



Giuseppe F. Daloso
Operation Manager
CardoGroup



IMPLEMENTARE UNA LOGICA SCM IN UNA PMI DISTRIBUTIVA: LE ATTIVITÀ PROPEDEUTICHE PER L'INSEDIAMENTO IN UNA AZIENDA IN VIA DI ORGANIZZAZIONE.

Ogni volta che un'azienda decide di impiantare sistemi per l'aumento dell'efficienza e riduzione degli sprechi e comunque dei costi, il consulente o il manager chiamato a realizzarli è generalmente di fronte ad una situazione che può essere compresa nei seguenti scenari, quando non vi sia la coesistenza di entrambi:

- a) situazione di difficoltà esistente o attesa;
- b) passaggio generazionale.

È evidente che soprattutto il secondo caso riguardi le PMI, dove la componente familiare nella titolarità dell'impresa è molto spiccata.

L'approccio classico alla soluzione di questa esigenza da parte del supply chain manager prescinde dalle motivazioni che portano l'imprenditore ad aver richiesto il suo intervento.

Egli fornirà la sua esperienza, la sua competenza e la sua abilità in ambito SC ai servizi dell'azienda, con una spinta tecnica molto forte e tanto più aggressiva quanto maggiore risulta essere il bisogno di riorganizzazione.

Quello che spesso si trascura è l'aspetto psicologico dell'azienda come organismo vivente a se stante e poi dei suoi protagonisti. Posso affermare senza tema di smentita, che questo aspetto può fare la differenza ai fini della riuscita di un progetto di innovazione e riorganizzazione, sebbene ben fatto.

Un'azienda che stia attraversando il passaggio generazionale della titolarità ha in sé molte più lacune comunicative e disagi psicologici di quante possa averne in ambito organizzativo.



Le attività propedeutiche all'insediamento di una logica SCM in un'azienda di questo tipo deve affiancare alle metodologie classiche e a quelle di più recente studio una forte componente comunicativa con lo scopo di azzerare le diffidenze ed i salti generazionali, annullando le prime e colmando i secondi attraverso un'attività che partendo dal coaching, arrivi alla consapevolezza della **"squadra azienda"** anche attraverso una insistente PNL con cui proporre le 5s piuttosto che la visione lean o una logica Kaizen.

Con questa premessa al SCM spetta come prima attività quella dell'Osservazione:

edotto sulle attività dell'azienda egli dovrà essere messo in condizioni di poter osservare qualunque situazione direttamente sul campo. Avrà a disposizione qualcuno a cui poter fare tutte le domande per poter cogliere il significato di qualunque accadimento gli capiti di osservare e all'inizio si limiterà a guardare, capire, chiedere. In questa sua attività non dovrà limitarsi ai meri tecnicismi. È evidente ad esempio che ad un esperto SCM la scorretta destinazione degli spazi in magazzino balzerà subito agli occhi dopo pochissimo tempo di osservazione assidua. Paradossalmente, gli basterebbe avere una mappa dei magazzini, una delle ubicazioni ed un elenco dei materiali con le specifiche tecniche, gli indici di rotazione ed il portafoglio ordini per poter ridefinire il layout rimanendo seduto all'interno del suo ufficio. Quello che deve guardare oltre a tutto questo, e può farlo solo attraverso una osservazione diretta ed in prima persona, stando sul campo, è la dinamica dei flussi, non solo dei materiali, ma soprattutto delle comunicazioni e delle informazioni. Nonché quella delle disposizioni operative interne all'organizzazione.

**GUARDARE, CAPIRE,
CHIEDERE**



ABITUDINI DA SUPERARE

L'individuazione di quali siano i mezzi e gli uomini che possano essere utilizzati come facilitatori e quali quelli che invece possano rallentare i processi innovativi che si proporranno, consentirà un più rapido ed efficace raggiungimento degli obiettivi.

Non bisogna mai dimenticare che la fase innovativa deve essere preceduta dall'identificazione e dalla eliminazione di quegli ostacoli di qualsiasi natura che possano frapporsi tra la situazione esistente e l'obiettivo da realizzare. E l'ostacolo più grande che sempre mi è capitato di incrociare è quello dell'operatore che risponde: "io ho sempre fatto così". L'abitudine è foriera di errore, ma soprattutto spesso ti impedisce la visione dell'alternativa più efficace ed efficiente.

Una obiezione di questo tipo è il segnale inequivocabile dell'elevato indice di resistenza di quell'addetto alla innovazione. Segnale tanto più evidente quanto più egli è "sentito" come capo all'interno della micro squadra a cui appartiene. In una situazione del genere il SCM può rispondere in due modi: o impone una immediata revisione delle abitudini aziendali, oppure sceglie la strada della condivisione.

Nessuno dei due sistemi è infallibile. **Personalmente preferisco la condivisione.** Essa però ha un altissimo margine di fallibilità, perché mai si avrà la certezza che l'interlocutore stia davvero condividendo.

L'altra strada, quella dell'ordine impartito, è più efficace nel breve ma è ostativa alla realizzazione della squadra.

Alla sensibilità del manager la scelta del sistema.



L'osservazione non si deve limitare però alle attività precipue del business aziendale e dei suoi addetti unitamente alle dinamiche comunicative. **Anche lo studio del gestionale aziendale è determinante perché parte integrante del processo aziendale.** Esso parte da essere il supporto all'innovazione e diviene lo strumento per la semplificazione oltre che il principale cruscotto aziendale. Quindi va studiato e vanno immediatamente proposte le personalizzazioni che si reputa siano necessarie.



OSSERVARE PER POI PROGETTARE

A questa fase di osservazione va integrata una prima elementare reportistica, poco tecnica e molto comunicativa. È infatti certo che il caso in studio sia stato commissionato dalla società in cui vi è la vecchia titolarità, anche lei spesso figlia del "io ho sempre fatto così" e della entrante nuova titolarità madre del "da oggi si cambia e si fa diversamente".

Nel mezzo il manager. Avendo sempre a mente l'azienda e non i suoi soci, il suo compito è spiegare



OPERATIVITA' PROGRAMMATA

la sua attività. Spiegare indica l'azione di implementare o sviluppare un'affermazione, rendere chiaro il senso di un concetto non chiaro, nascosto, non visibile o non intuibile o percepibile a prima vista, rendendo comprensibile quello che in un primo momento non lo era. Non basta esibire tutta la competenza di cui si è dotati per avallare le proprie tesi. Di fronte bisogna sempre ricordare che si ha qualcuno che quello che il SCM dice di saper fare, in modo e tempo diversi lo ha già fatto. Certo, in passato, in situazioni di mercato diverse ed in epoche storico economiche assai meno complicate. Ma resta il fatto che è il fondatore dell'azienda che adesso richiede l'aiuto del manager.

Dopo la fase della osservazione si deve passare a quella della progettazione. Le due fasi non sono così distinte. Anzi, generalmente esse non hanno soluzione di continuità. A mano a mano che il manager osserva e fa domande, e con la giusta comunicazione fa squadra, **inizia a fornire idee, a ipotizzare cambiamenti, a chiedere opinioni su modifiche strategiche.** Tutto questo flusso di informazioni che prima erano a senso unico, dall'azienda verso il SCM e che ora sono a doppio senso, diventano progetto scritto. Esso parte da un rendiconto delle osservazioni, si trasforma in analisi dettagliata, si traduce in operatività programmate e da programmare e termina con una previsione dei miglioramenti aspettati nei tempi indicati.

Per sommi capi esso dovrà prevedere:

- Rendicontazione dell'attività prima dell'intervento
- Analisi dei processi, semplificazione ed applicazione degli stessi
- Analisi della situazione attuale delle funzioni logistiche (magazzini, scorte, trasporti, movimentazione, programmazione della produzione e degli approvvigionamenti, previsioni) e delle prestazioni logistiche (livello di servizio, gestione delle scorte, costi)
- Progetto di Accelerazione dei ritmi logistico-produttivi con Studio di fattibilità ed implementazione delle tecniche lean
- Progetto modifica di lay out e dei flussi
- Implementazione dei dettami delle 5s
- Analisi, scelta, implementazione ed utilizzo più efficiente dei più moderni sistemi gestionali Enterprise Resource Planning (ERP) e Supply Chain Management (SCM)
- Progetti di riduzione costi, eliminazione sprechi e visione "green"
- Obiettivo di migliorare le relazioni con i clienti ed i fornitori per snellire e massimizzare l'efficienza e la soddisfazione della a filiera o della catena delle forniture (supply chain)
- Progetto di impresa snella
- Analisi make or buy e relativa modifica
- Sviluppo delle competenze in supply chain, acquisti, logistica e produzione con Formazione, coaching, e supporto alla certificazione delle competenze
- Modalità di esecuzione del progetto, tempi di realizzazione previsti per i singoli obiettivi.

PAROLA D'ORDINE, CONDIVISIONE

Al punto in cui il progetto ha forma scritta, il SCM ha già intessuto in azienda una fitta rete di relazioni, conoscerà perfettamente le procedure, le funzioni e le disfunzioni, i mezzi e gli ostacoli. Ma ancora di più conoscerà all'interno della nuova squadra quali saranno gli elementi sui quali puntare per facilitare il raggiungimento degli obiettivi e quelli su cui lavorare per ridurre la loro resistenza. Il passo successivo ma fondamentale è quello della ratifica del progetto da parte della società. Il SCM deve proporre che tale ratifica sia pubblica ed avvenga in una riunione quanto più collegiale possibile.



Questo avrà molteplici benefici:

- apparirà come una investitura ufficiale del ruolo e funzionerà come attenuazione delle resistenze alle innovazioni
- consentirà al SCM di parlare pubblicamente a fronte di un incarico ricevuto e segnerà un ulteriore passo verso il riconoscimento del ruolo da parte del resto dell'azienda
- permetterà un ultimo confronto fra tutti prima della esecuzione del progetto
- consentirà al SCM di caricarsi della responsabilità della riuscita al fine di avere meno ingerenze possibile da parte della proprietà stessa

Si noterà quanto peso sia stato dato alla parte delle competenze comunicative oltre a quelle che si presume debbano essere acquisite in ambito supply chain. **Un moderno manager non può esimersi dal saper comunicare.** Anche impartire ordini, esercizio doveroso ed immanente all'attività manageriale, deve passare attraverso una migliore comunicazione. Un sistema orientato alla condivisione, può sembrare ad un occhio superficiale, maggiormente laborioso e dagli effetti meno immediati ma fornirà risultati sicuramente più efficienti ed efficaci e soprattutto strutturali e duraturi, rispetto ad un approccio unicamente "top-down".

Progettare un nuovo modello aziendale, dunque, deve passare attraverso la condivisione delle idee, dei metodi, dei modelli e degli obiettivi. Impartire ordini invece di condividere soluzioni dà una visione miope del business, lontana da una gestione aziendale illuminata e durevole.

Giuseppe F. Daloiso

Operation Manager
CardoGroup