

Organizzazione Aziendale

Lezione 3

Una azienda sana deve mantenere una costante tensione verso il miglioramento, non solo nei “grandi salti” (una linea di prodotto nuova, una tecnologia di processo innovativa, un nuovo impianto produttivo etc.), ma anche e soprattutto nella quotidianità di tutti i **processi di creazione del valore**, da quelli primari a quelli ausiliari.

Chi resta fermo e non si migliora costantemente, andando “avanti”, non rimane fermo come si potrebbe pensare, ma va “indietro”, perché in breve tempo gli altri faranno un passo in avanti, o forse di più.

Questo significa cercare di ridurre costantemente i costi a fronte dei risultati, di abbreviare i tempi di lavoro, di eliminare alla radice le non conformità, di essere più flessibili, di soddisfare più rapidamente le esigenze dei clienti senza aumentare la capacità produttiva.

La parola chiave è quindi **processi efficienti**, nell’ottica del miglioramento continuo, il che significa fare di più con le stesse risorse, oppure fare lo stesso con meno risorse.

Tutto questo è possibile tramite il buon senso, ma siccome il buon senso ha un limite, ci sono tecniche specifiche e collaudate.

Se pensate che il processo di miglioramento abbia un limite, provate a pensare al vostro mercato di riferimento degli ultimi 10 o 20 anni, e chiedetevi se non ci sia stata sempre, a livello globale, una costante riduzione dei costi a parità di prodotto e tecnologia.

Se la risposta è “no”, allora probabilmente siete in un mercato talmente maturo da essere rischioso permanerci.

Negli altri casi, riflettete sull'importanza di migliorare costantemente l'**efficienza dei processi**.

Una volta che avete migliorato un processo, non senza sforzi, dovete consolidarlo, cioè fare in modo che il miglioramento ottenuto sia stabile e che le cose non ritornino come prima.

Solitamente, la **standardizzazione dei processi** è meno impegnativa del miglioramento:

- definite precise **procedure operative**,
- monitorate il modus operandi,
- intervenite puntualmente non appena riscontrate una deviazione dallo **standard**,
- incentivate le persone a rispettarlo.

Solo in questo modo avrete posto solide basi per proseguire nel miglioramento continuo dei processi.

In ogni organizzazione è necessario definire un sistema di indicatori che indirizzi il comportamento degli individui verso gli obiettivi dell'azienda. Alcuni accorgimenti per non sbagliare.

Parlando di organizzazione aziendale, esiste un concetto tanto semplice quanto vero: gli **indicatori (KPI)** influenzano il comportamento degli individui.

La presenza di un **sistema strutturato di indicatori** può modificare positivamente il comportamento delle persone ed indirizzare il loro operato verso gli obiettivi dell'azienda. Quindi, se nella vostra azienda non esiste un sistema di indicatori (o se è confinato nel sistema qualità), sicuramente state perdendo un'occasione.

Impostare un buon sistema di indicatori è una operazione che non richiede particolari investimenti, quindi non ci sono buone ragioni per non farlo.

Nelle realtà più strutturate si parla addirittura di **MBO**, ossia di “Management By Objectives”, che significa, misurare ed incentivare economicamente il personale sulla base di un sistema strutturato di indicatori.

In letteratura e sul web troverete molti esempi di **requisiti per gli indicatori**, come ad esempio:

- semplici ed economici da elaborare
- significativi
- definibili oggettivamente
- accessibili e fruibili
- facili da rappresentare e da interpretare
- confrontabili
- controllabili
- elaborati tempestivamente

1) Gli indicatori devono andare nella direzione degli obiettivi aziendali

Sembra banale, ma non lo è. Ad esempio, un indicatore spesso utilizzato per incentivare il personale commerciale è il fatturato di vendita.

E' corretto che un commerciale venga misurato sul fatturato che genera? Ovvero: questo va nella direzione del beneficio aziendale? La risposta a mio avviso è: "sì, purché: 1) I prezzi di vendita garantiscano sempre un ragionevole margine all'azienda; 2) I clienti siano buoni pagatori". Condizioni che, entrambe, sono sempre meno soddisfatte nel mondo reale.

La conseguenza è che i commerciali, incentivati a generare fatturato, si potrebbero dimenticare del focus sulla marginalità, concedendo scontistiche elevate e deteriorando il margine economico. Questo è ancora più vero nel mondo dei servizi, dove il costo non è semplice da determinare e se si sbaglia la fase di preventivazione costi si rischia di deprimere i margini.

Se aggiungiamo che oggi è più facile vendere ad aziende "cattive pagatrici", che non sempre operano in piena buona fede, allora si può comprendere come il fatturato di vendita tipicamente non sia un buon indicatore.

Cosa ne direste, invece, di un incentivo basato sul margine incassato? Porterebbe il commerciale a valutazioni più accorte?

Misurare il margine incassato è più costoso e complesso che non misurare il fatturato, ma si ripaga certamente in termini di efficacia dell'azione commerciale.

2) Gli indicatori devono rappresentare sia obiettivi locali che globali

Ogni persona che lavori in un contesto organizzato deve rispondere sia di indicatori “locali” o “propri”, ossia di cui può gestire direttamente le leve, sia di indicatori “globali”, ossia il cui andamento non dipende completamente dal suo operato. Un esempio di questo concetto sono i premi legati all’utile aziendale: se l’azienda guadagna si prende il premio, se non guadagna non lo si prende. Questo è giusto, in quanto tutti in azienda devono remare nella stessa direzione.

3) Gli indicatori devono essere resi evidenti e aggiornati tempestivamente

Cosa significa evidenti? Significa che devono essere quanto più possibile pubblici e pubblicati: tutti in azienda devono poterli vedere. Questo fatto rappresenta un grande vantaggio, per varie ragioni:

le persone possono confrontarsi quotidianamente con i propri indicatori e con quelli altrui

chiunque può sottoporre a critica gli indicatori (è il modo migliore per fare emergere anomalie nella loro raccolta ed elaborazione)

tutti li vedono, e pertanto la loro azione è più efficace (le persone in generale amano fare bella figura)

li si “tiene in vita”: il rischio peggiore di un indicatore non pubblicato è che, se la sua elaborazione necessita di una qualche attività specifica, questa venga presto abbandonata e l’indicatore non sia più disponibile.

4) Gli indicatori devono essere rappresentativi

Ovvero, devono trasmettere una valutazione che sia congruente con quella che farebbe un essere umano se si basasse sul proprio intuito.

Ad esempio. Un'azienda che acquista prodotti da diversi fornitori decide di valutare l'efficacia dei fornitori sulla base della loro puntualità di consegna. Quindi decide di monitorare ogni trimestre il "numero di righe d'ordine in ritardo per ciascun fornitore"

Ora, mettiamo ad esempio che alla fine del trimestre i fornitori "peggiori" siano Beta e Gamma, con ciascuno 100 righe d'ordine in ritardo. Quindi, l'indicatore "numero di righe d'ordine in ritardo per ciascun fornitore" mette alla pari Beta e Gamma.

Emerge però che il responsabile acquisti è molto più arrabbiato con Beta, fornitore "nuovo" e deludente, che con Gamma, fornitore storico dell'azienda e che assorbe una quota considerevole del volume acquisito. Beta ha gestito abbastanza male i pochi acquisti che gli sono stati assegnati, mentre Gamma è considerato da tutta l'azienda un fornitore affidabile.

L'indicatore, che mette allo stesso livello Beta e Gamma, è quindi disallineato rispetto all'intuito. Un indicatore che conta gli eventi negativi in valore assoluto è distorsivo; nel caso specifico, si scopre magari che Beta ha gestito 200 righe d'ordine (in ritardo nel 50% dei casi), mentre Gamma ne ha gestite 2000 (in ritardo nel 5% dei casi). E' chiaro che la percentuale di righe in ritardo è molto più "rappresentativa", cioè vicina all'intuito umano, che non il numero in senso assoluto.

Altri esempi possono essere il numero di trasporti giornalieri di riconsegna per un ufficio gestione assistenza tecnica, oppure il numero di ore consuntive (versate) per addetto in un'officina.