

Come intervenire sul “gemba” per supportare le Pmi

Gemba è una parola giapponese che identifica il luogo reale in cui si crea valore. È avvicinandosi alle operatività e affiancando le risorse aziendali che gli addetti alla consulenza devono intervenire per supportare le Pmi. Ne parliamo con Paolo Aymon



In tutti questi anni d'esperienza sono riuscito a mettere a fuoco quali sono gli elementi caratterizzanti lo sviluppo d'impresa. Tra questi c'è sicuramente il mercato, inteso come internazionalizzazione. Investire quindi nella conoscenza dei nuovi mercati e dei loro fabbisogni per cercare di arrivare "un minuto prima" degli altri con il prodotto giusto. Lo sviluppo, inteso come sviluppo tecnologico di prodotto, e la formazione, intesa come formazione continua, accrescimento delle competenze e affiancamento on the job». A tracciare le linee guida del corretto sviluppo d'impresa è Paolo Aymon, titolare della BlueChange Srl, società lombarda che da anni si occupa di consulenza direzionale e di

Il primo passo è la conoscenza del processo aziendale che può essere acquisita, come direbbero i guru del Lean Thinking, solo attraverso il "gemba"



supportare, in modo operativo e concreto, le Pmi in ambiti organizzativi per l'ottimizzazione dei modelli decisionali.

Dal vostro punto privilegiato di osservazione, qual è la situazione delle Pmi lombarde che assistite?

«Noi ci rivolgiamo soprattutto ad aziende Pmi manifatturiere che lavorano nei settori tipici del territorio lombardo (meccanica, tessile, lavorazione del legno ed elettronica). A parte un anno da ricordare per il suo trend al netto ribasso, il 2009, abbiamo sempre avuto un trend in crescita in termini di nuovi clienti e nuovi progetti su clienti acquisiti. Cerchiamo infatti di essere

sempre aperti a nuove opportunità sia che esse provengano da nuovi clienti, di media 3/4 ogni anno, che da nuovi progetti su clienti acquisiti, circa 6/7 ogni anno».

In base alle esigenze delle Pmi, su quali aspetti si è concentrata l'attività di consulenza?

«Le attività sviluppate sono state dettate dai fabbisogni messi in evidenza dal momento economico contingente degli ultimi tre anni. Ci siamo concentrati soprattutto sull'analisi dei costi e messa a punto di un modello di contabilità industriale calato nel contesto dell'impresa oggetto del progetto. Sulla mappatura dei processi aziendali per individuare attività e flussi che ostacolano il "value stream" (flusso del valore). Sull'efficienza organizzativa e sulle risorse per individuare sacche d'inefficienza o buchi organizzativi».

Malgrado la situazione di criticità generale, come sta andando il vostro business?

«Il 2013 e i primi sei mesi del 2014 sono stati due periodi che hanno messo a segno un +17 per cento e un +24 per cento rispettivamente nei confronti del 2012, tuttavia si sono presentate maggiori situazioni critiche in termini di solvibilità cliente con qualche sforzo per

agevolare i rientri economici delle attività. Quindi, di fatto, un biennio più che soddisfacente anche sotto il profilo dello sviluppo con nuove opportunità di business acquisite e rinnovi di progetti già avviati. Anche in relazione alle competenze e alle risorse abbiamo avuto interessanti scenari che ci hanno portato a estendere accordi di collaborazione con nuove professionalità di primo livello».

Quali sono i modelli per un ridisegno organizzativo che permetta di recuperare competitività fra strategia e azione?

«La letteratura per addetti ai lavori è ricca di esempi ma credo che sia più importante apprendere il metodo da utilizzare per affrontare un progetto di ridisegno organizzativo nella naturale unicità di ogni impresa. Tuttavia non c'è organizzazione se non sono chiari obiettivi, mission e vision aziendali, vale a dire se non siano chiare e condivise le strategie che l'azienda si è data. L'individuazione dei fattori critici di successo permette di tracciare le linee guida della strategia che devono essere poi coniugate all'interno dell'organizzazione. In questo contesto ci viene in aiuto l'analisi a matrice tra attività e funzioni/risorse. Grazie a questo strumento pos-



Paolo Aymon è titolare della BlueChange Srl di Treviolo (BG)
www.bluechange.it

La ricetta anti-crisi: **ottimizzare i costi aziendali**

Con la crisi, il focus della consulenza si sposta spesso sull'ottimizzazione dei costi aziendali. «Non esiste una regola che, se applicata, porti con certezza a una soluzione – specifica Aymon, titolare della BlueChange Srl – quanto piuttosto servono esperienza, competenza e condivisione di obiettivi comuni in modo totalmente trasversale ai processi chiave dell'organizzazione. Tuttavia, nonostante questa premessa, possiamo azzardare quanto meno un piano

di attività che partendo dal conto economico riclassificato giunga ad identificare le voci di costo maggiormente incidenti (per natura e per comportamento). Da qui si passa ad analizzare le corrette allocazioni e attribuzioni delle voci di costo e la corretta e attenta analisi dei driver utilizzati o da utilizzare. Terzo passaggio è intervenire sulla filiera analizzando attentamente il flusso del valore eliminando sprechi e costi inutili».

siamo approcciare ogni organizzazione con un metodo di analisi strutturato che ci permette, qualora ce ne fossero, di identificare criticità organizzative per eliminarle con l'obiettivo di rendere coerente l'organizzazione con la strategia».

In che modo è possibile mappare i flussi informativi e identificare le misure di performance delle attività per governare i processi?

«Il primo passo è la conoscenza del processo aziendale che può essere acquisita, come direbbero i guru del Lean Thinking, solo attraverso il "gemba". In altre parole avvicinandosi alle operati-

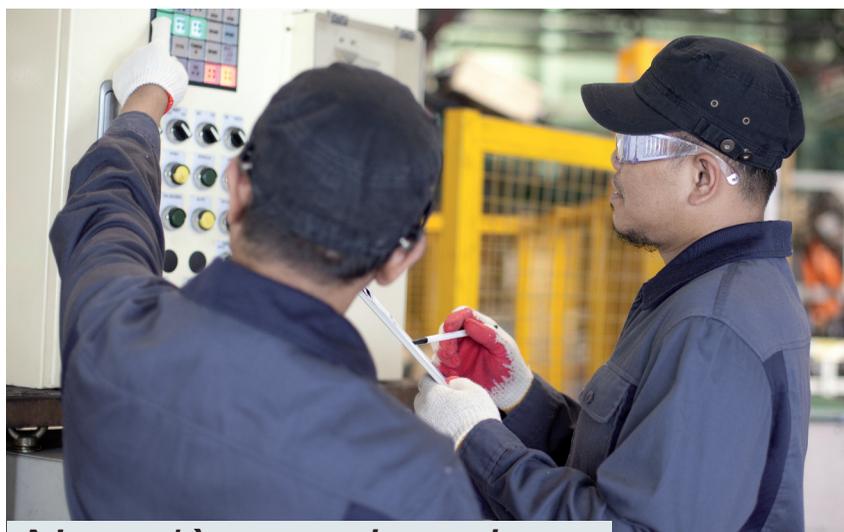
vità, "scendendo in fabbrica" e affiancando le risorse aziendali nella loro quotidiana attività. Acquisire quindi una concreta consapevolezza delle dinamiche aziendali che costituiscono la creazione del valore lungo tutto il flusso. Ma lo sforzo maggiore è quello di vedere l'impresa come un unico processo correlando più processi intermedi e ricercando le necessarie interazioni e/o asimmetrie informative. Allo scopo la fase finale è rivolta all'individuazione di parametri in grado di misurare le performance dei singoli processi operativi e ancor più

del processo azienda. Tali indicatori devono avere carattere consuntivo e, soprattutto, preventivo, devono essere sia qualitativi che quantitativi e ricercati all'interno dei fattori caratteristici di tempo, costo e qualità».

Quali sono, per la vostra società, le prospettive e gli obiettivi di medio e lungo periodo?

«Al momento abbiamo molti progetti in ambiti diversificati sempre rimanendo nell'alveo caratteristico della consulenza organizzativa. L'obiettivo è quello di consolidare sempre più le competenze acquisite ma al tempo stesso di ampliare i campi di applicazione anche attraverso sinergie. Rientrano in questo progetto gli accordi di collaborazione con società a noi complementari specie in ambito marketing. La specializzazione acquisita ci permette di affiancare società e imprese in contesti di ristrutturazione organizzativa e supportare advisor finanziari. Ci stiamo infine dando un modello organizzativo piramidale che preveda il presidio sul progetto in team offrendo al cliente skill diversificati (executive, specialist, senior) ma focalizzati su un obiettivo comune con il risultato di condividere un approccio progettuale in termini di metodologie adottate per il raggiungimento del risultato anche in tempi di breve/ medio periodo quale segnale di professionalità e concretezza».

Nicoletta Bucciarelli



**Non c'è organizzazione
se non sono chiari obiettivi,
mission e vision aziendali**