

GESTIONE

GEMBA È UNA PAROLA GIAPPONESE CHE IDENTIFICA IL LUOGO “EFFETTIVO” IN CUI SI CREA VALORE. AVVICINANDOSI ALLE OPERATIVITÀ E AFFIANCANDO LE RISORSE AZIENDALI SI PUÒ DARE VERO VALORE AGGIUNTO AL SUPPORTO ALLE IMPRESE.



Il Valore nel Gemba

“Più di 10 anni di attività nel settore della consulenza direzionale ed organizzativa rivolta alle PMI, mi hanno permesso di mettere a fuoco alcuni paradigmi che caratterizzano le imprese e le loro strategie vincenti”, parla Paolo Aymon Amministratore Unico di BlueChange srl, società di consulenza direzionale ed organizzativa. Oggi più che mai, la globalizzazione del business ha reso globali anche gli elementi di crisi, mentre gli aspetti che permettono di differenziare le fisionomie industriali sono rivolti a temi quali lo sviluppo internazionale, lo sviluppo tecnologico, la formazione e la rivisitazione dei processi aziendali. Le imprese che in misura e in modalità diversa hanno investito e stanno investendo in questi aspetti si stanno preparando al futuro. La difficoltà maggiore che si incontra nella messa a punto di questo disegno è quella di coniugare in modo semplice ma efficace (spesso le due caratteristiche sono correlate) strategia ed azione derivando modelli organizzativi, processi e piani di miglioramento coerenti con l'obiettivo di dare (creare)

valore al cliente, di ottimizzare le risorse, riducendo i costi in poche parole: **ridare competitività all'impresa**. Questo approccio, che gli addetti ai lavori chiamerebbero **BPR – Business Process Reengineering** concetto nato negli anni Novanta che aveva come obiettivo quello di analizzare i processi alla ricerca della loro standardizzazione - ripercorre l'organizzazione in tutti i suoi aspetti caratteristici, dalle scelte strategiche di sviluppo, alle risorse, dai flussi informativi, agli strumenti, dalle analisi del costing, alle mappature dei processi e definizione degli indicatori di performance ecc. Tuttavia gli elementi portanti devono rimanere l'unicità dell'impresa e l'abilità di contestualizzare ogni azione nel business caratteristico.

Dai FATTORI CRITICI DI SUCCESSO ai KPI

Se dovessimo tracciare una sorta di linea guida dello sviluppo di un complesso progetto di ridisegno organizzativo potremmo certamente pensare di partire dalla focalizzazione

dei fattori critici di successo identificando, e condividendoli, i fattori che rendono distintiva l'impresa. Appartengono a questa categoria ad esempio,

- la competitività (fattore pricing/costing),
- l'innovazione (ricerca e sviluppo nuovi prodotto/servizi),
- il servizio (puntualità delle consegne),
- la customer care e gestione delle conferme d'ordine,
- assistenza post vendita e gestione dei resi,
- la supply chain (globale e integrata),
- le competenze (formazione continua),
- gli strumenti (sistema informativo gestionale di ultima generazione),
- la demand analysis (governare le dinamiche del portafoglio ordini),
- forecasting models, reporting, KPI, etc.

Il passaggio successivo è assegnare una grandezza ad ogni parametro che misuri il singolo fattore creando di fatto la mappa degli indicatori aziendali (oggettivi, tempestivi, misurabili). Ordini consegnati con puntualità in

I QUADRANTI DELLA SWOT ANALISI DEVONO ESSERE DECLINATI ATTRAVERSO DIFFERENTI "PUNTI DI VISTA" CHE ABBRACCINO L'IMPRESA NEL SUO COMPLESSO, IL MERCATO, IL PRODOTTO, IL SERVIZIO, IL BRAND E LE RISORSE.



Riorganizzazione filiera

relazione agli ordini ricevuti, parti rese fuori garanzia in relazione alle parti consegnate, stratificazione fatturati clienti tra clienti nuovi e clienti storici in relazione al fatturato, fatturato clienti persi in relazione al fatturato totale, numero fornitori certificati e aree di fornitura, investimenti in ricerca ed innovazione in relazione al fatturato, valore delle non conformità in relazione ai costi operativi, sono solo alcuni esempi di come parametrizzare in termini qualitativi e quantitativi gli indicatori di processo.

SWOT ANALYSIS

Una definizione della strategia di sviluppo deve essere consapevole del COSA vuole il mercato e del COME l'impresa può soddisfare le attese, modificando conseguentemente i processi decisionali. Sempre di più l'impresa si trova dinanzi all'esigenza di conoscere cosa richiede il mercato e se la sua organizzazione è in grado di rispondere.

Possiamo acquisire la consapevolezza di questi scenari utilizzando lo strumento della SWOT analysis che ci aiuta ad esaminare nel dettaglio i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le

minacce a cui l'organizzazione deve far fronte.

I quadranti della SWOT analisi devono essere declinati attraverso differenti "punti di vista" che abbraccino l'impresa nel suo complesso, il mercato, il prodotto, il servizio, il brand e le risorse.

E' fondamentale capire e circoscrivere gli obiettivi dell'analisi per focalizzare cosa vogliono i clienti;

- Il prezzo (che spesso si traduce in ottimizzazione dei costi ed eliminazione di sprechi nei processi interni)?
- I tempi di risposta più rapidi?
- La flessibilità nel rispondere al cambio di mix?
- Il miglior supporto post vendita?
- Una supply chain globale?
- Progettazione affidabile?
- Un brand internazionale e globale?
- Innovazione e formazione?

Oppure una definizione del valore che nasce da un insieme strutturato di tutti questi elementi?

A completamento dell'attività di analisi, la matrice di implementazione delle strategie che da questa possono derivare ci aiuta a fare una sintesi tra Strategia e Indicatori di successo, Obiettivi e Risultati attesi.

I due passaggi sopra citati equivalgono ad avere una visione dell'impresa assolutamente necessaria per avere l'orizzonte ben visibile prima di iniziare ogni cammino e ogni cambiamento, ricordandosi che il viaggio non è in solitaria ma c'è un team che concorre al successo.

Con queste premesse ci appare molto più chiara (conoscenza approfondita) l'organizzazione che l'azienda si deve dare e deve avere per affrontare il suo business e per sopperire ad eventuali

gap per capire come si è in grado di procurare quel valore che il cliente sta cercando. Non ci può essere organizzazione senza una strategia che indichi la direzione; al tempo stesso questo si traduce in una sviluppata "cultura" d'impresa.

MATRICE ATTIVITA' - RISORSE

E' fondamentale tuttavia capire ed interpretare l'organizzazione che è costruita come sommatoria di processi, flussi di informazioni e di risorse che ne fanno parte.

Ogni singolo processo (che qui è sinonimo di flusso del valore) può quindi essere schematizzato come un insieme di attività elementari che ricevono un flusso informativo in ingresso, generano un flusso in uscita attraverso l'utilizzo di risorse e strumenti ed al tempo stesso sono vincolate dalla sequenza operativa a monte e a valle (il cosiddetto modello IPO).

Mappare i processi (i processi chiave) significa mettere a fattor comune tutti gli elementi che li costituiscono (attività, risorse, flussi e vincoli) per meglio identificare quelli che in gergo vengono chiamati "colli di bottiglia" e "buchi organizzativi" e facendo esplicito riferimento a situazioni di criticità anche legate alle risorse operative coinvolte in termini di autonomia, responsabilità, expertise ed operatività. Questa fase di indagine dei processi identifica le attività (adeguate e flessibili) che sono sottese e le loro correlazioni o relazioni reciproche con l'obiettivo di poter definire procedure, nel caso si verificassero solo correlazioni, e processi, nel caso si verificassero anche relazioni reciproche (ove per reciproche si intendono attività mutuamente dipendenti).



Contabilità industriale

Ottimizzazione della Supply Chain



I PROCESSI devono essere "visti" nel GEMBA

Sulla base di questi presupposti "il passeggiar nel Gemba" è un elemento distintivo tra un progetto di successo ed un progetto di pura impostazione didattica che, seppure ha la sua valenza, appare non utile ai fini della concretezza e messa a punto di azioni operative finalizzate.

I processi aziendali si conoscono solo avvicinandosi all'operatività e quindi "scendendo in fabbrica" e affiancando le risorse aziendali nella loro quotidiana attività. Acquisire quindi una concreta consapevolezza delle dinamiche aziendali che costituiscono la creazione del valore lungo tutto il flusso. "Scendere in fabbrica" significa avvicinare la complessità della quotidianità operativa nella gestione dei bisogni dei clienti ed identificare le opportunità di cambiamento.

Ma lo sforzo maggiore è quello di vedere l'impresa come un unico processo correlando più processi intermedi e ricercando le necessarie interazioni e/o asimmetrie informative.

La messa a fattor comune degli indicatori è un passaggio obbligato di tutto il processo. I concetti di efficacia e di efficienza interpretati attraverso gli elementi di tempo, costo e qualità diventano gli strumenti di analisi attraverso i quali evidenziare criticità e pervenire a nuovi modelli. Tempo, costo e qualità, elementi centrali che in un'economia globale assumono un ruolo essenziale nelle dinamiche competitive. La rapida evoluzione tecnologica, la sempre più breve vita media del prodotto, la maggior personalizzazione dell'offerta, la maggiore variabilità nel breve-medio termine della domanda

e al tempo stesso la minore visibilità e la possibile saturazione delle risorse uomo/macchina, accelerano la necessità dell'impresa di trasformare i dati in informazioni, per poter usufruire di strumenti a supporto delle decisioni operative, prima fra tutte conoscere l'efficienza (tempo) e l'efficacia (costo) del proprio servizio/valore percepito dal cliente (qualità).

Questa fase può avvenire non senza prima aver seguito "in fabbrica" le fasi di trasformazione, il flusso dei materiali in approvvigionamento e verso le linee e le celle di lavoro, il mix di tipologia di prodotto all'interno della stessa linea o reparto (fabbrica lenta e fabbrica veloce), le situazioni di bilanciamento tra flussi dei materiali e fasi/tempi di lavorazione che provocano scorte ed attese lungo il flusso, i trasporti lungo la linea e verso i magazzini, inutili movimentazioni (quindi allungamento dei tempi e aumento dei costi), i piani di controllo, le difettosità di processo e le rilavorazioni (quindi livello qualità offerto). Come dire cambia la prospettiva per individuare il valore all'interno del processo e cosa ne ostacola lo sviluppo. Da una visione verticale delle funzioni ad una visione orizzontale dei processi e dei flussi del valore che scorrono attraverso l'organizzazione, e, insieme alla focalizzazione nella disponibilità ed utilizzo degli strumenti, individuare aree di miglioramento e cambiamento operativo.

I COSTI

Il rapido evolversi delle procedure di controllo e di gestione e la crescente disponibilità di dati di cui oggi ogni azienda può disporre hanno complicato

Dizionario

■ **Gemba** può essere definito un processo di attenta osservazione di quali cose vengono fatte diversamente da ciò che dovrebbero per fornire il massimo valore aggiunto.

■ **L'analisi SWOT** (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

■ **Il KPI** è un indicatore chiave di prestazione (in inglese *Key Performance Indicators* o *KPI*) è un indice che monitora l'andamento di un processo aziendale.

notevolmente l'attività governativa al suo interno. Un modo per misurare l'efficienza della gestione consiste nel determinare i costi corrispondenti all'impiego delle risorse. Il costo diventa la grandezza che accomuna tutti i parametri dei processi aziendali. Qualsiasi meccanismo di misurazione dei costi presenta fasi cruciali che si riferiscono soprattutto alla corretta modalità di trattamento di quelli indiretti e la loro allocazione. Il principio di "destinazione" del costo, oltre che la sua natura, guida tutta l'analisi e l'implementazione del modello dei costi di prodotto.

Meglio sarebbe prima classificare il prodotto, e/o comunque l'oggetto della nostra analisi di processo, per classe/famiglia, scegliendo come paradigmi il volume, la complessità, la redditività. È l'analisi dei costi, la loro ottimizzazione e razionalizzazione che permette di comprendere se l'impresa ha raggiunto il suo livello di competitività vale a dire che permette di capire se i costi del COME - hanno dato valore al COSA -

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Per maggiori informazioni:
BlueChange srl
Tel: +39 035 6226225
WEB: www.bluechange.it