



STEFANO BERDINI

RINNOVAMENTO AZIENDALE

**Guida il Cambiamento della Tua Azienda
per Raggiungere Risultati Eccellenti**

BQ BRUNO
EDITORE
Ebook per la Formazione

STEFANO BERDINI

Capitolo 1 estratto da:

RINNOVAMENTO AZIENDALE



**Guida il Cambiamento della tua Azienda
per Raggiungere Risultati Eccellenti**

Titolo

“RINNOVAMENTO AZIENDALE”

Autore

Stefano Berdini

Editore

Bruno Editore

Sito internet

www.brunoeditore.it



ATTENZIONE: questo ebook contiene i dati criptati al fine di un riconoscimento in caso di pirateria. Tutti i diritti sono riservati a norma di legge. Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta con alcun mezzo senza l'autorizzazione scritta dell'Autore e dell'Editore. **È espressamente vietato trasmettere ad altri il presente libro**, né in formato cartaceo né elettronico, né per denaro né a titolo gratuito. Le strategie riportate in questo libro sono frutto di anni di studi e specializzazioni, quindi non è garantito il raggiungimento dei medesimi risultati di crescita personale o professionale. Il lettore si assume piena responsabilità delle proprie scelte, consapevole dei rischi connessi a qualsiasi forma di esercizio. Il libro ha esclusivamente scopo formativo e non sostituisce alcun tipo di trattamento medico o psicologico. Se sospetti o sei a conoscenza di avere dei problemi o disturbi fisici o psicologici dovrai affidarti a un appropriato trattamento medico.

Sommario

Introduzione

Giorno 1: Come definire gli obiettivi

Giorno 2: Come conoscere l'organizzazione attuale

Giorno 3: Come descrivere i processi

Giorno 4: Come definire il miglioramento

Giorno 5: Come progettare il cambiamento

Giorno 6: Come strutturare l'organizzazione

Giorno 7: Come motivare le persone

Conclusione

Introduzione

Nel mio lavoro di consulente e formatore, iniziato da oltre dieci anni dopo alcune esperienze aziendali significative, mi sono reso conto sempre più che uno dei requisiti fondamentali per gestire al meglio la propria azienda è quello di poter contare su un'ottima **organizzazione**. Siamo spesso portati a pensare che l'organizzazione della nostra azienda possa essere migliorata, ma il più delle volte non sappiamo da dove cominciare.

Un'azienda disorganizzata non esiste, o meglio tutte le aziende hanno una loro organizzazione, altrimenti non produrrebbero e non sarebbero in grado di funzionare nemmeno per un giorno, ma di sicuro la loro organizzazione può essere migliorata. Il termine *riorganizzazione* ci spinge a credere che tutto ciò che abbiamo fatto sinora sia sbagliato o da rifare, in realtà va razionalizzato e adeguato perché è il mercato che guida le nostre scelte e tutte le nostre decisioni anche in ambito organizzativo.

Chi sono io per poter dire questo? Sono un consulente con la passione per il mio lavoro e soprattutto per le persone, e ritengo che siano proprio queste la vera risorsa in grado di cambiare l'organizzazione della tua azienda.

Esistono molti testi scritti da autori sicuramente più autorevoli di me sull'argomento della riorganizzazione aziendale, ma ne ho trovati ben pochi che spieghino in concreto cosa occorre fare per migliorare la propria organizzazione e soprattutto che siano a misura delle piccole e medie imprese. Grazie all'esperienza maturata sul campo, utilizzando metodi e strumenti più che consolidati e sperimentati, ho creduto opportuno dare il mio contributo per poterti aiutare a migliorare la tua organizzazione partendo proprio dalle persone.

Oggi più di ieri il capitale maggiormente prezioso per le aziende è quello intangibile, quello che non si rileva dal conto economico, ma conoscendo e vivendo l'azienda dal di dentro; è un capitale fatto di conoscenze, esperienze, informazioni, insomma dalla cultura aziendale. E proprio le persone rappresentano il bene intangibile più importante e di più alto valore per le aziende.

Questo testo si rivolge quindi principalmente agli imprenditori, ai direttori generali, ai responsabili delle risorse umane ma anche ai consulenti o a quanti si occupano di organizzazione. Nelle realtà più piccole molte volte è il titolare stesso che prova a occuparsene, magari con l'aiuto della persona di massima fiducia in azienda (di solito il suo braccio destro, come il responsabile amministrativo o il direttore di stabilimento se presente) oppure ricorrendo all'aiuto di un consulente esterno.

Spero che in questo testo tu possa trovare molte informazioni ma soprattutto indicazioni operative, da applicare fin da subito nella tua realtà aziendale; i quattro aspetti da tenere sempre presenti sono:

- darsi un metodo;
- gestire il progetto;
- coinvolgere le persone;
- verificare costantemente i risultati.

Il manuale è strutturato secondo uno schema settimanale, con un argomento al giorno; accanto a questo vorrei aggiungere un secondo schema di lettura che potrà esserti utile per guidare il tuo

progetto di miglioramento. Nell'affrontare un problema o un progetto infatti può essere di aiuto seguire la formula del W5H (*Who, What, Where, When, Why, How*), ossia Chi, Che cosa, Dove, Quando, Perché e Come. Per ciò che concerne la struttura del libro possiamo allora rifarci al seguente schema:

<i>Giorno</i>	<i>Argomento</i>	<i>Domanda</i>
1	Come definire gli obiettivi	Perché
2	Come conoscere l'organizzazione attuale	Chi
3	Come descrivere i processi	Che cosa
4	Come definire il miglioramento	Dove
5	Come progettare al meglio il cambiamento	Quando Come
6	Come strutturare l'organizzazione	
7	Come motivare le persone	

Bene, ora sei pronto per affrontare la lettura e soprattutto per sperimentare il metodo. Buon lavoro!

GIORNO 1:

Come definire gli obiettivi

Quando mi sono trovato ad affrontare dei progetti di miglioramento in ambito aziendale, il primo colloquio è stato sempre con l'imprenditore, e una delle prime domande che ho fatto è stata per conoscere se erano stati già realizzati interventi specifici prima del mio e quindi capire le ragioni degli eventuali insuccessi. A quel punto, con grande sorpresa, ho visto tirar fuori dai cassetti e dagli armadi relazioni, analisi organizzative, manuali logistici, organigrammi e molto altro, per non parlare poi di manuali qualità completi di tutte le procedure operative descritte con il massimo dettaglio. Il mio interlocutore non mi ha dato delle spiegazioni ragionevoli anche perché quando i progetti falliscono se ne parla sempre malvolentieri. Ma allora, mi sono chiesto, cosa può essere successo?

La risposta può sembrare ovvia in apparenza, ma posso assicurarti che in molti casi mi sono trovato di fronte a un unico problema:

gli obiettivi non erano stati definiti con chiarezza. In sostanza, ci si era imbarcati in un progetto di riorganizzazione o di miglioramento ma senza sapere quale fosse la direzione da intraprendere o per lo meno non era stato fatto in modo chiaro e definito. Diventa pertanto fondamentale comprendere a fondo come si fa a definire con chiarezza gli obiettivi di un progetto di miglioramento organizzativo.

Lo scopo principale che mi sono proposto nello scrivere questo manuale è spiegare in pratica come riorganizzare la tua azienda; vorrei allora partire proprio da una definizione condivisa del termine *organizzazione*, così che riusciamo a fare subito chiarezza.

«L'organizzazione è una **combinazione** delle risorse di **uomini** e di **mezzi** disponibili, in funzione del raggiungimento di un **fine**, attuata secondo uno schema preciso di **rapporti** e di **interrelazioni** tra i vari elementi che la costituiscono. Per raggiungere gli obiettivi occorre innanzitutto strutturare l'organizzazione in stretta aderenza agli obiettivi stessi e alla situazione e alle condizioni specifiche in cui ci si trova».

Enciclopedia di Direzione e Organizzazione aziendale, AA.VV.
(Franco Angeli, Milano, 1965).

È una delle migliori definizioni che ho trovato nella vasta letteratura sull'argomento e penso che si tratti di una definizione chiara e completa; se la condividi è ovvio che il primo punto da affrontare, in sede di predisposizione di un progetto di miglioramento, è proprio quello di aver chiari gli obiettivi (il fine) dell'organizzazione stessa.

SEGRETO n. 1: il primo passo da compiere in un progetto di miglioramento organizzativo è partire dagli obiettivi aziendali.

Molte volte capita (e mi è capitato) di incontrare degli imprenditori o dei manager che nel chiedermi di mettere a punto un intervento organizzativo per la propria azienda e conoscendo, e probabilmente apprezzando, la mia professionalità e la mia esperienza, mi rivolgono frasi del tipo: «Ecco, facciamo per la mia azienda come ha fatto tizio, che tra l'altro opera nel mio stesso settore», oppure: «Non esiste un modello organizzativo da

applicare, fatto apposta per la mia azienda?» In situazioni molto peggiori, come scrivevo all’inizio, ho trovato anche dei veri e propri manuali scopiazzati qua e là e adattati alla bene e meglio alla propria realtà aziendale. Io che provengo da studi ingegneristici molto sistematici e tecnici certo non disprezzo la metodologia legata a schemi o a modelli (quelli che in ambito manageriale vengono comunemente chiamati *templates*), ma sono altrettanto convinto che ogni azienda è unica e lo è soprattutto perché uniche sono le persone che la compongono a partire proprio dalla figura dell’imprenditore. Ciò significa che riferirsi a uno schema di massima può essere sicuramente utile all’inizio, ma poi è assolutamente necessario sviluppare un modello organizzativo che sia proprio dell’azienda e soprattutto che si rifaccia agli obiettivi che questa si è data.

SEGRETO n. 2: ogni azienda è unica e diversa da qualsiasi altra, in primo luogo perché diverse e uniche sono le persone che la compongono oltre alla strategia che si è data.

È per questo motivo che la via più corretta di operare non è quella di elaborare uno schema organizzativo teorico, a cui poi riportare

la propria struttura aziendale, quanto quella di studiare la soluzione che consenta il miglior impiego e la migliore integrazione degli uomini e dei mezzi di cui si dispone in vista del conseguimento degli obiettivi generali e specifici dell'azienda.

Ora, se ti è chiaro che occorre partire dagli obiettivi, cerchiamo di capire concretamente come si fa. Innanzitutto bisogna rifarsi a quei concetti chiave della strategia aziendale che tecnicamente vengono definiti come **vision** e **mission** aziendale; il compito di definirli spetta a chi ha in mano le redini dell'azienda, perché se la definizione degli obiettivi non parte dall'alto è chiaro che diventa molto difficile poi pretendere che tutta l'organizzazione si comporti di conseguenza, perché mancherebbe la direzione.

Cosa si intende dunque per vision e mission dell'azienda? Se la tua è un'azienda che esiste da un po' presumo che una vision e una mission siano state già in qualche modo definite. Ti propongo comunque un ripasso di alcuni concetti che ritengo fondamentali per comprendere a fondo la strategia aziendale.

L'obiettivo di un'impresa è quello di **creare valore** per gli azionisti: il conseguimento di tale obiettivo dipende chiaramente dalla redditività dell'impresa, e questa a sua volta dipende dalle scelte strategiche. Questo è il motivo più importante per cui è necessario definire la strategia per la tua azienda.

La strategia è un mezzo rispetto al fine, costituito dagli obiettivi di lungo termine dell'organizzazione. In sostanza, chi governa l'organizzazione attraverso la strategia decide come raggiungere gli obiettivi.

Quindi possiamo definire **gestione strategica** il processo mediante il quale un'organizzazione:

- fissa gli obiettivi di lungo termine che intende raggiungere;
- individua i propri punti di forza e di debolezza e le proprie capacità di competere;
- individua le opportunità e le minacce esterne;
- decide le azioni per raggiungere gli obiettivi e i tempi relativi;
- sceglie tra le varie opzioni che si presentano;
- modifica i piani per quanto è necessario, al fine di adattarsi al cambiamento, e valuta i risultati ottenuti.

Per meglio chiarire il concetto ti propongo un esempio tratto da un'esperienza che ho vissuto realmente con un cliente in occasione della messa a punto di un progetto di riorganizzazione. Anche in questo caso è stato necessario, per definire gli obiettivi, ripartire dalla ridefinizione della strategia e della mission, o se preferisci dalla formalizzazione di quella già in essere.

Si trattava di un'azienda che operava nel settore dell'edilizia. In un primo momento, analizzando i propri numeri e le principali caratteristiche, è emerso in maniera chiara che l'impresa aveva sviluppato un know-how tecnico-produttivo notevolissimo nella realizzazione di alcuni tipi di costruzioni edili, e che il mercato in cui le veniva riconosciuto un vantaggio competitivo indubbiamente era quello del settore pubblico rispetto a quello privato. Ecco allora che l'attenzione si è concentrata proprio su quello che l'azienda sapeva fare meglio e anche verso quei clienti che maggiormente ne riscontravano il valore. Non è stato quindi difficile definire meglio la mission che in parte, come detto, riproponeva quanto già l'azienda stava facendo bene; ma formalizzarlo con la proprietà, che era anche direzione aziendale, ha consentito di fare chiarezza con tutta la struttura.

Dunque torniamo ai concetti di vision, mission e politica, e proviamo a darne una definizione.

La **vision** esprime “in quale direzione vogliamo andare” e indirizza verso un certo percorso, individuato da una serie di mete da raggiungere, in un definito arco di tempo. La vision è l’immagine della situazione desiderata a lungo termine, in sostanza dove l’azienda vuole andare. La vision deve:

- promuovere il cambiamento;
- fornire la basi per il piano strategico;
- motivare il personale;
- favorire la coerenza nei processi decisionali;
- essere focalizzata sul futuro e utilizzata come base per l’organizzazione.

A differenza degli obiettivi aziendali, la vision non deve modificarsi di anno in anno, ma deve costituire una promessa stabile nel tempo. Ha senso modificarla solo se l’azienda sta profondamente cambiando i suoi obiettivi di fondo e il suo modo di fare business.

La **mission** rappresenta invece il “cosa facciamo e per chi” di un’azienda. Esprime l’unicità dell’azienda, ne comprende i valori, definisce il settore di business e i benefici del destinatario. È anche una guida per il personale, soprattutto in quelle realtà in cui quest’ultimo ha un certo margine di libertà operativa: la condivisione della mission guiderà le decisioni e l’azione.

Per definire una mission in maniera completa, potrebbe essere utile rispondere a domande del tipo:

- Chi siamo, ossia qual è l’obiettivo dell’impresa che ne giustifica l’esistenza?
- Cosa facciamo, ossia in quale tipo di business operiamo?
- Quale tipo di prodotti o di servizi produciamo o forniamo?
- Chi è il nostro cliente?
- Quale valore unico e irripetibile forniamo ai nostri clienti?
- Che tipo di azienda siamo?
- Che tipo di azienda vogliamo diventare?
- Che tipo di azienda dobbiamo diventare?
- Quali saranno in futuro le caratteristiche del nostro settore?

A queste domande bisogna dare delle risposte tali da individuare chiaramente i bisogni del tuo cliente finale e le linee generali dell'attività aziendale. L'efficace formulazione della mission crea negli attori coinvolti nel progetto un senso di condivisione degli obiettivi e di partecipazione all'attività. L'enunciazione della mission, magari sintetizzandola in uno slogan, opera come qualcosa di invisibile che guida le risorse umane verso il raggiungimento degli obiettivi comuni, sottolinea la diversità della propria impresa dalle altre, chiarisce al cliente cosa si offre.

La **politica** infine esprime gli obiettivi strategici rivolti al medio termine e gli obiettivi operativi, calibrati per il breve termine, assegnando a ognuno dei tempi di conseguimento. In pratica è necessario definire:

Dove → In quale campo l'azienda vuole competere?

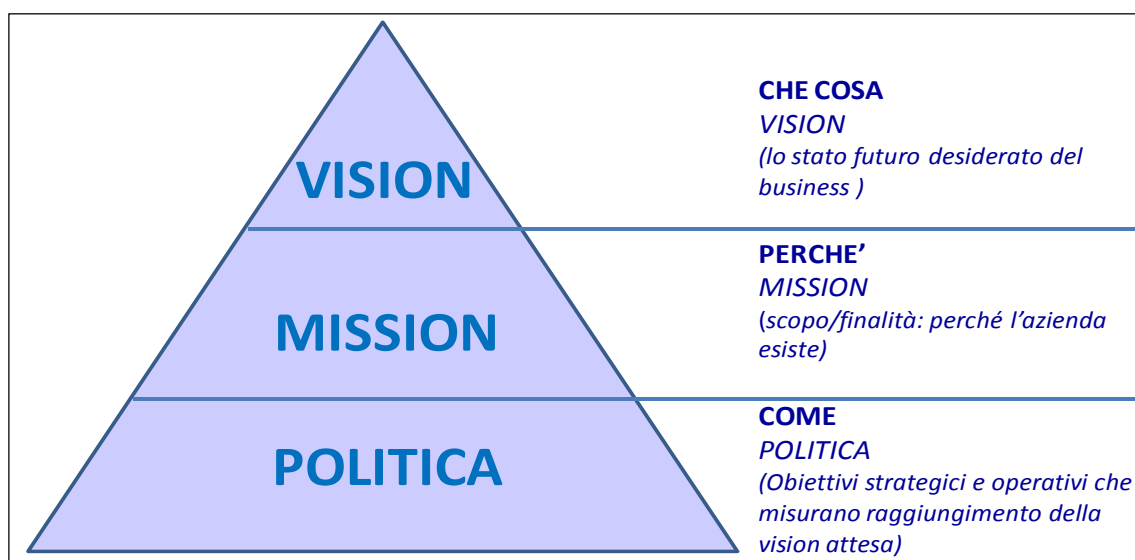
Come → Qual è la sua filosofia e come si organizza?

Perché → Quali sono gli obiettivi?

SEGRETO n. 3: la definizione degli obiettivi (politica) deve venire dopo la definizione della vision aziendale e

dell'esplicitazione di una mission. Questa in sostanza può definirsi la strategia per la tua azienda.

Per sintetizzare graficamente i concetti finora esposti riporto uno schema che utilizzo sempre nei miei interventi formativi sull'argomento:



La classificazione degli obiettivi

Nella politica è necessario definire gli obiettivi strategici e a un secondo livello quelli operativi. Ma in cosa consiste questa distinzione? Vorrei scendere nel dettaglio della definizione per fare chiarezza nei termini. Molto spesso infatti nelle aziende nelle quali ho avuto modo di lavorare mi sono trovato di fronte a

situazioni di grande confusione relativamente alla definizione degli obiettivi e alle differenze tra strategia e tattica, tra azioni di medio e lungo termine e quelle invece di breve termine.

Allora in primo luogo è chiaro che gli obiettivi strategici, come dice il termine stesso, devono essere direttamente derivati dalla mission aziendale, traducendone più praticamente lo scopo, ma al tempo stesso non devono avere un eccessivo livello di dettaglio in quanto il loro raggiungimento va pianificato nel medio o lungo termine.

Ad esempio, in un progetto svolto presso un'azienda che produceva accessori in plastica molto innovativi e ad alto contenuto tecnologico, la mission di aziendale fu esplicitata in modo sintetico ma altrettanto efficace nel seguente modo: *Fornire ai nostri clienti un prodotto tecnologicamente innovativo e qualitativamente perfetto e un servizio sempre più completo e accurato, migliorando al tempo stesso i risultati aziendali.*

Successivamente si esplicitarono gli obiettivi strategici, definiti nel seguente modo:

- aumentare la soddisfazione dei clienti;
- migliorare il servizio al cliente;
- tenere sotto controllo i costi;
- migliorare la qualità del prodotto attraverso il controllo;
- ottimizzare la qualità delle informazioni (di prodotto e di processo);
- migliorare il clima aziendale.

Obiettivi sicuramente ambiziosi ma tutti strettamente collegati alla mission individuata. Come è facile notare si tratta di obiettivi sufficientemente specifici ma altrettanto generici che riflettono in modo esplicito i fattori critici di successo per l'azienda.

Una volta definiti gli obiettivi strategici hai compiuto sicuramente un passo molto importante; se poi tali obiettivi vengono formalizzati a tutta la struttura con particolare riferimento ai responsabili, il lavoro risulterà ancora più efficace. La definizione degli obiettivi strategici però è solo una fase della definizione, in quanto ora è necessario esplicitarli su base annuale per dare agli stessi una connotazione operativa.

Purtroppo anche in questo ambito si rischia di fare molta confusione; nei lavori che conduco presso le aziende mie clienti, una domanda che rivolgo sempre ai responsabili di funzione è quella di sapere se sono a conoscenza degli obiettivi aziendali e se sono stati formalizzati anche quelli a livello operativo. Ed è proprio qui che emergono i problemi più grandi: da un lato infatti i responsabili spesso non sono a conoscenza degli obiettivi definiti, nel senso che non c'è stata una formalizzazione degli stessi, dall'altro poi non sono quasi mai stati esplicitati degli obiettivi operativi per cui il responsabile magari segue una direzione ma non ne conosce il risultato atteso. Affermazioni del genere, ad esempio:

- aumentare le vendite;
- migliorare la comunicazione con il cliente;
- ottimizzare la produzione;
- ridurre i costi;
- diminuire il numero dei resi.

Sono obiettivi strategici che ben si collegano alla vision e alla mission dell'azienda ma non sono ancora sufficienti per essere definiti come obiettivi operativi.

Obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi sono quelli che designano i fini perseguiti dall'organizzazione, descrivono specifici risultati misurabili e forniscono la direzione da seguire per le decisioni quotidiane e per le attività delle diverse unità operative. Tali obiettivi devono possedere pertanto un livello di dettaglio sicuramente più alto; gli attributi di un obiettivo operativo sono infatti i seguenti:

- specifico;
- realistico;
- misurabile;
- scadenzato;
- verificabile.

Per la specificità ho già detto che se un obiettivo deve essere di dettaglio è chiaramente specifico, si riferisce a qualcosa di preciso. Quando dico realistico mi riferisco al fatto che deve avere un necessario riscontro con la realtà, in questo contesto non parliamo di sogni o di visioni, ma dobbiamo essere concreti. Riguardo all'aspetto della misurabilità, penso sia ormai un aspetto assodato da tempo che la misura è il primo passo per migliorare una qualsiasi prestazione aziendale; occorre infatti avere dei

riferimenti certi e poter verificare in qualsiasi momento se quanto stiamo facendo ci sta portando a dei miglioramenti oggettivi.

Riguardo al concetto di scadenzato, ci si riferisce al fatto che deve essere posto un termine, o più termini temporali specifici nei quali sia possibile dire di aver raggiunto l'obiettivo. L'ultimo aspetto invece è strettamente legato alla misurabilità; ha poco senso infatti esigere la possibilità di misurare un determinato aspetto o processo ma non disporre di strumenti di verifica sistematica della misura stessa, tutto ciò ricondurrebbe la misura dell'obiettivo a qualcosa di assolutamente soggettivo e quindi poco obiettivo.

Se provi a seguire queste semplici regole nella definizione di un obiettivo, puoi allora provare a trasformare in operativi gli obiettivi strategici sopra riportati e quindi procedere nel seguente modo:

- incrementare le vendite nel mercato estero di almeno il 20% entro la fine del prossimo anno;
- rispondere al cliente in termini di conferma in due giorni lavorativi dal ricevimento dell'ordine;

- ridurre il costo di produzione della linea di prodotti X del 5% entro i primi sei mesi di quest'anno;
- diminuire il numero dei resi del 10% entro il prossimo anno.

Ognuno di questi obiettivi è sicuramente specifico, misurabile, scadenzato e verificabile; è chiaro che per ciò che riguarda il fatto di essere realistico occorre scendere più nel dettaglio e sapere ad esempio nel caso della riduzione dei costi, o nel numero dei resi, qual è il punto di partenza e cosa è stato già fatto. Come vedi, quindi, non è difficile definire degli obiettivi operativi e non dimenticare che gli obiettivi vanno definiti e condivisi con chi poi dovrà assumerne la responsabilità del raggiungimento.

SEGRETO n. 4: una volta definiti gli obiettivi aziendali derivati dalla mission, prova a esplicitare per ciascuno di essi degli obiettivi operativi che siano chiari per i responsabili e i collaboratori. L'obiettivo operativo deve essere sempre specifico, realistico, misurabile, scadenzato e verificabile.

Ed eccoci quindi all'ultimo ma forse più importante requisito legato alla definizione di un obiettivo: la **responsabilità**. Se

infatti non definisci chi dovrà essere responsabile del raggiungimento dell'obiettivo purtroppo ti mancherà l'elemento più importante.

Prova a pensare un attimo: il concetto di responsabilità è davvero fondamentale anche per quelli che possono essere gli obiettivi personali da raggiungere; se non definisci la responsabilità rischi di mettere in movimento il meccanismo della creazione degli alibi. Ognuno sarà infatti portato a sfuggire alla propria responsabilità cercando giustificazioni e spostando su altri il non raggiungimento di un determinato obiettivo.

Se invece il manager, il capo reparto o il semplice addetto sentirà il peso della responsabilità, dopo aver ovviamente condiviso l'obiettivo assegnatogli, vedrai che ti chiederà come e quando sarà misurato, su quali mezzi e risorse potrà contare e ovviamente aspettati anche la richiesta di eventuali ricompense se l'obiettivo sarà stato raggiunto. Anche quest'ultimo aspetto è importante perché un sistema organizzativo può funzionare ancora meglio se è stato implementato un sistema premiante oggettivamente costruito e correttamente definito.

SEGRETO n. 5: un obiettivo non può essere considerato tale se non hai definito con chiarezza chi sarà il responsabile del suo raggiungimento!

In questa fase è importante definire gli obiettivi anche per un altro motivo fondamentale; quando ci addentreremo nella descrizione dei processi e nell'evidenziazione di quelli ritenuti più critici, saranno proprio gli obiettivi, strategici e operativi, che ti guideranno nella scelta e nella definizione delle priorità.

Perché il miglioramento

Nel quarto capitolo vedrai nel dettaglio come definire il progetto di miglioramento, ora invece è importante capire perché è necessario migliorare. Come avevo già scritto nell'introduzione, quando in azienda si parla di miglioramento si ha subito la percezione, soprattutto da parte degli addetti, che quanto sia stato fatto fino a ora sia sbagliato. In realtà migliorare non significa assolutamente annullare quanto è stato fatto, ma principalmente *ripensare* al modo con cui le cose vengono fatte e se si possono fare in modo diverso. Io credo che l'aspirazione di ciascuno sia quella di migliorare il proprio aspetto, la propria salute, il proprio

status; questo vale ancora di più per le aziende perché, operando in un mercato sempre più competitivo, per ottenere dei vantaggi rispetto ai propri concorrenti è necessario migliorare appunto le proprie prestazioni. Ma come abbiamo visto nella formulazione della strategia, la crescita di un'azienda è insita nella vision stessa, che guarda in avanti appunto, ma che non è solo aumento della redditività e del proprio posizionamento sul mercato. La crescita può e deve essere anche qualitativa, nel senso di sviluppo di competenze, di cultura, di managerialità e quindi di conseguenza organizzativa.

SEGRETO n. 6: il miglioramento è una condizione necessaria per la crescita, ma questa non deve essere solo quantitativa ma anche qualitativa, ossia rivolta anche al capitale intangibile della tua azienda (competenze, persone, cultura).

Il recupero di competitività si scontra però spesso con la gestione della complessità. Infatti per creare strutture in grado di supportare adeguatamente la differenziazione dei prodotti e dei servizi offerti al cliente, e più in generale migliorarne la qualità e il servizio mantenendo adeguati i costi e i tempi di risposta,

aumentano conseguentemente i costi della complessità. Aumentano infatti le risorse dedicate alle attività gestionali, le transazioni messe in atto all'interno dell'organizzazione, e anche i costi legati all'integrazione dei dati e delle informazioni e al coordinamento delle varie risorse.

Moltissime volte mi è capitato sentire imprenditori che nel chiedermi aiuto mi dicevano anche: «Sono anni che vado avanti, ma non riesco più a dominare i miei processi; ho aggiunto persone, ho acquistato programmi e mi sono anche certificato secondo le norme ISO ma ho sempre i soliti problemi».

Questa è una richiesta di aiuto e il primo problema da affrontare è proprio legato all'acquisire la consapevolezza che quella che è aumentata è proprio la complessità che non può essere affrontata con il solito approccio, non bastano più i consueti interventi mirati al recupero di efficacia ed efficienza, occorre un ripensamento generale, centrato sugli obiettivi strategici e orientato ai processi della propria azienda e del business che si è scelto di intraprendere.

Ecco allora che migliorare diventa un imperativo per le aziende e soprattutto per quelle medio-piccole, che spesso trascurano questi aspetti dietro la giustificazione legata proprio alle dimensioni aziendali: «Non abbiamo tempo, ora dobbiamo pensare a questo, prima dobbiamo fare quello... Organizzarci meglio non è una priorità adesso, ecc.» Si tratta quasi sempre di alibi che in realtà nascondono la capacità di pensare in grande e di cambiare prospettiva.

Ma in sostanza, cosa è necessario migliorare, cosa percepisci che nella tua azienda può essere effettivamente migliorato per raggiungere quegli obiettivi che ti sei proposto? Le prime domande da porsi allora potrebbero essere queste:

- Che cosa voglio raggiungere con il progetto di riorganizzazione?
- Cosa è veramente importante per la mia azienda?
- Dove voglio portare la mia azienda?
- Come dovrà essere la mia organizzazione?

Possono sembrare domande semplici ma in realtà sono piuttosto complesse, anche perché se sei un manager o un dirigente, o

addirittura il titolare della tua azienda, spesso non riesci a trovare il tempo per dedicarti a queste domande che in realtà sono fondamentali. Invece è necessario che tu lo faccia perché è troppo importante avere fin da subito un'idea chiara di cosa si vuole raggiungere. Per fare questo può esserti di aiuto la tecnica del *brainstorming*, che in sostanza consiste nell'elaborare delle idee senza all'inizio avere troppe preclusioni su quali possono essere più o meno importanti; consiste nel dare il giusto spazio alla creatività e soprattutto coinvolgere alcuni dei responsabili in questa attività. Il confronto infatti è sempre il primo passo per sviluppare idee creative e individuare anche aspetti che magari da solo potevi aver trascurato.

Prima ho parlato di ripensare proprio per evitare di dare tutto per scontato, di ricondurre tutto a schemi già consolidati; molto spesso per risolvere un problema è sufficiente guardarlo da una prospettiva diversa, da un diverso punto di vista insomma, proprio per cogliere aspetti che fino a quel momento potevano sembrarci secondari e irrilevanti ma che in realtà potrebbero diventare determinanti per il miglioramento. Ti chiedo allora di provare a scrivere comunque qualcosa, ci sarà infatti tempo per riprendere e

ulteriormente dettagliare e meglio definire questi aspetti, adesso è comunque indispensabile che tu scriva qualcosa.

Comunicare e condividere gli obiettivi del progetto

Prima di procedere con i punti successivi c'è ancora un'ultima cosa da fare. Come ho scritto poc'anzi, anche se gli obiettivi del piano di miglioramento non sono stati definiti nel dettaglio, avrai sicuramente identificato le priorità e per far questo, come ti ho suggerito, ti sarai confrontato con i tuoi più diretti e stretti collaboratori; ora è venuto il momento di presentare il progetto a tutta la struttura perché da adesso in avanti avrai bisogno della collaborazione di tutti per realizzare il tuo progetto.

Non servono proclami o chissà cos'altro, è sufficiente preparare un incontro dove puoi invitare tutti i responsabili ma anche chi tra gli addetti più operativi svolge qualche compito di particolare importanza, poi puoi tranquillamente delegare i responsabili stessi a diffondere i contenuti del progetto a tutti. Se ti trovi a operare in una piccola azienda ti consiglio vivamente di fare fin da subito un incontro con tutti.

Voglio a questo punto raccontarti un episodio molto significativo riguardante proprio questo aspetto della comunicazione. Mi trovavo in un'azienda ed ero stato chiamato, come consulente esterno, ad avviare un progetto di riorganizzazione. Dopo i vari incontri con la direzione aziendale e con alcuni dei responsabili per definire gli obiettivi e comprendere a fondo cosa si voleva raggiungere con questo progetto, ho proposto un incontro per presentare a tutti i contenuti basilari del progetto stesso.

Si trattava di una piccola azienda, in tutto saranno stati meno di cinquanta dipendenti per cui non c'erano problemi secondo me a riunire tutti nei reparti produttivi visto che non esisteva una sala riunioni in grado di accogliere tutti. Uno dei titolari era piuttosto scettico riguardo questa mia idea, mentre l'altro si trovava d'accordo a patto che fossi io a fare tutto il lavoro di presentazione. Io invece sovvertii completamente questa situazione proprio perché ero un consulente e quindi il mio ruolo era soprattutto quello di facilitatore e solutore, ma ero convinto che l'efficacia dell'incontro sarebbe passata solo attraverso la presenza dei due titolari e di una loro partecipazione attiva. Non ti nascondo che fu molto dura convincerli a partecipare e soprattutto

a parlare, ma durante l'incontro avvenne una cosa che ancora oggi mi lascia sorpreso. Proprio il titolare che era più restio a fare l'incontro, a partecipare e figurarsi a parlare, prese prima della conclusione la parola per sintetizzare e rafforzare quanto era stato detto fino a quel momento riguardo al progetto, e con grande stupore tutti lo ascoltarono con molta attenzione e i riscontri e i giudizi raccolti successivamente furono entusiasti.

Qualcuno degli addetti, negli incontri successivi, mi disse anche che quella era stata la prima volta che lo aveva sentito parlare per motivi che non fossero i soliti problemi di qualità, ordine e funzionamento dei reparti e inoltre tutti si sorpresero del fatto che per la prima volta non fosse arrabbiato.

Credo che non ci sia altro da aggiungere su quanto ti ho raccontato e posso assicurarti che da quel giorno sono molto migliorati i rapporti tra quel titolare e i suoi dipendenti, e io non ho fatto nulla di speciale se non cercare il coinvolgimento di tutti partendo proprio dalla direzione.

SEGRETO n. 7: gli obiettivi e i contenuti del progetto di miglioramento vanno presentati a quante più persone possibili, partendo proprio dalla direzione aziendale che deve essere parte attiva dell'incontro stesso.

RIEPILOGO DEL GIORNO 1:

- **SEGRETO n. 1:** il primo passo da compiere in un progetto di miglioramento organizzativo è partire dagli obiettivi aziendali.
- **SEGRETO n. 2:** ogni azienda è unica e diversa da qualsiasi altra, in primo luogo perché diverse e uniche sono le persone che la compongono oltre alla strategia che si è data.
- **SEGRETO n. 3:** la definizione degli obiettivi (politica) deve venire dopo la definizione della vision aziendale e dell'esplicitazione di una mission. Questa in sostanza può definirsi la strategia per la tua azienda.
- **SEGRETO n. 4:** una volta definiti gli obiettivi aziendali derivati dalla mission, prova a esplicitare per ciascuno di essi degli obiettivi operativi che siano chiari per i responsabili e i collaboratori. L'obiettivo operativo deve essere sempre specifico, realistico, misurabile, scadenzato e verificabile.
- **SEGRETO n. 5:** un obiettivo non può essere considerato tale se non hai definito con chiarezza chi sarà il responsabile del suo raggiungimento!
- **SEGRETO n. 6:** il miglioramento è una condizione necessaria per la crescita, ma questa non deve essere solo quantitativa ma

anche qualitativa, ossia rivolta anche al capitale intangibile della tua azienda (competenze, persone, cultura).

- **SEGRETO n. 7:** gli obiettivi e i contenuti del progetto di miglioramento vanno presentati a quante più persone possibili, partendo proprio dalla direzione aziendale che deve essere parte attiva dell'incontro stesso.

STEFANO BERDINI

Capitolo 1 estratto da:

RINNOVAMENTO AZIENDALE



**Guida il Cambiamento della tua Azienda per
Raggiungere Risultati Eccellenti**