

Regione Umbria

Formazione Formatori

Analisi fabbisogni sistema azienda

A cura di Anna Uskok

Giugno - Luglio 2008

Obiettivo formativo

Affinare le capacità diagnostiche del “sistema azienda”, per supportarne lo sviluppo con adeguati interventi formativi

Come:

- Fornendo un quadro di riferimento ed una metodologia utile alla lettura del contesto e delle dinamiche con cui le strutture organizzative si confrontano.
- Ripercorrendo lo sviluppo delle forme organizzative in relazione all'evolvere delle condizioni di contesto.
- Elaborando strumenti utili a diagnosticare il modello di gestione praticato.
- Sperimentando metodologie e strumenti per far emergere le criticità affrontabili attraverso azioni formative

Il sistema azienda

Azienda

Insieme di **fattori/risorse** che, tra loro **coordinati**, operano per raggiungere determinati **obiettivi**.

Fattori/Risorse

Money

Men

Materials

Methods

Machines

Obiettivo primario

Sopravvivere e crescere nel tempo

Come?

Elaborando risposte adeguate alle sollecitazioni/richieste provenienti da interlocutori diversi.

Interlocutori

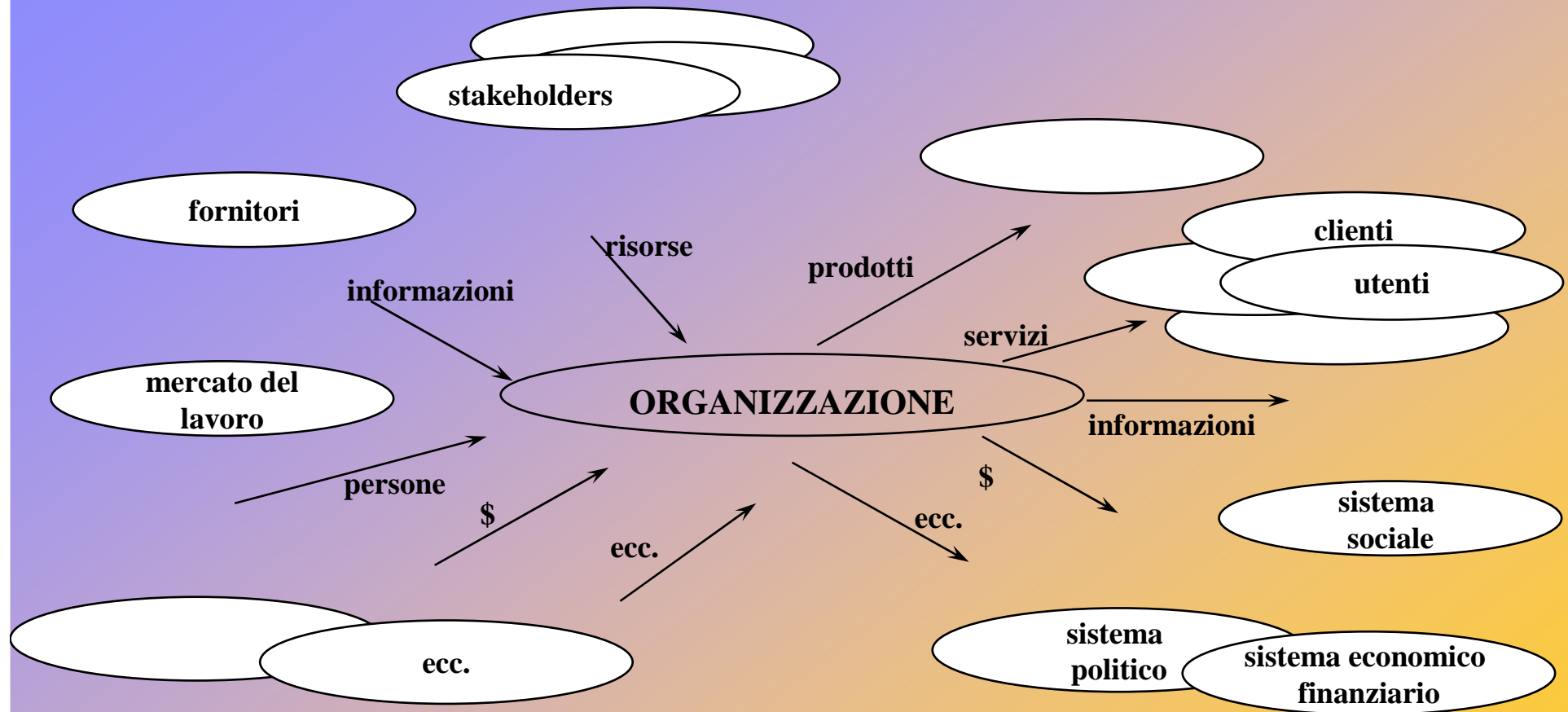
Interni

- Stakeholders
- Risorse umane
- ...

Esterni

- Clienti
- Fornitori
- Competitors
- Sistema normativo
- Sistema politico-sociale
- Mercato del lavoro
- Sistema economico-finanziario
- ...

L'ORGANIZZAZIONE ED IL SUO "AMBIENTE"



Azienda=Sistema aperto

Insieme di parti
fra loro interdipendenti
in continuo scambio "Esterno-Interno"

Tipologia di sistemi

sistema

**ambiente
esterno**

**alta
stabilità**

Interdipendenze fisse:

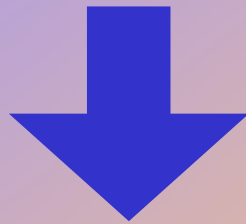
il risultato e' garantito
dall'efficienza della
macchina organizzativa

**alta
variabilità**

Poche interdipendenze fisse

Il risultato e' legato
alla capacità di riformulare
continuamente risposte adeguate

Nel passaggio da ambienti
stabili ad ambienti variabili



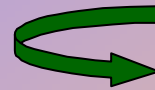
cambia il modello di gestione

MODELLI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

I PRINCIPALI MODELLI:

1. NORMATIVO

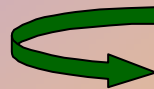
ottenere buone esecuzioni di compiti, norme, procedure istruzioni, ordini



rendere i collaboratori
esecutori precisi

2. RELAZIONALE

ottenere l'impegno e disponibilità in caso di criticità o punte di lavoro



rendere i collaboratori
esecutori impegnati

3. PROFESSIONALE

ottenere responsabilità sulle finalità del proprio lavoro, in un gioco di squadra; coinvolgere sulle finalità dell'azienda

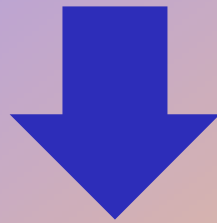


rendere i collaboratori
esecutori coinvolti

Modelli di gestione delle Risorse Umane

FATTORI DEL CONTESTO COMPETITIVO	STABILITÀ ESTERNA PRODOTTO STANDARDIZZATO	STABILITÀ ESTERNA VARIABILITÀ SITUAZIONE	INSTABILITÀ VARIABILITÀ ESTERNA ALTA COMPLESSITÀ
AI COLLABORATORI SI RICHIEDE...	ESECUZIONE DILIGENTE DI ATTIVITÀ PREDEFINITE RISPETTO ASSOLUTO DELLE REGOLE	IMPEGNO ATTIVO	COMPETENZA E COLLABORAZIONE ATTIVA
RUOLO DEI CAPI	CONTROLLO DEL RISPETTO DI COMPITI E NORME	RIFERIMENTO OPERATIVO – DECISORE	GESTORE DI RISORSE UMANE TRAINER, COACH
LEGITTIMAZIONE DEL CAPO	GERARCHIA	GERARCHIA + AUTOREVOLEZZA	LEADERSHIP PERSONALE
QUALITÀ OPERATIVA PIÙ APPREZZATA	CONFORMITÀ A NORME, PROCEDURE, ISTRUZIONI	DISPONIBILITÀ VERSO IL CAPO	COLLABORAZIONE ATTIVA, GIOCO DI SQUADRA, COINVOLGIMENTO SULLE FINALITÀ DELL'AZIENDA
RELAZIONE TRA CAPO E COLLABORATORE	IMPERSONALE, AUTORITARIA, BASATA SUL GRADO GERARCHICO	AUTORITARIA, BASATA SULLE BUONE RELAZIONI INTERPERSONALI	PROFESSIONALE, TRASPARENTE, CENTRATA SUGLI OBIETTIVI AZIENDALI
COMPORTAMENTO DEI COLLABORATORI DI FRONTE A PROBLEMI O IMPREVISTI	SEGNALAZIONE AL CAPO	CONTRIBUTO ALLA GESTIONE DEL PROBLEMA (CHE FA IL CAPO)	GESTIONE DEL PROBLEMA; UTILIZZO DEL PROBLEMA COME OCCASIONE DI MIGLIORAMENTO
COMPORTAMENTI DEL CAPO DI FRONTE A ERRORI DEI COLLABORATORI	RILIEVO FORMALE (SE PREVISTO DALLE NORME)	STRIGLIATA, RICERCA DEL COLPEVOLE	DIAGNOSI SULLE CAUSE E AZIONE CONDIVISA DI MIGLIORAMENTO
MODELLO	NORMATIVO	RELAZIONALE	PROFESSIONALE

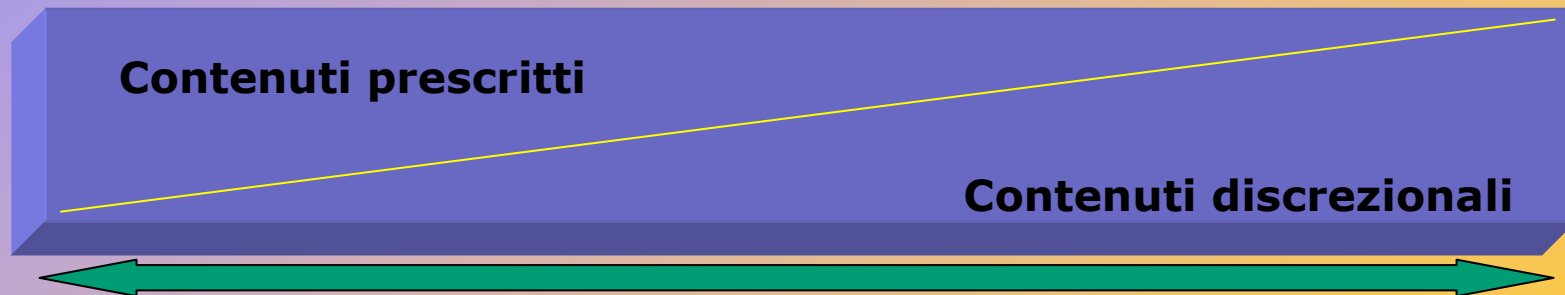
Nel passaggio da ambienti
stabili ad ambienti variabili



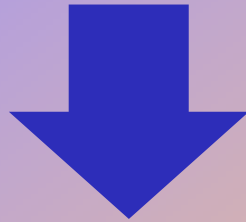
cambia il modo di interpretare i
ruoli organizzativi

OGNI RUOLO CONTIENE ASPETTI DI

- **PRESCRITTIVITÀ** (COMPITI PREDEFINITI – PROCEDURE – NORME)
- **AUTONOMIA** (SCELTE – OBIETTIVI – FINALITÀ – DISCREZIONALITÀ)



Nel passaggio da ambienti stabili
ad ambienti variabili



Cambiano le transazioni di lavoro
tra domanda ed offerta

Ambiente esterno	azienda	
	Chiede	Offre
Stabile	Conformità alle norme e alle prescrizioni	Sicurezza occupazionale e posizionale
Variabile / Turbolento	Interpretazione del proprio ruolo con autonomia e responsabilità	Opportunità di apprendimento e crescita professionale e quindi occupabilità

Ambiente ad alta stabilità



Attenzione alle procedure

Discriminante nella prestazione:

Esperienza nel ruolo → Anzianita' aziendale

Sistema a Cultura Burocratica



- Rigida osservanza dei valori del sistema
- Fedeltà
- Motivazioni legate alla conservazione del posto di lavoro
- Sicurezza

Ambiente ad alta variabilità



Attenzione al risultato

Discriminante nella prestazione:

Capacità di interpretare le variazioni del contesto e formulare risposte adeguate
→ Capacità di apprendimento

Sistema a Cultura Professionale



- Comportamenti orientati al risultato
- Comportamenti orientati al cambiamento
- Motivazioni all'autorealizzazione

Atteggiamenti possibili in ambienti ad alta variabilità

- Atteggiamento **adattivo**: realizza piccoli cambiamenti incrementali conseguenti a variazioni esterne
- Atteggiamento **proattivo**: anticipa il cambiamento incidendo sull'ambiente e non subendolo

Organizzazione e contesto esterno

un'azienda, un'organizzazione, va bene, è competitiva, produce valore, sopravvive nel tempo,

SE:

- è in sintonia, in coerenza con il proprio
AMBIENTE ESTERNO
- presidia adeguatamente i principali
FATTORI DI SUCCESSO presenti nel
SETTORE ECONOMICO in cui opera;
- governa le principali SFIDE che AMBIENTE
ESTERNO e SETTORE ECONOMICO
periodicamente presentano



**A
M
B
I
E
N
T
E**

oligopolio/monopolio
domanda>offerta
tecnologia in evoluzione
Mercato indifferenziato

concorrenza
Domanda = offerta
tecnologia in evoluzione
Mercato indifferenziato

+ concorrenza
Domanda < offerta
Tecnologia matura
di prodotto/processo
Mercato segmentato

Concentrazione offerta
Domanda < offerta
Consumatore evoluto
Mercato + segmentato
tecnologia
prodotto/processo/MKT
mature

**F
K
S**

Esclusività prodotto
Prestazioni tecnologiche
prodotto
Immagine tecnologica

Efficienza
Costi per unità di
prodotto
Economie di scala
volumi

Efficacia-capacità di
risposta al mercato
Flessibilità strategica
Servizio
Gestione del
cambiamento

Efficacia+efficienza
Servizio
+affidabilità+qualità
Ottimizzazione fattori
"micro"
Gestione delle
competenze

**L
E
V
E**

Innovazione di prodotto
Qualità/rapidità progettaz.
Innovazione tecnologica

Innovazione di processo
Riduzione costi fissi
Prezzi
Performance
verticali/funzionali

Innovazione
prodotto/mercato
Segmentazione/posiziona
mento
Gamma
Livello di servizio
Produzione flessibile
orientata al mercato

Innovazione e
miglioramento diffusi
Qualità diffusa
Riduzione sprechi
Performance
trasversali/globali

business di
prodotto

business di
processo

business di
mercato

ottimizzazione

“FASI del BUSINESS”

FASE

**FASE del
PRODOTTO**

**FASE del
PROCESSO**

**FASE del
MERCATO**

**FASE di
OTTIMIZZAZIONE**

Fattori di successo

**ESCLUSIVITA' DEL PRODOTTO
IL CONTENUTO “TECNICO” DEL
PRODOTTO**

**VOLUMI ELEVATI
COSTI BASSI
EFFICIENZA FUNZIONALE**

**RISPOSTA ALLE ESIGENZE DEL
MERCATO
SEGMENTAZIONE**

**COMPETITIVITA':
+ VALORE AGGIUNTO IN TUTTI I
PROCESSI
+ CLIENT SATISFACTION E
- RISORSE/-SPRECHI
+ EFFICIENZA E
MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA**

Le regole del gioco della competitività

“una organizzazione è tanto più competitiva, quanto più è in grado di perseguire con efficacia e continuità il proprio scopo istituzionale ovvero quanto più è in grado di generare valore”

Valore= migliorare il rapporto tra output complessivo prodotto e input utilizzato

I criteri che contraddistinguono la competitività dell'impresa sono :

- **Aumentare il proprio output: attraverso i propri prodotti/servizi (qualità, tempestività, economicità), produrre utilità e funzione d'uso per il cliente.**
- **Contenere il proprio input: economizzare ed ottimizzare l'impiego delle risorse**
- **In modo stabile: dare continuità ai risultati (ripetitività in condizioni diverse e mutevoli)**

4 principi della competitività

- **1 Dal risultato alla continuità del risultato**
- **2 Il valore sta nel patrimonio**
- **3 Il valore si genera nello scambio (integrazione)**
- **4 L'integrazione genera sinergie**

1 dal risultato alla continuità del risultato

Ogni azione operativa produce 2 output:

- **Un primo risultato con effetti immediatamente tangibili (che cosa\quanto)**
- **Un risultato che produce i suoi effetti nel tempo (come)**



**Il reale patrimonio
dell'impresa**

“COME” e i suoi effetti nel tempo

Es:

abbiamo venduto, fatto un contratto, portato a casa un ordine ma *come* abbiamo venduto? Un servizio utile o no? il cliente è soddisfatto o no? Con un buon servizio? Contribuendo a creare un'immagine positiva dell'azienda?

“COME” e i suoi effetti nel tempo

Es:

abbiamo progettato conseguendo un risultato tecnicamente importante, ma come abbiamo raggiunto il risultato, utilizzando competenze e componenti già presenti o no, facendo sperimentazione o no, lasciando traccia della competenza utilizzata e prodotta.....?

Si dice che un progetto non è terminato se non esiste la relativa memoria tecnica, il monitoraggio dei risultati e dei vantaggi, svantaggi

Il “come si arriva al risultato” è il presupposto per la “continuità di risultati” nel tempo

2 il valore sta nel patrimonio

Valore del cliente:

- **gli acquisti che potrà fare in futuro**
- **Gli altri servizi che potremmo vendere**
- **Le buone referenze che fornirà ad altri**
- **I minori “costi di vendita” da sopportare per arrivare a lui**
- **La maggiore disponibilità a pagare un “prezzo” di fiducia**

Valore per il cliente= la somma delle diverse utilità economicamente apprezzabili

3 il valore si genera nello scambio (integrazione)

Fino a quando l'output di ogni azione non è ceduto ad altri e non ha prodotto utilità per altri, non si produce valore.

Il valore si crea nel momento in cui altri utilizzano, *con vantaggio*, quello che io produco.

I "prodotti" devono generare UTILITA'

- Es: gli acquisti producono valore quando producono vantaggi per i loro utenti interni (progettazione, produzione,), attraverso flessibilita`, tempi di consegna, collaborazione tecnologica,.... altro; non producono valore quando perseguono unicamente la politica del minimo prezzo.

INTEGRAZIONE

Parliamo di integrazione quando la relazione tra due parti produce un risultato che ciascuno da solo non può perseguire.



L'integrazione e cioè lo scambio vantaggioso tra fornitore e cliente (interni/esterni) è possibile quando si ha conoscenza del processo e delle sue fasi sia a monte che a valle, si conoscono vantaggi e svantaggi che si possono produrre nel processo.



SCAMBIO di INFORMAZIONI

4 l'integrazione genera sinergie

Si passa da economie di scala ad economie di scopo

Si passa da un sistema a somma zero (io vinco, tu perdi) tipico delle organizzazioni per funzioni; ad un sistema a somma diversa da zero (noi vinciamo), delle organizzazioni per processi

La catena del valore



Valore per l'azionista

L'azionista è interessato :

- Al profitto (ritorno dell'investimento)
- Alla continuità dei profitti, alla stabilità dei risultati, alla riduzione dei rischi
- Ad incrementare il valore della propria impresa (clienti, posizionamento, competenze accumulate, capacità innovativa....)

Valore per le persone

Le persone hanno bisogno non solo di sicurezza ma anche :

- di vedere risultati del proprio lavoro,
- di confrontarsi,
- di apprendere e migliorare
- di sfide

Valore per il consumatore

Il cliente ha bisogno:

- di affidabilità,
- di sicurezza,
- di avere fiducia,
- di essere fedele

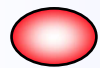
Funzione:

Somma di attività che hanno la **stessa natura**

Processo:

Somma di attività, tra loro collegate, che hanno lo **stesso scopo**; un prodotto/servizio di utilità per il cliente interno/esterno

CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELLE AZIENDE AD ALTA COMPETIZIONE



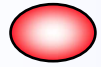
CORTA



LEGGERA



TRASVERSALE - INTEGRATA



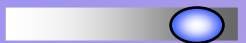
CORTA



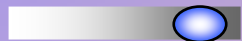
LE PIRAMIDI SI ACCORCIANO



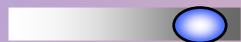
CADONO I RUOLI DI MERA SUPERVISIONE



**NON E' PIU' CONSENTITO SOVRASTRUTTURARE PER
FAR CARRIERA**



**SI RIDUCE LA DISTINZIONE TRA RUOLI CHE DIRIGONO
E RUOLI CHE FANNO**



SI PASSA DA ETERO AD AUTOCONTROLLO



DA PROCESSI LINEARI A PROCESSI CIRCOLARI



LEGGERA

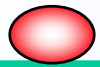
LA OTTENGO SEGUENDO 2 LINEE:



CONSIDERO UTILI SOLO LE ATTIVITA' CHE PORTANO UN VALORE AGGIUNTO AL CLIENTE, QUINDI NO STOCK, NO MAGAZZINI (just in time), NO NORME, PROCEDURE, LIVELLI GERARCHICI DI SUPERVISIONE (produttività buona quando pezzi prodotti = utilizzati)



RAGIONANDO SULLE CONOSCENZE, SUL KNOW HOW DELL'ORGANIZZAZIONE IN TERMINI DI MAKE OR BUY (non esternalizzo solo per ridurre costi, ma per migliorare qualità ed efficacia - ricerca dell'eccellenza)



TRASVERSALE/INTEGRATA

EFFICIENZA ED EFFICACIA FUNZIONALE SONO GIA' A POSTO.

IL VANTAGGIO COMPETITIVO VIENE DAL CONTROLLO DEI PROCESSI TRASVERSALI.



FINE DELLA COMPETIZIONE TRA LE FUNZIONI *(è un lusso)*



RICERCA DEL RECIPROCO VANTAGGIO



PARTNERSHIP CON FORNITORE - ESTERNO E INTERNO



DA MOLTI A POCHI FORNITORI



STABILITA' DEI RAPPORTI



PARTNERSHIP CON IL CLIENTE - ESTERNO E INTERNO

Il sistema azienda

oggettivo

soggettivo

Il contesto

Cultura/valori

Obiettivi/strategie

Prestazione Aziendale

Prestazione di
funzione

Prestazione del
capo

Prestazione
della risorsa

C
O
E
R
E
N
Z
A

Linee di coerenza

In relazione alle varie condizioni del contesto, l'azienda si può organizzare con modalità molto diverse, e di conseguenza **chiedere ai propri collaboratori tipologie di contributi** anche molto differenti:

se allora

se ho organizzato una catena di montaggio ... **allora** chiederò esecuzione precisa/passiva di compiti parcellizzati

se ho un'organizzazione per processi ... **allora** chiederò alle risorse collaborazione attiva nel perseguire obiettivi con alta competenza

COERENZA

1. Contesto in cui l'azienda opera
2. Fattori critici di successo
3. Modello di gestione
4. Competenze distintive