visto da due parti. C'è il lavoro iniziale, che dipende da quanti processi si mettono in ordine e da quanto sono intrecciati. E c'è un canone annuale, che tiene il programma in funzione, aggiornato, assistito, e con le informazioni al sicuro e salvate. Il canone non dipende da quante persone lo usano: dipende da cosa fa.

Se ti stai chiedendo quanto vuol dire in euro, la risposta onesta è: dipende, e per saperlo bisogna parlarne. Il prezzo non è un argomento da tenere per la fine, quando ormai ci si è impegnati: è una delle prime cose di cui parliamo, e ne parliamo volentieri, senza impegno, insieme a tutto il resto. Cosa mettere in ordine per primo, cosa cambia per le persone, cosa può fare l'AI e cosa no, e quanto costa ciascuna di queste cose. Una telefonata o un'ora in azienda bastano per avere un'idea chiara, e con noi **non ti costano niente**.

Il modo giusto di leggere il costo è metterlo accanto al conto del capitolo 2. Quelle milleseicento ore all'anno che oggi non vedi sono il termine di confronto. Il primo passo di un gestionale su misura, in un'azienda da due, tre, dieci o cinquanta persone, costa una frazione di quella persona che cerca cose a tempo pieno.

Quello che non ti diciamo è una cifra secca, e non per fare il misterioso. Una cifra prima di aver visto come lavori sarebbe una bugia, e questo libro è fatto apposta per distinguere chi le dice da chi no. Nel prossimo capitolo trovi come arrivare a una cifra vera, scritta, in una settimana e senza impegno.

E un'ultima cosa sui soldi. L'AI, in tutto questo, è la voce più piccola. Le tre cose che fa il mobilificio, il riassunto dell'officina, le risposte in quattro lingue del poligono: nessuna è costata quanto il lavoro fatto prima. Chi ti fa un preventivo dove l'AI è la voce grossa, ti sta vendendo la ciliegina senza la torta.

CAPITOLO 5

Da dove si comincia

Se sei arrivato fin qui, sai tre cose che alla prima pagina non sapevi. Sai cosa fa l'AI e cosa non fa. Sai, grazie al test, dove stanno oggi le informazioni della tua azienda. E sai, dai tre casi e dalle cinque regole, che il primo passo è un processo, non un software.

Quello che resta è farlo. Ti diciamo come funziona con noi, perché è l'unico modo che conosciamo.

5.1 Un'ora insieme in azienda

Veniamo noi da te. Un'ora, senza impegno, nel senso letterale: non portiamo un contratto, non portiamo slide, non portiamo un preventivo. Portiamo il nostro portatile e ci prendiamo appunti. Probabilmente rifaremo il test dell'ultima pagina insieme.

Rifarlo insieme è diverso da farlo da soli. Da soli si risponde "Excel" e si pensa a un foglio ordinato. Insieme si apre quel foglio, e si scopre che ce ne sono tre, uno per persona, e che quello buono lo sa solo la segretaria. Da soli si dice "lo so io" e ci si sente in controllo. Insieme ci si chiede cosa succede il giorno in cui "io" non è in azienda. Non è un interrogatorio: è quello che facciamo con ogni azienda, e in un'ora si vede quasi tutto.

Se ti va possiamo vedere l'ufficio, il magazzino, il banco, per capire come siete organizzati. Possiamo parlare con chiunque se serve: con la persona che prende le telefonate e con quella che fa il lavoro sul campo. Sono loro che sanno dove si perde il tempo, e di solito lo dicono volentieri, perché nessuno gliel'ha mai chiesto.

Spessissimo, e potrebbe essere il tuo caso, è proprio il titolare d'azienda che intuisce e ci suggerisce da solo eventuali processi e

automatismi pratici da integrare. È un lavoro di squadra che parte dal primo minuto di brief.

Un'ora. Poi andiamo via, e tu non ci devi niente.

5.2 Cosa ricevi dopo

Entro una settimana ricevi un PDF di due o tre pagine, non di più.

Sopra ci sono i due o tre processi della tua azienda che vale la pena mettere in ordine, in sequenza: da quale cominciare e cosa viene dopo. Per tutti i punti una stima di cosa comprende, tempistiche, quanto costa e cosa dovrà cambiare per le persone che lo useranno. E per ognuno, una riga su cosa potrà fare l'AI una volta che quel processo è in ordine e cosa no.

Quel documento è tuo. Puoi usarlo per lavorare con noi oppure per confrontare chiunque altro. Ma anche per metterlo in un cassetto e riprenderlo tra un anno. Abbiamo scritto questo libro perché la domanda "ma l'AI a me a cosa serve?" ha una risposta diversa per ogni azienda e la risposta giusta si trova solo guardando l'azienda. Quel documento è la risposta per la tua.

Se poi decidiamo di lavorare insieme, si comincia dal primo processo, con le regole del capitolo 4. Una cosa alla volta, il software costruito attorno a come lavorate, i dati tuoi. In funzione in settimane, non mesi. E l'AI dopo, quando ha dati da maneggiare e può essere utile davvero.

5.3 Chi siamo, e come trovarci

Siamo Gardable, la software house di Andrea Natale. Sviluppiamo software da cinque anni, nella zona di Desenzano del Garda. Costruiamo gestionali su misura per aziende del bresciano, del lago, ma anche più lontane: arredamento, officine, ristorazione, noleggio,

associazioni. Aziende da una a centinaia di persone, che hanno un processo che fa male e vogliono smettere di farselo fare.

Abbiamo diversi collaboratori con cui lavorare a più mani su progetti più grandi e poter così incrociare le nostre competenze a favore di un servizio che sia sempre di qualità.

Il metodo è quello che hai letto. Lo chiamiamo sartoriale perché non abbiamo un prodotto in negozio da adattare a te: lo costruiamo attorno a come lavori, riutilizzando strategie già rodate per altri dove ha senso e inventando nuove soluzioni per il resto. Il programma è tuo nel senso del capitolo 4: dati tuoi, esportabili, sempre. Lo teniamo in funzione noi, con un canone annuale e rispondiamo sempre noi quando c'è un problema. Non c'è un call center di mezzo.

I tre casi di questo libro sono aziende con cui lavoriamo ancora. Se vuoi parlare con uno dei titolari prima di parlare con noi, si può fare.

Per l'ora in azienda o anche solo per fare una domanda, ci trovi qui.

gardable.it

info@gardable.it

Scrivici due righe con cosa fai e di cosa avresti bisogno. Rispondiamo noi, di solito in giornata.

APPENDICE

Il foglio da tenere in ufficio

Dove vivono le informazioni della mia azienda?

Per ogni riga, una crocetta: dove sta l'informazione di solito, non dove dovrebbe stare. Se per una riga c'è già un programma che tutti in azienda usano, lasciala vuota.

	Carta	Excel / posta	WhatsApp	Nella mia testa
1. I preventivi fatti e il loro esito	☐	☐	☐	☐
2. I lavori aperti e a che punto sono	☐	☐	☐	☐
3. I clienti: contatti, storico, richieste	☐	☐	☐	☐
4. Appuntamenti, consegne, prenotazioni	☐	☐	☐	☐
5. Magazzino e mezzi: cosa c'è, dov'è	☐	☐	☐	☐
6. Documenti e disegni nella versione buona	☐	☐	☐	☐
7. Chi ha fatto cosa, ieri	☐	☐	☐	☐

Come leggerlo

Quattro o più crocette nelle ultime due colonne: tutto in testa. L'azienda regge sulla memoria di poche persone. Prima di pensare all'AI serve un posto dove mettere quello che sapete.

Crocette sparse, la maggioranza nelle prime due: tutto sparso. Le informazioni ci sono, scritte, ma ognuno ha la sua versione. È il caso

più comune e il più facile da sistemare.

Quattro o più righe vuote: quasi in ordine. L'AI ha già qualcosa da leggere. La domanda è quale delle quattro cose che sa fare ti fa risparmiare più tempo.

L'episodio che fa più male

Scrivi qui, in due righe, l'ultima volta che hai perso tempo, soldi o faccia per un'informazione che stava nel posto sbagliato.

È il processo da cui si comincia.

Per rifare il test insieme, in azienda, un'ora senza impegno

Gardable · gardable.it · info@gardable.it