



Management

di STEFANO DALLA VIA partner **BW CONSULTING SRL**

# RIPENSARE la competitività



La difficoltà a realizzare benchmark attendibili, la frequenza con cui si confutano strategie un tempo rivelatesi vincenti, la necessità di evolversi continuamente per rispondere a clienti imprevedibili e non fidelizzabili, la scarsa attendibilità di chi propone soluzioni in cerca di problemi, costringe i vertici aziendali a trovare, coi propri collaboratori, piani d'azione innovativi per progredire in mercati sempre più competitivi. Questo articolo presenta un approccio per coniugare idee e riflessioni provenienti dall'interno dell'organizzazione, guidate da una vista esterna, originale e stimolante, una maieutica distaccata e libera dai vincoli del day by day

## IL VALORE DI UNA VISTA ESTERNA

Nel motivare l'interesse per una vista esterna dell'organizzazione, basterebbe l'ovvia considerazione che "i pesci non vedono l'acqua" e che solo chi è estraneo ad abitudini e rigide prassi può cogliere nuove potenziali opportunità di miglioramento. In effetti, ciò che condiziona la vita in azienda sono la routine, le consuetudini e la (necessaria) standardizzazione dei processi di lavoro, fattori che rendono coerenti e prevedibili i comportamenti delle persone. L'abitudine, però, limita l'orizzonte delle possibili scelte e porta a "pelare gli asintoti", ripetendo soluzioni dimostrate efficaci in passato. A tal riguardo è interessante lo studio che, nella seconda metà del secolo scorso, portò a distinguere in meno del 3% gli innovatori, qualsiasi sia l'ambito in cui si opera (Fig.1).

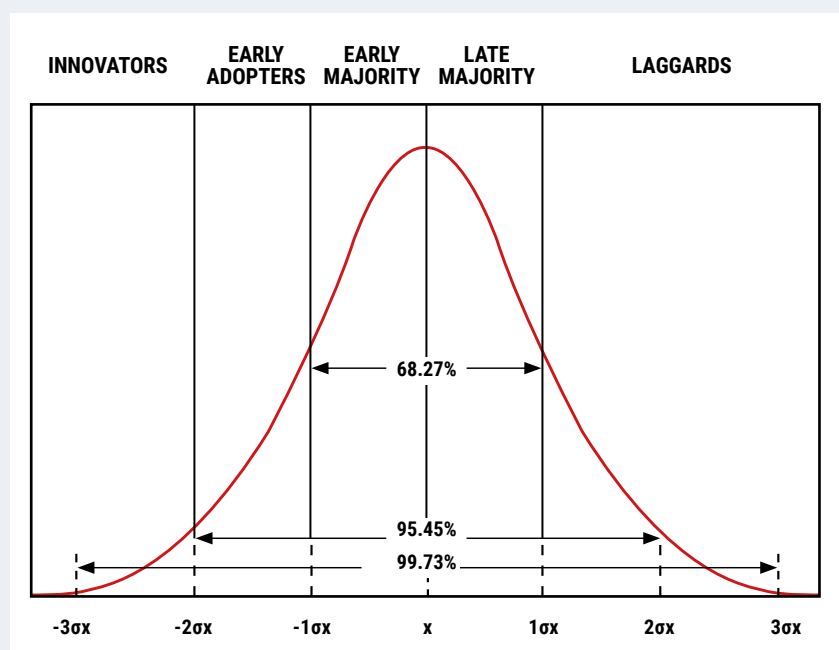


Figura 1. FONTE: Diffusion of Innovations Everett M. Rogers

L'avversione al rischio, che è alla radice di ogni resistenza al cambiamento, è anche la base di questa apparente miopia. Per altro, la cultura in cui molti sono cresciuti (dalla "squadra che vince non si cambia" al "chi lascia la strada vecchia per la nuova...") hanno sempre inibito tutto ciò che non rientrasse in piccoli aggiustamenti di buon senso. Un ulteriore fattore limitante, è il pregiudizio di conferma (Fig. 2) per cui le persone sono portate a selezionare i dati di realtà passando per il filtro dei propri modelli mentali e cadendo nel loop delle profezie che si autoavverano: come sostengono i sociologi William Thomas e Florian Znaniecki: "Se si percepiscono le situazioni come reali, saranno reali le loro conseguenze".

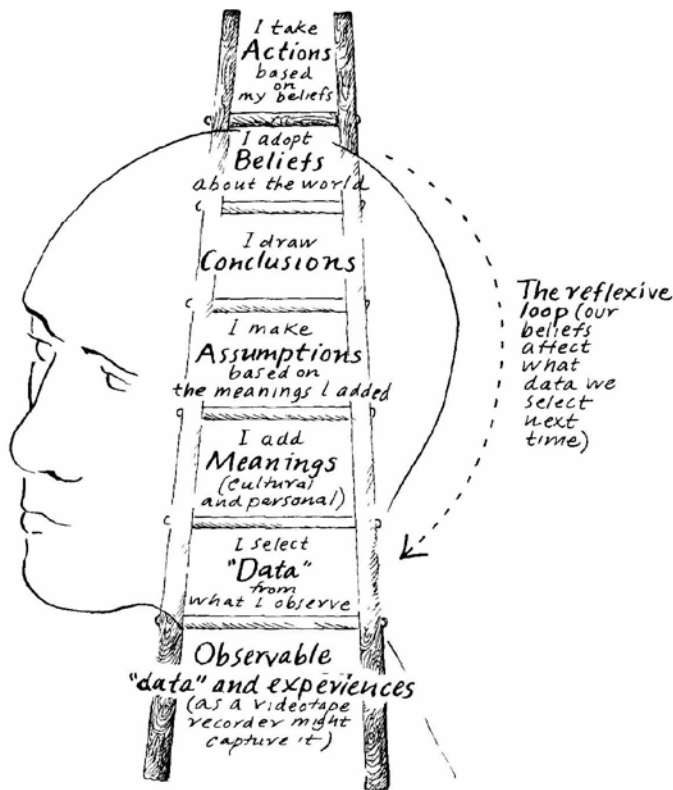


Figura 2. FONTE The Fifth Discipline Fieldbook

Per rompere questi nodi che vincolano l'affermazione e il successo di una nuova idea, occorre una prospettiva diversa, un occhio esterno al contesto, in grado di intuire problemi e opportunità, e di suggerire delle alternative d'azione originali ma sostenibili, perché condivise dagli attori con cui realizzarle, migliorarle e mantenerle attive.

In particolare la prima finalità di un Operations Assessment è descrivere il flusso di lavoro con cui l'azienda evade una richiesta di consegna per un bene fisico, prodotto (Make to Order) o meno (Make to Stock), a seguito del manifestarsi della domanda. Questo processo intercetta diverse figure operative (dal Back Office alle Spedizioni) avvalendosi di numerose Funzioni di supporto (Sicurezza, Qualità, Tecnologie, Manutenzione ecc.) ma ha il suo centro nella Produzione ovvero nell'ente che, modificando fisicamente degli oggetti, con la propria attività, risponde a bisogni per i quali un cliente è disposto a pagare (Fig.3).

### I SETTE PASSI DI UN OPERATIONS ASSESSMENT

L'Order Fulfillment, che rappresenta di norma tra il 50 e il 90% delle risorse aziendali, viene analizzato in un intervento che si articola nei seguenti sette passi (Fig.4):

- **Reason Why** con il quale indagare gli obiettivi strategici della Direzione, ovvero dello Sponsor dell'Operations Assessment, e le aspettative di miglioramento che giustificano l'incarico. Le indicazioni dello Sponsor sono prioritarie sia per interpretare la strategia che per realizzarla. Occorre, infatti, chiarire qual è il contesto interno ed esterno in cui ci si muove, utilizzando le ben note tecniche dell'analisi strategica (5 Forze di Porter, SWOT Analysis, Business Model Canvas ecc.). L'attività viene condotta attraverso interviste in cui comprendere la portata del cambiamento organizzativo che si vuole realizzare e il coinvolgimento dello Sponsor all'iniziativa e a ciò che da questa si originerà.

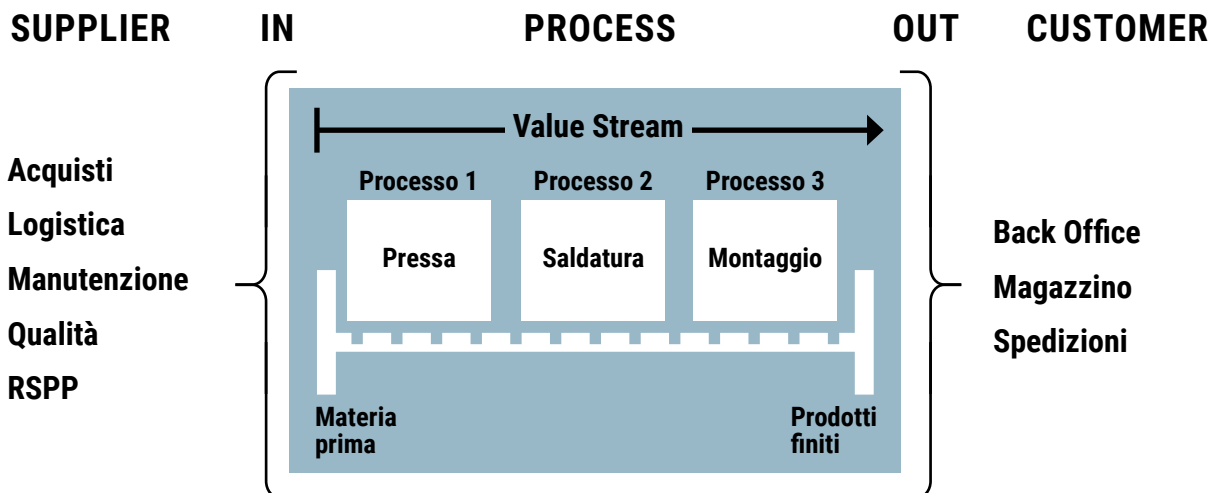


Figura 3

• **Acquisizione dei dati:** una vista sull'efficacia organizzativa si ottiene recuperando, dai sistemi informativi, transazioni elementari, come date, ore, pezzi. Analogamente al medico che, prima di una diagnosi, misura la febbre al paziente, in questa fase, se possibile senza introdurre nuove metriche, si riesce a dare una lettura dell'uso che si fa degli indici di performance, della loro diffusione, delle loro tendenze e delle relative fasce di normale oscillazione, memori di due massime del buon senso comune:

- i numeri non mentono (ma sono usati per mentire);
- non tutto ciò che può essere contato conta (e non tutto ciò che conta può essere contato).

• **Interviste ai Decisori Operativi:** ovvero a chi sceglie quali azioni intraprendere per contrastare le discontinuità che si creano a fronte delle variazioni degli ordini cliente, del malfunzionamento di una macchina, di assenze del personale, di mancanti a magazzino e di ogni altro evento imprevisto si manifesti nella realtà quotidiana. Anticipando l'incontro con il Professionista esterno, vengono indicati i temi da discutere in un lasso di tempo (tra le 4 e le 6 ore) ben definito, per quanto non forzatamente continuativo (Box1).

Si evidenzia, in questo modo, la necessità di sintesi e preparazione degli interlocutori su argomenti che non possono

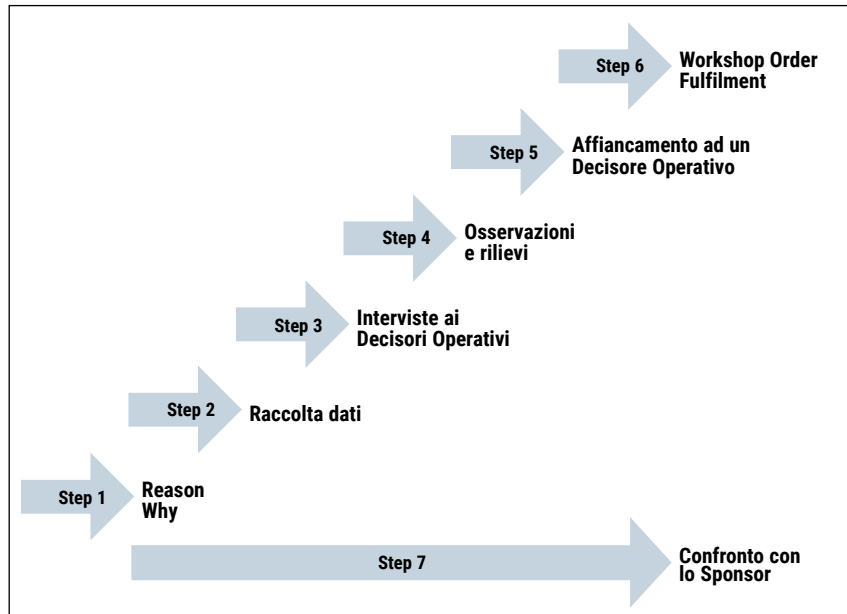


Figura 4.

essere trattati in modo superficiale ma che presuppongono riflessione, oggettività e autocritica. Ciò che si chiede all'intervistato non è un proprio giudizio, generato a priori da convinzioni arbitrarie di correttezza e plausibilità, privo di fondate evidenze e articolati ragionamenti quindi un "conoscere senza sapere perché". Ciò che si pretende, è invece un confronto su interventi necessari a fare di più con minor fatica (fisica e mentale), con maggiori soddisfazioni (per il senso di utilità del proprio operato) e con più solide performance (su cui si potrà parlare di premi e incentivi).

• **Osservazioni e rilievi:** si tratta di vivere un paio di giorni a fianco di macchine e linee, prendendo nota di come operano le persone, comprendendo i motivi per cui si lascia il banco (es.: ricerca materiali, attrezzi, informazioni, supporto a fronte del funzionamento irregolare di un impianto ecc.) o le difficoltà incontrate a causa dei criteri adottati per il coordinamento e la divisione del lavoro (es.: distanza dei materiali dalla postazione, sbilanciamenti di linea, gestione del rifornimento di materie prime ecc.). L'attività riguarda il solo ambito della Produzione e, nonostante le differenze per tecnologie e vincoli alle performance, porta a verificare le buone prassi nella gestione dei materiali (separazione tra Operatore e Logista, Minimum Material Handling, modalità delle chiamate per alimentare i banchi ecc.), delle macchine (divisione del lavoro tra Manutentore e Conduttore Impianto, organizzazione dei setup, attribuzione delle assegnazioni ecc.) e delle persone (operazioni irregolari e defatiganti, abilitazioni e flessibilità, divari tra Takt Time e Cycle Time ecc.). Quando, a prevalere, è la tecnologia lo strumento principe diventa la scomposizione dell'OEE nei suoi fattori, dunque lo SMED per gli attrezzamen-

## CONDUZIONE DI UN'INTERVISTA

### PRIMA:

- recupero di organigrammi e KPI propri della Funzione;
- analisi dei dati e stesura delle run chart per i KPI principali;
- elenco delle potenziali criticità da analoghe posizioni.

### DURANTE:

- perché si sta tenendo l'intervista (motivare l'azione);
- commento a run chart (KPI) ed evidenza di trend/outlier;
- cosa è andato/potrebbe andare storto;
- punti di forza e debolezza;
- esame di fornitori/clienti e di input/output;
- definizione di livelli di criticità (es.: Metodo ICF);
- quali sono i primi tre problemi e qual è il loro peso (ICF)

### DOPO:

- andamento dei KPI e calcolo della tolleranza naturale;
- internal issue (es.: durata setup, assenteismo, flessibilità);
- external issue (es. consegne materiali, guasti, emergenze);
- ipotesi di priorità.

Box 1.

5W + 1H		
Descrizione del problema (da una sintesi degli elementi emersi):		
<b>What Cosa</b>	Cosa non funziona? Cosa s'è fatto per tamponare? Cosa s'è fatto in passato? Cosa andrebbe fatto?	
<b>Who Chi</b>	Chi è implicato? Chi ne risentirà? Chi occorre informare? Chi può esserci di aiuto?	
<b>When Quando</b>	Quando si è verificato il problema? Quando si è intervenuti di recente? E' un evento ripetitivo o saltuario?	
<b>Where Dove</b>	In quale fase del processo si manifesta il problema? Dove nasce il problema?	
<b>Why Perché</b>	Perché si crea il problema? Perché non si provvede ad un intervento definitivo?	
<b>How Come</b>	Come si manifesta il problema? Come ci si può attrezzare per anticiparlo?	

Figura 5.

ti, la FMEA per le fermate a guasto e il PDCA in ogni altro caso. Se invece si tratta di processi labor intensive, si farà ricorso alla Value Stream Map e alla misura dei contenuti di lavoro.

• **Affiancamento ad un Decisore Operativo.** Occorre chiarire, nell'incontro di Kick Off, che:

- la scelta della figura da affiancare non dipende dalle capacità della singola persona di coprire il ruolo, ma dal riconoscimento, alla posizione scelta, di essere uno snodo critico all'interno dei flussi fisici e informativi dell'Order Fulfilment;
- il focus d'analisi riguarda limitazioni strumentali, carenze e ritardi nella trasmissione dei dati, vincoli tecnologici e gradi di libertà necessari a svolgere il lavoro, violazioni all'autonomia decisionale e inutili prescrizioni organizzative.

In base alla Funzione analizzata, i contenuti dell'indagine possono variare ma finalità e tecniche restano le stesse: comprendere, in modo induttivo e da casi specifici, i problemi che transitano per quella posizione. Lo strumento adottato è il 5W+1H, che dà ordine al caos, spiegando il contesto in cui si opera secondo le note dimensioni del Cosa, Chi, Quando, Dove, Perché e Come (Fig.5).

• **Workshop Order Fulfilment** in cui, ripercorse le attività di creazione del valore insieme ai principali attori e giunti ad una condivisione dei punti di forza e debolezza del processo attuale, si riordinano le evidenze emerse per livello di priorità (Box 2) arrivando ad una proposta sul "che fare". Tale proposta

deve essere, innanzitutto, libera da ogni griglia valoriale, ovvero indipendente da considerazioni ideologiche (es.: non sposo tout court la lean production ma ne uso l'approccio e i metodi) e votata ad una sola regola: l'impatto nel conseguire gli obiettivi aziendali. Un secondo aspetto, non meno importante, è l'evidenza dei nessi causa/effetto: si prospetta uno SMED su un dato centro di lavoro se, e solo se, si è in grado di dimostrare che quella macchina è il collo di bottiglia di una famiglia di prodotto caratterizzata da ampiezza di catalogo e frammentazione della domanda. Un ulteriore aspetto che questa fase indaga, è l'attitudine dei singoli al lavoro di gruppo contrastando la personale propensione alla dominanza o alla dipendenza (Box3). Lo strumento spesso usato per definire una lista di priorità è il metodo mini Delfi, che consiste nell'eseguire in sequenza tre attività:

1. ogni partecipante, produce, separatamente e senza confrontarsi con i colleghi, una propria lista di priorità, motivando per iscritto le ragioni che la giustificano;
  2. con un giro di tavolo usando gli appunti presi, si confrontano le varie posizioni dando modo a tutti di sostenerne la logica sottostante;
  3. infine, di nuovo singolarmente, sulla base delle valutazioni che altri hanno aggiunto, ognuno rivede la propria lista per poi riaprire il dibattito nel caso permangano forti discordanze.
- In alternativa, per dimostrare la forza del Team, si utilizza il metodo delle Priorità Immediate (Fig. 6), che riduce i fenomeni di band wagon e apre al dibattito e alla costruzione del consenso.





## FIRST THINGS FIRST

Diversi sono i criteri con cui ordinare una lista di possibili eventi, di opportunità o di problemi. A seconda dei casi, si possono utilizzare i fattori della FMEA (Gravità, Probabilità, Rilevabilità), quelli del Pareto Priority Number (Probabilità di successo, Potenziale guadagno, Costo ipotizzato, Tempi di realizzazione), il metodo ICF (Impatto, Costo, Facilità di realizzazione). Ciò che più è complesso è definirne una scala semantica che cristallizzi le valutazioni e giungere, in un gruppo di lavoro, ad esprimere un giudizio sulla base di un franco e aperto confronto.

Box 2.

## DOMINANZA E DIPENDENZA

Le persone sono naturalmente mosse (e combattute) da due forze contrastanti:

- **Dominanza:** è lo stato mentale che soddisfa il bisogno di avere il controllo della situazione, di essere al comando, giusti e invulnerabili, di conoscere cosa serve agli altri e di poterli inserire in un proprio progetto.
- **Dipendenza:** la convinzione che sia opportuno e saggio affidare la sicurezza e la libertà di se e dei propri amici nelle mani di altre persone, ritenute più adatte e capaci di prendere decisioni. Il primo tratto psicologico chiede agli altri controllo, fedeltà e gratitudine e si combina perfettamente al secondo che dà valore a temperanza (stare al proprio posto) e moderazione (evitare gli scontri). Naturalmente in ognuno di noi questi due aspetti convivono essendo raro che l'uno abbia abdicato a favore dell'altro.

Box 3.

• **Confronti con lo Sponsor.** Durante tutto il periodo dell'Operations Assessment, va condotto un allineamento tra le ambizioni della strategia e le potenzialità della struttura organizzativa. A tal scopo, nel riferire i problemi emersi tutelando l'anonimato di chi li ha esposti, se ne valuta l'effettiva consistenza e, eventualmente, le fonti con cui approfondire l'indagine sullo status quo.

Lo Sponsor, in quanto responsabile dei risultati dell'impresa, ha infatti il compito di valutare, ad ogni passo, le conclusioni che si sono tratte, emendando i fatti dai pregiudizi o dalle distorte interpretazioni dei singoli interlocutori, e indirizzando alle reali necessità di miglioramento le proposte provenienti dai vari livelli dell'organizzazione. Lo strumento, in questo caso, è l'emissione di Meeting Report con i quali condensare, in una pagina, gli argomenti trattati nella giornata e le criticità riscontrate.

Vale la pena sottolineare la differenza tra gli aspetti tattici e operativi, demandati ai Capi Intermedi, e gli aspetti strategici, propri del Vertice Aziendale: i primi hanno effetti di breve periodo, implicano cambiamenti contenuti per profondità (lo sforzo che si chiede ai singoli) e ampiezza (il numero di individui coinvolti) e, per lo più, comportano risposte irrilevanti da parte dei concorrenti (anche se sappiamo quale rivoluzione abbiano portato dei semplici cartellini, i kanban, nel settore auto). Le decisioni strategiche, invece, hanno effetti di lungo periodo, costringono ad ampi e profondi cambiamenti nell'organizzazione e impattano in modo significativo sui concorrenti e sul mercato. Pertanto, l'Operations Assessment, va allineato alla visione dello Sponsor, secondo il mix di fattori che questi ritiene di



Figura 6.

maggiore impatto (servizio vs. costi, flessibilità vs. produttività, qualità vs. volumi ecc.).

**I BENEFICI**

Un Operations Assessment si prefigge i seguenti risultati.

- **Valutare l'opportunità:** in base agli indirizzi dello Sponsor vanno dimensionati, in modo quantitativo, i potenziali margini di miglioramento per quanto ad efficacia/efficienza dell'Order Fulfilment. Tali esiti, oltre ad essere definiti in termini temporali, per quanto moderatamente ambiziosi, saranno però ottenuti da analisi e confronti con i Capi Intermedi che, oltre, a

partecipare al workshop finale, saranno stati coinvolti nelle analisi dei dati e delle soluzioni proponibili. A costoro, infatti, si chiede non solo la competenza di mestiere ma la capacità d'interloquire a tutti i livelli della struttura, facendo leva su empatia e discrezione nel presentare proposte e metodi di lavoro. D'altro canto, ignorare le persone che poi dovranno calare nelle prassi quotidiane qualsiasi seppur minimo cambiamento nei propri comportamenti, risulta una scelta certamente votata al fallimento.

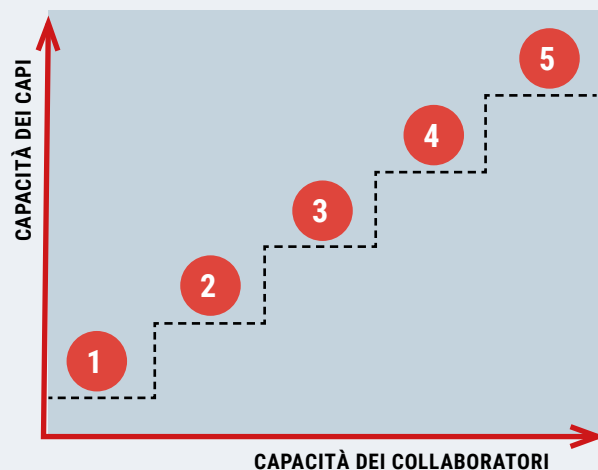
- **Indirizzare la comunicazione:** l'interazione, per quanto limitata, con Capi e Collaboratori consente, a chi ha esperienza di sviluppo organizzativo, di consigliare quale dei cinque approcci (Box 4) applicare nelle diverse situazioni in cui il progetto verrà sottoposto, discusso o venduto dai Team Leader cui è affidata la routine del day by day.

- **Dare senso all'Empowerment:** la necessità di prendere provvedimenti rapidi per soddisfare un cliente imprevedibile e volubile, impone catene decisionali brevi che mal si adattano a processi burocratici lenti e poco reattivi. Per rispondere a questa esigenza, diverse aziende hanno sposato una buzzword di grande effetto e molto evocativa, senza però comprenderne a fondo il significato. Nell'introdurre l'Empowerment, infatti, non si sono considerati gli ostacoli posti dai road blocker, le

## 5 MODI PER MOTIVARE ALL'AZIONE

Riportando su due assi cartesiani le dimensione della Leadership (capacità di comunicare obiettivi e di apprendere) e della Stewardship (impegno a mantenere e potenziare ciò che l'azienda mette a disposizione per creare valore), si distinguono 5 livelli di comunicazione:

- 1 TELLING:** i Capi decidono quel che va fatto e lo illustrano ai Collaboratori senza ulteriori spiegazioni.
- 2 SELLING:** i Capi vendono strategia e cambiamento organizzativo ai Collaboratori motivandone le scelte.
- 3 TESTING:** i Capi cercano delle conferme alle proprie tesi e chiedono ai Collaboratori di corroborarle nella pratica.
- 4 CONSULTING:** i Capi chiedono un parere ai Collaboratori prima di stabilire un nuovo corso d'azione.
- 5 CO-CREATING:** i Capi non hanno deciso su quale traiettoria procedere e propongono ai Collaboratori di farlo insieme.



Ognuna di queste modalità è legittima, percorrerle tutte però è consentito solo ad elevati gradi di maturità dei diversi attori che vi partecipano.

### Box 4.

difficoltà ad essere un Primus Inter Pares, la resistenza dei colleghi a riconoscere autorevolezza in assenza di autorità, il mancato sostegno di staff saturati dal loro normale carico di lavoro e, in generale, i problemi di sviluppo della leadership come se, per risolverli, bastasse un'investitura e un corso di formazione.

La realtà dei fatti mostra, invece, quanto sia necessario dare nuove motivazioni che rispondano alla domanda "cosa me ne viene?" e procedere ad una cessione di sovranità attribuendo supporto, potere e gratifiche a chi, dall'Empowerment, viene interessato.

• **Fissare criteri operativi:** per rendere efficace un Assessment, beneficiandone poi alla sua conclusione, occorre stabilire dei principi base, i più comuni sono:

- Predisposizione all'Efficienza: il presupposto per cui le persone, se messe nelle giuste condizioni, sono portate a lavorare bene, sposta la responsabilità di perdite e sprechi a chi ha progettato e governa i processi, e quindi è chiamato a mettervi mano se i risultati non sono soddisfacenti (al contrario di ciò che talvolta accade, per cui si attribuiscono gli insuccessi a negligenza e imperizia di chi li esegue).

- Rasoio di Occam: il monaco inglese Guglielmo da Okham è famoso per una sua massima "Non bisogna moltiplicare gli elementi più del necessario" (Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem), un cardine per la buona economia del pensiero che spinge a cercare soluzioni semplici e abbandonare percorsi d'azione che aggiungano altra complessità a quella già presente.

- Legge della Sussidiarietà: le decisioni vanno prese al livello più basso cui si possono demandare, con l'avvallo dell'autonomia e della responsabilizzazione del personale operativo, da valorizzare non solo come forza lavoro ma come un capitale di esperienza, capacità e iniziativa.

- Diritto al Dissenso: se è vero che l'omologazione, il conformismo e l'allineamento al mainstream non hanno nessun impatto sull'innovazione e sul pensiero creativo, alterità, diversità ed eterogeneità diventano dei valori per l'organizzazione, valori che vanno preservati anche quando comportino una contrapposizione al leader, purché questo contraddittorio sia confinato alle idee e, una volta prese le decisioni, le si confermi nei fatti e nell'azione.

## CONCLUSIONI

L'Operations Assessment è un passo doveroso prima di intraprendere cambiamenti significativi sui processi industriali, sia perché consente di attivare le risorse, riconoscendo necessità e urgenza di un intervento, sia perché dà indicazioni su ciò che si può realizzare subito, ciò che si deve distribuire nel tempo e ciò che non va più fatto, pena smentire gli obiettivi strategici definiti dal Vertice Aziendale.

Se, con questa iniziativa, si riuscisse a creare una Coalizione Guida con cui preparare una trasformazione organizzativa, si sarebbe senz'altro ripagato lo sforzo, almeno finché vale il motto di Benjamin Franklin "Chi fallisce la preparazione, prepara il suo fallimento".