



STUDIO BARALE

dal 1946
Consulenti di Direzione

NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti
sui temi del management e della gestione d'impresa

Il lavoro si perde tra i reparti

Sommario:

- >> Il cruciverba aziendale
- >> Le interfacce critiche
- >> Il process owner
- >> Un caso reale: la supply chain

Ogni casella dell'organigramma ha un responsabile; lo spazio tra le caselle no. Ed è lì, nei passaggi tra un reparto e l'altro (processo), che le aziende perdono tempo, margini e clienti. Presidiare le interfacce critiche è la leva organizzativa più trascurata dalle PMI.

UN CRUCIVERBA FATTO SOLO DI PAROLE VERTICALI

	P		V		A		M
	R		E		C		A
	O		N		Q		R
	D		D		U		K
	U		I		I		E
	Z		T		S		T
	I		E		T		I
	O				I		N
	N						G
	E						

Immagina un cruciverba composto soltanto di parole verticali. "Produzione" scende dall'alto, poi "Vendite", poi "Acquisti", poi "Marketing". Ogni colonna è corretta, ogni parola è al suo posto, ogni lettera è quella giusta. Eppure il cruciverba non funziona: mancano gli incroci, le parole orizzontali che attraversano le colonne, le costringono a dialogare e rivelano all'istante se una lettera è sbagliata. Senza orizzontali, ogni colonna è un mondo a sé, perfettamente isolato.

Questo è l'organigramma tradizionale: verticale, preciso, elegante — e profondamente incompleto. Ti dice dove sono le persone, chi risponde a chi, come è divisa l'azienda. Ma non ti dice come l'azienda lavora davvero: non mostra il cliente, né il prodotto, né il flusso che attraversa ogni reparto dall'ordine alla consegna. L'organigramma è la fotografia statica di un'azienda in movimento.

DOVE SI INCEPPANO LE COSE

Nelle aziende il lavoro non si perde dentro i reparti: si perde tra i reparti. Il commerciale raccoglie l'ordine con specifiche incomplete e lo passa alla produzione, che deve interpretare, chiedere, aspettare. La produzione completa il lavoro ma non avvisa in tempo la logistica, che organizza la spedizione su informazioni vecchie. Il cliente riceve qualcosa di diverso da ciò che si aspettava.

Tutti hanno fatto il loro lavoro, nessuno ha sbagliato — eppure il cliente è insoddisfatto.

C'è uno spazio vuoto nell'organigramma dove le responsabilità svaniscono, perché tecnicamente non appartengono a nessuno. Ogni casella ha un responsabile; lo spazio tra le caselle no. Ed è in quello spazio che le informazioni si perdono, che nascono i ritardi, che l'azienda perde soldi.

C'è anche un paradosso: più ogni reparto è efficiente al suo interno, più il problema alle interfacce rischia di diventare invisibile. Tutti i numeri interni sembrano buoni — il reparto X è in target, il reparto Y anche — ma il processo nel suo insieme, quello che il cliente vede e paga, resta lento, impreciso, costoso. Le aziende ottimizzate per funzione sono spesso inefficienti dal punto di vista del cliente.

STUDIO BARALE sas
Via Nizza 262/1
10126 - Torino (TO)
Tel. 800 669815
consulenti@studiobarale.it

LA CATENA CLIENTE-FORNITORE INTERNA

Un processo aziendale è come una staffetta. Il "chi fa cosa" definisce chi corre quale frazione, ciascuno nella propria corsia, ciascuno responsabile del proprio tratto di pista. Ma non dice nulla su come avviene il cambio. Eppure il momento più critico non è la corsa: è il cambio. Sbagliare il timing, anche di poco, fa cadere il testimone — e la gara è persa non per un problema di velocità, ma di passaggio.

L'organigramma fotografa solo una parte della realtà. L'altra parte è la catena cliente-fornitore, interna ed esterna, che nessuno disegna mai: l'ufficio acquisti è fornitore della produzione, la produzione è fornitore delle vendite, le vendite sono fornitore del cliente esterno. Se una casella tratta la successiva come qualcuno su cui scaricare un problema, e non come un cliente da servire, il testimone cade prima di arrivare al cliente finale. a qui discendono due principi semplici che rendono un flusso di lavoro fluido: fare le cose bene fin dall'inizio, prevenendo invece di correggere dopo; e guardare al cliente interno, perché fare bene le cose la prima volta significa facilitare il lavoro di chi sta a valle — ed è l'unico modo per soddisfare, alla fine, anche il cliente esterno.

I QUATTRO SEGNALI CHE LE INTERFACCE FANNO ACQUA

Quattro situazioni ricorrenti segnalano un problema di interfaccia, e le hai già viste tutte.

Il "non è compito mio". Quando qualcosa va storto nel passaggio tra due reparti, è quasi sempre la prima risposta. Non per malafede: è la conseguenza logica di un sistema che misura solo le performance verticali.

Le riunioni di allineamento permanenti. Quando le interfacce non funzionano, si rimedia con le riunioni: ci si incontra per sincronizzare a mano ciò che il sistema dovrebbe sincronizzare da sé. Le riunioni diventano il tampone di un'organizzazione mal progettata.

Il titolare come centralino. Quando nessuno ha autorità sulle interfacce, i problemi di passaggio risalgono verso l'alto e finiscono sul tavolo dell'imprenditore, che li risolve uno per uno, di persona. Sembra normale; non lo è. È il sintomo più costoso di un'organizzazione senza parole orizzontali.

La colpa è sempre dell'altro reparto. Produzione contro vendite, vendite contro acquisti. Quando i problemi nascono alle interfacce ma l'azienda ragiona per colonne, la risposta naturale è cercare il responsabile nella colonna a fianco. Il conflitto interfunzionale cronico non è un problema di persone: è un problema di struttura.

NON TUTTI I PROCESSI MERITANO LA STESSA ATTENZIONE

Di fronte a un'organizzazione che perde pezzi tra un reparto e l'altro, la tentazione è intervenire su tutti i sintomi. È un errore: le risorse per presidiare ogni processo con la stessa intensità non esistono in nessuna PMI. Non è questione di volontà, è aritmetica.

Un processo è "strategico" quando influenza direttamente un vantaggio competitivo che l'azienda vuole costruire, rafforzare o difendere. Se il vantaggio è la velocità di consegna, il processo che conta è l'evasione dell'ordine; se è il costo, contano gli acquisti; se è la qualità, contano produzione e controllo qualità. E non solo i processi rivolti al cliente: se il costo di produzione è il principale vantaggio competitivo, gli acquisti o la gestione del capitale possono pesare quanto la produzione stessa.

Per individuare i processi prioritari non servono strumenti sofisticati: serve una strategia chiara. Se non sai dire subito qual è il processo che non puoi permetterti di lasciare al caso, è probabile che la tua azienda non abbia ancora scelto davvero quale vantaggio competitivo difendere. E allora il problema non è nei processi: è un livello più su.

IL CUSTODE DEGLI INCROCI

La soluzione non è abolire le funzioni: le colonne servono, portano competenza, specializzazione, responsabilità verticale. La soluzione è aggiungere le parole orizzontali e affidare a qualcuno il compito di presidiarle.

Questa figura si chiama process owner, il proprietario del processo. Non è un nuovo direttore, non dà ordini gerarchici, non sostituisce i responsabili di funzione: è il custode delle interfacce critiche. Il suo compito è tenere gli occhi sul flusso comples-

sivo, non sulla singola colonna; intervenire quando un passaggio di consegne si inceppa; misurare non cosa fa ogni reparto, ma cosa riceve il cliente — anche quello interno — alla fine del processo.

Una PMI non ha bisogno di un process owner per ogni processo. Ha bisogno di individuare i due o tre processi davvero critici e di presidiarli. Spesso non serve una persona in più: serve che qualcuno, tra quelli già in azienda, smetta di guardare solo la propria colonna e cominci a guardare gli incroci.

UN CASO REALE: LA SUPPLY CHAIN CHE LAVORAVA IN EMERGENZA

Un'azienda che coordina una filiera complessa — fornitori, terzisti in conto lavoro, magazzini, produzioni stagionali — mostrava tutti i sintomi descritti: difficoltà a rispettare i livelli di servizio, rotture di stock, differenze inventariali, tensioni con i partner e un'organizzazione costretta a rincorrere imprevisti, con tutti al lavoro in emergenza.

L'analisi ha fatto emergere cause ricorrenti: i responsabili più esperti "fagocitati" dalla gestione quotidiana dei problemi, impegnati a fare i pompieri invece di analizzare, progettare e controllare; ruoli e responsabilità frammentati tra tante persone, ciascuna con una visione parziale, al punto che i fornitori avevano troppi interlocutori e nessuno che "pesasse" davvero; informazioni gestite a mano, con dati che arrivavano in ritardo rispetto alle decisioni da prendere.

L'intervento è partito dall'alto, non dal singolo problema: pochi ruoli di coordinamento con responsabilità chiare (un buyer con mandato pieno sui fornitori, un responsabile di magazzino), la misurazione dei livelli di servizio interni ed esterni sulla base di dati certi, e l'integrazione dei flussi informativi con i partner per liberare tempo dalle attività manuali. La logica è sempre la stessa: dare un nome ai passaggi, non solo ai reparti.

L'AZIONE DELLA SETTIMANA: DISEGNA IL TUO FLUSSO REALE

Questa settimana non riorganizzare nulla, non nominare nessuno, non convocare riunioni. Fai una cosa sola: disegna il percorso reale di un ordine tipico, dall'arrivo alla consegna. Non come dovrebbe essere: come è davvero.

Scrivi ogni passaggio e chi lo esegue. Poi segna con una X ogni momento in cui il lavoro passa da una persona o da un reparto all'altro. Ciascuna X è un'interfaccia critica: un punto dove il lavoro può cadere, rallentare, fermarsi prima di arrivare al cliente. Ora chiediti: per quante di queste X esiste qualcuno che le presidia?

Se la risposta è zero, hai trovato la causa probabile di molte inefficienze della tua azienda. Non si trova dentro i reparti: si trova tra i reparti. E finché resta senza nome, continuerà a costarti margine, tempo e clienti. Il cruciverba funziona solo se compili anche gli incroci.