

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## **L'IMPORTANZA della ORGANIZZAZIONE nelle REALTA' AZIENDALI: dalle PMI alle AZIENDE di DIMENSIONI MAGGIORI. Elementi di differenza e di continuità**

- Come realizzare i migliori risultati nelle organizzazioni. I sistemi di misurazione delle prestazioni, l'organizzazione per processi, le BALANCED SCORECARD.
- Adattare questi strumenti alle diverse culture organizzative per orientare la organizzazione, aumentare la efficienza ed ottimizzarne i risultati.

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

**Ing. Michele Pagani**  
*General Manager SERRALUNGA*

*Laurea in Ingegneria con indirizzo Economico – Gestionale e Master in Gestione Aziendale presso il MIP, Milano.*

*Inizia la sua carriera nel 1989 e raggiunge molto velocemente ruoli di Direzione Commerciale e Marketing all'interno del Gruppo Fantuzzi - Reggiane S.p.A. (settore Impiantistica).*

*La sua prima esperienza nel settore del Mobile e dell'Arredamento è nel 2009, quando gli viene offerto il ruolo di Direttore Commerciale e Marketing del Gruppo Colombini SpA (180 Mln di fatturato), e qui raggiunge il +25% del fatturato sui mercati esteri.*

*Successivamente ha ricoperto il ruolo di Direttore Generale presso Valentini SpA, di Group CEO and GM presso Emu Spa, raggiungendo sempre importanti e significativi risultati.*



# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## II PANORAMA IMPRENDITORIALE ITALIANO

- Oltre il 95% delle Aziende Italiane sono detenute da Imprenditori o Famiglie Imprenditoriali
- Oltre l'80% di queste ha una soglia dimensionale sotto i 15 milioni di euro, con una media di 50 dipendenti
- Oltre il 70% delle imprese familiari ha al vertice un imprenditore con oltre 65 anni
- Il tema focale: garantire continuità alle Aziende Italiane in un momento di turbolenza dei modelli di business e orientarsi alla creazione di valore per l'imprenditore - azionista

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## DA DOVE PARTIRE

- Definire con l'imprenditore i Suoi obiettivi e quelli della Azienda
- Definire la Mission Aziendale: Chi è l'Azienda, quali sono i Valori condivisi, quali i progetti strategici
- Da quanto sopra si definisce la Strategia della Azienda:
  - Mercati di riferimento
  - Canali Distributivi
  - Clienti
  - Prodotti esistenti/da sviluppare
  - Strategie Produttive
  - Strategie di Supply Chain

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: GLI ELEMENTI FONDAMENTALI

- **CULTURA DI AZIENDA:** Unica in ogni contesto, diversa in ogni impresa, caratterizzante del rapporto da stabilire tra Imprenditore e Manager
- **ORGANIZZAZIONE:** L'organizzazione è l'insieme delle funzioni aziendali, dei ruoli, delle deleghe, dei sistemi per il migliore funzionamento, tramite fissazione di obiettivi e metodi di misurazione/controllo
- **PROCESSI:** Sono le attività trasversali alle funzioni che regolano, guidano e comandano tutta la vita della Azienda. L'output è la realizzazione del Valore per il Cliente, e si realizzano con una matrice, con obiettivi per processo e funzione. Esempi di Processi:
  - Processo del Marketing
  - Processo di Sviluppo/Gestione Prodotto

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: GLI ELEMENTI FONDAMENTALI

- **PROCESSI:** Esempi di Processi:
  - Processo di gestione offerta commerciale/gestione clienti/gestione domanda/gestione vendite
  - Processo di gestione materiali/acquisto
  - Processo di pianificazione e programmazione della produzione
  - Processo di assistenza clienti
  - Processo di Cost Management
  - Processo Gestione Risorse Umane
  - Processo di Gestione Finanziaria
  - Processi Amministrativi

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: GLI ELEMENTI FONDAMENTALI

- **PRODOTTI:** sono l'insieme di beni e servizi che definiscono l'output della azienda, frutto di processi di trasformazione o di creazione di materiale o beni immateriali

**La Cultura è un dato imprescindibile, un'UNICUM in cui il manager deve immergersi per potere svolgere al meglio il proprio ruolo.**

**L'Organizzazione Aziendale ed i Processi servono a rendere efficaci ed efficienti le trasformazioni degli Input negli Output: a fare margini, a creare EBITDA**

**I Prodotti sono ciò che genera Fatturato, Quota di Mercato, Riconoscibilità della Azienda**

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: GLI ELEMENTI FONDAMENTALI

- **Il Modello delle 7S:**

**Hard più misurabili e definibili dal Management, Soft più legati alla Cultura Aziendale, più difficili da descrivere**

- Strategy (hard)
- Structure (hard)
- Systems (hard): sistemi informativi, infrastrutture, processi, funzioni...
- Staff (soft): le Risorse Umane
- Style (soft): la cultura di azienda
- Skills (soft): competenze, che rendono unica la organizzazione
- Shared Values (soft): credo, valori, modi di fare

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: GLI ELEMENTI FONDAMENTALI

- **IL VALORE della AZIENDA:** viene a questo punto generato da tutti i fattori detti precedentemente. L'EBITDA, il Moltiplicatore e la PFN sono il frutto del miglioramento continuo di Cultura, Organizzazione, Processi e Prodotti. sono l'insieme di beni e servizi che definiscono l'output della azienda, frutto di processi di trasformazione o di creazione di materiale o beni immateriali

**La Cultura è un dato imprescindibile, un'UNICUM in cui il manager deve immergersi per potere svolgere al meglio il proprio ruolo.**

**L'Organizzazione Aziendale ed i Processi servono a rendere efficaci ed efficienti le trasformazioni degli Input negli Output: a fare margini, a creare EBITDA, Cash Flow**

**I Prodotti sono ciò che genera Fatturato, Quota di Mercato, Riconoscibilità della Azienda, Soglia Dimensionale**

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: GLI ELEMENTI FONDAMENTALI

### L'ORGANIGRAMMA della AZIENDA: perché

- E' la disciplina dei ruoli e delle funzioni in base alla produttività utile per la visione
- Dà ordine ai ruoli, poiché ognuno sa 'chi è' e 'cosa deve fare' per l'ottenimento della produttività aziendale
- Elimina gli alibi in quanto nega ogni frustrazione e invalidazione legata alla mancanza di produttività
- Genera il successo schematizzando la tattica nei flussi di comunicazione interni alla organizzazione
- E' l'enfasi del particolare in coerenza alla prospettiva, alla mission aziendale

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: GLI ELEMENTI FONDAMENTALI

**I SISTEMI di MISURAZIONE dei RISULTATI: Non puoi gestire ciò che non puoi misurare**

- A livello individuale: Obiettivi, Competenze, Comportamenti. Le schede di valutazione delle prestazioni dell'individuo, la mappatura delle competenze
- A livello funzionale/dipartimentale: Obiettivi specifici quali Fatturato, Crescita delle Vendite, Quota di Mercato, Livelli di Servizio, Livelli di Scorte, Qualità, Riduzione Costi di Acquisto, OEE, ecc.
- A livello aziendale: Dati economici, finanziari, Valore di Impresa, Riconoscibilità della Marca, Customer Retention e Customer Satisfaction sono i Patrimoni della Azienda

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: GLI ELEMENTI FONDAMENTALI

I SISTEMI di MISURAZIONE dei RISULTATI: Non puoi gestire ciò che non puoi misurare

### COSA SERVE

- Organigramma
- Manuale Organizzativo
- Sistemi Incentivanti e Premianti delle prestazioni individuali

QUANTO SOPRA è il CANTIERE AZIENDALE da COSTRUIRE e  
MANUTENERE

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: GLI ELEMENTI FONDAMENTALI

I SISTEMI di MISURAZIONE dei RISULTATI: Non puoi gestire ciò che non puoi misurare.

LE ORGANIZZAZIONI sono INSIEMI di PERSONE. I VALORI per il SUCCESSO:

- LEADERSHIP
- CAPACITA' DI COMUNICAZIONE
- CAPACITA' DI LAVORARE in GRUPPO
- INNOVATIVITA'
- INIZIATIVA
- DISPONIBILITA' al CAMBIAMENTO
- ORIENTAMENTO al RISULTATO

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: GLI ELEMENTI FONDAMENTALI

I SISTEMI di MISURAZIONE dei RISULTATI: Non puoi gestire ciò che non puoi misurare.

LE ORGANIZZAZIONI sono INSIEMI di PERSONE. I VALORI per il SUCCESSO:

- ORIENTAMENTO al CLIENTE ESTERNO/INTERNO
- CAPACITA' di GESTIRE PROGETTI
- CAPACITA' di GESTIONE delle RISORSE UMANE
- CAPACITA' di PROBLEM SOLVING
- CAPACITA' di PRENDERE DECISIONI
- CAPACITA' NEGOZIALI
- CAPACITA' TECNICHE

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: GLI ELEMENTI FONDAMENTALI

I SISTEMI di MISURAZIONE dei RISULTATI: Non puoi gestire ciò che non puoi misurare. Le 5 domande che ogni Organizzazione, Azienda si deve porre:

- **CHE COSA FARE, PERCHE' FARE**
- **CHI FA**
- **QUANDO FARE**
- **COME FARE**
- **DOVE FARE**

QUESTA è la SINTESI della MISSION AZIENDALE

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: IL RACCORDO TRA ORGANIZZAZIONE, OBIETTIVI RISULTATI, e MISSION AZIENDALE

### LE BALANCED SCORECARD

- Il metodo delle Balanced Scorecard guarda alla creazione del valore aziendale secondo le prospettive di:
  - Crescita ed Innovazione
  - Soddisfazione del Cliente
  - Qualità dei Processi
  - Risultati Finanziari
- Si propone di individuare i Fattori Critici di Successo per orientare l'Azienda al raggiungimento degli obiettivi strategici e creare le misure necessarie per controllarne l'evoluzione

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: IL RACCORDO TRA ORGANIZZAZIONE, OBIETTIVI RISULTATI, e MISSION AZIENDALE

### LE BALANCED SCORECARD

- L'obiettivo è potere disporre di misure attendibili e tempestive per identificare vie e modi più opportuni per la gestione e di permettere al management di valutare gli interventi migliorativi e correttivi posti in essere nel modo più veloce, efficiente ed efficace

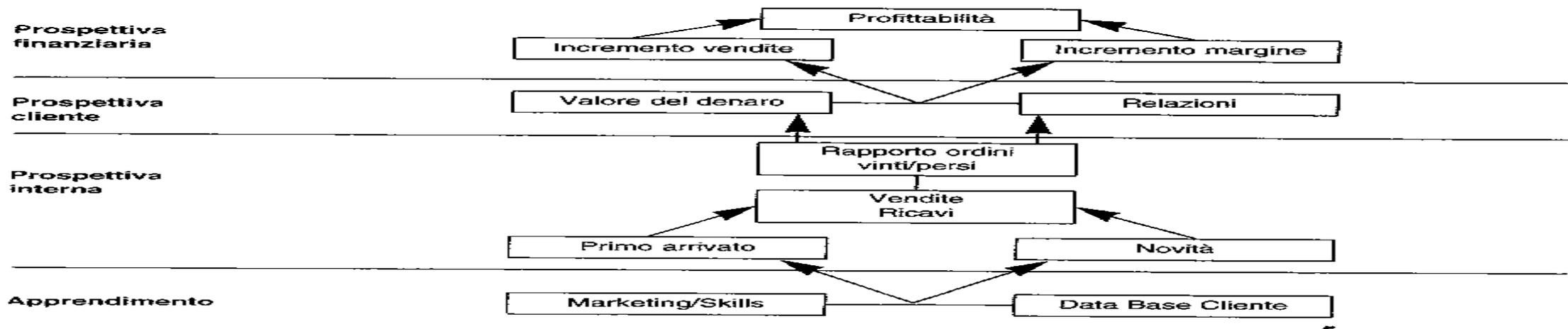
# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

COSA E' UNA AZIENDA: IL RACCORDO TRA ORGANIZZAZIONE, OBIETTIVI  
RISULTATI, e MISSION AZIENDALE

LE BALANCED SCORECARD

- UN ESEMPIO DI BSC da COMMENTARE

**Iniziativa strategica:** migliorare significativamente il processo di Marketing e Vendita al fine di raggiungere obiettivi di crescita delle vendite che superino del 2% la crescita del mercato e consentano un incremento del 5% nel margine di contribuzione entro il 1998.



	Obiettivi	Misure	Target	Piano azioni
<b>Prospettiva finanziaria</b>	Superare i tassi di crescita del mercato Ottenere una crescita profittevole	Crescita delle vendite Crescita dei margini	Crescita del mercato, +2% +5 punti in 3 mesi	
<b>Prospettiva cliente</b>	Valore percepito Relazioni a più livelli	Customer survey # contatti con sponsor obiettivo	Considerati n. 1 dal 75% 100%	Programma basato su gruppi focalizzati Programma penetrazione clienti
<b>Prospettiva interna</b>	Massimizzare la "retention" Sviluppare mercati regionali Identificare nuovi mercati profittevoli	Rapporto ordini vinti/persi (win/loss ratio) Potenziali vendite dalla "pipeline" n. di potenziali clienti	Escedere il 60% nei segmenti target Incremento del 30% Raddoppiare in 2 anni Riduzione del 50% in 2 anni	Supporto vendite per le opportunità critiche Programma di vendita Spingere il programma di marketing e di immagine Programma di definizione dei target marketing
<b>Apprendimento</b>	Sviluppare skill di marketing Sviluppare banca dati clienti	Skill strategici disponibili entro 2 anni Clienti con gli attributi chiave contattati entro 2 anni	100% in 2 anni 80% in 2 anni	Programma di sviluppo skill di vendita Banca dati clienti Sistema di apprendimento per le vendite

**Visione**

**Strategia**

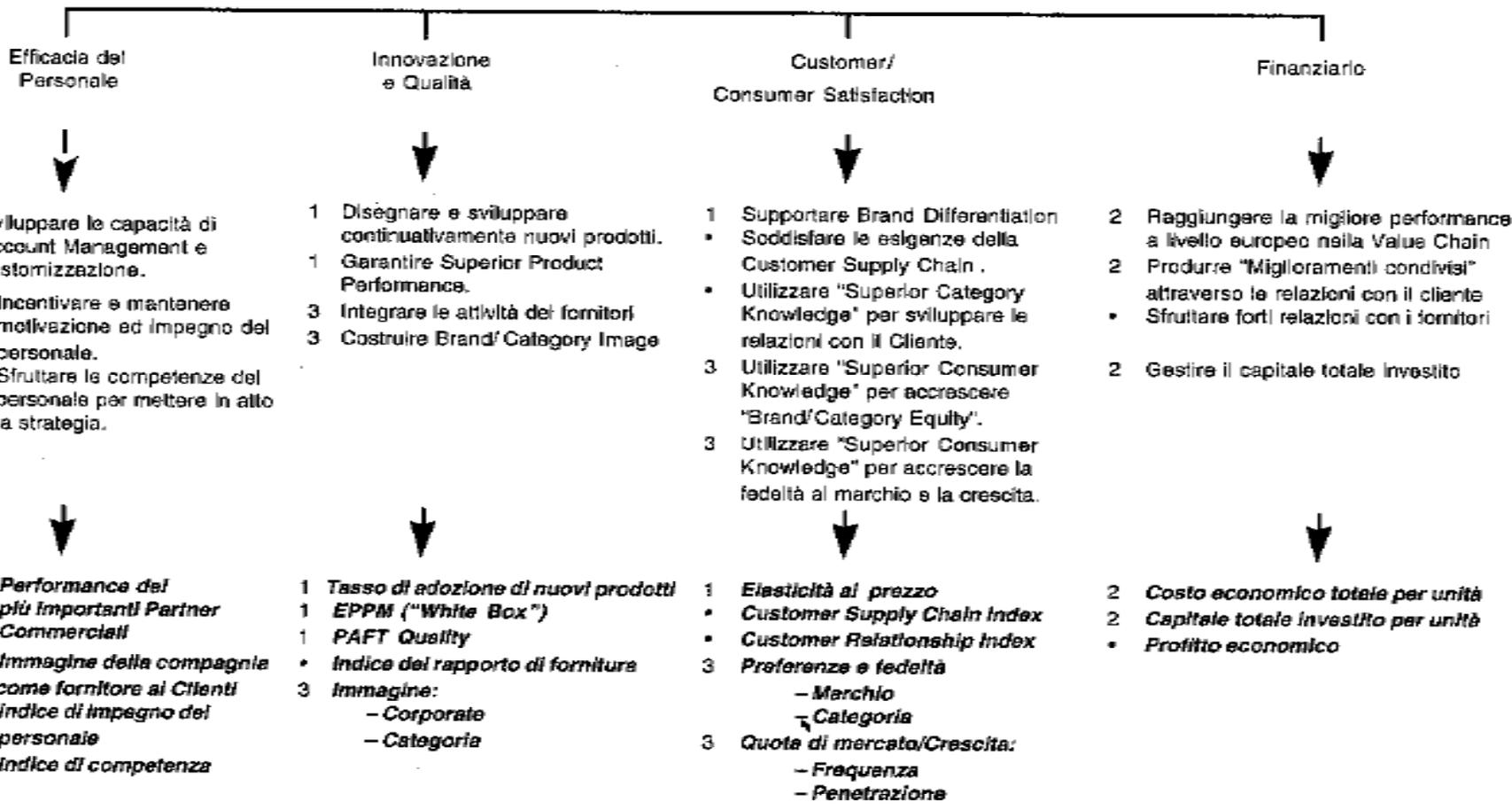
**Imperativi per la creazione di Valore**

**Fattori Critici di Successo**

**Indici per la Balanced Scorecard**

### Massimizzare il valore per gli azionisti fornendo un prodotto migliore

1. *Consegnare prodotti differenziati di qualità superiore, arricchendo l'attuale offerta di prodotti e sviluppando prodotti nuovi ed innovativi.*
2. *Minimizzare i costi di sostegno del vantaggio competitivo raggiunto.*
3. *Stabilire e mantenere relazioni di reciproco beneficio- con fornitori, clienti e consumatori - per massimizzare la quota di mercato e la crescita*



# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## COSA E' UNA AZIENDA: IL RACCORDO TRA ORGANIZZAZIONE, OBIETTIVI RISULTATI, e MISSION AZIENDALE

### LE BALANCED SCORECARD

- Possono essere utilizzate ad ogni livello aziendale:
  - Corporate
  - Azienda
  - Business Unit/Divisione
  - Funzionale
  - Individuale

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## CONCLUSIONI:

### LE BALANCED SCORECARD

- SONO L'ELEMENTO che raccorda MISSION, CREAZIONE DI VALORE; CULTURA AZIENDALE; ORGANIZZAZIONE; PROCESSI; OBIETTIVI; RISULTATI
- SONO il TRAIT D'UNION tra la VISIONE DI BREVE e LA CREAZIONE DI VALORE A MEDIO LUNGO PER L'AZIENDA
- SONO IL COLLANTE DI TUTTA LA VITA AZIENDALE

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## CONCLUSIONI:

LE BALANCED SCORECARD

UNA NUOVA SFIDA PER I MANAGER

FARE PARLARE il CERVELLO e LA PANCIA DELLA AZIENDA, CONIUGARE  
LA ESIGENZA DI RISULTATI A BREVE, LA GENERAZIONE DI CASSA, LA  
MARGINALITA' con LA CREAZIONE DI VALORE A MEDIO LUNGO e LA  
VISIONE IMPRENDITORIALE CHE PERMEA L'AZIENDA, IL TESSUTO  
ITALIANO DELLE PMI

# Intervento Michele Pagani Convegno Design dell'Organizzazione

## CONCLUSIONI:

### LE BALANCED SCORECARD

### UNA NUOVO STRUMENTO DA APPLICARE IN CONTESTI DIFFERENTI:

- PROGETTI DI SVILUPPO in AZIENDA
- PROGETTI DI CONSOLIDAMENTO
- PROGETTI DI RILANCIO
- PROGETTI DI RISTRUTTURAZIONE