

TECNICHE OPERATIVE DI GESTIONE

Il management è la "conduzione / guida / gestione delle persone", etimologicamente. Qualunque tipo di organizzazione complessa necessita di una gestione. Aspetti comuni sono: la delega (empowerment) cioè far fare alcune cose a chi le sa fare meglio; la responsabilità di chi ha poteri decisionali.

(P.A. = pubblica amministrazione). La delega è fortemente motivante.

Se nella piccola impresa il management è quasi irrilevante, man mano che si cresce il management diventa fondamentale. Nel capitalismo italiano, basato sulla impresa medio-piccola, il problema della delega a un manager esterno alla famiglia che possiede l'azienda è importante, come anche il passaggio generazionale in quanto manca la cultura manageriale.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Un prodotto di qualità è un prodotto vincente. Qual è la qualità?

Un prodotto senza difetti tecnici è un prodotto di qualità anche se fa schifo esteticamente? Style e design sono parte integrante della qualità? Chi si occupa della qualità?

Dopo la seconda guerra mondiale l'industria giapponese ha dato il via allo switch da una produzione di qualità modesta a una di eccellenza.

La qualità è una missione di tutti coloro che lavorano all'interno dell'impresa. Anche i fornitori concorrono alla qualità del prodotto.

La qualità del prodotto deve diventare un obiettivo dell'impresa, coinvolgendo il top-management.

Un centinaio di anni fa (fino alla 1^a guerra mondiale) la qualità era basata sui prodotti riusciti bene o male (i primi si fenevano, gli ultimi si scartavano) senza cercare le cause dell'errore. Tra la prima e la seconda guerra mondiale si iniziò a controllare la linea di montaggio, controllando i vari stadi di produzione. Tuttavia fermare la linea è un disastro (distrugge le economie di dimensione)

Cause comuni e cause assegnabili: è una distinzione molto simile ad errori accidentali ed errori sistematici. Il secondo tipo di errori sono più gravi perché sono un difetto di progettazione e/o di lavorazione. Si cerca di eliminare tutti (o quasi) gli errori sistematici (cioè le cause assegnabili) e lasciare solo le cause comuni. Praticamente solo il 15% delle situazioni di conformità era da attribuirsi a errori accidentali, mentre il restante 85% erano errori di progettazione e/o da errori della programmazione della produzione. Cioè l'85% degli errori era da attribuirsi ai manager.

Dopo la seconda guerra mondiale si fa strada il TQM o la logica del "Difetti Zero". Forse oggi non è più sufficiente: si deve anche avere un design, una linea che si integri con il resto dell'oggetto, o "bellezza" del prodotto diventa parte integrante della qualità. Dopo gli anni '80 si cerca di perseguire la logica, "zero difetti e bello". Il moderno concetto di qualità è una fusione di perfezione tecnica e di stile, linea bello.

Secondo Jowin la qualità si basa su 8 dimensioni: Prestazioni, Caratteristiche, Affidabilità, Conformità, "Durability", Assistenza, Estetica, Qualità percepita.

La "Durability" (Durabilità) è un periodo di tempo: quanto tempo lo si utilizza fino a quando mi stufa di ripararlo. Questa caratteristica permette una grande differenziazione del prodotto. Un cliente giudica negativamente se, in caso di guasto, la ditta che si occupa di quel prodotto usa più casini (attesa, reperibilità) di quelli creati dal guasto stesso.

L'estetica è un fattore ormai importante; si compra un prodotto più per la sua linea, che per le sue funzionalità.

La qualità si fa a monte: progettazione; in itinere: in officina; a valle: riparazione dei guasti: cioè la qualità comprende tutta l'organizzazione dell'impresa.

È importante la motivazione degli addetti/collaboratori. La qualità è quindi in mano anche al vertice dell'impresa (Top Management) fino all'amministratore delegato. Oggi la Total Quality è nelle mani di persone inserite nello STAFF del top-management, e non fanno più parte di un organo esterno alla direzione.

che non faccia parte di nessun organo interno all'impresa e stia un po' scomoda a tutti (nell'impresa).

Costa la qualità? Sì; tanto. Però costa di più perdere ordini, perdere clienti, avere un calo dei volumi di vendita. Quindi i costi per la qualità, come i costi di prevenzione (per evitare errori) in vista della conformità, i costi della non conformità (correzione di difetti prima della consegna, garanzie), sono più "utili" che non averli.

ROA = return on assets (Xerox, produttore di macchine per uffici) o tasso di rendimento sugli assets: i costi crescono, i costi diminuiscono, il rendimento operativo degli asset investiti nella gestione cresce, al contrario diminuisce. Qualità alta \rightarrow tasso di rendimento sugli asset alto, qualità bassa \rightarrow tasso di rendimento sugli asset basso.

CUSTOMER SATISFACTION

La customer satisfaction è costosa, ma crea la fidelizzazione del cliente: mantiene un rapporto stabile con il cliente. È una potentissima barriera strategica all'entrata, ma costa tantissimo: bisogna acquisire il cliente (è difficile), strappandolo a qualcun altro. Se il cliente resta fedele, si possono ammortizzare i costi di fidelizzazione. Più il cliente è fidelizzato, più compra da me (più spendo), più io conosco i gusti del cliente e le sue abitudini. Inoltre, forse la cosa più importante, il cliente fidelizzato è un ottimo veicolo pubblicitario e, in più, è Gratuito! Il cliente fidelizzato, è impallinato, è disposto a pagare prezzi maggiori per ottenere quel prodotto con il tuo marchio. La clientela fidelizzata ostacola l'ingresso in un mercato di nuove imprese perché tale clientela non si spaventa mai di passare ad un nuovo marchio.

La customer satisfaction determina la Employee Retention, cioè il bloccare all'interno dell'impresa dei collaboratori migliori: buoni prodotti determinano buone punteggi ai venditori che così non passano alla concorrenza.

È importante motivare i collaboratori meno motivati. La front-line dell'impresa

deve essere capaci di risolvere i problemi. Il top-management può essere a più diretto contatto con il cliente. È importante formare il personale perché sia in grado di disporre con il cliente, senza dover (o voler) rimandare più in alto (nella linea manageriale) i problemi. È anche importante che il venditore conosca il prodotto e le sue caratteristiche tecniche, in caso di domande da parte del cliente. Bisogna favorire la comunicazione del cliente: un call-center veramente funzionante può essere decisamente utile e decisivo dal punto di vista della soddisfazione del cliente.

BENCHMARKING

Le imprese sanno sempre qual è la migliore, e in quale ambito è migliore.

I clienti "dicono" all'impresa quali sono le migliori, spesso anche perché. Si determina un paragone tra un'area di un'impresa e la corrispondente area di un'altra impresa.

È una metodologia nata dalla cultura giapponese: nella società giapponese è molto importante il rapporto tra collega anziano e collega giovane. Il collega giovane deve essere deferente verso il collega ^{anziano} ~~giovane~~, che a sua volta ha il dovere di aiutare il collega giovane. È il processo di continua comparazione tra prodotti, servizi, metodologie tra le imprese migliori e le altre con lo scopo di migliorare queste ultime. Il "competitor benchmarking", cioè questo atteggiamento tra imprese concorrenti, è tipico della cultura giapponese e dell'industria giapponese, fino a 30 anni fa circa. L'obiettivo principale è individuare le aree critiche (quelle più decisive/importanti) e cercar di ridurre il gap tra di me e l'impresa migliore in quegli ambiti. È un fortissimo stimolo al miglioramento e all'efficienza che altrimenti non sarebbero ottenuti. È un sistema atto a migliorare l'efficienza delle aree all'interno dell'impresa, essendo un sostituto del mercato.

Ci sono 3 tipi di Benchmarking: il competitor benchmarking è il più difficile (è inattuabile) (vedi sopra); l'internal benchmarking è il confronto tra filiali e/o unità operative all'interno dell'impresa: portare tutte le unità operative al

massimo livello riscontrato mi avvicina a ciò che si fa meglio all'interno della mia impresa, è tuttavia un miglioramento relativo; il functional benchmarking è un confronto tra una funzione critica della mia impresa con una funzione critica di un'altra impresa che è migliore della mia impresa, ma produce altri prodotti, cioè non è mia diretta concorrente. Alle imprese è utile dialogare tra di loro perché frequentemente questo dialogo porta cose positive a entrambi gli interlocutori.

Il benchmarking si svolge in 5 passaggi: scegliere le aree critiche più importanti (quelle che definiscono il mio livello di competitività), individuare le imprese con cui fare il confronto (di solito functional benchmarking), definire il gruppo di confronto (Benchmarking Team) creato da chi? consulenti esterni o tecnici interni all'impresa? i tecnici interni sono più direttamente coinvolti, però cercano di dimostrare che fanno più il massimo possibile; i consulenti esterni giudicano più imparzialmente, però possono tirare fuori un "pacchetto" molto generale di migliorie che costa molto ed è poco personalizzato. Il modo migliore è il mix tra consulenti esterni e tecnici interni diretto da un membro del consiglio di amministrazione. Si segue poi con l'organizzazione della raccolta dei dati, infine si analizzano i dati raccolti, si traggono i risultati e si applicano tali risultati facendo attenzione al contesto operativo, agli obiettivi che ci si è prefissati.

Il Benchmarking è più attento al processo produttivo che non al prodotto in sé.

Il Re-Engineering consiste nel ripensare un processo (fino anche all'azienda nel suo insieme). Per certi versi non si dovrebbe fare mai sotto la pressione della necessità, in quanto c'è il rischio che sia troppo tardi per modificare l'impresa. Talvolta si deve modificare anche la struttura dell'impresa (in casi disperati), o cancellare i pilastri di una impresa: la divisione del lavoro, la struttura gerarchica.

Fare re-engineering significa molte cose: significa ridurre i livelli dell'organizzazione, ridurre le dimensioni, ristrutturare.

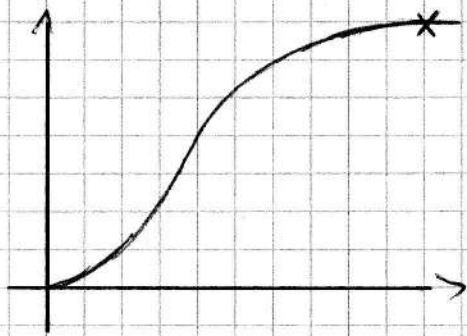
Si deve riprogettare le funzioni / i processi in un sistema con un CROSS-FUNCTIONAL team, cioè gruppi che sono formati da persone provenienti da diverse funzioni dell'impresa.

Il vero re-engineering è quello che si fa giorno per giorno, cioè deve avere la capacità di prevedere ed adattarsi ai cambiamenti, il re-engineering stile "risoltare un cubino" è solo fattibile quando l'impresa ha il cubo per terra. Come reagiscono i diretti interessati al re-engineering? Se va bene si oppongono, se va male è il rifiuto. Il cambiamento va governato!

Secondo Drucker c'è il re-engineering che riguarda una intera funzione (macro re-engineering), e un micro re-engineering che riguarda solo un sub-processo.

Se il micro re-engineering funziona, non c'è bisogno del macro re-engineering.

Il re-engineering è necessario se: il miglioramento di un determinato processo è a un punto morto, cioè non è più possibile migliorare, si necessita di un nuovo processo; l'impresa sta perdendo quote di mercato e la competizione spinge al salto di qualità; l'impresa si avvicina al punto superiore della curva ad S



prima di poter lanciare un nuovo prodotto a breve tempo, e' meglio cambiare nel tempo; mutano le esigenze dei clienti, oppure l'impresa ha mutato le esigenze della clientela; esistono nuove opportunita' tecnologiche, se vuoi rimanere competitivo con i tuoi rivali deve mutare le tecnologie; ci sono cambi radicali cambiamenti nel settore.

→ Miglioramento a punto morto: il miglioramento non è senza fine, e poi se per ottenere miglioramenti molto piccoli si deve investire molto; si deve avere il coraggio di cambiare sistema di riferimento.

→ Sprinte competitive: se si hanno limitate opzioni e poco tempo è difficile

avviare un re-engineering senza vedersi sugli allori dei successi passati.

→ La S-curve è al massimo: bisogna avviare gli studi per nuovi prodotti prima di quando il prodotto già lanciato inizia il suo declino; inoltre è meglio che il mio prodotto declini perché ho lanciato un nuovo prodotto, piuttosto che siano stati i miei concorrenti.

→ Esigenze della clientela: l'impresa opera in un ambiente dinamico, fortemente evolutivo; deve perciò saper prevedere e/o adeguarsi a cambiamenti nei gusti della clientela potenziale.

→ Nuove tecnologie: cambiare le tecnologie è una necessità delle imprese, in quanto devono restare al passo con i rivali; tuttavia non è un re-engineering indolore, cioè qualcuno patisce i miglioramenti tecnologici.

→ Mutamenti radicali dei settori: normative locali e/o sovranazionali sono fattori che costringono ad operare un re-engineering.

Il re-engineering si attua secondo varie fasi.

1) Analisi del cliente

2) Analisi del settore (Benchmarking)

3) Definizione degli strumenti (Total Quality Management, ad esempio)

4) Definizione delle grandi linee (obiettivi)

5) Metodi (tecniche di attuazione)

6) Miglioramento (delle tecniche)

7) Collaudo (giustificazione del progetto in obiettivi e cause)

8) Presentazione (agli altri manager non coinvolti nel team cross-functional)

9) Applicazione (attuazione del processo)

L'industria della comunicazione (ICT) permette l'accesso alle informazioni in modo diretto e più veloce, anche in modo più approfondito. Si godono i benefici della decisione decentrata e accentrata.

Ci sono molti atteggiamenti di fronte al re-engineering che vanno dall'entusiasmo al sottogetto deliberato. Se un re-engineering è drastico, modifica radicalmente i modi di lavorare e le posizioni di potere,

portando uno shock nelle risorse umane, che rispondono in modo psicotico.

PRODUZIONE SNELA (LEAN PRODUCTION) = TOYOTISMO

È il modo di mettere insieme tecnologie occidentali e cultura giapponese: è un miglioramento continuo di un prodotto che dipende da gruppi interfunzionali. A partire da una decina di anni fa, la lean production si è evoluta nel LEAN MANAGEMENT, che va oltre il re-engineering, colpisce non solo l'impresa singola, ma anche tutto ciò che la circonda, come fornitori, distributori, clienti. Significa ridefinire tutte le principali funzioni dell'impresa.

La produzione automobilistica marce come artigianale con operai specializzati: una produzione molto ridotta, con target un'élite della popolazione. Era impossibile avere uno standard tecnico del prodotto (una costanza nella qualità tecnica), era impossibile avere economie di dimensione. I costi unitari erano molto elevati, mancavano le barriere all'entrata e quindi nuovi fondi da investire nell'innovazione tecnologica. Si pensa poi alla produzione di massa con la Ford T. Non esisteva ancora la catena di montaggio, ma la produzione si basava sull'intercambiabilità dei pezzi, cioè la standardizzazione dei pezzi "di ricambio" e sulla semplicità dei pezzi usati e del montaggio stesso. Si determina una forte dequalificazione della forza lavoro, un livello di competenza nemmeno confrontabile con quello degli artigiani precedenti. Si decide di produrre tutto all'interno dell'impresa per evitare problemi di transazione, cioè di relazioni tra le imprese. Le attrezzature iniziarono a produrre sempre lo stesso componente sempre più preciso. Parallelamente calava il costo di produzione del singolo prodotto, allargando la clientela potenziale. A metà degli anni cinquanta del '900 si inizia la fine del modello fordista: il mercato europeo e il mercato giapponese crescono ed entrano in competizione con l'industria statunitense. Le auto americane non sono adatte né all'Europa né al Giappone. Il primo oil-shock diede il colpo di grazia al fordismo.

Si vede il modello giapponese (lean-production e ruolo del gruppo di lavoro, piuttosto che del singolo) imporsi nell'industria automobilistica. Dopo la seconda guerra mondiale, il modello fordista non ha successo nell'industria giapponese; Toyota e Ohno, sviluppando il fordismo nei suoi aspetti migliori, creano un nuovo modello di lavoro basato sul gruppo e non sul singolo. La "Comunità Toyota" si basa sulla fidelizzazione del lavoratore (certezza del posto di lavoro, retribuzione fondata sull'anzianità) e sul contatto di genere: l'operaio è onorato/orgoglioso di lavorare per quell'impresa e se questa fallisce è un insuccesso personale. La miglioria della gestione è un compito di tutti (gruppo). Toyota supera così il tabù della fermata di una linea di produzione (tutti possono fermare la linea; quando non si ferma quasi mai si è nelle vicinanze del "difetto zero"). Toyota ha un vastissimo indotto, l'85% della produzione è fatta fuori dalla impresa; divise in fasce, le imprese devono mantenere lo standard di qualità; la prima fascia è il co-design. Si ha il massimo coinvolgimento delle imprese esterne. La parcellizzazione poteva portare al rischio di "nessuno sa esattamente cosa fa l'altro" (ignorare un errore o risolverlo più volte). Si aveva certo un leader di ogni squadra di lavoro, un leader forte che riuniva le competenze. Il rapporto con il concessionario deve essere duraturo e privo di "scorte presso il concessionario" e "km 0" che svalutano il prodotto usato. Toyota persegue la politica del "non bisogna perdere assolutamente un cliente".

OUTSOURCING (STRATEGIC OUTSOURCING)

Significa: è meglio esternalizzare una fase di produzione oppure no? Uno dei motivi è il costo: spese comprando all'esterno si spende meno che produrre all'interno. È il problema di capire che cosa sia strategico per l'impresa, cioè che crea valore, e che cosa non sia strategico, cioè che non crea abbastanza valore.

Sebbene produrre all'interno garantisca maggiore continuità nei rifornimenti, esternalizzare una produzione può abbassare i costi di produzione.

Negli anni un elemento che era core business, oggi può non esserlo più: ad esempio, oggi il motore di una Rolls Royce è BMW, mentre cinquanta anni fa era prodotto all'interno. Lo Strategic Outsourcing parte dall'individuazione delle fasi della catena del valore che sono più rilevanti concentrando lo sviluppo delle competenze in quei determinati campi. Una volta esternalizzata una produzione di una parte/componente è definitiva lo spostamento, perché è costosissimo re-internalizzare una branca di produzione. L'outsourcing non è un espediente per abbassare i costi. Certamente le industrie ICT (comunicazioni) hanno permesso di esternalizzare più facilmente le competenze non core business. Ci sono poi altri motivi che spingono all'outsourcing strategico. Alla fine io cerco di rivolgermi a chi il prodotto sa fare meglio (a costi minori possibilmente).

L'outsourcing ha alcuni vantaggi: c'è maggior flessibilità (anche se dipende dal tipo di componente/bene che si produce: bene semplice e standardizzato, outsourcing, bene particolare e specifico che determina uno dei livelli nella mia scala di valori, produco io internamente); i costi sono bassi e i rischi sono bassi (tuttavia funziona se e solo se il fornitore in outsourcing è un vero referente logistico); ci si concentra meglio sulle attività più importanti (core-business); minore complessità (se l'attività non è core-business, e se il fornitore ha competenze adeguate); il rapporto con i fornitori arricchisce le mie conoscenze (l'obiettivo è imparare a vicenda).

IDOSINCRAZIA: forte dipendenza bilaterale dei due partner (della transazione)

Ci sono svantaggi: è una decisione irreversibile, c'è perdita di controllo, perdita di coordinamento (rischio di ripetute reciproche), c'è perdita di motivazione (il rapporto impresa-addetti non è sostituibile con un contratto, manca l'appartenenza).

molte altre resistenze all'outsourcing possono provenire dal management: conflitti interni tra le funzioni e il top-management, si fa fatica ad ammettere che una impresa piccola possa produrre una cosa meglio e a minori costi di una impresa grande, ci sono costi "evitabili", infine la paura di perdere l'identità se l'impresa si fa fare tutto fuori e mette solo il marchio.

Il problema è capire quali siano le attività esternalizzabili e quali no.

Quinn-Hilmer afferma che quando, in un rapporto tra fornitore e impresa, sono alti sia il potenziale vantaggio competitivo sia la vulnerabilità: si stipula un contratto che eviti la vulnerabilità, oppure si compra il fornitore. Se il prodotto è standard la vulnerabilità non conta.

Venkatesan scompone la catena del valore e si cerca di individuare i sottosistemi strategici.

L'outsourcing è un'alleanza perché è un'unione di più imprese che cercano di raggiungere i propri obiettivi autonomamente. come tale deve essere controllata.

La gestione dell'alleanza si fonda su: chi possiede (e che potere ha), la misura dei risultati, il coordinamento dei ruoli, la relazione cliente-fornitore.

L'alleanza deve avere flessibilità, standard tecnici, stabilità delle prestazioni e stili di management (compatibili o meno).