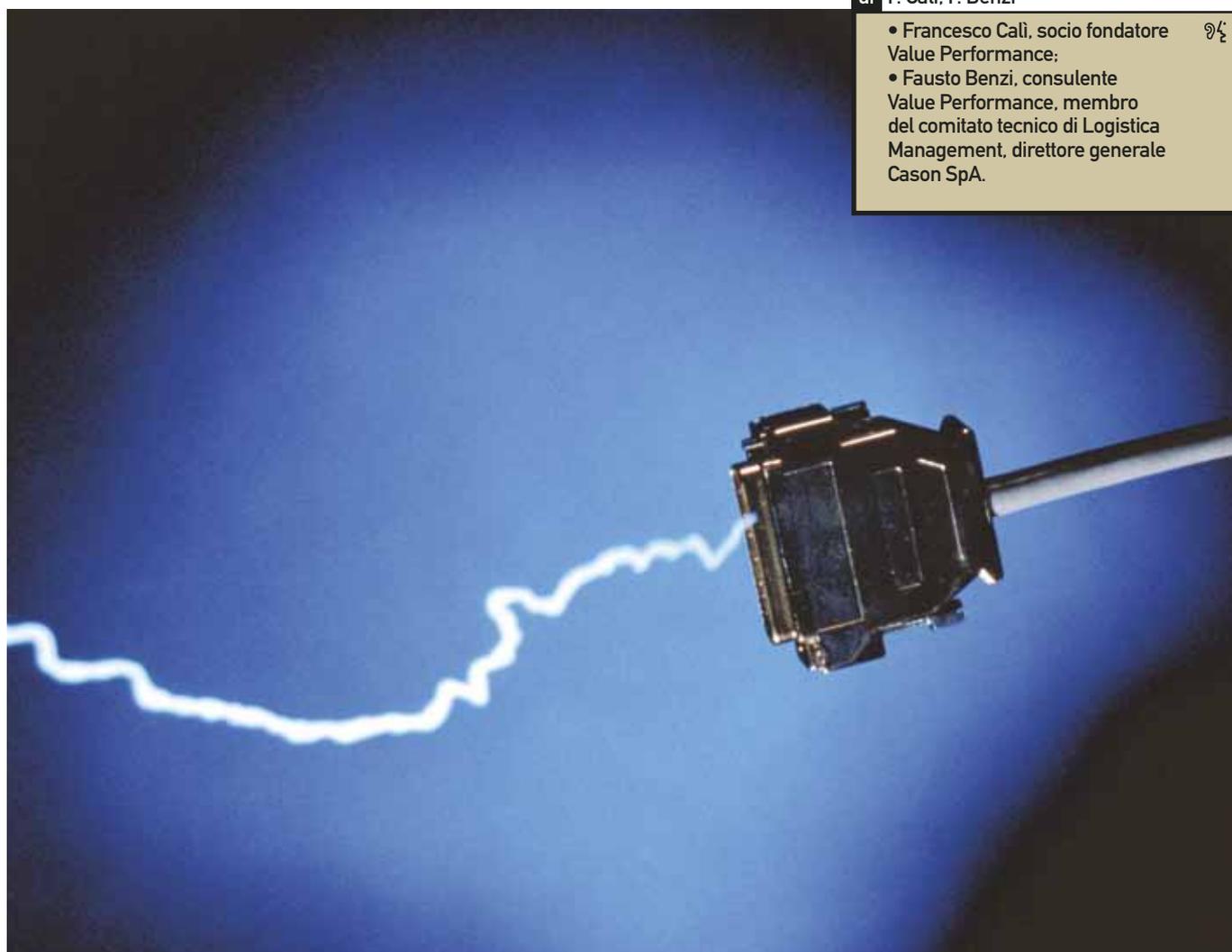


# IL NUOVO **METODO** PER GESTIRE L'ORGANIZZAZIONE DELLE PMI

Per affrontare e vincere le nuove sfide del mercato globale, per un'azienda diventa essenziale adeguarsi al cambiamento e continuare ad innovarsi. Solo così potrà passare rapidamente dalle buoni prestazioni individuali alle eccellenti performance di gruppo

di F. Cali, F. Benzi

- Francesco Cali, socio fondatore Value Performance;
- Fausto Benzi, consulente Value Performance, membro del comitato tecnico di Logistica Management, direttore generale Cason SpA.



Il cambiamento come risorsa è una realtà già consolidata nelle grandi multinazionali e si sta affermando costantemente anche nelle medie e piccole realtà aziendali. È con il cambiamento che si sono aperte nuove frontiere di mercato e che si sono ridotti drasticamente i tempi di comunicazione ed accelerato la produzione. Ma per restare competitivi sul mercato, è fondamentale capire che l'innovazione deve essere costante nel tempo. Perché innovare? Sostanzialmente perché in ogni business oggi coesistono i seguenti aspetti:

1. l'esigenza di allargare l'offerta per entrare in nuovi mercati e/o per fronteggiare la concorrenza;
2. l'imprescindibile necessità di soddisfare sempre meglio i bisogni del cliente;
3. l'indispensabile bisogno di tenere i prodotti al passo con le tecnologie in continua evoluzione;
4. la necessità di ridurre il costo dei prodotti attraverso la ricerca e l'innovazione di prodotto e di processo.

Nelle PMI la maggior parte delle organizzazioni produttive spende una

ALLEGATO A		
AZIENDA	SCHEDA PROGETTO N.	UFFICIO PROPONENTE
N. prog. Aziendale		Data proposta:
Oggetto:		
Descrizione del problema:		
Soluzione proposta:		
Tempi di realizzazione stimati a regime:		
Obiettivo:		
Vincoli:		
Risorse necessarie in termine di personale (Interno - Esterno):		
Costi Stimati:		
Benefici Stimati:		
Pianificazione sintetica dell'intervento:		
Consuntivo a conclusione del Progetto		
PROPONENTE		AUTORIZZANTE

“ Nelle PMI la maggior parte delle organizzazioni produttive spende una cifra compresa fra il 15 e il 20% del fatturato in attività prive di valore ”

cifra compresa fra il 15 e il 20% del fatturato in attività prive di valore perché semplicemente i requisiti del lavoro:

1. non sono chiari;
2. non sono comunicati efficacemente;
3. non vengono conseguiti.

Come attuare il cambiamento in tempi rapidi?

Si deve partire dal check up aziendale qualunque sia la motivazione che origina

l'esigenza di cambiamento. Il metodo Simplicity per prima cosa, presuppone la costituzione di un team di direzione che dovrà affiancare la direzione generale e la proprietà nella gestione dell'intero progetto.

Le principali finalità del metodo Simplicity si possono così riassumere:

1. *misurare* i fenomeni aziendali e rappresentarli in maniera chiara e

comprensibile per tutte le persone coinvolte;

2. *diffondere* la “cultura di processo”. Occorre identificare i principali processi aziendali, abituarci a valutarne il contributo alla generazione del valore, focalizzare le prestazioni complessive e imparare a definire “obiettivi di processo”;
3. *identificare* i punti di forza e quelli di debolezza dell'organizzazione. In un sistema esiste sempre un numero limitatissimo di fattori che ne impediscono crescita e miglioramento. Questi fattori devono essere prontamente intercettati perché sono il vincolo dell'organizzazione/ azienda e dettano la velocità con cui essa è in grado di raggiungere il proprio

- obiettivo. Esistono anche dei punti di forza che devono essere valorizzati con tempestività.
4. *attivare* catene interne di clienti e fornitori. Si tratta di considerare funzioni e reparti a valle come veri e propri clienti. Occorre essere rapidi e flessibili nel servire i clienti interni e imparare a lavorare per il cliente, non per la funzione;
  5. *individuare* concrete aree di miglioramento direzione per direzione utilizzando semplici schede progetto (vedi allegato A);
  6. *scegliere* il process owner (proprietario del processo). Occorre individuare il "proprietario di processo" che se ne faccia carico e che ne presidi l'efficacia e l'efficienza complessiva;
  7. *indicare* obiettivi "ragionevolmente" raggiungibili;
  8. *oggettivare* chiaramente le responsabilità individuali nel processo di raggiungimento degli obiettivi stabiliti;
  9. *bilanciare* l'utilizzo delle logiche pull e push, trovando opportuni punti di snodo. Secondo la logica del tipo pull ci si attiva solo quando un cliente richiede effettivamente l'output del processo (e non prima). Secondo la logica push le attività si pianificano e si attivano in anticipo. Occorre riconoscere quando usare l'una e quando l'altra, gestendo opportunamente i punti snodo;
  10. *ricomporre* le attività frammentare – LE 3°O: organizzazione – organizzazione – organizzazione. Non basta aumentare la capacità di integrazione. Occorre contemporaneamente ridurre la necessità – ricomponendo attività eccessivamente frammentate – perché svolte da unità organizzative e individui differenti. Punto molto importante;
  11. *utilizzare* le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per ridisegnare i processi, migliorare il coordinamento e accelerare la risoluzione dei problemi;
  12. *monitorare* il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi;
  13. *formalizzare* un sistema premiante che consenta di "gratificare" chi propone/raggiunge obiettivi di miglioramento.
- In conclusione gestire l'organizzazione con un "metodo" basato oltre che sull'efficienza (fare tanto) anche

**ALLEGATO B**

**AVVERTENZE PER LA COMPILAZIONE DELLA DESCRIZIONE DEL LAVORO:**

ELENCARE I COMPITI CHE NELL'INSIEME COSTITUISCONO IL "LAVORO". ESSI DEVONO ESSERE DESCRITTI, PER QUANTO POSSIBILE, IN FORMA CONCISA MA COMPLETA. LA DESCRIZIONE DI CIASCUN COMPITO DEVE DARE UNA ESATTA VISIONE DEL CONTENUTO DEL LAVORO. NELL'ELENCARE E DESCRIVERE I SUDDETTI COMPITI È OPPORTUNO CERCARE DI RISPONDERE ALLE SEGUENTI DOMANDE:

- \*CHE COSA VIENE FATTO?(OGGETTO DEL LAVORO)
- \*COME VIENE FATTO?(ATTRAVERSO QUALI PROCEDURE E SECONDO QUALI CRITERI)
- \*QUANDO VIENE FATTO?
- \*PERCHÈ VIENE FATTO?(SCOPO)

– impiegati – operai – esterni che operano in azienda. L'obiettivo è duplice, si comunica a tutti contestualmente la volontà di cambiamento decisa dall'azienda e si inizia da subito a lavorare in team. Il questionario scritto deve essere progettato "tailor made" per la singola azienda e deve rispecchiare le sue peculiarità e individualità (i cosiddetti pilastri culturali tipici per ogni PMI).

**ALLEGATO C**

FUNZIONIGRAMMA CAPO REPARTO LAVORAZIONI MECCANICHE							NR.	16
(con unità di misura o dati aziendali disponibili)								
83%   Pesi cumulati con le prime 10 attività								
orario di lavoro standard: 8.00-12.00/13.00-17.00								
Ore lavorative - media giorno per Persona								
							8,0	
							1.728	-432
							216	
							240	
								€ 46.840,00
ATTIVITÀ	UNITÀ DI MISURA o dati aziendali disponibili	% Peso Attività	Tipo di Frequenza	N° di frequenze anno(*)	Ore di attività per frequenza	Ore anno x attività	€	COSTO AZIENDALE TOTALE Anno
1	Lavorazione sulla FRESA CDL particolari di media grandezza e di media asportazione, tipo squadra: dimensioni da 700 mm x 350 mm x 40 mm spessore	Nr pezzi/lavorati	35,9%	G	216	3,5	796 € 32,14	€ 24.297,84
2	Piazzamento macchina in funzione del pezzo da realizzare	Nr di piazzamenti macchina	12,5%	G	216	1,25	270 € 32,14	€ 8.677,80
3	Realizzazione di maschere dedicate in presenza di pezzi ripetitivi e/o per particolari di difficile presa	Nr maschere realizzate	5,3%	SETT	46	2,5	115 € 32,14	€ 3.696,10
4	Lavorazioni su RETTIFICA tangenziale CDL tipo piastre max 1000 x 400 x 300 mm.	Nr pezzi/lavorati	5,3%	SETT	46	2,5	115 € 32,14	€ 3.696,10
5	In funzione dei disegni costruttivi di commessa - predisposizione della distinta di taglio	numero delle distinte di taglio predisposte	5,0%	G	216	0,5	108 € 32,14	€ 3.471,12
6	Realizzazione dei programmi cnc in linguaggio ISO in funzione del pezzo da realizzare	Nr programmi	5,0%	G	216	0,5	108 € 32,14	€ 3.471,12

G= giornaliero; SETT= settimanale. (\*) dipende dal calendario di lavoro dell'azienda.

Ciò vale anche per aziende provenienti dalla stesso settore. «È questo il bello della diretta», direbbe Gianni Minà... Vedi allegato B.

Al cliente esterno (che paga i nostri stipendi) interessa solo la puntualità nella consegna della sua macchina e/o la qualità della sua macchina nell'accezione più ampia del termine. Al cliente non interessa di chi sia la responsabilità dell'eventuale ritardo nella consegna del suo impianto/ macchina/ prodotto, ecc. Puntare il dito verso il collega o la direzione confinante in presenza di insuccessi è spesso liberatorio ma alla prova dei fatti è castrante, perché porta alla non azione... "Ho trovato il colpevole... E quindi... Non faccio più nulla!"

In azienda bisogna essere cattivi con una persona sola e cioè con noi stessi, perché se il dito lo puntiamo verso noi stessi e non verso il collega /altra direzione, ci accorgeremo delle incommensurabili capacità che abbiamo per fare meglio, per noi e per la squadra... Parola di Arturo Toscanini: «Nessuno sa qual è il massimo che può raggiungere.»

Il punto di partenza del metodo è che nessuno cercherà mai di cambiare per

sull'efficacia (fare le cose giuste) e sulla consapevolezza (cambiamento culturale da parte di tutta l'azienda – è certo che realizzare il miglioramento richiede un maggior impegno da parte di tutti). Per prima cosa la direzione generale deve validare un questionario scritto da distribuire a tutti i dipendenti: dirigenti

“ Senza un’analisi pesata e oggettivata il rischio è di non riuscire ad indirizzare gli interventi riorganizzativi nella giusta direzione rischiando poi di non produrre risultati ”

piacere a noi. Il punto nuovo diventa il seguente: "Come devo cambiare io per essere attivatore di cambiamento."

Ogni miglioramento aziendale non può prescindere da un miglioramento della nostra qualità personale che è a sua volta influenzata dalla motivazione personale e dalla conoscenza in chiaro degli obiettivi che siamo chiamati a realizzare. Provate a chiedere ad un collaboratore di un'azienda (X) quali sono i suoi obiettivi e poi fate la stessa domanda al suo responsabile... Scoprirete delle cose interessanti!

#### **IL QUESTIONARIO TAILOR MADE**

Una volta compilato il questionario, lo stesso dovrà essere ritornato alla direzione generale che avrà il compito di fotografare la situazione attuale anche attraverso un incontro dedicato di circa

due ore con ogni risorsa aziendale coinvolta.

L'obiettivo dell'incontro è di verificare in modo condiviso i contenuti del questionario e nello stesso tempo di formalizzare il funzionigramma pesato di ogni singola attività della risorsa (vedi allegato C).

L'innovazione del metodo Simplicity ci consente di oggettivare per ogni singola micro attività il suo reale costo aziendale. È evidente che quando si rilevano diverse persone che assicurano la stessa attività in azienda questo ci consente di avere un ottimo puntatore per dirigere le priorità del nostro re-engineering organizzativo.

Senza un'analisi pesata e oggettivata il rischio è di non riuscire ad indirizzare gli interventi riorganizzativi nella giusta direzione rischiando poi di non produrre

risultati interessanti. L'output finale di questo lavoro sarà la definizione del nuovo organigramma aziendale.

Un aspetto importante a livello aziendale sarà il definire congiuntamente nelle riunioni del team di direzione, dove inizia e dove termina il processo (vedi allegato D) che vede il cliente. Perché? Per poterlo valutare, misurare ed eventualmente migliorare.

Ecco che in buona sostanza dovremo spostarci dalla attuale buona gestione delle funzioni ad una eccellente gestione di tutti i processi aziendali.

Per ridurre il paradosso classico dove tutti sono convinti di aver ben operato ma il cliente non ci riconosce questo valore! E purtroppo a volte ce ne accorgiamo troppo tardi quando il cliente va dalla concorrenza.

“ L'adozione del nuovo CRM Simplicity consentirà l'acquisizione costante di nuovi clienti e miglioramento della customer retention ”

fatturato già dal primo anno, con una contestuale riduzione di costi.

*Rispetto alla organizzazione interna dell'impresa:*

- Per affrontare e vincere le nuove difficili sfide del mercato globale il team di direzione definirà nuove precise regole di gioco e di comportamento, nelle azioni di tutti i giorni, che verranno sintetizzate nel decalogo dell'azienda. Ciò per passare rapidamente dalle buone prestazioni individuali, ad una nuova ottica di eccellenti performance di gruppo e di un unico coordinato stile direzionale.
- I processi aziendali coinvolti saranno oggettivati e misurabili.
- Miglioreranno le comunicazioni tra l'azienda e suoi partner grazie

ALLEGATO D

ESEMPIO DI MAPPATURA DEI PROCESSI DELL' AZIENDA

CLASSIFICAZIONE E MAPPATURA DEI PROCESSI	INIZIO	TERMINE	PRIORITA' DI ANALISI E REVISIONE
SVILUPPO PRODOTTO	ESIGENZA DEL MERCATO	LANCIO DEFINITIVO DEL PRODOTTO	1
COMMERCIALE DI VENDI	CONTATTO CLIENTE	ORDINE	3
CICLO ATTIVO	ORDINE CLIENTE	INCASSO TOTALE	2
CICLO PASSIVO	RDA	PAGAMENTO FORNITORE	4

ALCUNI PRINCIPALI EFFETTI DEL METODO SIMPLICITY

*Rispetto alla produzione:*

- Verrà massimizzato l'utilizzo degli impianti con tecniche produttive diversificate push e pull;
- Sarà assicurata una costante misurazione in tempo reale di tutti i fatti significativi di fabbrica: produttivi, qualitativi e organizzativi;
- Saranno consuntivati miglioramenti di efficacia e di efficienza produttiva, determinati dalla completa integrazione con i principali partner esterni.

*Rispetto alla vendita:*

- Verranno ridotti i tempi di consegna prodotti finiti di circa il 25-30%.
- Verranno proporzionalmente attuati miglioramenti di servizio nei confronti dei clienti.
- Saranno rese possibili comunicazioni ai clienti più tempestive e più affidabili: sui reali tempi di consegna e sul reale stato di avanzamento produttivo della loro produzione.
- Verrà realizzato un monitoraggio mensilizzato degli andamenti di vendita rispetto al budget approvato.
- Verranno definite delle nuove condizioni generali di vendita e di servizio.

“ Un aspetto importante a livello aziendale sarà il definire congiuntamente nelle riunioni del team di direzione, dove inizia e dove termina il processo che vede il cliente ”

- Verrà definita una nuova brochure aziendale e formalizzato un nuovo company profile, con il “chi è l'azienda” e la sua mission non disgiunta da una nuova presentazione Tecnica dei prodotti dell'azienda. L'adozione del nuovo CRM Simplicity consentirà la realizzazione dei seguenti obiettivi:
  1. acquisizione costante di nuovi clienti;
  2. partendo dai clienti più rilevanti (analisi ABC) miglioramento delle attuali relazioni commerciali;
  3. miglioramento della customer retention;
  4. trasformazione degli attuali clienti in nuovi partner commerciali che indirizzino il mercato all'azienda.

Tali interventi che spiegheranno i loro effetti principali in modo permanente, consentiranno un incremento di

all'integrazione via internet dei sistemi informativi.

- Saranno ridotti i tempi gestionali totali dell'azienda e qualificate le singole attività con un nuovo strumento di Business Intelligence. Ciò consentirà di ridurre drasticamente i tempi per produrre le informazioni e permetterà all'azienda di quantificare e monitorare gli andamenti in tempo reale.
- report aziendali (vendite, produzione, controllo di gestione, qualità, ecc.) con analisi interattive “ad hoc” con i seguenti vantaggi:
  1. dati online e quindi sempre aggiornati;
  2. dati affidabili e certificati dalle procedure di controllo dello strumento di B.I. sempre attive e in grado di intercettare in modo continuativo eventuali non conformità nelle procedure ERP aziendali. □