

- Consulenza direzionale
- Formazione
- Temporary Management
- Efficienza Organizzativa
- Due Diligence – Equity Value
- Reporting e mappatura dei processi aziendali
- Cost Accountig
- Project Management
- Supply Chain Management
- Affiancamento on the job



CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

MILANO 4 GIUGNO 2015
Atahotel Executive

ALSTOM

Home | Contact us | Job Opportunity | Press Room | Newsletter | Italian - English - Français - Deutsch - Russian Version

Our Story | Values | Environment & Quality | Customer Service | Research&Development



COPYRIGHT 2007 - FRACCHINETTI GROUP

DIGITAL BRAND RELOADING - Credits



Arti Grafiche Maspero & Fontana s.p.a.



gruppo BONALDI



Referenze

Author: Paolo Ayton – BlueChange srl
www.bluechange.it

LAVORAZIONI MECCANICHE DI PRECISIONE

CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO JOB EXPERIENCES



Contesto,

Contenuti

- Coniugare il Cambiamento
- Progettare il Cambiamento
- Accompagnare il Cambiamento

Contesto

Ogni progetto di Cambiamento Strategico all'interno dell'Impresa si prefigge come obiettivo primario quello di accompagnare le risorse che operano nell'ambito della filiera verso modelli di pensiero coerenti con le strategie.

L'obiettivo è quello di trasferire competenze, implementare strumenti, adottare modalità operative di analisi e di controllo che supportino l'organizzazione.

Più di 10 anni di attività e più di 250 progetti nel settore della consulenza direzionale ed organizzativa rivolta alle PMI, hanno permesso di mettere a fuoco alcuni paradigmi che caratterizzano le imprese e le loro strategie vincenti attraverso tre dimensioni.

Coniugare il Cambiamento (cosa?)

Focalizzando l'obiettivo primario che ci si prefigge (tecnologico, posizionamento mercato, modello di business, cambio generazionale, trasferimento di competenze)

Progettare il Cambiamento (come?)

Analisi dei fattori che governano il cambiamento (modelli organizzativi, strumenti, modalità operative, processi)

Accompagnare il Cambiamento (quando?)

Coniugare strategia ed azione derivando modelli organizzativi, processi e piani di miglioramento coerenti con l'obiettivo

Coniugare il Cambiamento (cosa)

Oggi più che in altri periodi di crisi economica diffusa, la globalizzazione del business ha reso globale anche gli elementi di crisi e gli aspetti che permettono di differenziare le fisionomie industriali sono rivolti a temi quali:

- il posizionamento strategico sui mercati,
- lo sviluppo tecnologico e l'innovazione,
- i modelli organizzativi,
- la formazione e le competenze,
- la rivisitazione dei processi aziendali.

Le imprese che in misura e in modalità diversa hanno investito o stanno investendo in questi aspetti si stanno preparando al futuro.

Progettare il Cambiamento (come)

Progettare il Cambiamento significa ripercorre l'organizzazione in tutti i suoi aspetti caratteristici, dalle scelte strategiche di sviluppo, alle risorse, dai flussi informativi, agli strumenti, dalle analisi del costing, alle mappature dei processi e definizione degli indicatori di performance etc..

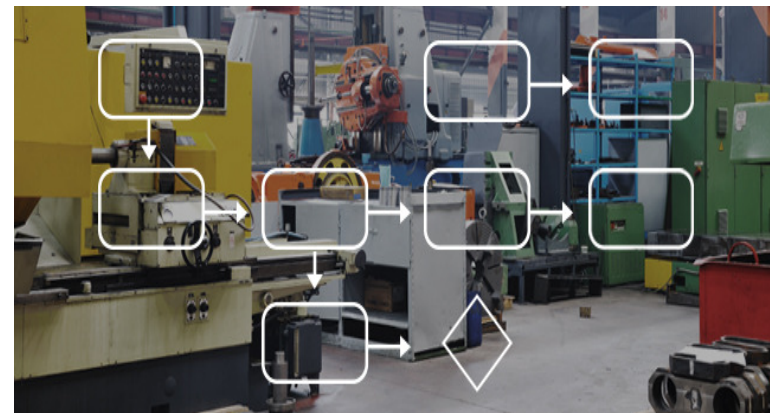
Tuttavia l'elemento portante deve rimanere l'unicità dell'impresa e l'abilità di contestualizzare ogni azione nel business caratteristico.

Progettare il Cambiamento (come)

La difficoltà maggiore che si incontra nella messa a punto di questo disegno è quella di coniugare in modo semplice ma efficace, spesso le due caratteristiche sono correlate, strategia ed azione derivando modelli organizzativi, processi e piani di miglioramento coerenti con l'obiettivo di creare valore, ottimizzare le risorse riducendo i costi, vale a dire, ridare competitività all'impresa.

Se dovessimo tracciare una sorta di linea guida dello sviluppo di un complesso progetto di ridisegno organizzativo potremmo certamente pensare di partire dalla focalizzazione dei fattori critici di successo identificando e condividendo i fattori che rendono distintiva l'impresa.

- competitività (fattore pricing/costing),
- innovazione (ricerca e sviluppo nuovi prodotto/servizi),
- servizio (puntualità delle consegne),
- customer care e gestione delle conferme d'ordine,
- assistenza post vendita e gestione dei resi,
- supply chain (globale e integrata),
- competenze (formazione continua),
- strumenti (sistema informativo gestionale di ultima generazione),
- demand analysis (governare le dinamiche del portafoglio ordini),
- forecasting models, reporting, KPI, etc.



Progettare il Cambiamento (come)

Una definizione della strategia di sviluppo deve essere consapevole del COSA - vuole il mercato, e del COME - l'impresa può soddisfare le attese e come deve modificare i propri processi allo scopo. Sempre di più l'impresa si trova dinanzi all'esigenza di conoscere cosa richiede il mercato e se la sua organizzazione è in grado di rispondere.

Possiamo acquisire la consapevolezza attraverso una **SWOT analysis** che esamini nel dettaglio i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce a cui l'organizzazione deve far fronte.

E' fondamentale focalizzare i fattori caratteristici:

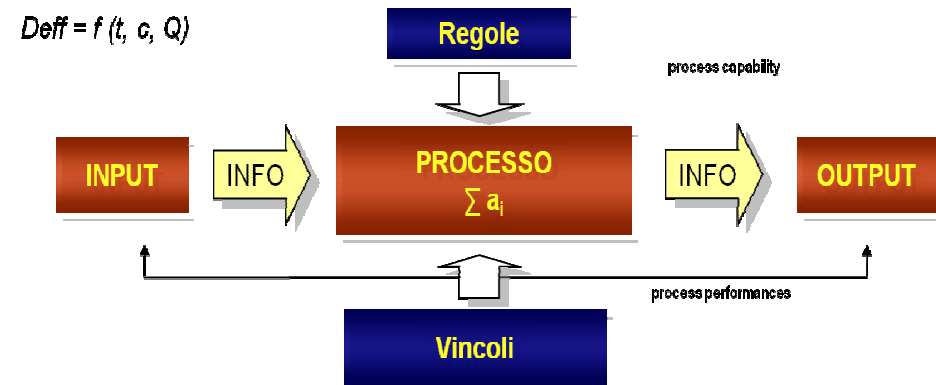
- Il prezzo (che spesso si traduce in ottimizzazione dei costi ed eliminazione di sprechi nei processi interni)?
- I tempi di risposta più rapidi?
- La flessibilità nel rispondere al cambio di mix?
- Il miglior supporto post vendita?
- Una supply chain globale?
- Progettazione affidabile?
- Un brand internazionale e globale?
- Innovazione e formazione?
- Oppure una definizione del valore che nasce da un insieme strutturato di tutti questi elementi?



Progettare il Cambiamento (come)

Capire ed interpretare l'organizzazione attraverso l'analisi di ogni singolo processo (sinonimo di flusso del valore) che può essere schematizzato come un insieme di attività elementari che ricevono un flusso informativo in ingresso, generano un flusso in uscita attraverso l'utilizzo di risorse e strumenti ed al tempo stesso sono vincolate dalla sequenza operativa a monte e a valle (il cosiddetto modello IPO).

Mappare i processi significa mettere a fattor comune tutti gli elementi che li costituiscono (attività, risorse, flussi e vincoli) per meglio identificare i “colli di bottiglia” e i “buchi organizzativi”

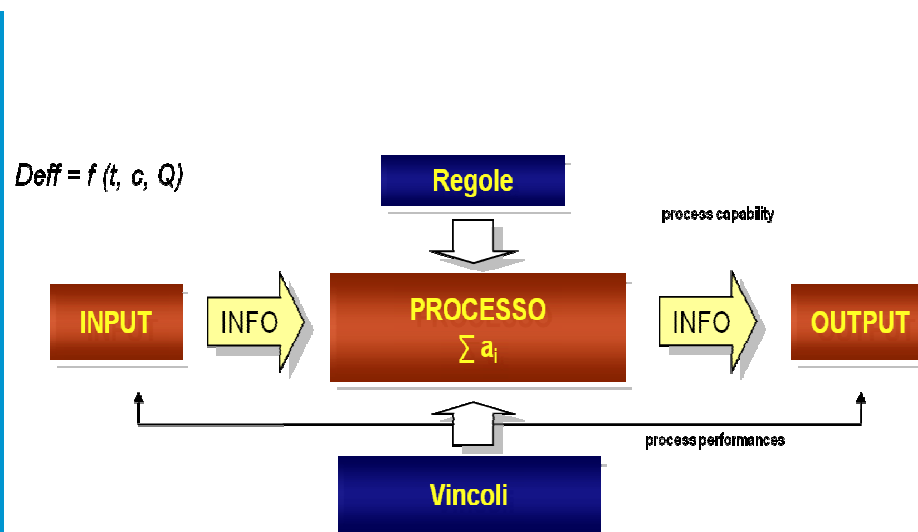


Progettare il Cambiamento (come)

Vanno lette le **interazioni che le attività operative comportano**. Esiste infatti un aspetto legato allo svolgimento delle proprie attività e a come, quanto e quando queste interagiscono con il resto della struttura in cui si opera. Subentrano aspetti relazionali e di competenze nello svolgimento dei compiti assegnati che richiedono un focus particolare riferito al **coordinamento** e all'**integrazione** prendendo in esame l'analisi delle **interdipendenze** che hanno come oggetto le attività.

E' quindi attraverso la lettura multidimensionale dell'organizzazione che si giunge ai modelli di efficienza a supporto dell'ottimizzazione delle modalità operative, delle risorse impiegate, dei flussi informativi e dei costi sostenuti. Ultima considerazione va fatta cercando di non avvallare l'assioma per cui "piccolo è semplice".

Le dimensioni dell'organizzazione non sono sempre direttamente proporzionali alla semplicità di analisi e di costruzione del modello.



Progettare il Cambiamento (come)

Il costo diventa la grandezza che accomuna tutti i parametri dei processi aziendali.

Qualsiasi meccanismo di misurazione dei costi presenta fasi cruciali che si riferiscono soprattutto alla corretta modalità di trattamento e loro allocazione. Il principio di “destinazione” del costo, oltre che la sua natura, guida l’analisi e l’implementazione del modello dei costi di prodotto/servizio e organizzazione.

E’ l’analisi dei costi, la loro ottimizzazione e razionalizzazione che permette di comprendere se l’impresa ha raggiunto il suo livello di competitività vale a dire che permette di capire se i costi del COME - hanno dato valore al COSA -



Accompagnare il Cambiamento (quando)

I processi aziendali si conoscono solo avvicinandosi all'operatività "scendendo in fabbrica" e affiancando le risorse aziendali nella loro quotidiana attività.

Acquisire quindi una concreta consapevolezza delle dinamiche aziendali che costituiscono la creazione del valore lungo tutto il flusso è un elemento distintivo tra un progetto di successo ed un progetto di pura impostazione teorica che, seppure ha la sua valenza, appare non utile ai fini della concretezza e messa a punto di azioni operative finalizzate.

“Scendere in fabbrica” significa avvicinare la complessità della quotidianità operativa nella gestione dei bisogni dei clienti ed identificare le opportunità di cambiamento.

Ma lo sforzo maggiore è quello di vedere l'impresa come un unico processo correlando più processi intermedi e ricercando le necessarie interazioni e/o asimmetrie informative.



BlueChange – Strategia del Cambiamento



Ing. Paolo Aymon (AD BlueChange srl)
paolo.aymon@bluechange.it
www.bluechange.it