

Consiglio Nazionale delle Ricerche

CERIS

ISTITUTO DI RICERCA SULL'IMPRESA E LO SVILUPPO

Rapporto Tecnico N. 10

**PROGETTO SPECIALE LOGISTICA DELL'ICE
PER IL DISTRETTO DELLA SEDIA DI MANZANO
COME COAGULARE L'INTERESSE DI UN GRUPPO DI AZIENDE
PER FORMARE UN NUCLEO DI SVILUPPO NEL DISTRETTO:
UN APPROCCIO INNOVATIVO PER FOCALIZZARE
I TEMI CHIAVE E LE CRITICITÀ**

a cura di Erica Rizzati

con contributi di Barbara Marziali, Jutta Hodapp, Fabio Fantuzzi

Via Real Collegio n. 30 – 10024 Moncalieri (TO) Italy
Codice fiscale: 80054330586 Partita IVA: 02118311006
Tel. +39 011 6824911 Fax. +39 011 6824966
<http://www.ceris.cnr.it> segreteria@ceris.cnr.it

RAPPORTO TECNICO CERIS-CNR
Anno 2, N° - 10 Febbraio 2007

Direttore Responsabile
Secondo Rolfo

Direzione e Redazione
Ceris-Cnr
Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo
Via Real Collegio, 30
10024 Moncalieri (Torino), Italy
Tel. +39 011 6824.911
Fax +39 011 6824.966
segreteria@ceris.cnr.it
<http://www.ceris.cnr.it>

Sede di Roma
Via dei Taurini, 19
00185 Roma, Italy
Tel. 06 49937810
Fax 06 49937884

Sede di Milano
Via Bassini, 15
20121 Milano, Italy
tel. 02 23699501
Fax 02 23699530

Segreteria di redazione
Maria Zittino
m.zittino@ceris.cnr.it

Rapporto completato nel maggio 2006

Copyright © Febbraio 2007 by Ceris-Cnr

All rights reserved. Parts of this paper may be reproduced with the permission of the author(s) and quoting the source.
Tutti i diritti riservati. Parti di questo rapporto possono essere riprodotte previa autorizzazione citando la fonte.



REPORT FINALE
Completato nel maggio 2006

**PROGETTO SPECIALE LOGISTICA dell'ICE PER IL DISTRETTO
DELLA SEDIA DI MANZANO**

**Come coagulare l'interesse di un gruppo di aziende per formare
un nucleo di sviluppo nel distretto: un approccio innovativo per
focalizzare i temi chiave e le criticità**

a cura di Erica Rizzatiato
con contributi di Barbara Marziali, Jutta Hodapp, Fabio Fantuzzi

Indice

Premessa	5
1 Il distretto della Sedia di Manzano e considerazioni generali sui distretti italiani	8
2 Metodologia dell'intervento	11
2.1 <i>Le fasi di sviluppo di un'organizzazione</i>	14
2.2 <i>Lo sviluppo integrato del territorio</i>	17
2.3 <i>Il processo ciclico di sviluppo locale in 5 fasi</i>	20
3 Gli incontri con le aziende Promosedia: incontri preliminari e 4 workshop	31
3.1 <i>Considerazioni conclusive sui workshop</i>	42
4 Le visite di approfondimento nelle aziende del gruppo di sviluppo	45
4.1 <i>La gestione degli incontri</i>	47
4.2 <i>L'individualità di ogni azienda</i>	49
4.3 <i>Elementi comuni e di differenziazione</i>	57
4.4 <i>Dinamiche tra le aziende rispetto a possibili collaborazioni e iniziative comuni</i>	58
4.5 <i>Quali condizioni per favorire l'auspicato processo di cambiamento?</i>	59
4.6 <i>Rapporto tra situazione interna ed ipotesi inter-aziendale</i>	60
5 Le successive visite di approfondimento a tre aziende	61
6 Conclusioni	70

Premessa

Il progetto nasce nell'ambito nel quadro del più ampio Progetto Speciale Logistica dell'ICE–Sistema integrato di Logistica e Distribuzione Italia/Area Balcanica.

L'obiettivo era quello di valutare forme di sostegno allo sviluppo del distretto con la proposta di possibili soluzioni logistiche, in particolare la razionalizzazione logistica per aiutare le imprese del distretto a ridurre i costi di alcuni servizi ricorrendo all'*outsourcing*, ma in un'ottica integrata di distretto. Considerato che Manzano è un distretto polverizzato e come tale, tradizionalmente caratterizzato da una forte spinta alla competitività interna, si è previsto un intervento che, parallelamente al lavoro di ricognizione e offerta tecnico logistica, avviasse un processo di cambiamento per sostenere gli imprenditori del distretto a collaborare per un obiettivo comune.

Poiché l'ICE ha riscontrato che è ormai sempre più difficile incontrare gruppi di imprese che si propongano progetti comuni e spesso si definiscono a monte progetti che poi mostrano notevoli difficoltà di effettiva sostenibilità è stato richiesto l'intervento del CERIS-CNR che ha sviluppato un approccio innovativo al cambiamento, con lo scopo di mettere a valore le competenze sullo sviluppo di realtà organizzative complesse del CERIS-CNR con quelle logistiche degli altri partner del progetto. Si riporta di seguito sinteticamente il gruppo di partner coinvolti ed i rispettivi ruoli. L'ICE ha coordinato i lavori.

I.C.E. Istituto per il Commercio con l'Estero

Ha la titolarità del progetto e lo finanzia al 100% per la parte di orientamento ed all'80% per la parte di intervento vero e proprio nelle aziende.

C.T.L. Centro Trasporti e Logistica dell'Università La Sapienza, Roma

Conduce l'indagine conoscitiva sulla situazione infrastrutturale e sui flussi logistici delle aziende del distretto, portando le competenze tecniche specialistiche necessarie per valutare la fattibilità dei progetti di riorganizzazione logistica.

CERIS-CNR

Ha il compito di supportare il processo per una gestione efficace del cambiamento. Lo fa avvalendosi di una metodologia innovativa sviluppata a seguito di un progetto di ricerca.

Promosedia

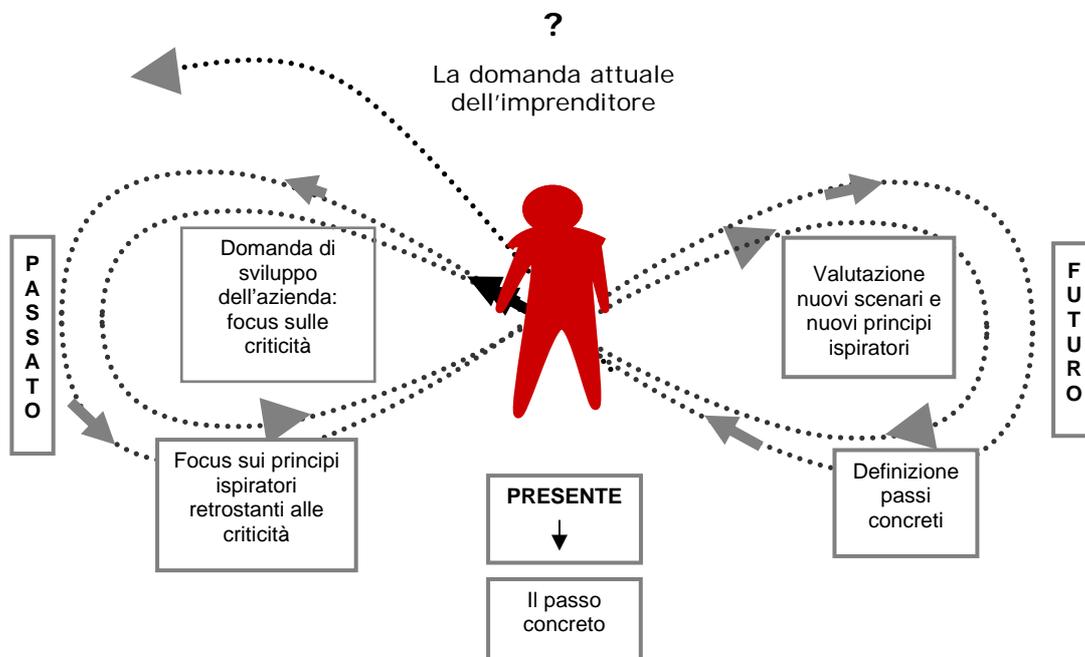
È una società consortile a capitale misto costituita da CCIAA di Udine, Associazioni di Categoria, Istituti Finanziari e di Credito e da oltre un centinaio di Aziende produttrici del Distretto. Ha lo scopo di occuparsi del marketing collettivo per il Distretto, soprattutto attraverso l'organizzazione di una manifestazione fieristica specialistica. Circa 100 aziende del distretto sono presenti nel capitale sociale.

C.R.E.S. p.m.i.

Il Centro regionale servizi per la piccola e media industria, sostiene la competitività del sistema produttivo in Friuli Venezia Giulia. È promosso dalla Federazione regionale degli industriali e dalla Federazione regionale delle piccole e medie industrie in collaborazione con l'Amministrazione Regionale, opera inoltre come agenzia di sviluppo a sostegno delle economie e dei distretti produttivi locali.

Il Ceris-CNR ha proposto, ed il gruppo di lavoro ha accettato, di procedere secondo una logica di processo, ciclica e non di progetto, sequenziale, alternando in modo ritmico la proposta di adottare know how innovativi di logistica integrata, in una prospettiva di sistema del distretto, alla riflessione fattuale sulle specifiche domande di sviluppo delle aziende.

Si inizia quindi la riflessione sulla domanda di sviluppo delle imprese, basata sull'analisi delle criticità (considerando i fatti ed i principi retrostanti), si tracciano scenari futuri possibili di ottimizzazione e si passa poi a riflettere su quale passo concreto richiederebbe l'adottare tali scenari nella specifica situazione. In relazione a ciò si formula quindi la domanda attuale, sperimentando i passi concreti identificati per poi passare in un secondo ciclo a ripensare la domanda di sviluppo dell'azienda in relazione alla situazione di scenario di sfondo per poi identificare ancora i passi necessari per muoversi nella direzione auspicata, eventualmente riorientandola. Si visualizza come di seguito il percorso proposto ed adottato.



L'approccio proposto è stato poi collegato alle attività previste (workshop e visite ad aziende).

Si è quindi proceduto, immaginando un percorso a partire dalla foglia di sinistra della lemniscata, prima ad uno sguardo sulle organizzazioni e sulle loro domande-priorità di cambiamento, poi si sono dati degli input generali di possibili soluzioni logistiche in outsourcing (foglia destra della lemniscata) per arrivare al centro della lemniscata con una domanda sul passo concreto da fare per collegare le due realtà e poi riprendere la scansione dei lavori del progetto, seguendo questa impostazione.

Lo sguardo sulle potenzialità delle organizzazioni era una attività che il CERIS-CNR avrebbe svolto utilizzando un approccio innovativo, di seguito descritto, mentre la proposta di soluzioni logistiche sarebbe derivata dalle competenze del Centro CTL; il tutto con il coordinamento dell'ICE.

L'approccio Ceris-CNR è frutto di un progetto-intervento e di circa 2 anni di sperimentazioni effettuate in differenti realtà organizzative ed è ampiamente descritto nella pubblicazione conclusiva¹.

Un elemento chiave è la consapevolezza che, per promuovere cambiamenti organizzativi, non è possibile operare attraverso soluzioni preconfezionate, ma bisogna avviare dei veri e propri processi di sviluppo che possono influire sulla realtà sociale/organizzativa solo a partire dalle caratteristiche stesse di tale realtà.

Nella definizione delle caratteristiche si considerano vari elementi: i clienti, i fornitori, le dinamiche della comunità interna, la proprietà, la biografia dell'organizzazione, la sua abilità a trasformarsi in interazione con i clienti coinvolgendo le risorse interne, la capacità di dialogo con il territorio, la consapevolezza ed il controllo dei processi interni trasversali (fornitore-cliente). Fondamentale per i processi di cambiamento è il coinvolgere tutte le persone interessate da tali cambiamenti (clienti, lavoratori, fornitori).

Troppo spesso infatti le esigenze di sviluppo e cambiamento in un'impresa nascono dallo squilibrio tra le esigenze dell'azienda - quasi sempre cristallizzata nella sua struttura e con uno sguardo focalizzato sulla organizzazione interna - e le esigenze dei clienti e fornitori, in continuo e rapido cambiamento. L'azienda, d'altro canto, non è un attore economico isolato, ma vive in contesti esterni, anch'essi in perenne cambiamento.

Saper affrontare il cambiamento per un'impresa significa quindi saper guidare la propria organizzazione in un'ottica di integrazione/interazione tra comunità interna ed esterna. Questo risulta particolarmente importante quando si opera in ambiti territoriali ed economici ben definiti quali sono i distretti che vedono proprio in una dimensione di "sistema organizzativo complesso" il proprio valore aggiunto. Non si può operare per lo sviluppo di un distretto/territorio prescindendo dalle peculiarità delle singole imprese/organizzazioni così come non si può operare per lo sviluppo di una singola impresa considerando il suo agire in modo avulso dal contesto.

Si dovranno quindi aiutare i soggetti promotori degli interventi a declinare sulla base delle reali necessità di sviluppo delle singole aziende la loro azione, favorendo un dialogo basato sulle esigenze concrete di sviluppo ed aiutare queste ultime a prevedere un proprio sviluppo organizzativo che tenga conto del loro far parte di un più ampio sistema organizzativo con cui interagire in modo sinergico.

Chi si occupa di sviluppo organizzativo e locale dovrà sempre tener presenti questi due livelli di intervento per portare a forme sostenibili di cambiamento.

Al di là dei dati quantitativi caratterizzanti il distretto, riportati nel paragrafo 1, per cogliere alcune caratteristiche qualitative si è quindi fatta una serie di incontri presso Promosedia, l'associazione di imprese produttrici di sedie di Manzano con alcune

¹ "Motivazione del personale per lo sviluppo organizzativo: verso un approccio europeo", Erica Rizziario, Rapporto tecnico n. 14.

aziende chiave, per identificare le problematiche e le possibili vie da percorrere. Dai primi incontri è emerso fondamentalmente quanto segue:

- le aziende hanno già tentato forme di aggregazione per sopravvivere alle sfide della globalizzazione, ma hanno incontrato le maggiori difficoltà nell’impatto delle idee progettuali con la propria realtà organizzativa, tanto da determinare il blocco delle iniziative intraprese; le difficoltà hanno riguardato prevalentemente il personale interno ed i cambiamenti necessari per sostenere le conseguenze dei progetti che non sono stati adeguatamente valutati e gestiti;
- la costruzione della fiducia tra le aziende legate al progetto andava maggiormente curata e costruita passo dopo passo, aiutando il cambiamento dei processi delle singole organizzazioni e quelli congiunti;
- le difficoltà sono state identificate non tanto nel proporre soluzioni tecniche interessanti, ma nell’essere in grado di sostenerle in una effettiva implementazione, considerando la complessità del cambiamento necessario allo scopo;
- molte aziende vedono in maniera diversa le necessità di sviluppo del distretto ed è quindi difficile aggregare un gruppo significativo attorno a tematiche condivise.

L’intervento Ceris-CNR si è quindi delineato come segue:

- articolazione di alcuni workshop per mettere a fuoco le effettive domande di sviluppo delle imprese e costituire un eventuale nucleo di sviluppo del distretto, che possa partire dalla condivisione delle domande di cambiamento, realizzando passo dopo passo un processo necessario a definire forme di cambiamento sostenibili; dalla domanda di sviluppo in senso ampio ci si è poi focalizzati su prospettive di cambiamento logistico aiutando a valutarne l’impatto e la sostenibilità sull’organizzazione; le implicazioni tecnico-logistiche sarebbero state poi approfondite dal CTL (Centro di logistica dell’Università La Sapienza di Roma);
- incontri specifici con aziende per approfondire le problematiche interne e le priorità di cambiamento, nell’ottica di valutare la sostenibilità di progetti in sinergia tra imprese: gli incontri si sono svolti a due livelli: il primo di approfondimento generale e su tre aziende, come casi di riferimento, si è fatto un approfondimento con rispettivamente altre 2 visite, per focalizzare le necessità dello sviluppo organizzativo, anche in relazione alla logistica.

1 Il distretto della Sedia di Manzano e considerazioni generali sui distretti italiani

Per inquadrare l’intervento è utile caratterizzare con qualche cifra la realtà di riferimento. I dati che seguono sono ricavati dalla pubblicazione della C.C.I.A.A. di Udine “La situazione e le prospettive del distretto della sedia” (dicembre 2004).

Il Distretto della Sedia di Manzano è costituito da 925 aziende, di cui circa 458 dedicate alla produzione di sedie e sedili, mentre le rimanenti producono altri mobili (213) o fanno genericamente parte dell’industria del legno (254). Il numero di addetti complessivo è di circa 10.00. Solo un 10% delle aziende conta 20 o più addetti. Tra queste ultime vi sono solo 3 aziende di dimensioni più ragguardevoli.

Il fatturato verso l'estero corrisponde a circa il 90% della produzione totale.

L'andamento delle esportazioni dal 2002 ha visto un brusco calo, mentre il numero di imprese attive è in calo dal 2000, con valori percentuali in progressivo aumento.

Passando da valori globali ad altri più analitici si osserva però che nel generale quadro non positivo vi sono comunque nuove imprese che nascono e una parte di imprese che riescono negli ultimi due anni ad avere variazioni anche positive di fatturato. Tali aziende risultano solitamente essere quelle di dimensioni non minime (> 2 milioni di Euro) e, meglio ancora, con una forma giuridica più solida, cioè società di capitali.

La produzione di sedie del Distretto, in base alle informazioni presenti sul sito www.promosedia.it, equivale in unità all'80% di quella Italiana, al 50% di quella Europea ed al 30% di quella mondiale.

Si riportano di seguito anche alcune considerazioni generali sul concetto di distretto industriale, anche per meglio inquadrare il distretto della sedia di Manzano:

“Si definiscono distretti industriali le aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese, con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle imprese” (*legge 5 ottobre 1991, n. 317*)².

La legge evidenzia due caratteristiche peculiari dei distretti industriali italiani sulle quali ci si può soffermare per evidenziarne le valenze positive e negative e il ruolo che giocano nell'attuale situazione di crisi di molti distretti.

Analizzando la prima caratteristica, la concentrazione spaziale delle imprese, si può dire che questa in passato ha facilitato il diffondersi del sapere – inteso come conoscenza tecnica relativa ad un settore produttivo – nell'area, ha permesso vantaggi competitivi per le imprese di minor dimensioni presenti nel distretto, ha favorito la creazione di manodopera specializzata e disponibile. Questa peculiarità, d'altro canto, ha rafforzato la percezione del distretto come sistema chiuso e ha aggravato le notevoli difficoltà incontrate dal distretto nel far fronte all'irrompere delle dinamiche della globalizzazione:

- la concorrenza esterna dei cosiddetti Paesi Emergenti, primi fra tutti la Cina;
- l'apertura all'esterno attraverso la delocalizzazione e/o frammentazione produttiva di molte imprese (se non addirittura in alcuni casi la de-territorializzazione del distretto);
- l'entrata nella filiera produttiva del distretto di nuove imprese straniere.

La specializzazione produttiva, e la conseguente intensa concorrenza interna al distretto, attraverso il continuo confronto tra *competitors* ha permesso in molti casi l'innescarsi di processi innovativi che sarebbero stati impossibili per le singole imprese, anche in

² I parametri per l'individuazione dei distretti industriali vengono fissati con il D.M. del 21/04/93 che successivamente verrà abrogato con la legge n. 140 dell'11/05/99 che definisce come “sistemi produttivi locali”, quelle aree produttive omogenee, caratterizzate da un'elevata concentrazione di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni e da una peculiare organizzazione interna; e definisce “distretti industriali”, quei sistemi produttivi locali, caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese industriali, nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese.

considerazione delle loro dimensioni. Si è trattato per lo più di innovazioni per aumentare la produttività o ridurre i costi di produzione, ben più difficilmente di innovazione organizzativa, estesa a tutte le imprese distrettuali, intesa come capacità di governare e guidare il processo di innovazione tecnologica e organizzativa secondo uno sguardo strategico che cerca nel dialogo con il cliente l'ispirazione per innovare il prodotto o migliorare la qualità.

In questa prospettiva il vantaggio rappresentato in passato dall'alta competizione all'interno dei distretti ha portato al radicarsi di un atteggiamento di diffidenza delle imprese (eccezion fatta per i casi di collaborazione di tipo verticale) che ostacola processi innovativi come lo sviluppo di comunità distrettuali che prevedono la messa in comune di informazioni o l'attuazione di iniziative comuni. Spesso si riscontra l'indisponibilità da parte delle imprese a condividere informazioni relative alla propria azienda; forme aggregative per servizi comuni sono state principalmente auspicate con aziende di tipo complementare e non concorrenziale oppure sono state ipotizzate da una delle aziende, i cui prodotti di alto livello destinati ad una fascia di mercato molto alta, le permettono di non vivere situazioni di concorrenzialità interna al distretto né di essere vulnerabile alla concorrenza estera dei paesi emergenti.

Il distretto industriale come agglomerato di imprese con l'obiettivo di promuovere il proprio sviluppo rappresenta un sottosistema del più ampio sistema territoriale locale: quel contesto, cioè, in cui le imprese operano e da cui attingono risorse. Il contesto locale come generatore di valore attraverso la creatività della gente, la collaborazione con centri di ricerca, il dialogo con le amministrazioni locali. Ci si riferisce cioè a un ricchissimo tessuto di relazioni, di sapere (non esclusivamente legato alla produzione distrettuale) e di buone pratiche che sono il vero capitale sociale del territorio.

All'origine dei distretti c'è un rapporto molto forte tra le imprese e il territorio da cui hanno trovato nutrimento in termini di manodopera, materie prime, conoscenza tecnica, ecc. Nel tempo, di fronte ai rapidi cambiamenti del mercato e alle nuove imposizioni legislative di tutela del lavoro e dell'ambiente, le imprese hanno scelto percorsi individuali di risposta, in alcuni casi, allontanandosi anche fisicamente dal proprio territorio (frammentazione e/o delocalizzazione produttiva) e in altri interrompendo il dialogo con gli altri attori del territorio. Facciamo qui riferimento a quel complesso sistema di organizzazioni di varia natura che opera in un territorio, e in particolare alle istituzioni di governo locale.

Al contrario è stato proprio il dialogo e l'incontro degli interessi specifici in un piano di azione comune che ha permesso talvolta di generare opportunità di rilancio di distretti altrimenti destinati ad un declino inarrestabile, salvaguardando le dinamiche sociali: è questo il caso del distretto conciario di Santa Croce sull'Arno, con 800 aziende – di cui 400 conciarie e 400 di contoterzisti a supporto dell'attività conciaria – che impiegano il 10% della popolazione del territorio distrettuale (quattro comuni) e fatturano circa 2.200 milioni di euro annui. Il forte impatto ambientale della attività conciaria e gli ingenti investimenti necessari alle imprese per soddisfare le nuove norme di tutela ambientale ponevano al distretto un problema di sopravvivenza. D'altro canto l'amministrazione locale era preoccupata di un degrado ambientale che avrebbe colpito considerevolmente l'indotto turistico della zona, mentre le forme organizzate della società civile erano fortemente allarmate dagli effetti di tale attività sulla salute pubblica. In questo quadro all'apparenza conflittuale, ogni attore ha contribuito secondo il proprio ruolo alla ricerca

di una soluzione comune: attraverso l'utilizzo di fondi europei, cofinanziamenti locali e limitati investimenti da parte delle imprese si è realizzata non solo un'azione di recupero ambientale del territorio ma anche di tipo socio-economico. Infatti all'installazione di depuratori comuni e alla realizzazione di tutte quelle opere necessarie per minimizzare l'impatto ambientale del processo produttivo conciario, si sono accompagnate attività di formazione manageriale e promozione del *networking*, sono stati creati poli tecnologici per promuovere l'innovazione e trasformare le aziende conciarie da semplici fornitori di prodotto a fornitori di proposte innovative nella produzione, si è aperto il distretto a livello internazionale promuovendo strategie di collaborazione (politico-economiche) con distretti conciari di paesi emergenti (India e Cina).

Come ci dimostra ormai l'esperienza, è importante analizzare il rapporto del distretto come sistema chiuso/aperto in relazione al più ampio sistema territoriale anche perché i mutamenti sempre più rapidi del mercato globale inducono nuovi modi di pensiero-azione: ne sono un esempio i cosiddetti "meta-distretti" la cui caratteristica non è più data dalla specializzazione produttiva ma dalla produzione e scambio di conoscenza o azioni di responsabilità sociale territoriale che vede i vari stakeholder collaborare (in particolare nel dialogo tra pubblico e privato), secondo i propri ruoli e responsabilità, per una visione condivisa del territorio e del suo sviluppo.

2 Metodologia dell'intervento

Il CNR Ceris ha sviluppato un approccio innovativo allo sviluppo organizzativo e dei territori, frutto di una ricerca e documentato in una pubblicazione, come riportato in premessa. Si descrivono di seguito alcuni punti fondamentali per contestualizzare l'intervento svolto nell'ambito del progetto dell'ICE sul Distretto di Manzano.

Le linee metodologiche proposte non rappresentano un modello, volendo uscire da schemi rigidi che hanno caratterizzato gli approcci tradizionali, ma dei "punti cardinali" da utilizzare per orientare e sostenere il cambiamento. Si rifanno all'approccio dell'*action research*, nel quale le variabili si manifestano nella loro interazione e vanno studiate nel contesto nel quale si manifestano. Le linee proposte non vanno viste necessariamente in una sequenza temporale, ma rappresentano elementi essenziali per approcciare un'organizzazione in difficoltà e vengono utilizzati a seconda della situazione specifica.

In questo caso lo stesso consulente deve avere delle particolari capacità di orientamento, ascolto e sostegno alla specifica situazione, in quanto non vengono applicati criteri standardizzati. Si parte dall'idea che chi vuole portare movimento e sviluppo in un'organizzazione debba essere in grado di avvicinarla in un'ottica dinamica ed aperta all'ascolto delle variabili lì presenti, cercando di evitare di sovrapporvi i propri preconcetti e tantomeno standardizzate ipotetiche soluzioni.

Si deve considerare che quando si parla di cambiamento, le variabili implicate sono tante e complesse da non essere visibili e prevedibili a priori. Quindi si propone un modo di intervenire che possa far emergere progressivamente le variabili in questione orientandole verso una trasformazione. Spesso sono variabili legate al personale che

deve trovare nel cambiamento un motivo di auto-sviluppo. Si tratta di promuovere, come sostiene anche Senge, il passaggio dall'apprendimento attraverso l'insegnamento all'apprendimento attraverso l'azione. Il fatto di attivare le persone a migliorare i propri processi di lavoro per dare un miglior servizio al cliente è uno dei fattori maggiormente motivanti.

Si riportano di seguito le principali linee metodologiche di intervento.

- Il consulente non si pone come l'”esperto che offre soluzioni”, ma come un facilitatore del cambiamento che affianca i responsabili dell'organizzazione nel trasformare i processi ed il modo di lavorare delle persone.
- Il cambiamento inizia con un lavoro approfondito sulla domanda, che viene indagata secondo una disciplina particolare, orientata a rendere consapevole il portatore della stessa della concretezza e realtà del problema alla base, aiutandolo ad uscire dalle proprie rappresentazioni. La domanda viene sempre riportata al processo del cliente che è il motivo di esistenza dell'organizzazione e viene indagata considerando aspetti biografici e ciclici/longitudinali, coinvolgendo anche persone chiave (clienti, fornitori, colleghi, dirigenti, ecc.).
- A partire dalla domanda di cambiamento, opportunamente “maturata” da un lavoro di investigazione nell'organizzazione, si collegano degli scenari futuri desiderati, aiutando a concretizzare l'immagine degli stessi: questo diventa un motore fondamentale per impostare i passi concreti da percorrere nel realizzare il cambiamento.
- Non ci si sofferma troppo a lungo sull'analisi dei problemi, ma si promuove un ritmo tra pianificazione, realizzazione, riflessione e ri-orientamento. Si imposterà quindi un'infrastruttura di sviluppo, costituita di meetings nell'ambito dei quali gli attori del cambiamento potranno confrontarsi al di fuori degli schemi operativi normali di gestione dell'organizzazione, che spesso sono la fonte dei problemi che si vogliono risolvere. In tali meetings verrà promossa una specifica disciplina ed in particolare un atteggiamento relazionale adatto al cambiamento, promuovendo una politica dei suggerimenti a chi ha specifiche responsabilità (che vanno appositamente definite), evitando discussioni e concentrando l'attenzione sui successivi passi concreti, che saranno oggetto di sistematica riflessione e ri-orientamento.
- Il cambiamento viene attivato mettendo in rete le persone in una distribuzione di responsabilità che trae la sua forma dalla necessità di creare un miglioramento continuo nel processo del cliente; si identificano a tal fine le persone che hanno le capacità adeguate a gestire i processi di cambiamento (proprietari dei processi); non si tratta necessariamente delle persone che hanno responsabilità in senso gerarchico, ma di persone con talenti idonei ad orientarsi nel nuovo, a creare percorsi diversi, a confrontarsi creativamente con i problemi e le persone, traendone delle opportunità di sviluppo per il cliente, i risultati aziendali e le persone stesse. I proprietari dei processi indagheranno la domanda di cambiamento coinvolgendo chi è collegato ai processi stessi, sviluppando un particolare tipo di ascolto (di contenuto, emozionale e di volontà), chiedendo suggerimenti; emergeranno quindi idee di cambiamento che verranno sperimentate nei limiti di ambiti appropriati, verificate, perfezionate ed eventualmente modificate.
- Le sperimentazioni con esito positivo verranno poi estese, ri-progettando i processi di lavoro e realizzando il cambiamento; le persone interessate dal cambiamento

verranno formate, orientate e sostenute (anche individualmente) nell'assumere e condividere nuovi rapporti di ruolo, tramite interventi di training, workshops, incontri di comunicazione e di informazione. Si verifica comunque una progressiva e trasversale fase di integrazione, in quanto i cambiamenti potranno essere man mano consolidati nell'ambito degli incontri sistematici, in quanto coinvolgono le parti interessate.

- Si aiutano i dirigenti a costituire un'unità omogenea (unità di comunità) per favorire la crescita integrata dell'organizzazione in un ritmo sistematico di lavoro, che prevede il costante monitoraggio del miglioramento su tre livelli: clienti, lavoratori, flussi economici; laddove necessario si creano una serie di altre unità di comunità all'interno delle quali le persone condividono la percezione del risultato del proprio lavoro e sono in grado di dare un contributo personale allo sviluppo dell'organizzazione.
- I dirigenti vengono supportati nel diventare dei facilitatori dei processi orizzontali (fornitore-cliente) trasformando i processi dell'organizzazione da piramidale ad orizzontale favorendo la co-impresarialità, promuovendo una assunzione di responsabilità del personale in un'ottica di sviluppo globale.
- Dove necessario si avvia un sostegno di coaching specifico allo sviluppo individuale in relazione ai processi organizzativi, sostenendo la persona ad identificare la propria domanda di cambiamento in relazione al contesto, cercando di cogliere eventuali relazioni tra la propria biografia e quella dell'organizzazione.
- Le persone vengono sostenute nell'identificare i propri modelli comportamentali automatici ed a riorientarli in modo consapevole rispetto a percorsi condivisi di sviluppo personale ed organizzativo.
- I responsabili vengono coadiuvati nel valutare la qualità della propria organizzazione non solo rispetto agli indicatori stabiliti per le performance, ma anche rispetto alla “strutturazione allo sviluppo”, ossia alla capacità diagnostica di considerare se l'organizzazione ha le risorse per monitorarsi sistematicamente rispetto alla propria abilità al cambiamento. A tal fine si deve considerare il livello di consapevolezza dei processi in chi ne è parte e la possibilità che hanno le persone di agire sistematicamente per il miglioramento degli stessi, con il focus sul cliente.
- Si promuove, parallelamente al percorso dell'infrastruttura di sviluppo, tramite specifici incontri con il personale, una cultura del cambiamento come processo ciclico, in modo che l'organizzazione sappia nel tempo intuire in modo autonomo le proprie necessità di trasformazione; questo deve avvenire in una relazione costante e creativa con clienti e fornitori, nell'ottica di uno sviluppo comune, mettendo in atto i processi necessari, nei quali anche le persone possano identificare propri processi di crescita, mantenendo il focus sul globale miglioramento dell'organizzazione. In tal modo si concretizzano percorsi di lean, di learning e di living organization facendo delle organizzazioni dei luoghi di sviluppo sociale ed economico.

Queste linee metodologiche, focalizzate sullo sviluppo organizzativo sono state poi declinate anche sulle problematiche dello sviluppo locale e distrettuale. Si riportano di seguito alcune considerazioni sintetiche.

Per chi lavora nello sviluppo locale spesso è piuttosto difficile avviare, condurre e monitorare un progetto. Questo richiede grande capacità di vedere l'insieme e soprattutto di focalizzare la domanda alla quale un progetto vuole essere una risposta.

Il risultato, per poter essere effettivamente realizzato, deve proporre un valore aggiunto a tutte le parti attive sul territorio, che devono esprimere la domanda di sviluppo nell'interesse della comunità locale e non solo dei propri specifici miglioramenti.

Questo richiede a chi si occupa di sviluppo locale di far volgere lo sguardo degli attori in gioco verso il fine ultimo collettivo, cercando di trovare una domanda e quindi dei risultati, che offrano un miglioramento a livello esteso e nell'interesse di tutti.

Non essendo tutte note a priori le variabili in gioco è utile e proficuo arrivare alla definizione di idee progettuali come risultato di processi di interazione con le realtà territoriali presenti al fine di arrivare a progetti condivisi e concretamente realizzabili.

Quando si parla di attori del territorio si fa riferimento a diverse tipologie di organizzazioni che vivono in un certo contesto.

Le istituzioni pubbliche: dal comune, alle strutture sanitarie alle scuole. Tutte quelle forme organizzate di presenza locale dei poteri statali.

Le imprese private: dalle fabbriche alle aziende agricole alle società di consulenza. Forme organizzate di iniziative produttive e di servizio.

Le organizzazioni senza fini di lucro: Tutte quelle forme organizzate di rappresentatività della società civile e della sua sensibilità.

Le organizzazioni di rappresentanza delle parti sociali: dalle associazioni di categoria ai sindacati.

Il territorio è un sistema di organizzazioni e lo sviluppo locale, in questo senso, andrebbe quindi considerato come la promozione di un nuovo "sistema organizzativo", dove i singoli attori del territorio operano insieme in un processo di collaborazione per il benessere della comunità locale. Attraverso questa azione sinergica sarà possibile trasformare i principi guida dello sviluppo locale in risultati pratici sul territorio.

È bene ricordare che un territorio è composto da un'insieme di organizzazioni che si trovano in differenti fasi della loro evoluzione, quindi è il caso di focalizzare alcuni concetti chiave sulle fasi di sviluppo di un'organizzazione per poi cogliere in modo chiaro le possibili convergenze tra le domande di sviluppo delle varie organizzazioni, domande che possono confluire nella domanda di sviluppo del territorio.

2.1 *Le fasi di sviluppo di un'organizzazione*

La vita di un'organizzazione si caratterizza in tre momenti prevalenti: la fase pionieristica, nella quale l'imprenditore (pubblico o privato) afferra la possibilità di risolvere dei problemi pratici e propone le sue soluzioni agli altri creando un flusso economico. In tale fase tutto è concentrato sull'imprenditore, i processi fluiscono velocemente e la comunicazione è diretta "tutti sanno tutto".

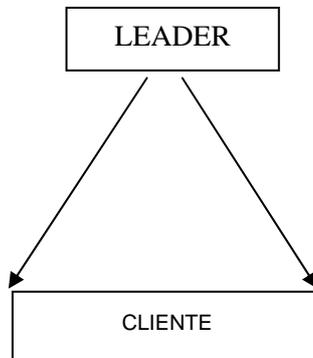
Quando cresce il volume d'attività, l'organizzazione non può più lavorare in modo "istintivo" e si comincia allora a creare delle forme, tipiche dell'organizzazione piramidale-gerarchica. In tale fase spesso i rapporti individuali, prima fluidi e vitali si perdono nell'anonimato delle funzioni, il management si allontana dai processi dei clienti e si creano varie patologie organizzative; anche se la gestione scientifica dell'azienda porta all'inizio ordine e chiarezza nella situazione pionieristica troppo matura, con l'ulteriore crescita intervengono nuovamente fenomeni di crisi, che rendono necessaria una ristrutturazione ed indicano l'inizio di un nuovo stadio di sviluppo.

La terza fase è quella che Lievegoed chiama la fase dell'integrazione dell'aspetto sociale in quello tecnico-scientifico; si caratterizza in una serie di processi dove la leadership è un elemento di facilitazione, al centro di un quadrifoglio che rappresenta i processi principali; la proprietà si stacca dalla gestione e diventa prevalentemente elemento di guida e valutazione. L'immagine del quadrifoglio è indicativa della fluidità che caratterizza tale fase dove, a partire dal processo del cliente ogni processo alimenta in modo dinamico gli altri creando un flusso di sviluppo di una comunità interna a servizio di una esterna.

Si riporta di seguito una schematizzazione delle tre fasi.

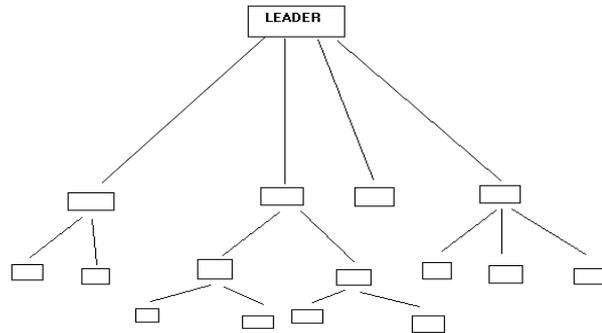
I FASE: LA FASE PIONERISTICA DELL'ORGANIZZAZIONE

(si ha una struttura triangolare semplice dove tutti i processi sono orientati da e verso il pioniere/direttore e tutto fluisce in modo diretto ed efficace)



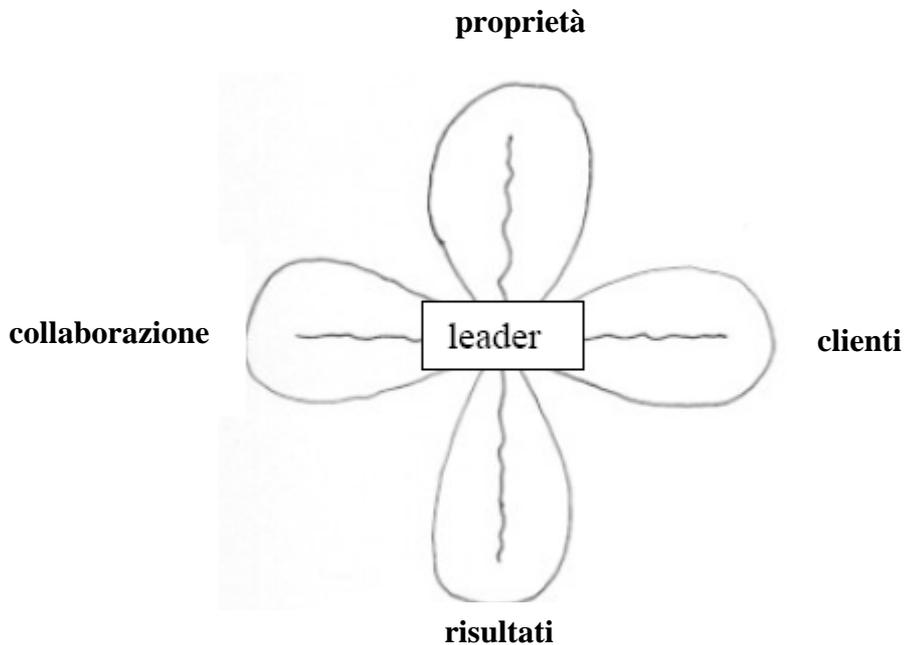
II FASE: L'ORGANIZZAZIONE NELLA FASE DELLA DIVERSIFICAZIONE

(si ha il classico organigramma per funzioni dove il più delle volte c'è uno scollamento dei responsabili e di molti lavoratori dalla realtà del cliente; l'individuo perde spesso il contatto con il significato ultimo del suo lavoro)



III FASE: ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

(integra l'aspetto sociale in quello organizzativo; la leadership al centro diventa facilitatrice dei processi e recepisce le indicazioni della proprietà; il cambiamento dovrà portare valore aggiunto a livello economico, per il cliente e per i lavoratori)



Il passaggio dalla seconda alla terza fase è il punto sul quale si concentrano le necessità di trasformazione di molte organizzazioni pubbliche e private; riuscire a coinvolgere il personale per innescare processi di miglioramento è il centro di molte delle attuali problematiche organizzative. Di fatto si è visto che la motivazione ed il coinvolgimento

sono possibili secondo due elementi: far percepire l'utilità sociale del proprio lavoro e coinvolgere le persone a dare il proprio contributo personale al miglioramento dell'organizzazione. È bene promuovere forme di co-imprenditorialità, che si sta trasformando da elemento individuale, ad un elemento che deve vivere a livello di comunità organizzata ed è sempre più evidente che si deve arrivare ad una co-imprenditorialità in una comunità organizzata per processi con rispettive responsabilità.

Il leader si configura come una guida dei vari processi verso il fine desiderato e necessita sempre più prevedere sviluppi che portino valore aggiunto in modo equilibrato per i tre elementi chiave della sfera economica: capitale, lavoratori, clienti/utenti.

L'interazione tra i processi del cliente e quelli dell'organizzazione è la fonte per la costruzione di una comunità nelle organizzazioni; in tale senso un'organizzazione come comunità è una organizzazione per processi.

Le due dimensioni fondamentali dell'imprenditorialità moderna diventano quindi:

- creazione dinamica di azioni operative miranti a bilanciare gli interessi del capitale, del cliente e dei lavoratori;
- creazione di innovazione tramite iniziative che rispondano al cambiamento delle condizioni, coinvolgendo il personale.

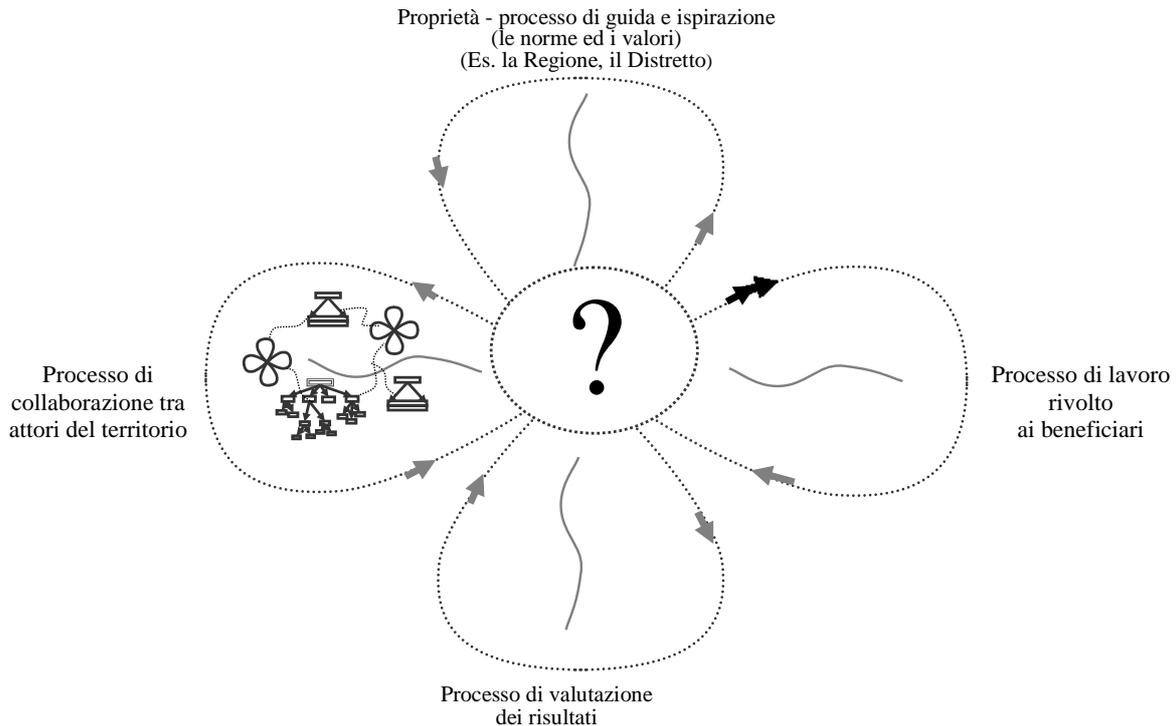
Entrambi questi aspetti non attengono più solo all'imprenditore, ma riguardano l'intera comunità il cui significato più reale si manifesta in un modo tripartito:

1. l'organizzazione esiste per creare valore aggiunto per il capitale, per i clienti e per i lavoratori;
2. l'organizzazione esiste per creare gruppi di persone interessate che si ispirano a vicenda, lavorando insieme ed imparando insieme: attraverso l'interazione con molte persone con differenti background incontriamo cose nuove e partecipiamo alla costruzione della società;
3. l'organizzazione esiste per dare ad ognuno l'opportunità di apprendere e di svilupparsi: si incontrano continue nuove realtà nella vita e si deve ripensare alle proprie idee, crescendo nel percorrere nuove possibilità.

2.2 *Lo sviluppo integrato del territorio*

È importante considerare che quando si lavora a livello di sviluppo locale si incontreranno organizzazioni a diversi stadi evolutivi e quindi con differenti necessità di sviluppo. La difficoltà sta nel trovare il comune focus sui beneficiari (clienti/utenti), per i quali la misura del valore aggiunto del cambiamento è il parametro dello sviluppo. Cogliere i nessi e le opportunità di queste interrelazioni, focalizzando l'obiettivo sul fine ultimo sociale è il compito di chi si occupa di sviluppo locale. Si può considerare l'intero territorio in questione come un quadrifoglio, che rappresenta un continuo fluire di input dagli utenti che il leader al centro della figura, deve cogliere per ispirare la proprietà ed avviare processi di collaborazione tali da portare a risultati soddisfacenti. Ovviamente la complessità delle variabili in gioco implica una riflessione attenta ed un approccio che integri vari aspetti, come di seguito illustrato.

Si riporta di seguito un'immagine sintetica di quanto detto.



Al centro del quadrifoglio si situa la domanda di sviluppo del territorio che spesso è frutto dei fili rossi che derivano dalle domande di sviluppo delle varie organizzazioni che lo compongono; tali domande devono sempre essere ispirate dal dare un valore aggiunto al cliente/utente.

Chi si occupa di sviluppo del territorio si deve mettere nell'ottica di fare di un territorio una comunità di sviluppo, dove i vari attori locali possano cogliere la comune finalità ed opportunità di cambiamento nel trasformare anche la propria organizzazione: lo sviluppo integrato di un territorio avviene se si riesce a collegare lo sviluppo delle singole organizzazioni ad un fine comune; il cambiamento avverrà anche promuovendo lo sviluppo professionale delle persone coinvolte nei processi.

Per illustrare più a fondo il concetto di sviluppo territoriale partiamo da una breve analisi dei due termini.

Quando si parla di sviluppo legato agli organismi viventi si fa riferimento ad una progressione da forme rudimentali a forme più complesse, si indica cioè una evoluzione, un passaggio verso forme più progredite. Anche in economia il concetto di sviluppo legato esclusivamente al concetto di crescita economica (quantificazione del benessere con il reddito procapite) ha lasciato il passo al concetto di qualità della vita e gli indicatori scelti per misurare lo sviluppo di un territorio (l'indice di sviluppo umano per esempio) includono variabili diverse relative all'organizzazione socio-economica. L'accesso ai servizi sanitari, all'istruzione, la speranza di vita, quantità e stabilità dei redditi, ecc. sono elementi che nel loro insieme ci permettono di capire se e quanto la realtà creata dall'uomo (l'organizzazione sociale) sia realmente al servizio dell'uomo.

Conseguentemente quando si dice di voler “sviluppare” un territorio, si intende una volontà di miglioramento di una realtà organizzata, e conseguentemente degli individui che ne fanno parte.

Quando si parla di territorio, si fa sicuramente riferimento ad un’area circoscritta entro determinati confini che costituisce il più delle volte una unità amministrativa ma in realtà non ci si limita mai a questa idea. Ci si riferisce ad una realtà organizzata che vive come sistema chiuso/aperto in una certa area identificabile geograficamente. La realtà sociale nella quale viviamo è un prodotto dell’uomo, le organizzazioni stesse sono una creazione dell’uomo e la stessa morfologia di un territorio, difficilmente si può affermare non sia stata toccata dall’azione umana.

La realtà sociale è in perenne cambiamento come le organizzazioni e gli individui che ne fanno parte. Il cambiamento quindi è un fatto “naturale” che esiste, bisogna solo comprendere questa realtà per poter trasformare le “resistenze” al cambiamento in “opportunità” di sviluppo. Molti territori vivono profondi cambiamenti ma questo non vuol dire automaticamente che la realtà migliori: i forti processi di inurbamento degli anni '60 e le borgate delle grandi città, i fenomeni di delocalizzazione produttiva e il depauperamento di certe aree industriali ne sono una testimonianza. Perché cambiamento significhi sviluppo per un’area, come abbiamo prima accennato, è necessario uno sguardo olistico sul territorio e un’azione sinergica delle varie organizzazioni che vi operano.

Se si cala da un concetto astratto alla realtà concreta di un territorio, si scopre un mondo complesso dove si trovano diversi attori con prospettive diverse e spesso con posizioni di interesse spesso conflittuali.

Come già accennato per avviare un reale processo di sviluppo locale bisogna identificare un fine ultimo “condiviso” a cui tutti partecipano sul territorio in modo personale e creativo.

In questa ottica diventa fondamentale lo spostamento di prospettiva dei vari attori sul beneficiario (la comunità locale di cui tutti fanno parte).

Per fare un esempio possiamo pensare alla comunità locale come ad un essere umano di cui i vari attori rappresentano le varie parti. Ogni organo, ogni parte del corpo ha una funzione diversa, può avere problemi diversi, necessita di cose diverse ma tutto deve funzionare in armonia, in coordinamento altrimenti ne risentirà la salute dell’individuo.

Questo cambio di prospettiva non è né automatico né facile soprattutto se si considera che nel corso degli anni le realtà territoriali sono diventate frammentate, cioè con un moltiplicarsi in tempi rapidi di realtà organizzative (siano esse economiche o sociali) che – anche per motivi di innovazione tecnologica - operano in modo sempre più isolato: come nello sviluppo dell’organizzazione abbiamo una seconda fase dove l’organizzazione scientifica del lavoro crea compartimenti sempre più autocentrati e non comunicanti con il resto dell’organizzazione, così nel territorio si moltiplicano organizzazioni sempre più centrate sulla propria crescita che perdono di vista le sinergie con gli altri attori operanti sulla stessa area.

Per promuovere quindi lo sviluppo di un territorio è necessario considerare quest’ultimo un sistema di organizzazioni e favorire la creazione di un “nuovo sistema organizzativo”, dove i singoli attori operano insieme in un processo di collaborazione (foglia sinistra del quadrifoglio con le singole organizzazioni all’interno della foglia)

per il benessere della comunità locale (la foglia di destra del quadrifoglio rappresenta il processo di lavoro indirizzato alla comunità locale come beneficiario o cliente/utente). Attraverso questa azione sinergica sarà possibile trasformare i principi guida dello sviluppo locale (processo di norme e valori) in risultati pratici sul territorio (processo di valutazione).

Avviare un processo di sviluppo locale secondo questo approccio sistemico presuppone la chiara identificazione della domanda di cambiamento del territorio. Ma, come abbiamo detto, il territorio è una realtà complessa che va letta in modo poliedrico in tutte le sue componenti fondamentali: morfologia territoriale, realtà socio-economica, aspetto culturale come sintesi dei vari aspetti che danno l'identità al territorio. Inoltre è una realtà in continuo movimento, non solo nel senso che ha una sua dinamica generale, ma anche ogni attore del territorio ha una sua evoluzione specifica.

In particolare l'approccio proposto propone un percorso che si articola in 5 fasi come di seguito descritto.

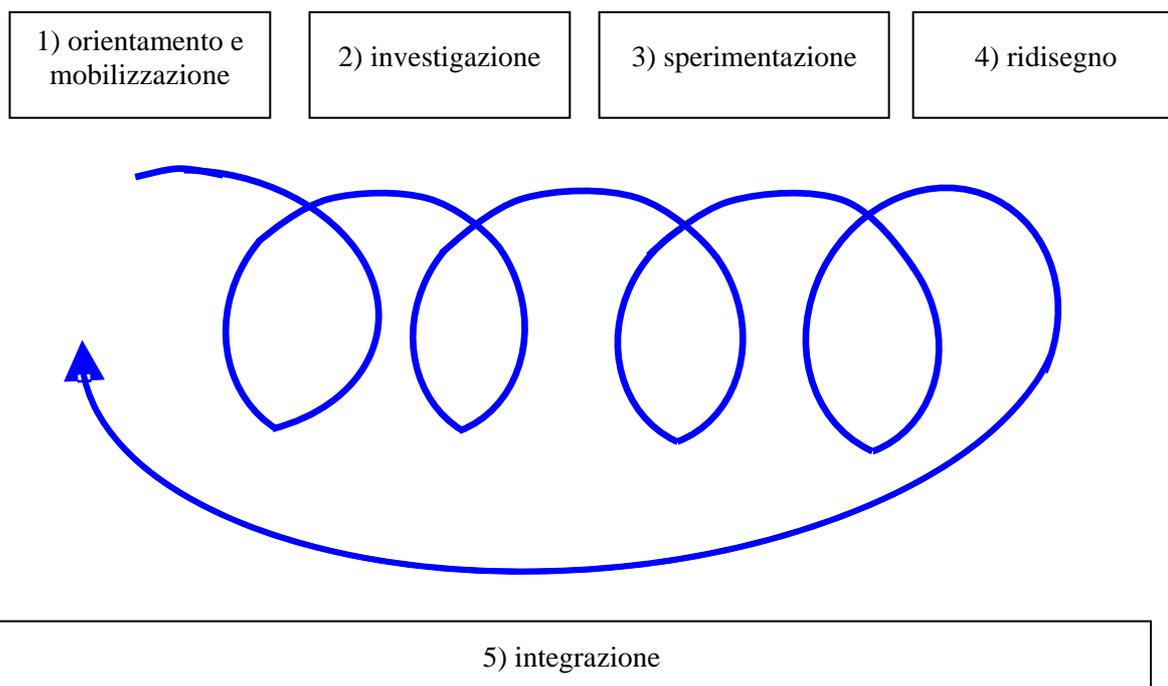
2.3 Il processo ciclico di sviluppo locale in 5 fasi

Un processo di sviluppo non è lineare ma ciclico e si articola in 4 fasi principali:

1. Orientamento e mobilitazione
2. Investigazione
3. Sperimentazione
4. Ridisegno dei processi
5. Integrazione

Si inizia orientando i temi del cambiamento e coinvolgendo le persone chiave; è fondamentale qui identificare le persone che condurranno il cambiamento dall'inizio alla fine, i "proprietari dei processi"; si arriverà a definire la domanda di cambiamento; tale domanda viene poi investigata sul territorio attraverso la lettura dello stesso a tre livelli: di identità, dinamiche interattive e dati fattuali/morfologici; si mettono fuoco idee di nuovi processi in modo da creare sviluppo e si definiscono i criteri della sperimentazione dei nuovi processi nonché del monitoraggio degli stessi; dopo aver sperimentato anche con ri-orientamento dei processi inizialmente identificati, se il risultato è positivo si procede a riprogettare i processi su scala più ampia e ad applicarli nelle strutture esistenti; in tale fase sono previsti interventi di formazione e sostegno al ruolo; si procede poi ad integrare il tutto nella struttura esistente ed a consolidarlo, anche se molti aspetti del cambiamento saranno già integrati nell'esistente grazie alla fase di sperimentazione, che avrà coinvolto le persone chiave. Dopo aver consolidato il cambiamento, chi vuole lavorare in ottica di sviluppo si deve porre in relazione alla domanda di cambiamento che sorgerà nella nuova situazione, in modo da generare un'evoluzione continua della realtà territoriale ed organizzativa.

Si dettagliano di seguito le fasi suddette.



1) La fase di orientamento e mobilitazione

In tale fase si orientano i temi del cambiamento tramite una riflessione sulla mission dell'organizzazione, i suoi processi chiave e la possibile evoluzione degli stessi in futuro. Si mettono a fuoco la domanda di cambiamento e chi potrà trasformare la domanda in un processo di sviluppo.

Il lavoro sulla domanda di sviluppo

È importante come primo passo diventare consapevoli della domanda di cambiamento che vive nel territorio; questo non può essere fatto a tavolino ma, a partire da un'idea la si deve verificare incontrando altre persone che sono venute a contatto con la problematica in questione. Molte persone sentono che c'è qualcosa che deve cambiare; la domanda prende vita quando viene condivisa da vari punti di vista in relazione alle parti in gioco.

Punti da focalizzare per orientare la domanda:

- 1 i processi chiave del territorio e le criticità
- 2 quale è la domanda iniziale di cambiamento e chi la pone
- 3 chi sono gli utenti/clienti che devono avere valore aggiunto dal cambiamento
- 4 quali sono le domande di cambiamento delle organizzazioni del territorio in relazione alla domanda di cambiamento del territorio (si può partire dalle singole organizzazioni ed arrivare alla domanda del territorio cercando di afferrare i "fili rossi" che portano ad una domanda più ampia; il leit motiv deve essere: cosa fa di un territorio una comunità di sviluppo?)
- 5 cercare di cogliere di chi è la domanda di cambiamento ed i vari eventuali livelli di proprietà della domanda.

Spesso la domanda di sviluppo del territorio parte da quella di una o più alcune organizzazioni che ne fanno parte.

L'organizzazione è un organismo vivente in continuo cambiamento, è un sistema al contempo chiuso (ha una sua unitarietà, fine sociale, struttura, ecc.) e aperto (vive in un contesto esterno con cui dialoga costantemente attraverso i fornitori, i clienti e i lavoratori stessi in qualità di individui e cittadini). Un'organizzazione incapace di capire e muoversi in sintonia con i cambiamenti che maturano nell'ambiente interno ed esterno a sé, diventa una organizzazione malata, incapace di rispondere in modo efficace al compito che si è data.

Il malessere normalmente si esplicita attraverso problemi ricorrenti a cui l'organizzazione non riesce a dare risposta perché normalmente cerca di darvi soluzioni che non intaccano il vero nocciolo del problema, creano cambiamenti illusori (p.es. ristrutturazioni interne) non generati dalla prospettiva di adeguarsi al soddisfacimento del cliente.

È importante anche focalizzare le caratteristiche delle domande, per essere in grado di focalizzarsi sulle domande di sviluppo.

Si hanno normalmente tre tipi di domande:

- di mantenimento: come riuscire a mantenere nel tempo il livello di efficacia ed efficienza dei processi? Qui si tratta di miglioramenti organizzativi che non vanno a modificare il quadro strutturale.
- di problem solving: come dare risposta ad un specifico problema circoscritto che altera l'equilibrio delle cose? In tal caso è utile l'intervento di esperti, spesso tecnici; anche in tal caso non si va ad intaccare il quadro strutturale.
- di sviluppo: come garantire l'esistenza dell'organizzazione nel futuro trasformandola progressivamente? Qui è necessario portare modifiche strutturali, in quanto lo sviluppo non può avvenire nel quadro di riferimento pre-esistente; è necessario definire una opportuna infrastruttura di tempo e ritmo e particolari responsabilità e modalità di azione per realizzare un vero processo di sviluppo.

Nei processi di sviluppo è fondamentale il coinvolgimento delle persone e si deve avere attenzione ai necessari passaggi di sviluppo individuale, che permettono la trasformazione delle modalità di lavoro: in tal senso si deve porre attenzione alla domanda dell'individuo in relazione all'organizzazione.

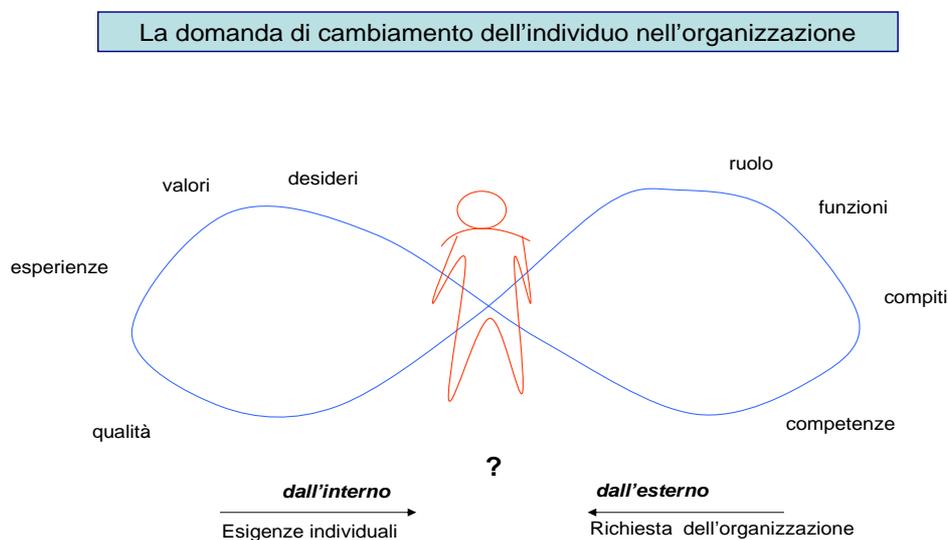
L'organizzazione è costituita da una comunità di persone che deve sviluppare adeguate capacità individuali e organizzative per poter contribuire allo sviluppo dell'organizzazione di cui fa parte. Il lavoratore come individuo con il suo bagaglio di esperienze, qualità, creatività, valori, crea il valore aggiunto nell'organizzazione laddove si crea un collegamento tra il desiderio di sviluppo personale e la consapevolezza di essere parte di un sistema (l'organizzazione) che esiste perché offre qualcosa (un prodotto o un servizio) di utilità per qualcuno. Purtroppo non si tratta di un sodalizio facile: spesso infatti il lavoratore, concentrato sulle sue problematiche quotidiane, le piccole difficoltà organizzative di tutti i giorni, non ha la percezione dell'importanza del suo ruolo e perde di vista il contributo che il suo lavoro porta al cliente finale; d'altro canto al lavoratore, troppo spesso non viene data la possibilità di trasferire nel suo lavoro quotidiano il proprio "sapere" (non ci si riferisce qui alle sole

competenze professionali ma anche a qualità personali, esperienze più generali, ecc.) e contribuire allo sviluppo della propria organizzazione trasformando in modo creativo la propria realtà lavorativa.

In questo caso viene a crearsi una conflittualità tra le esigenze personali nel proprio posto di lavoro (lato sinistro della lemniscata nella figura) e quel che viene richiesto dalla organizzazione al lavoratore (lato destro della lemniscata nella figura).

È importante cogliere tale conflittualità e saperla esplicitare in modo positivo, rendendola una domanda di cambiamento capace di superare la problematica.

È importante arrivare a domande che siano aperte, non asserzioni, sintetiche e basate sulla volontà d'azione di un individuo.



I proprietari dei processi di sviluppo territoriale

È fondamentale che chi si occuperà di portare avanti il processo di cambiamento abbia un legame con la domanda alla base; è inoltre fondamentale la volontà di arrivare alle finalità previste in quanto gli ostacoli nei processi di sviluppo sono numerosi.

Come sopra esposto, il punto di partenza di un processo di sviluppo è un lavoro molto approfondito sulla *domanda alla base del cambiamento, collegata e guidata dall'esigenza del cliente/utente*.

Tale domanda, connessa al tema centrale che genera l'esigenza del cambiamento ha la necessità di essere *connotata in modo concreto*. I proprietari dei processi sono persone con particolari qualità in grado di portare a concretezza la domanda e svilupparne un processo di rinnovamento; vengono quindi incoraggiati a delineare essi stessi delle prospettive aderenti alla realtà, orientandole rispetto al processo del cliente/utente/cittadino.

Nella prospettiva di una fattiva operatività è importante identificare quindi tali persone, che hanno le capacità necessarie per gestire i processi di cambiamento assumendosi la responsabilità di alimentarli e farli crescere, come un organismo vivente. I proprietari di processo sono centrali per avviare il “movimento”. Durante le quattro fasi di sviluppo, a partire dalla *fase di orientamento e movimentazione*, il proprietario di processo si attiva per dare vita e consistenza al processo di cui è responsabile.

Principali caratteristiche:

- Si tratta di persone, interessate e partecipi in relazione ai temi in questione, che si propongono e/o sono individuate dai responsabili per attivare le iniziative di rinnovamento;
- non sono individui con ruoli funzionali già predefiniti nell’organizzazione, ma persone presenti nei più diversi ruoli e posizioni, sia all’interno sia all’esterno delle strutture;
- sono individui attivi e trainanti per sostenere i progetti di cambiamento previsti;
- si riconoscono perché *prendono strade sconosciute*, stabiliscono i limiti della loro iniziativa in relazione alle altre attività e ai diversi referenti di un’organizzazione/territorio;
- creano il proprio stile e capacità;
- individuano le persone con cui lavorare creando una squadra cooperativa;
- hanno continuamente confronti creativi con i responsabili, gli esperti ed il resto della comunità;
- sanno convertire i problemi in processi;
- fondamentalmente i proprietari di processo hanno “*voglia di cambiare*”.

Gestione degli incontri

Elemento fondamentale per i proprietari di processi sarà avere la capacità di gestire efficacemente delle riunioni tra le persone coinvolte nel processo. Si consiglia di utilizzare una disciplina sui tempi, sollecitare la sintesi negli interventi dove poter evidenziare i passi concreti, i punti critici e poter dare consigli per i passi successivi; è bene promuovere un atteggiamento di consigli e non di discussione.

Chi coordina l’incontro dovrà dare attenzione in particolare a tre elementi:

- chiarezza di contenuto: fare in modo che sinteticamente emergano i temi chiave;
- equilibrio del livello di interazione tra i partecipanti: dare a tutti la possibilità di esprimersi in relazione agli altri evitando sopraffazioni o discussioni poco produttive;
- il processo derivante dall’incontro: cosa è stato deciso, chi fa cosa, quando e come sarà organizzato l’incontro successivo.

2) La fase di investigazione

Per chiarire una domanda in modo da poter avviare la sperimentazione di processi innovativi è bene investigare come tale domanda viene percepita dagli attori chiave (clienti, fornitori, colleghi, capi, referenti di altre istituzioni, ecc). Il chiarimento della

domanda, della sua essenza, arriva dopo un certo periodo di tempo quando può essere colta la sua biografia; ciò può avvenire tramite persone che si erano confrontate con tale domande anche precedentemente; la genesi di una domanda può aiutare ad indicare dove sta la radice. Quando si indaga una domanda non è prioritario avere una comprensione dell'intero, ma piuttosto discernere quali sono gli aspetti cruciali; si deve cercare di chiarire dove c'è un rapporto tra la domanda e la struttura e dove non c'è; man mano diventa chiaro dove ci sono ostacoli, pantani e dove invece ci sono strade pavimentate e percorribili. L'investigazione porta idee e tracce per i passi successivi e porta a formare reti di persone che possono fare qualcosa rispetto alla domanda. Fondamentale nella fase di investigazione è anche la lettura del territorio per cogliere l'aderenza della domanda alla situazione locale: l'approccio propone una lettura del territorio che sia guidata dalla domanda di cambiamento; in tal senso il perché leggo il territorio (la domanda) influenzerà molto il cosa viene letto; si ritiene questo un punto fondamentale per raccogliere dati che abbiano un reale valore informativo per il mio processo. È importante per leggere il territorio in modo adeguato, fare alcune considerazioni su cosa sia un territorio.

La lettura dinamica del territorio su tre livelli

Il territorio sul quale si intende avviare lo sviluppo è una realtà complessa che va letta in modo poliedrico in tutte le sue componenti fondamentali: morfologia territoriale, realtà socio-economica, aspetto culturale come sintesi dei vari aspetti che danno l'identità al territorio.

Il motivo (la domanda) per il quale si legge un territorio è importante per determinare il modo nel quale il territorio verrà letto. Se si vuole promuovere lo sviluppo di un territorio si farà quindi una lettura che colga le opportunità di sviluppo dello stesso, sarà una lettura dinamica, dove il dinamismo è dato dalla domanda per la quale si farà la rilevazione. In tal senso è fondamentale chiarire se leggo un territorio per capire qualcosa o per fare qualcosa; ciò aiuta per orientarsi nel mare di informazioni che la nostra "cultura delle risposte" ci offre in modo spesso sovrabbondante rispetto alla reale possibilità di efficace utilizzo; nel leggere il territorio è anche importante chiedersi di chi è la domanda e gli eventuali livelli di proprietà di una domanda di cambiamento.

Un territorio è espressione di una realtà geografica e di una realtà umana, che insieme hanno determinato delle altre realtà sociali, economiche e culturali.

Si possono quindi considerare i seguenti livelli:

- 1 livello fisico (dati geografici ed anagrafici, statistiche)
- 2 livello delle relazioni socio economiche (imprese, mondo del lavoro, produzione, dinamiche sociali)
- 3 livello culturale (identità del territorio)

Per leggere tali tre livelli si utilizzeranno le metodologie tipiche di differenti approcci scientifici:

- 1 livello delle scienze naturali: metodo empirico e fenomenologico
- 2 livello delle scienze sociali: metodo biografico, longitudinale ed interattivo
- 3 livello delle scienze culturali: metodo narrativo e sintomatologico

Per avviare un processo di sviluppo, la lettura di un territorio deve prevedere una osservazione globale capace di prendere in considerazione diversi livelli che lo caratterizzano, integrandoli.

Livello delle scienze naturali – l'osservabile

Qui si fa riferimento a tutto ciò che è rilevabile, documentabile, quantificabile.

A questo livello la realtà ha due caratteristiche:

- è fenomenologica, cioè la questione sociale che andiamo ad indagare si esplicita attraverso fenomeni, che si evidenziano e vengono documentati; dati, cifre, statistiche possono essere riletti in vari modi ed è per questo che è necessario combinare i vari livelli di lettura di una realtà, ma nondimeno costituiscono importanti punti fermi che ci ancorano alla realtà oggettivabile e che ci prevengono da interpretazioni eccessivamente personalistiche;
- è empirica, cioè fondata sui dati dell'esperienza pratica; questo vuol dire che verifichiamo se la questione sociale che stiamo indagando viene vista dai membri della comunità in modo condiviso, se è sentita in modo simile dalle varie persone coinvolte. Per esempio attraverso questionari, test, interviste cerchiamo di comprendere quale ruolo giochi una problematica in una certa realtà sociale.

Livello delle scienze sociali - l'interattività

Qui si fa riferimento all'esplorazione vera e propria della realtà sociale e delle sue leggi.

A questo livello la realtà ha tre caratteristiche:

- è ciclica e interattiva, cioè la realtà è fatta di processi che si rinnovano; le situazioni possono ripetersi ma non saranno mai identiche; per questo è utile esplorare la realtà sociale focalizzando il suo ripetersi nel tempo, interagendo con le persone coinvolte nel processo; dopo alcuni passi nel processo di sviluppo ci si troverà in relazione a nuove forme dello stesso problema iniziale sul quale è bene riflettere prima di pensare ai passi successivi; alternare riflessione e azione permette di arrivare passo dopo passo al nocciolo della questione sociale che vogliamo indagare;
- è longitudinale, cioè gli eventi si sviluppano secondo una sequenza; attraverso l'osservazione di questo susseguirsi di eventi possiamo osservare le dinamiche del processo e fare scelte per il futuro che possano influenzarlo positivamente;
- è biografica, cioè ha un suo percorso storico; la realtà sociale che indaghiamo, in quanto prodotto dell'agire umano, ha una sua storia fatta di metamorfosi, punti di svolta; questo sguardo sul passato che ha determinato l'identità di un certo luogo aiuta a capire come trasformare tale identità nel futuro.

Livello culturale - l'invisibile

Qui si fa riferimento ad elementi e dinamiche che rendono peculiare una certa realtà ma che sono impalpabili.

A questo livello la realtà ha due caratteristiche:

- è narrativa, cioè ci racconta in vario modo la sua “vera natura”; i territori spesso ci vengono raccontati nella loro essenza attraverso immagini, storie, aneddoti che ci restituiscono un’atmosfera e significati propri di quella realtà territoriale; ma leggere il territorio a questo livello vuole anche dire sollecitare nei nostri interlocutori la descrizione della realtà attraverso le immagini, che ci permettono di narrare e dare corpo a conflittualità e dinamiche di estrema importanza per la nostra ricerca e che spesso, proprio per la loro natura immateriale, non vengono prese in esame; fissare in una immagine un evento o un incidente o un conflitto mette in evidenza e porta alla coscienza volontà nascoste a livello individuale e di organizzazione;
- è sintomatologica, cioè presenta fatti dietro ai quali si celano sviluppi ed evoluzioni ben più ampi; quindi si osserva una evidenza che nasconde però una realtà più profonda che l’ha prodotta; si tratta di indizi preziosi che ci aiutano ad indagare se non addirittura ad anticipare andamenti sociali; i fatti sono lì, presenti, sta alla nostra capacità di osservazione la possibilità di coglierli: cosa c’è dietro un cambio di linguaggio, una nuova abitudine sociale, ecc.?

L’integrazione dei tre livelli è molto importante perché ci permette di indagare la domanda di cambiamento con gli altri, riportarla alla realtà del mondo concreto e svelarne le dinamiche nascoste che ostacolano il processo di sviluppo. Altrettanto importante è riportare sempre il concetto astratto di “territorio” alla realtà organizzata in cui viviamo e operiamo. In questo senso noi indaghiamo i tre livelli con le organizzazioni che fanno parte del nostro processo di collaborazione (vedi foglia sinistra del quadrifoglio): il comune, le imprese private, le cooperative sociali, le aziende sanitarie, ecc. È l’interagire secondo un comune obiettivo ma nel rispetto del proprio fine sociale che rende possibile avviare un reale processo di sviluppo. Quindi noi non studiamo il territorio cercando dati che ci permettono di programmare a tavolino il cambiamento ma sveliamo le dinamiche del territorio stesso, investigando insieme alle altre organizzazioni coinvolte nella questione sociale che indaghiamo, per poter poi attuare i passi necessari ad avviare il cambiamento.

3) La fase di sperimentazione

Nella sperimentazione viene fatto consciamente uno sforzo per provare un nuovo approccio o metodo di lavoro. Ciò che è nuovo deve prima dare prova di sé. Per ogni rinnovamento devono prima essere raggiunti risultati su piccola scala. Questi possono essere ottenuti in una specie di banco di prova. La piccola scala deve rivelare il potenziale per la grande scala. Questo implica perché è importante impostare l’esperienza in modo tale che sia corretto nei più piccoli dettagli. Mentre la sperimentazione è abituale per l’innovazione tecnologica, non lo è altrettanto per quella sociale, economica e organizzativa. Nel progettare l’esperienza è importante tenere presenti sette punti di vista, che si possono considerare 7 fari.

Un faro è un punto d’orientamento in navigazione. Chi ha esperienza di barca a vela sa che si deve manovrare rendendosi conto del vento, del tempo, della corrente e di tanti altri fattori difficilmente prevedibili; la rotta va sempre riadattata alle nuove circostanze; i fari servono da orientamento.

Non si tratta quindi di un metodo rigido e lineare ma ciclico: si fa un passo concreto, si osservano bene gli effetti, si valutano i risultati e in relazione agli effetti e risultati si decide un passo successivo.

Si tratta di un approccio partecipativo: il processo di sviluppo implica sempre l'instaurarsi di rapporti nuovi; chi vuole prendere parte al cambiamento viene invitato a collaborare a patto che sia disposto a prendersi delle responsabilità per lo sviluppo.

Per dare corpo a tale fase si prevede, previa identificazione delle criticità che si vogliono cambiare, identificate nella fase precedente, di sperimentare dei passi di cambiamento. Per fare ciò, spesso in processi complessi, dove il cambiamento è difficile da identificare e magari richiede un progetto nuovo, si ritiene utile utilizzare dei punti di orientamento, dei "fari", non necessariamente da considerare in sequenza temporale, ma da utilizzare comunque nella loro totalità, come di seguito dettagliato.

I 7 FARI: dalla domanda al processo

I FARO: LA DOMANDA

Ogni processo di sviluppo comincia con una domanda.

Riprendiamo più a fondo i tre tipi di domande che si possono presentare:

1. una domanda tecnica, strumentale o di manutenzione
2. una domanda originata da un problema
3. una domanda di sviluppo.

Una domanda strumentale si tratta con strumenti; ad esempio se un certo comune vuole raddoppiare i campi di calcio, si riserva una somma di soldi per subappaltare un tale lavoro; non si tratta di sviluppo.

Una domanda di sviluppo non è così lineare come la domanda tecnica: per esempio come stimolare la gioventù di un comune allo sport. Spesso c'è prima la domanda e sulla base di questa domanda si comincia a trovare la giusta strada di sviluppo.

Una domanda tipo problema si pone in modo abbastanza chiuso: ad esempio quasi ogni sabato sera giovani del comune danneggiano gli impianti sportivi. Qui si può scegliere per una strada strumentale o una strada di sviluppo. Una strada tecnica può essere: costruire un cancello, intensificare la sorveglianza della polizia, usare una guardia di notte e così via. Cambiare questo problema in una domanda di sviluppo può essere: come prevenire il vandalismo da parte della gioventù del comune? In questo esempio si considera il vandalismo come un sintomo. Costruire un cancello non risolve questo problema e spesso il problema si manifesterà in un modo diverso.

Qualche suggerimento per formulare una domanda di sviluppo:

- formulare la domanda nelle parole seguente: come faccio io... il 'noi' non porta a chiare responsabilità, solo un 'io';
- la parola 'faccio' implica attività, una azione motivata;
- trattare sempre del futuro; il passato non si sviluppa più;
- essere concreti, una domanda astratto non porta azione.

Dopo la fase di orientamento, mobilitazione ed investigazione, la domanda dovrebbe essere già abbastanza matura per portare a disegnare un'azione.

II FARO: I RISULTATI DESIDERATI

Quali devono essere i risultati di questo processo di sviluppo? Chi è il gruppo che beneficerà di questo cambiamento? Questi risultati indicano una direzione dello sviluppo.

Anche qui è importante essere concreti nella formulazione dei risultati. Tanto più concreta la visione quanto più motiva e attrae altri per partecipare a questo processo.

Per esempio se si vuole diminuire la disoccupazione in un comune questa formulazione sarebbe troppo astratta e vaga. C'è una visione? C'è un'idea per chi? C'è un ideale quale tipo di lavoro si vuole promuovere? C'è un'idea quale datori di lavoro si vogliono coinvolgere?

III FARO: I PASSI CONCRETI

Il termine *concreto* si incontra spesso in questo metodo. Concreto vuole dire: azione visibile, delimitata in tempo e luogo, non intenzioni, pensieri, sentimenti.

Abbiamo già detto che questi passi sono ciclici: si fa un passo, si osserva l'effetto, si valuta il risultato e si disegna un passo successivo.

L'esperienza ha mostrato che il primo passo è molto indicativo per la fine del processo. Un primo passo concreto, forse piccolo ma visibile e chiaro, significa più di un passo astratto grande che si fa solo teoricamente.

IV FARO: LA RETE SOCIALE

Lo sviluppo non è un processo solitario. In un contesto di un'organizzazione o un territorio si deve creare una solida base di sostegno sociale, non solo per creare sostegno anche per utilizzare i talenti degli altri. Un team, una squadra, un gruppo di persone coinvolte ha più possibilità di realizzare i risultati desiderati che una persona sola. Si possono immaginare tre cerchi intorno al proprietario di un processo di sviluppo.

Il cerchio più interno sono le persone che sono attivamente coinvolte in questo processo di sviluppo. Loro hanno anche la parte della responsabilità. Possono essere colleghi, anche clienti, ma il criterio è sempre che partecipano attivamente allo sviluppo.

Il cerchio intermedio è costituito dalle persone passive: sono disposte ad aiutare su richiesta dopo di che ritornano alle loro proprie attività.

Infine il cerchio più esterno. Là si trovano persone in un ruolo formale (i dirigenti coinvolti, gli assessori, ecc.) che potrebbero anche loro avere una parte più attiva, ma anche esperti.

Naturalmente il network può cambiare durante il processo di sviluppo.

È fondamentale riflettere sulla rete sociale in modo da prendere delle decisioni su come eventualmente utilizzarla e magari spostare delle figure dalla parte più esterna a quella più interna in funzione del processo in atto.

V FARO: IL TEMPO ED IL RITMO

Determinare un arco di tempo è una decisione importante. Un processo troppo veloce diventa un caos, un processo troppo lento perde il suo dinamismo e andrà in fumo. Un arco di tempo con una chiara fine è assolutamente necessario per dare forza al processo.

Altrettanto importante è il ritmo in cui si svolge questo processo di sviluppo. Si deve valutare se vale la pena fissare un incontro mensile o settimanale con le persone attive per prendere un passo successivo. La realtà si inizia a mettere in movimento proprio grazie al ritmo.

VI FARO: LE CONDIZIONI E L'ORGANIZZAZIONE

Questo faro implica tutti gli aspetti organizzativi per poter sostenere questo processo. Ci vuole tempo (da definire nella propria agenda), un luogo per riunirsi, forse pubblicità, un computer, un budget.

Il più importante aspetto è il tempo disponibile.

VII FARO: IL FUOCO

Questo metodo è flessibile perché lascia riadattare sempre alle condizioni e circostanze variabili. Si corre dunque il rischio di perdere la strada per raggiungere i risultati desiderati a causa di tutte le circostanze. Perciò ci vuole un fuoco, una specie di zoom, per evitare di occuparsi di troppi elementi senza frutto. Si può anche dire di questo faro che rappresenta l'essenziale, una bandiera.



3 Gli incontri con le aziende Promosedia: incontri preliminari e 4 workshop

La metodologia sopra esposta è stata applicata solo in parte nel progetto logistica dell'ICE a Manzano, a causa del tempo e delle risorse ristrette. In particolare ha ispirato la conduzione dei workshop e delle visite di approfondimento alle aziende.

A preparazione del primo workshop con le aziende si sono svolti due incontri preliminari presso Promosedia, dapprima in un gruppo ristretto di interessati (5 aziende leader), la seconda volta in un incontro più esteso (15 aziende); si sono poi incontrate singolarmente alcune aziende in occasione della Fiera sulla sedia di Udine (settembre 2004)

Primo workshop

Nel primo incontro, dopo una presentazione dello specifico approccio allo sviluppo organizzativo, si è svolto un lavoro di facilitazione affinché i vari imprenditori esplicitassero le necessità di cambiamento ritenute importanti per migliorare la propria situazione individuale, quella della loro azienda e del distretto. Dopo una condivisione dei risultati, si sono individuati gli elementi comuni nelle domande di cambiamento espresse dagli imprenditori. Successivamente si sono portati i vari imprenditori a riflettere, attraverso una analisi concreta di un loro processo di lavoro, sui punti critici della loro organizzazione e a individuare possibili passi per effettuare cambiamenti concreti. Questo lavoro preliminare ha portato alla fine del primo incontro alla costituzione di un gruppo di 10 aziende intenzionate ad effettuare tentativi di progetti comuni e alla definizione di un responsabile di tale processo (come previsto dall'approccio metodologico).

Di seguito il dettaglio del programma svoltosi nel workshop dell'8 ottobre 2004 al quale sono stati presenti 14 aziende al mattino e 10 al pomeriggio.

Finalità di questa prima giornata è dare stimoli per un nuovo modo di rapportarsi allo sviluppo organizzativo e avviare un processo di sviluppo. Si presentano quindi innanzitutto gli elementi chiave dell'organizzazione integrata e della sua caratteristica di avere diversi tipi di 'stakeholder' ai quali deve dare valore aggiunto. Si mette in evidenza l'importanza dell'idea di processo come migliore approssimazione concettuale alla concreta, complessa e sistemica fenomenologia organizzativa e si sottolinea la particolare rilevanza del processo di sviluppo. Per quest'ultimo si evidenzia la necessità di una struttura di cambiamento distinta da quella operativa e il ruolo fondamentale del proprietario di processo, individuo che fa parte dell'organizzazione e mostra una automotivazione per lo specifico cambiamento in esame. Si passa quindi, con introduzioni ed esercizi, ad indagare i due punti principali d'accesso al processo di sviluppo: da un lato, su un piano più oggettivo, l'attenta analisi del processo di lavoro e dei suoi punti critici. Dall'altro, su un piano più soggettivo, il lavoro di individuazione della domanda di cambiamento.

- Si introduce lo specifico approccio allo sviluppo organizzativo, illustrando le fasi di vita di un'organizzazione, le caratteristiche dell'organizzazione integrata a quadrifoglio e le qualità di leadership ad essa connesse, il processo di sviluppo e la figura del proprietario di processo
- Viene chiesto ad ognuno di formulare le domande di cambiamento a livello individuale, aziendale e di distretto

- Le domande vengono condivise, commentate e connesse ai temi già introdotti, cercando di individuare i ‘fili rossi’
- Viene sviluppato con i partecipanti un esercizio che ha l’obiettivo di arrivare ad una riformulazione delle domande individuando, a partire da quelle originariamente enunciate, le ‘vere’ domande di cambiamento, quelle che ‘vivono’ in quel momento
- Vengono brevemente introdotti i principi della organizzazione ‘lean’ e svolto un esercizio pratico che evidenzia l’aspetto del cambiare radicalmente il modo di guardare alla possibile soluzione di un problema
- Viene svolto coi presenti un esercizio che consiste in una analisi del processo di lavoro, nella individuazione dei punti critici e nel concepire passi che portino a rapidi cambiamenti concreti
- Sulla base delle domande di cambiamento raccolte viene decisa la costituzione di un gruppo di dieci aziende intenzionate a provare a collaborare per progetti comuni. Uno degli imprenditori presenti si dichiara disponibile ad assumere la ‘proprietà’ del processo di cambiamento intrapreso
- Viene presentato un panorama degli incontri successivi
- Viene chiesto ai presenti un feedback sulla giornata

Le persone di Promosedia osservano che la partecipazione in termini numerici è da considerarsi buona, se confrontata con iniziative del passato. In questo primo incontro l’atmosfera è molto positiva e i presenti sembrano convinti della bontà dell’opportunità che viene loro offerta. È da sottolineare il fatto che si costituisce subito un gruppo di aziende intenzionato a collaborare. Le persone di CRES e Promosedia, in base ai feedback dei presenti, giudicano positivamente l’esperienza.

Secondo workshop

Si è poi avuto un incontro preliminare al secondo workshop con il gruppo delle 10 aziende del gruppo di sviluppo per orientare le prime valutazioni su quali processi identificare per fare sinergia: sono emersi quello del marketing e quello della logistica, dopo alcuni aspetti conflittuali nel tentativo di unificare i processi sui cui fare sistema; si è iniziato anche a dare degli elementi sul come lavorare in gruppo.

Il secondo workshop mirava a stimolare delle dinamiche di trasformazione a partire da alcuni input offerti da un possibile cliente americano, che è stato invitato a parlare dell’interesse del suo mercato di riferimento; si è poi lavorato su come fare del cliente una guida allo sviluppo dell’azienda, come avviare e gestire efficacemente un processo di cambiamento; ci si è coordinati con il centro di eccellenza per la logistica dell’Università La Sapienza di Roma (CTL) che ha trattato il tema della supply chain e dei costi logistici. Il CTL stava parallelamente sviluppando uno studio sui flussi delle merci nel distretto al fine di pervenire ad una proposta di passi successivi da fare con il campione di aziende anche nel quadro più ampio delle dinamiche distrettuali e di eventuali proposte di investimento di grossi operatori logistici internazionali, come TNT.

Di seguito il dettaglio del programma svoltosi il 4/11/04, al quale sono state presenti 15 aziende al mattino e 9 al pomeriggio.

L'impostazione di questo secondo incontro tiene conto della presenza di un esperto del mercato della sedia USA e di un esperto del CTL per il Supply Chain Management. Seguendo il percorso avviato nell'incontro precedente relativo all'ottica di sviluppo organizzativo, si mettono a fuoco il concetto di processo del cliente ed i 7 elementi di interfaccia con il cliente di seguito dettagliati. Essi sono le occasioni di contatto tra i processi interni all'azienda ed il processo del cliente e rivestono quindi un'importanza chiave nell'ottica di miglioramento del valore aggiunto per il cliente che deve essere il principio guida principale per dar forma all'organizzazione. Viene presentato il modello di sviluppo ciclico a 5 fasi per evidenziare come i cambiamenti vadano affrontati coinvolgendo il più possibile le persone interessate ed adottando un approccio sostanzialmente bottom-up, anche se guidato dall'alto e fortemente collegato, più che all'implementazione di qualcosa pensato da pochi a tavolino, a cambiamenti concreti, specifici, legati alle singole persone ed alle loro domande, sperimentati su piccola scala e solo successivamente implementati nella struttura operativa.

- Viene chiesto ai presenti di riportare brevemente sviluppi rilevanti verificatisi nel mese trascorso, in relazione al processo avviato
- Poiché nella visione proposta durante l'incontro precedente è il valore aggiunto per il cliente la ragion d'essere principale dell'organizzazione, viene evidenziata la centralità del processo del cliente, che può essere indagato analizzando 7 elementi che lo caratterizzano: prodotto-servizio, comunicazione, prezzo, disponibilità-vendite, supporto pre e post vendita, reclami, staff
- Sulla base dei concetti appena esposti si chiede ai presenti di mettere a fuoco la domanda di cambiamento più rilevante in relazione all'interfaccia col cliente individuata come maggiormente critica
- *La parola passa ad Alen Robbins per una esposizione sulle opportunità con il mercato USA*
- Vengono fatte considerazioni e domande su come cogliere le opportunità presentate
- *Il Dott. Ferrari del CTL espone come valutare i costi della logistica e i possibili vantaggi dell'outsourcing e del Supply Chain Management. A seguire viene illustrata l'ipotesi di costituzione di un'entità per l'outsourcing della logistica, partecipata dagli imprenditori*
- Viene illustrato il modello di sviluppo ciclico in 5 fasi: orientamento e mobilitazione, investigazione, sperimentazione, riprogettazione, integrazione.
- Viene chiesto ai presenti un feedback sulla giornata
- Ad incontro terminato i presenti rimangono per discutere la presunta poca trasparenza da parte di alcuni imprenditori nei rapporti con il possibile cliente americano.

Il processo intrapreso nell'incontro precedente, che ha portato alla costituzione del gruppo di sviluppo, prosegue con l'identificazione di un altro imprenditore che assume il ruolo di referente nei confronti di Alen Robbins, per le possibili prospettive commerciali con gli U.S.A. Al primo confronto con questi possibili sviluppi concreti del processo in corso, vengono espresse con molta evidenza le riserve rispetto al lavorare insieme, a causa di sospetti di comportamenti, da parte di alcuni degli imprenditori

coinvolti; si chiariscono comunque i punti in questione ed il proprietario del processo di cambiamento identificato nell'incontro precedente riprende la leadership del gruppo.

Terzo workshop

Il terzo workshop aveva lo scopo di focalizzare gli ostacoli al cambiamento a partire dalle esigenze di ridimensionamento dei costi e quindi di un cost cutting anche nell'ottica di una trasformazione logistica e la conseguente necessità di avere un budget ben definito di riferimento; si è fatto quindi un panorama di come guardare ai costi aziendali in una visione complessiva e si è fornito lo "strumento dei 7 fari" per orientare il cambiamento nei propri processi di lavoro; si è lavorato poi sui loro processi concreti con tale strumento. Per questo workshop, che è stato fondamentale per il prosieguo del progetto, che ha previsto le visite alle aziende per approfondire il tema dei bilanci e del cost cutting, si riporta un dettaglio maggiore del programma

Il workshop si è tenuto il 15 Dicembre 2004 e nonostante la data fosse stata concordata con i presenti, c'è stato un calo di partecipazione, dovuta alla necessità di chiusura dei bilanci: 6 aziende al mattino e 5 al pomeriggio.

Poiché tutte le ipotesi di razionalizzazione della logistica richiedono di partire dalla conoscenza degli attuali costi determinati dai processi logistici, nell'ottica di una sempre più accurata messa a fuoco delle domande di cambiamento, su cui si è lavorato nei due incontri precedenti, si affrontano qui i temi del cost cutting e del budget. Lo si fa con un approccio molto pratico e immediato, fortemente legato al principio della responsabilità di processo, che illustra la via per un miglioramento estensivo della consapevolezza in azienda degli aspetti economici, facendo in modo che questi escano dall'ambito circoscritto, specialistico e un po' misterioso in cui sono solitamente relegati e diventino invece concretamente conoscibili e gestibili dalle persone in relazione alle loro responsabilità sui diversi processi aziendali.

Dettaglio del programma

Viene introdotto e spiegato un approccio efficace al cost cutting ed al budget, che considerano l'organizzazione nel suo insieme di variabili complesse.

Si sottolinea che quando si parla di cifre, di numeri, di conti, occorre stare bene attenti, perchè spesso si perde il collegamento con i fatti. Si propone di affrontare il problema delle cifre in modo semplice, proprio partendo e facendo riferimento ai fatti.

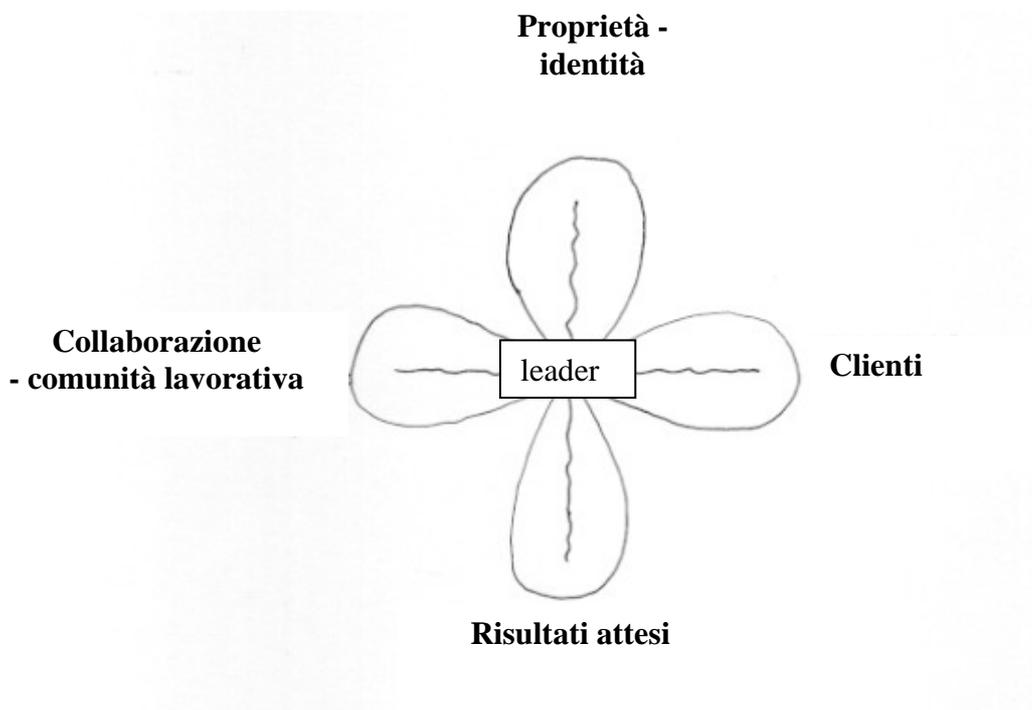
In tema di logistica, serve focalizzare l'attenzione sui costi logistici, considerando che la produzione condiziona i costi logistici. La produzione è strettamente collegata alla logistica, perché i prodotti devono essere pronti quando, una volta richiesti, devono essere spediti e consegnati.

Si portano esempi di cost cutting (taglio o riduzione dei costi) che possono essere applicati in vari settori, compreso quello della logistica.

Il programma si svolge quindi in quattro passi: passo 1: quadro di riferimento teorico per considerare il cost cutting ed il budget, passo 2: esempio concreto di cost cutting ed esercizio per identificare il problema dei singoli rispetto al controllo dei costi, passo 3: come avviare un processo a partire dal problema; passo 4: come lavorare con il budget.

PASSO 1: QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO PER CONSIDERARE COST CUTTING E BUDGET

Quando si fa cost cutting non bisogna dimenticare che nella vita aziendale esistono quattro importanti elementi da prendere in considerazione (tra loro legati nel percorso circolare del quadrifoglio, come immagine dell'organizzazione per processi):



- 1) l'identità dell'azienda o l'impulso che proviene all'azienda dalla proprietà
- 2) i risultati attesi
- 3) il cliente
- 4) la comunità lavorativa aziendale

Il cost cutting è un processo che deve tenere conto di questi quattro elementi.

Facendo un esempio, su un piano personale, si sa che chi vuole dimagrire lo può fare in modi molto diversi, alcuni sani, altri molto meno.

In azienda occorre fare un cost cutting sano.

Il modo migliore per trattare il cost cutting è:

1. innescando il processo al cliente, cioè tenendo conto prima di tutto delle domande del cliente in particolare, e delle richieste del mercato in generale
2. mobilitando la comunità lavorativa aziendale
3. rinnovando i processi di lavoro
4. aumentando il fatturato

Condizione fondamentale è che la dirigenza sia seriamente intenzionata a procedere con il cost cutting.

Vi sono tre importanti ed essenziali aspetti cui fare attenzione, dotandosi di strumenti, di un modo di operare e di criteri, come di seguito riportato.

1. *Introdurre e avere un budget*

- a) è necessario introdurre un budget
- b) ogni persona che ha una responsabilità deve avere un proprio budget, e deve lavorare con il proprio budget
- c) il budget non deve essere calato dall'alto.

Il processo deve essere orizzontale e non verticale.

Viene chiesto come è la situazione nelle aziende presenti.

Dalle risposte risulta che in alcune il budget non esiste, in altre è predisposto qualcosa di abbastanza rudimentale e in altre ancora ai responsabili non è affidata una parte del budget.

È molto importante per i responsabili avere coscienza dell'aspetto economico.

Viene riportato un esempio in cui si è fatta consulenza ad un'azienda, dove i componenti del gruppo dirigente sono entrati veramente nel ruolo solo quando hanno avuto un proprio budget da gestire.

2. *Iniziare un miglioramento sistematico dei processi di lavoro*

È un modo molto efficace per motivarsi e per motivare le persone.

Si tratta di fare un passo indietro, da parte di chi di interesse, per allontanarsi da quanto si sta facendo, per poter vedere meglio, da una diversa prospettiva quindi, quanto si sta facendo. Guardando a distanza le cose che vengono fatte è possibile individuare punti, parti, elementi, aspetti, modi, ecc. che possono essere migliorati o cambiati.

3. *Lavorare sulle singole voci di costo*

Si tratta di prendere in considerazione e porre l'attenzione sulle voci di costo specifiche che vanno a formare il costo totale della voce che le comprende.

Al riguardo è fondamentale individuare la persona giusta, quella dalla quale ci si aspetta che davvero si prenda cura della questione, la persona adatta a verificare i costi e a portare avanti quel lavoro. Per i costi della logistica si tratta di individuare in azienda chi può prendersi cura di questo lavoro.

Si comincia prendendo i costi totali dell'azienda e vedendo quanto incidono, ad esempio, i trasporti. È la prima e minima cosa da fare.

Da alcune statistiche si riscontra che in aziende, nelle quale mai prima si era intervenuti con un'azione di cost cutting, i costi sono riducibili in una percentuale che di solito va dal 15 al 20%.

Quando in un'azienda ci si propone una riduzione di costi, bisogna considerare che ridurre i costi dell'ordine del 2 o del 3% può essere ottenuto con provvedimenti ordinari.

Quando invece si tratta di praticare riduzioni che vanno dall'8-10% e oltre, occorre prendere in considerazione il fatto che è necessario cambiare molto e più cose, perché non basta limitarsi ad effettuare alcuni cambiamenti a sé stanti.

PASSO 2: ESEMPI ED ESERCIZIO

Viene riportato l'esempio del magazzino di una azienda metalmeccanica in Lombardia.

- a) Si è iniziato osservando come andavano le cose in quel momento, rivolgendosi al responsabile e chiedendogli: quanti camion scaricano e quanti caricano ogni giorno? Quante tonnellate di materiale entrano e quante escono? Si è così osservato che nella prima settimana del mese c'è un 30% in più di traffico, e il mercoledì c'è il doppio degli altri giorni. Si è scoperto inoltre che al mercoledì parte l'esportazione verso la Germania. Il primo passo è sempre quello di analizzare quanto sta succedendo. È l'osservazione del fenomeno.
- b) Nella fase iniziale di analisi bisogna stare attenti a non voler andare troppo nel dettaglio, per cui è necessario trovare una via di mezzo, altrimenti l'analisi diventa troppo lunga e costosa. Non bisogna perdere troppo tempo ad analizzare.
All'inizio diventa allora indispensabile distinguere ciò che è importante da quello che non lo è. Una volta fatta questa distinzione, si può procedere speditamente e passare ai fatti il più rapidamente possibile. A questa fase di analisi può essere dedicato un mese di tempo al massimo.
- c) Nell'azienda in questione la decisione da sperimentare fu di dividere su più giorni il flusso verso la Germania. Si decise inoltre di unificare i due reparti precedentemente esistenti, uno per i materiali in ingresso e l'altro per quelli in uscita, dando vita ad un unico settore nel quale poter ottenere un miglior bilanciamento del carico di lavoro e quindi un'ottimizzazione delle risorse.
- d) Dopo un mese sono state controllate le fatture delle spedizioni. Si è scoperto che in alcuni casi c'è un costo fisso per il trasporto (qualunque fosse il peso delle merci trasportate), mentre in altri il corrispettivo è determinato dal peso. Questo le persone interessate non lo sapevano.
- e) È stato poi verificato quale sarebbe stato il costo se alle spedizioni si fosse provveduto con mezzi propri invece di ricorrere a servizi esterni.

Da questo esempio si comprende che diventa necessario:

- vedere nel concreto che cosa succede in azienda;
- chiedere alle persone addette ai lavori di esaminare cosa sta succedendo e di proporre delle soluzioni. In questa fase significa anche dover cambiare delle persone e dare spazio a quelle che meglio corrispondono alle esigenze;
- individuare chi si prende cura del processo; serve coinvolgere qualcuno che meglio di altri svolge la propria funzione.

In un'altra azienda la persona individuata prese l'iniziativa di seguire fisicamente l'intero processo, anche viaggiando assieme alle merci. Solo così si rese conto di tantissimi punti da migliorare.

In un'altra azienda ancora, il responsabile, un ragazzo, chiese ed ottenne di segnare delle linee sul pavimento del magazzino per fare una verifica e proporre una migliore disposizione dei materiali.

Si ottenne così, con un semplice ed economico provvedimento, una maggiore disponibilità di spazio del 25%. Allora questo giovane responsabile si mise ad occuparsi personalmente della riorganizzazione del magazzino e mise in atto un piano; lo fece durante la chiusura per le vacanze, in modo così da non intralciare il lavoro degli addetti.

Il risultato fu che:

- la riorganizzazione del magazzino venne effettuata;
- la riorganizzazione fu apprezzata da parte di tutte le persone addette al magazzino.

Affrontare il tema della logistica significa partire dalla propria situazione e vedere cosa si può migliorare nella propria azienda.

Viene proposto ai presenti di riflettere su cosa sarebbe possibile fare nelle loro aziende, seguendo gli stimoli ricevuti. Questo viene fatto con un esercizio a gruppi di tre (10 minuti a testa, per un totale di 30 minuti) dove ognuno focalizza il problema principale della sua azienda rispetto al budget ed eventuali possibilità di cost cutting rispetto alla logistica; a rotazione due aiutano uno a definire i termini del problema rispetto anche al quadro di riferimento presentato al passo 1 ed agli esempi.

PASSO 3: DAL PROBLEMA AL PROCESSO

Ora ci si cala in un caso concreto, con l'obiettivo di trasformare un problema in un processo di cambiamento, con l'aiuto della metodologia dei "i sette fari"³.

1. Occorre partire dalla "DOMANDA", dal problema; ad esempio: come si possono ridurre i tempi di produzione?
2. Serve procedere avendo chiari i "RISULTATI DESIDERATI", cioè cosa ci attendiamo dalla soddisfazione della domanda.

Ad esempio:

- il tempo necessario per la produzione dovrebbe passare da 4-6 settimane a 3, con qualità invariata.
 - I costi di magazzino dovrebbero essere ridotti del 30%.
3. A questo punto entra in gioco il fattore "TEMPO e RITMO RICHIESTI", cioè in quanto tempo si devono ottenere e si possono ottenere i risultati desiderati e quale ritmo di lavoro permette di rispettare i tempi. Ad es. i risultati desiderati dovrebbero ottenersi entro un anno, a tal fine ci si deve incontrare settimanalmente con delle persone, mensilmente con altre. Il ritmo ha una grande forza nei processi di cambiamento. L'incontro fissato deve avere luogo sempre, anche se sembra che

³ Vedi anche paragrafo 2.

non ci sia nulla da fare o da dire, magari potrà essere a volte più breve, ma serve molto comunque per far emergere man mano i passi concreti.

4. Con quante e quali persone e risorse si deve operare per corrispondere alla domanda? Ecco allora che serve avere e operare in “RETE”, ma anche sapere “CHI” è il “PROPRIETARIO DEL PROCESSO”, che può essere persona diversa dal “DECISORE DEL PROCESSO”.

In primis servono i responsabili degli acquisti, dei terzisti e dei commerciali, ma in realtà tutti gli interni sono coinvolti. Chi potrebbe essere il proprietario di processo, la persona, cioè, responsabile di condurre in porto il compito? Difficile dirlo, perché tutti già lavorano sodo e nella normalità della vita d’azienda il 100% del tempo viene devoluto alla gestione e non allo sviluppo.

Si approfondisce quindi tale punto: viene osservato che oggigiorno spesso le persone sono molto indaffarate, ma si tratta spesso di un fare “cieco”. Il fare “cieco” è quello che non si chiede a sufficienza se ha senso “cosa” e “come” sta facendo, se è la cosa e il modo migliore. Questo oggi è un limite, perché il contesto richiede di cambiare sempre più spesso, continuamente.

Viene osservato da parte di un imprenditore che egli sta cercando di individuare le priorità dei responsabili, con l’intento di delegare anche all’esterno parte delle attività.

Il proprietario del processo deve essere persona con una sufficiente propensione al fare, con una buona componente di volontà e capacità di confrontarsi creativamente con i problemi e le persone, trasformando gli ostacoli in opportunità, mentre, l’imprenditore è il “decisore del processo”.

Il “proprietario del processo” può e deve prendere le decisioni che gli competono, fuorché quando si tratta di spendere denaro. In questo caso deve prima rivolgersi al “decisore del processo”.

Viene raccomandato che il ruolo di “proprietario del processo” venga proposto alla persona meglio in grado di assolverlo e appositamente individuata, verificando prima attentamente la sua effettiva volontà.

5. Nel muoversi verso processi di sviluppo è importante definire man mano i PASSI CONCRETI necessari a muovere la situazione per aprire nuovi scenari utili al cambiamento; tali passi non hanno un andamento lineare ma ciclico perché necessitano di riflessione e riorientamento continuo, in un nuovo quadro delle attività da organizzare per gli scenari futuri utili al processo di cambiamento.

6. Serve creare delle CONDIZIONI.

Le condizioni sono tutto quello che serve e si fa in termini di:

- tempo (risorsa tempo)
- lavoro (risorse umane)
- denaro (risorse finanziarie)

È bene definire quanto di tutto questo serve e come procurarlo.

7. Bisogna sempre METTERE A FUOCO (focus) quello che si sta facendo.

Perché lo facciamo? Il focus può essere visto come l’elemento ‘a priori’ che getta luce e dà senso alla “domanda” ed ai “risultati desiderati”. Serve mantenere il focus

sul processo che è stato avviato per non perdere l'orientamento di partenza, il motivo per cui si è avviato il processo.

Tutto quello che è stato deciso per raggiungere il risultato deve essere fatto calare e attuato.

Tutto il processo assume una forma di spirale: si parte da un punto e in modo circolare ci si cala sempre più fino a quando l'obiettivo non viene raggiunto.

Come esercizio viene chiesto ai presenti di mettere a fuoco la propria "domanda" e di sviluppare il processo con "i 7 fari", individualmente.

PASSO 4: LAVORARE CON IL BUDGET

Viene riferito l'esempio dell'introduzione del cost cutting nell'azienda lombarda già considerata: si è deciso di procedere allo stesso tempo all'introduzione della gestione per budget e a provvedimenti di cost cutting. Nella fase precedente al processo di sviluppo organizzativo intrapreso sono state individuate 10 figure di Manager. Come proprietario del processo di questo progetto viene individuata un'impiegata della contabilità che si interfaccia con il Direttore Generale, che è uno dei 10 Manager di cui sopra. I prescelti hanno accettato. Sono partiti da un quadro totale dei costi, poi hanno visto quale parte dei costi ricadeva sotto la responsabilità dei singoli Manager. Quindi hanno verificato con questi Manager cosa, dal loro punto di vista, sentivano davvero sotto la propria responsabilità. Dopodiché c'è stato un meeting tra i proprietari dei processi ed il Management Team per decidere come sviluppare il processo. Successivamente ogni Manager ha parlato con la propria squadra dell'attuazione degli obiettivi e, alla riunione successiva del Management Team, tutti i Manager hanno portato il risultato del lavoro dei loro gruppi, con le proposte per abbassare i costi di propria competenza. Parallelamente a ciò veniva introdotta una procedura che impediva l'attribuzione ad un reparto di costi che non fossero conosciuti e visti dal responsabile di quel reparto. Se uno è responsabile dei costi di un reparto, nessuno firma fatture per suo conto. Questo cambia il tipo degli ordini, che non vengono fatti più come prima. È importante evitare di 'spalmare' costi generali sui diversi reparti, perché il risultato è che nessuno se ne sente responsabile e se ne prende cura. Quindi anche ogni voce di costo generale deve avere un responsabile, anche se il costo riguarda più reparti. Gli incontri per il cost cutting all'inizio sono stati mensili, dopo circa un anno sono diventati diventati trimestrali.

La gestione del budget si può fare con l'aiuto di una semplice tabella fatta mese per mese, con il totale dei mesi alla fine, con la lista dei costi, con la previsione, il consuntivo e la differenza, come la seguente:

	GENNAIO			TOTALE		
	Previsione	Consuntivo	Differenza		Previsione	Consuntivo	Differenza
Personale							
Mater. pr.							
Energia							
Trasporti							
Investimenti							
.....							
.....							

Si tratta di intervenire su ogni punto di costo, e non solo sul totale dei costi.

Se non si intervenisse sulle singole voci di costo, il modo di operare sarebbe generico e quindi di nessuna utilità.

Se il General Manager non prende la cosa sul serio e se ne disinteressa, anche gli altri faranno altrettanto.

Viceversa se tutto funziona a dovere, dopo tre mesi si potranno osservare i primi cambiamenti.

Il budget non va fatto semplicemente estrapolando in automatico il consuntivo, ma dietro ad ogni voce ci deve essere una persona responsabilizzata che se ne prende cura.

Alla fine del workshop, si propone che ogni azienda dedichi il 10% del tempo di una persona ad osservare il processo logistico con occhiali speciali, per individuare gli sprechi, le parti da migliorare e le nuove esigenze.

Quarto workshop

Il quarto workshop mirava ad approfondire la riflessione su eventuali cambiamenti logistici in outsourcing a fronte di una valutazione costi/benefici; Il workshop si è tenuto il 17 febbraio 2005. L'incontro, come deciso nella riunione precedente, è prevalentemente orientato a dare delle informazioni su possibili prospettive logistiche generali da parte degli esperti del CTL. Gli esperti CNR hanno avuto il ruolo di collegare la realtà delle aziende partecipanti alle prospettive espresse dal CTL.

L'incontro si è aperto a metà pomeriggio e sono stati presenti rappresentanti di 8 aziende del Distretto, con una costellazione però diversa dagli incontri precedenti. Sono infatti presenti per la prima volta una rappresentante della azienda maggiore del Distretto e 3 imprenditori che rappresentano le loro aziende e sono allo stesso tempo emissari di altre organizzazioni (Confartigianato, Comitato Distribuzione della Sedia e CNA).

Di seguito un dettaglio del programma.

L'incontro è focalizzato sul tema "Quale soluzione di logistica per il distretto della sedia" ed ha visto interventi di 3 esperti del CTL sulla valutazione dei costi della logistica, la presentazione dei risultati dell'indagine svolta presso le aziende del Distretto e l'illustrazione delle caratteristiche di esperienze già in atto di outsourcing collettivo di logistica. Per quanto riguarda quest'ultimo punto va rilevato che le realtà di questo tipo sono pochissime e che gli imprenditori protagonisti sembrano poco inclini a divulgare la loro esperienza in merito. Anche in relazione alle resistenze manifestatesi, viene affermato che, per mettere in atto le prospettive di razionalizzazione logistica non è necessario che le aziende collaborino tra di loro. Dovrebbero avere semplicemente un rapporto con gli operatori logistici

Al momento della presentazione dei risultati dell'indagine conoscitiva sulla situazione della logistica fatta dal CTL, viene alla luce la difficoltà, da parte delle aziende, a comprendere bene quali sono le informazioni richieste, a fornirle e, conseguentemente,

a fare affidamento sui dati emersi. Emerge anche il fatto che nelle ultime poche settimane alcuni imprenditori hanno ricevuto ben otto questionari da compilare.

3.1 Considerazioni conclusive sui workshop

Tratto caratteristico del nostro tempo è, in particolar modo nel mondo produttivo, la crescente moltiplicazione ed accelerazione dei cambiamenti. Ciò ha forti ricadute sulla vita degli individui che prendono parte alla vita delle organizzazioni. I cambiamenti esterni tendono a richiedere reazioni e contromisure interne in misura sempre maggiore. Questa dinamica risucchia sempre più il tempo e le energie, inducendo una crescente selettività, spesso inconscia, nei confronti di iniziative cui bisognerebbe dare un seguito. Una delle conseguenze di questo scenario, ben nota in campo organizzativo, è la sempre più diffusa tendenza a dedicarsi alle cose urgenti invece che a quelle importanti. È qui interessante rilevare che la valutazione dell'importanza è molto spesso legata ad un maggior o miglior livello di consapevolezza e ad una proiezione nel futuro in un'ottica di sviluppo. E per alcuni oggi risulta difficile anche solo dedicare un po' di tempo al chiedersi cosa è importante.

L'obiettivo del progetto logistica dell'ICE sul distretto di Manzano, è sulla carta estremamente ragionevole. C'è la possibilità, per gli imprenditori, di ridurre costi ed eliminare preoccupazioni ricorrendo a soluzioni di razionalizzazione logistica, soprattutto esternalizzandone la gestione. Del resto, come mostra l'esperienza già tentata altrove, è molto difficile che questa prospettiva sia di per se sufficiente a convincere gli imprenditori di un Distretto a lavorare per un obiettivo comune di questo genere.

Il raggiungimento delle finalità che il progetto si pone rappresenterebbe un cambiamento dello stato attuale delle cose. Il verificarsi di un cambiamento richiede che si producano degli eventi. In questo caso gli eventi che potrebbero determinare il cambiamento desiderato coinvolgono una collettività di soggetti che sono a loro volta collettivi. Il verificarsi di tali eventi dipende quindi da cambiamenti nel comportamento dei soggetti collettivi (le aziende). Questi cambiamenti nella vita dell'organizzazione, a loro volta, richiedono decisioni e cambiamenti di comportamento individuale.

Occorrono quindi iniziative. L'imprenditore prende l'iniziativa se confida nel fatto che le energie ed il tempo impiegato abbiano una sufficiente probabilità di produrre i risultati attesi. La comparazione tra costi e benefici percepiti nel bilancio di una iniziativa, da cui deriva la reale disponibilità all'azione, coinvolge una complessità di fattori oggettivi e soggettivi. Se può ritenersi relativamente consolidata la capacità di esaminare i fattori oggettivi, ricorrendo a statistiche, indagini di mercato ed altri strumenti che aiutano a 'fotografare' l'esistente e metterne in relazione le caratteristiche, occorre prendere in adeguata considerazione anche i fattori soggettivi, tra i quali risultano particolarmente influenti quelli che potremmo definire le potenzialità. Le potenzialità possono a loro volta essere di svariati tipi, più o meno semplici da indagare.

Una particolare rilevanza riveste la potenzialità di iniziativa, che ha carattere assolutamente individuale ed è fortemente collegata al livello di motivazione. Per la sua intima natura essa non può essere 'fotografata', ma richiede necessariamente di essere indagata con una modalità interattiva.

La potenzialità di iniziativa individuale è intimamente connessa ad un elemento che ne costituisce il fondamento e la premessa. Questo elemento è la ‘Domanda’. La Domanda (o meglio la costellazione delle Domande) determina il comportamento, anche quando (ed è così nella maggior parte dei casi) non è riconosciuta chiaramente e consapevolmente dall’individuo.

Il primo passo necessario per avviare il processo che possa produrre cambiamenti è pertanto l’indagine sulla Domanda, attraverso la quale si mira a perseguire due obiettivi principali:

- individuare le Domande che ‘vivono’ maggiormente nell’insieme di persone che prendono parte al processo
- riconoscere gli individui con una particolare potenzialità d’iniziativa rispetto alle Domande individuate

Il processo di sviluppo così intrapreso ha bisogno di una collocazione all’interno della quale trovare spazio, e questa collocazione gli deve essere assicurata sotto la forma di una struttura in tempo: incontri a cadenze prestabilite, preferibilmente regolari, ritmiche e a prova di interferenza da parte dei normali processi operativi.

Negli incontri con le aziende effettuati presso Promosedia ci si è proposti di attuare la prima fase, appena descritta, del processo di sviluppo ciclico.

Come accennato nei precedenti paragrafi⁴, a fondamento di questa metodologia si trova un approccio interattivo con la realtà organizzativa che cerca di stabilire una relazione con la sua natura dinamica ricca di fattori umano-comportamentali, nell’ambito della quale non tutto è riconducibile a fattori quali-quantitativi statici. Nello stabilire una relazione con questa natura dinamica, in cui hanno un ruolo chiave le potenzialità d’iniziativa dei soggetti, si ha quindi una prima fase di orientamento e mobilitazione, cui segue quella di investigazione e sperimentazione. L’investigazione consiste nel procedere ad una indagine più accurata del contesto di riferimento. Lo scopo è principalmente quello di poter concepire un cambiamento da sperimentare su piccola scala, senza lasciar trascorrere troppo tempo. Non deve quindi essere un’indagine lunga e costosa.

Seguiranno poi la fase di riprogettazione di alcuni processi, attraverso la quale si concepisce il passaggio dalla sperimentazione in piccolo alla modifica della struttura operativa, ed infine quella di integrazione, con la quale il processo di cambiamento raggiunge lo scopo. Da qui si ricomincerà, chiedendosi nuovamente: “E ora quale è la domanda?”.

Le fasi, che nel modello presentato hanno una scansione netta, nella vita reale di un processo di sviluppo organizzativo potranno ovviamente configurarsi in modo più flessibile.

Alla base di questa metodologia c’è il riconoscimento del fatto che ad oggi l’attività di pianificazione dei cambiamenti tende ad essere sempre più scollegata dalla capacità di agire coerentemente. È importante quindi considerare i processi reali legate alle persone reali prima di progettare trasformazioni e soprattutto coinvolgere gli interessati fin da

⁴ Vedi paragrafo 2.

subito, definendo adeguati ambiti di responsabilità. In tal senso è da considerare come elemento essenziale il dare opportunità di sviluppo professionale-individuale in relazione allo sviluppo dell'azienda. Questo elemento ha un forte potere motivante.

Il focus: solo logistica per l'export?

La focalizzazione dell'obiettivo sulla razionalizzazione degli aspetti logistici, inizialmente accolta con curiosità, sembra non rappresentare una priorità per molte aziende. Se si adotta il criterio di attribuire alla logistica un 10% dei costi di un'azienda e quello di poter ottenere, attraverso l'outsourcing, una riduzione di quei costi dell'ordine di circa il 30%, si determina una prospettiva di riduzione dei costi attorno al 3%. Questo valore non è forse di per sé tale da ottenere un forte interesse.

Si è poi evidenziata una notevole difficoltà, per le aziende di piccole dimensioni, nell'individuare e circoscrivere l'ambito della logistica, con conseguente ulteriore difficoltà ad attribuirle dei costi. Solitamente i costi logistici vengono erroneamente identificati solo con quelli delle spedizioni. La percezione del magazzino come risorsa o come onere è fortemente controversa, in relazione all'importanza del time to market per alcuni segmenti del mercato d'interesse.

Nella situazione di difficoltà in cui le aziende stanno vivendo e facendo riferimento alle domande che hanno espresso sembra che la logistica da sola non sia percepita come fattore realmente strategico e motivante per intraprendere un processo di sviluppo.

La partecipazione: aziende grandi e aziende piccole

Il processo ha coinvolto un massimo di una quindicina di aziende. Questo numero è basso, se si considera che la popolazione del distretto è, come detto di 458, di cui circa un centinaio sono socie di Promosedia. Le aziende partecipanti sono in grande prevalenza piccole, con l'eccezione di una, sempre presente, di maggiori dimensioni. Va rilevato che quest'ultima non è entrata a far parte del gruppo di sviluppo costituitosi sin dal primo incontro. Questa configurazione ha evidenziato l'enorme differenza nella consapevolezza della gestione degli aspetti logistici che esiste tra aziende medio-grandi e aziende piccole. Per le aziende piccole a partecipare è stato solitamente il titolare, e questo ha probabilmente reso molto evidente (con le ovvie riserve dovute alla limitatezza del campione in esame) la percezione da parte dello stesso dell'utilità del processo in corso e la decisione di partecipare all'incontro seguente. Una lettera inviata dall'imprenditore proprietario del processo lamenta una grande difficoltà nel coinvolgere le aziende, che sembrerebbe diventare proibitiva se si trattasse di partecipare ai costi. La scarsa partecipazione agli incontri costituisce un punto debole per l'efficacia dell'intervento che, per propria natura, coinvolge aspetti quantitativi e si basa anche su economie di scala.

La motivazione per il processo

Per quanto siano oggettivi gli elementi quantitativi sopra rilevati, va messo in evidenza che diverse delle aziende presenti hanno già in passato intrapreso tentativi di iniziative comuni con altri, iniziative che, a quanto risulta, sono sempre fallite o per episodi percepiti come scorrettezze o per esaurimento dovuto alla mancanza di qualcuno che

conducesse con convinzione il processo avviato. Nonostante ciò sono di nuovo disposte a provare. I giovani imprenditori presenti, in molti casi di seconda generazione, sembrano maggiormente consapevoli della necessità di arrivare a forme di collaborazione all'interno del distretto, per fronteggiare la concorrenza che è sempre più agguerrita.

Gelosie, sospetti, invidie

In occasione del secondo incontro, come già brevemente rilevato, è apparsa con evidenza da parte degli imprenditori (pur se con ovvie differenze al loro interno) la difficoltà a dare fiducia a soggetti che sono percepiti come concorrenti. Anche quando non si configurano, in relazione ai mercati serviti, situazioni di vera concorrenza, si verifica una forte indisponibilità a condividere informazioni relative alla propria azienda.

Questo è probabilmente uno degli aspetti più rilevanti da affrontare nell'ottica di perseguire forme di collaborazione tra le aziende del Distretto.

La risposta alla metodologia

L'approccio adottato, volto a far venire a galla le vere domande di cambiamento, piuttosto che circoscrivere strettamente l'ambito ad un tema specifico già predeterminato, ha permesso di mettere meglio a fuoco dove, nelle persone coinvolte, stanno le vere motivazioni all'azione, che potrebbero tradursi nella guida e nella responsabilità dei processi di cambiamento, o nella semplice partecipazione agli stessi.

Altro importante elemento emerso è che in un processo di cambiamento come quello in oggetto si propone di essere, gli aspetti di processo e di relazione meritano non meno attenzione di quelli di contenuto. Ciò vale a maggior ragione in un contesto dove sono in campo forze contrapposte: da un lato le abitudini legate al fatto di essere stati o di essere concorrenti, dall'altro la consapevolezza dell'opportunità di riuscire a fare delle cose insieme, per il beneficio di ognuno. I fattori 'umani' tendono quindi a prevalere fortemente rispetto a quelli 'tecnici', senza nulla voler togliere alla imprescindibile rilevanza di questi ultimi.

4 Le visite di approfondimento nelle aziende del gruppo di sviluppo

Poiché la maggior parte delle aziende non presentava un budget che mettesse in chiaro i costi logistici e quindi rendeva impossibile una valutazione su eventuali investimenti per trasformazioni nel settore, si è definito una serie di appuntamenti in singole aziende per pervenire ad una definizione del quadro dei costi e del budget in generale, specie in relazione alle trasformazioni organizzative necessarie allo scopo. L'obiettivo era quello di avviare una serie di processi nelle aziende che portassero a risultati di miglioramento gestionale, (anche valutando interventi di cost cutting) ed organizzativo per poter pensare a forme di cambiamento logistico congiunte.

Si sono quindi fatte delle visite specifiche in 8 delle 10 aziende del neo gruppo di sviluppo costituitosi per aiutare gli imprenditori ad acquisire maggiore consapevolezza in azienda degli aspetti economici e valutare in termini concreti la sostenibilità per le loro aziende di un percorso di logistica di sistema, specie in relazione alla consapevolezza della situazione organizzativa interna.

Le aziende visitate nell'ambito del distretto sono le seguenti:

Alfa, Beta, Delta, Epsilon, Kappa, Sigma, Zeta, Gamma.

Da tali visite sono emerse le criticità chiave alla base delle difficoltà delle azioni di sistema: poco controllo interno dei processi, impossibilità a garantire un flusso di spedizioni che rispetti i tempi di consegna, focus su altre priorità di sviluppo rispetto alla logistica. Si sono quindi proposti alle aziende degli interventi per migliorare il controllo effettivo dei processi al fine del loro sviluppo, aiutandole ad impostare delle modalità di pianificazione dinamica per il cambiamento.

Dalle 8 visite è emerso che la maggioranza delle aziende era interessata a promuovere una modalità comune di organizzazione dei trasporti per i prodotti finiti: è emersa la volontà e l'interesse a fare sistema unicamente su contratti comuni per i trasporti per abbattere i costi e la richiesta delle aziende di cercare un trasportatore unico che potesse garantire un contratto vantaggioso comune; molte aziende hanno anche espresso l'interesse a lavorare prioritariamente per una rete commerciale comune. Si sono poi raccolti dei dati che potessero aiutare per un'analisi dei flussi di spedizione in relazione ai paesi ed ai quantitativi per pensare in prima battuta a soluzioni semplici di organizzazione di trasporto congiunto con un contratto unico e quindi vantaggioso con un trasportatore locale.

Successivamente il CTL (Centro di eccellenza per la logistica dell'Università La Sapienza di Roma) ha portato avanti degli incontri con trasportatori logistici internazionali per cui si è delegato a loro la valutazione della fattibilità di contratti congiunti, concentrandosi sulle criticità interne delle aziende da affrontare e risolvere nella prospettiva di azioni di sistema.

Si è quindi proceduto ad approfondire l'argomento su 3 aziende, prese come casi di riferimento, con 2 visite ciascuna distanziate di un mese, per raccogliere dati e proporre dei passi di approfondimento sul tema, come riportato di seguito.

Il lavoro svolto nelle visite ha portato con chiarezza ad identificare la necessità di lavorare accuratamente sul fare sistema interno prima di prendere iniziative di sistema esterno, che senza un lavoro a monte, presentano ampi margini di rischio e non economicità.

Alcune considerazioni sulle prime 8 visite di approfondimento:

Anche se i profili delle aziende sembrano molto simili come fatturato, numero di dipendenti, tipo di produzione, di fatto presentano enormi differenze legate alla loro biografia ed alle caratteristiche dei responsabili, che hanno portato anche ad enormi differenze nelle attività interne:

- ci sono aziende che producono su ordini specifici ed altre a stock
- il numero di spedizioni in alcune sono doppie che in altre

- alcune sono più concentrate sui mercati stranieri, altre su quelli nazionali
- alcune aziende fanno con 10 clienti l'80% del fatturato con cui sono in continuo rapporto ed altre hanno il 70% delle sedie prodotte fuori dall'azienda
- alcune aziende producono solo sedie, altre anche tavoli.

Principali punti considerati di interesse dell'imprenditore nel corso delle visite, in relazione alle diverse aziende:

- L'*Azienda Alfa* ha espresso interesse ad approfondire il processo di movimentazione dei beni e chiarire il quadro di riferimento economico;
- L'*Azienda Beta* ha espresso l'interesse unicamente a ridurre i costi di trasporto che al momento sono il 7,5% de fatturato;
- L'*Azienda Delta* è interessata a migliorare la rete vendite come priorità passando da una logica di prodotto ad una di immagine migliorando la qualità; vorrebbe creare una rete di vendite con altre aziende; propone anche di pensare a diminuire il costo di trasporto dei materiali grezzi in collaborazione con altre aziende;
- L'*Azienda Epsilon* vorrebbe passare alla vendita diretta senza avere un distributore costruendo grandi negozi; per questa azienda i costi di trasporto non sono un problema;
- L'*Azienda Kappa* ha come priorità l'aumentare il fatturato trovando nuovi mercati e clienti; pongono la fiducia come elemento pregiudiziale al trovare forma comuni di vendita, cosa che nel passato è sempre stato un grosso ostacolo;
- L'*Azienda Sigma* esprime come assoluta priorità il miglioramento della comunicazione interna e la diminuzione dei costi al 3%;
- L'*Azienda Zeta* esprime parimenti la necessità di lavorare su miglioramento della comunicazione, che dopo un'attenta analisi dei processi trasversali si è definita come una necessità di migliorare i processi di lavoro;
- L'*Azienda Gamma* è nella situazione di dover migliorare il controllo sul processo produttivo per garantire i tempi di consegna che sono sempre in ritardo; non ha invece problemi per le vendite per le quali ha invece molta richiesta.

4.1 *La gestione degli incontri*

Nell'ambito delle singole visite le sessioni di lavoro hanno avuto la seguente impostazione di massima:

- acquisizione di informazioni atte a caratterizzare la specificità della particolare azienda;
- indagine sulle domande di cambiamento esistenti e dove possibile analisi di alcuni processi critici a partire da casi concreti;
- verifica dell'orientamento rispetto ad ipotesi di collaborazione con altre aziende del distretto;
- richiesta di dati precisi sui trasporti dei prodotti finiti verso il mercato europeo.

L'indagine sulle domande di cambiamento è un elemento fondamentale della particolare metodologia adottata. Essa ha lo scopo di rilevare, attraverso conversazioni che vengono svolte in primo luogo con chi ha la responsabilità globale dell'azienda, quali sono gli aspetti della realtà organizzativa per i quali viene avvertita la necessità di cambiamento.

Normalmente il rappresentante di una azienda cui viene chiesto quale sia la domanda di cambiamento risponde descrivendo una soluzione (p.es. "cambiare il sistema informativo", oppure "cambiare la comunicazione verso il mercato", "assumere un responsabile delle vendite").

Cercando di risalire lungo la concatenazione di nessi che ha portato l'imprenditore a ritenere che quella sia la soluzione al suo problema si arriva a cogliere quale è, nel presente, la condizione che va cambiata. Soffermendosi su questa condizione, si arriva spesso a scoprire che la soluzione già in qualche modo 'decisa' non costituisce l'unica possibile risposta, e neanche la migliore. Un dialogo condotto con la finalità di mettere in luce questo aspetto della realtà risulta quasi sempre non facile, vista l'enorme forza dell'abitudine, specialmente da parte di 'uomini d'azione' quali sono in prevalenza gli imprenditori, a ragionare in termini di 'risposte' e 'soluzioni'. Peraltro mostra nella maggior parte dei casi una grande efficacia, riconosciuta dagli interlocutori, in quanto li aiuta a cogliere in modo più profondo e articolato la realtà che si trovano a fronteggiare. Quasi sempre l'indagine sulla domanda porta l'interlocutore a rendersi conto che la soluzione inizialmente pensata non è quella più adeguata, e che è opportuno intraprendere un processo di cambiamento che sia meglio calato nella concreta realtà aziendale, vista questa volta con un quadro più realistico della complessità dei suoi aspetti, dei suoi bisogni, limiti e, soprattutto, potenzialità. Frequentemente questo tipo di indagine fa venire alla luce problematiche 'difficili' da maneggiare quali le relazioni (in particolare quelle familiari) e i comportamenti e le propensioni dell'imprenditore che possono essere in conflitto con le necessità dell'azienda. Spesso già con questa indagine si scoprono alcune cosiddette 'guide nascoste', cioè principi non consapevoli che stanno alla base di certe modalità di affrontare le situazioni. Si tratta di quei 'modi di fare' della cui origine o non si è mai avuta nozione o si è persa la memoria, ma che vengono riconosciuti per acquisiti e non discutibili.

Nella fattispecie delle aziende incontrate già dal primo incontro elementi di questo genere sono emersi con evidenza.

Si ritiene interessante riportare di seguito delle considerazioni sui seguenti punti:

1. L'individualità di ogni azienda
2. Elementi comuni e di differenziazione
3. Dinamiche tra le aziende rispetto a possibili collaborazioni e iniziative comuni
4. Quali condizioni per favorire l'auspicato processo di cambiamento?
5. Rapporto tra organizzazione interna e ipotesi inter-aziendali.

4.2 L'individualità di ogni azienda

Azienda Alfa

Fatturato 2003	Euro	2.300.000,00
% fatturato Italia	5,00%	€ 115.000,00
% fatturato Unione Europea (escluso Italia ed inclusi nuovi Paesi entrati)	30,00%	€ 690.000,00
% fatturato Nord America	20,00%	€ 460.000,00
% fatturato Medio-Oriente	10,00%	€ 230.000,00
% fatturato Est-Europa (esclusi nuovi Paesi UE)	30,00%	€ 690.000,00
% fatturato altri Paesi	5,00%	€ 115.000,00
% mercati di riferimento: residenziale		
Contract	20,00%	€ 460.000,00
Ufficio	80,00%	€ 1.840.000,00
N. di Paesi coi quali lavora l'azienda		40
N. dipendenti al 31/12/03		15
N. di persone coinvolte, anche parzialmente, nella logistica in azienda		2
N. spedizioni effettuate nel 2003		620

L'azienda si contraddistingue nettamente da tutte le altre visitate in virtù dell'altissimo livello di qualità e prezzo che caratterizza la sua offerta. Si tratta di fatto di una azienda artigianale che produce pezzi tecnicamente difficili, esclusivamente su ordinazione, per piccole quantità, senza fare magazzino di prodotti finiti, senza potersi approvvigionare di semilavorati standard. Una parte delle lavorazioni viene esternalizzata ed internamente, oltre alle operazioni di imbottitura e finitura si svolgono solo operazioni relativamente semplici, che non richiedono macchinari particolarmente evoluti e costosi.

I clienti finali sono spesso di altissimo prestigio: Rolls Royce, ambasciate, aeroporti. In Italia evitano gli appalti, perché trovano che non vi sia sufficiente vantaggiosità. Il loro cliente diretto tipico è un negozio prestigioso.

Il design nasce internamente, da imprenditore e figlio.

L'azienda, a differenza di tutte le altre visitate, non è minimamente esposta alla concorrenza proveniente dai Paesi emergenti a bassi costi di mano d'opera.

Il fondatore-imprenditore-titolare è ancora perfettamente attivo e sembra avere saldamente in mano le redini dell'azienda in cui collaborano moglie e figlio. Appare una persona aperta, sufficientemente elastica ed orientata al cambiamento. È da rilevare il fatto che l'azienda fa parte di Promosedia nonostante sia collocata al di fuori dell'area geografica di riferimento del 'triangolo della sedia'. Il titolare è stato tra i partecipanti più assidui agli incontri.

L'azienda si è mostrata da subito la più vivamente interessata alla prospettiva di logistica comune per l'export, in quanto, all'interno di un quadro piuttosto positivo da tutti i punti di vista, il titolare ha evidenziato un problema proprio in relazione ai costi del trasporto per la consegna ai clienti dei prodotti finiti.

Nella loro politica di vendita in Europa il trasporto è gratuito per ordini superiori ai 1.500 € mentre vengono addebitati al cliente 50 € per ordini dagli 800 ai 1.500 €, 80 € per ordini dai 400 agli 800 € e 120 € per ordini inferiori ai 400 €. Questo addebito al cliente copre comunque solo in piccola parte i costi sostenuti dall'azienda nei confronti del trasportatore, che non sono mai inferiori, per una spedizione, ai 170 €. L'azienda considera quindi forfettariamente che il trasporto incida mediamente per un 10% sul prezzo di vendita al negozio. Consegnano in 6-8 settimane dall'ordine.

Il titolare evidenzia come maggiormente critico il caso di clienti ripetitivi che, dopo avere fatto ordini superiori ai 1.500 €, quindi senza ricarico per il trasporto, fanno successivamente ordini inferiori ai 400 €, per i quali si trovano un costo aggiuntivo di ben 120 € che spesso rifiutano di corrispondere. Enuncia però la sua domanda di cambiamento nel modo seguente: “Come ridurre del 20% i costi dei trasporti per le spedizioni ai clienti finali in Europa?”.

Dal lavoro di approfondimento della domanda risulta che l'imprenditore non ha immediatamente chiara la dimensione economica del problema trasporto. Tutte le considerazioni di ordine economico sono messe in una luce particolare dal fatto che egli sostiene che i suoi clienti non fanno alcuna questione sul prezzo dei prodotti, il che indurrebbe a pensare, come lui conferma, che esista la possibilità di affrontare il tema ricorrendo semplicemente ad un aumento del listino. Allo stesso tempo l'imprenditore sostiene però, senza fornire motivazioni chiare, di avere bloccato il listino dal 2001. Viene allora alla luce un altro aspetto importante per mettere meglio a fuoco la domanda: il costo del trasporto per i piccoli volumi deve comunque essere tale da non incoraggiare il ricorso a questo tipo di ordine.

L'azienda ha un'esigenza di alta/altissima qualità del trasporto. Alle ovvie esigenze di garanzia di non danneggiamento delle merci si aggiunge anche un aspetto di immagine che deriva dal particolare tipo di clientela (negozi prestigiosi nei centri storici) per la quale sarebbe inopportuno ricevere gli imballi mischiati, nello stesso carico, a merci di natura più grossolana.

L'azienda in passato ha collaborato con altre per la vendita nel mercato U.S.A., ma l'esito è stato negativo a causa di problemi avuti nel rapporto con gli esclusivisti.

Azienda Beta

Fatturato 2003	Euro	€ 2.583.000,00
% fatturato Italia	26,53%	€ 685.272,88
% fatturato Unione Europea (escluso Italia ed inclusi nuovi Paesi entrati)	57,87%	€ 1.494.859,79
% fatturato Nord America	1,73%	€ 44.859,17
% fatturato Medio-Oriente	3,21%	€ 82.978,95
% fatturato Est-Europa (esclusi nuovi Paesi UE)	2,52%	€ 65.261,75
% fatturato altri Paesi	8,14%	€ 209.767,46

% mercati di riferimento: residenziale	10,63%	€ 274.577,65
Contract	87,43%	€ 2.258.422,35
Ufficio	1,94%	€ 50.000,00

N. di Paesi coi quali lavora l'azienda 33

N. dipendenti al 31/12/03 21

N. di persone coinvolte, anche parzialmente, nella logistica in azienda 4

N. spedizioni effettuate nel 2003 1035

L'azienda è caratterizzata dalla particolare configurazione di leadership esistente tra l'unico dei fondatori ancora presente in azienda ed il figlio, presente all'incontro, che ricopre il ruolo di Direttore Generale. Il figlio, che ha assunto subito il ruolo di referente per il gruppo costituitosi durante il primo incontro in Promosedia, sta animando altre iniziative comuni, è decisamente motivato nel proseguimento dell'iniziativa imprenditoriale del padre (rispetto al quale non mancano le diversità di vedute), e sembra stia riuscendo nell'intento di subentrargli gradualmente e senza troppi conflitti nella guida dell'azienda.

L'azienda si rivolge in grande prevalenza al mercato contract e questo determina una forte criticità del fattore tempo, in quanto i clienti (Ristoranti, Alberghi) pensano alle sedie solo quando manca pochissimo all'apertura e, se non è garantita la consegna puntuale, si rivolgono ad altri fornitori.

Hanno un parco di circa 500 clienti. Ogni anno con 20 di questi fanno il 50% del fatturato, e con 280 la parte rimanente.

Hanno già cercato di esternalizzare alcune funzioni e concentrarsi sul core-business.

Tra le funzioni che pensano di esternalizzare c'è anche lo sviluppo di nuovi prodotti, mentre ipotizzano di avere un reparto legale interno.

Le domande di cambiamento espresse sono le seguenti:

- come sviluppare il mercato contract
- come esternalizzare il lavoro di spedizione ai clienti (carico e scarico fisico, documentazioni, eventualmente magazzino esterno)
- come ridurre i tempi di produzione.

L'azienda sarebbe inoltre fortemente interessata al servizio aggiuntivo di carico da parte del trasportatore, perché si trova altrimenti a distogliere personale qualificato da attività a più alto valore aggiunto.

Il figlio sta portando avanti alcuni progetti comuni con altre aziende:

- iniziative in Cina
- progetti comuni per il mercato contract con aziende che offrono prodotti di natura diversa (porte, cucine, ecc)

Per quanto riguarda l'aspetto della ipotesi di logistica comune per la spedizione dei prodotti finiti, l'imprenditore evidenzia che tra le aziende appartenenti al gruppo costituitosi negli incontri del progetto ICE, ce ne sono diverse che servono gli stessi clienti, e che spesso sono i clienti stessi a gestire e ottimizzare i trasporti.

Azienda Gamma

Fatturato 2003	Euro	4.000.000,00
% fatturato Italia	23,00%	€ 920.000,00
% fatturato Unione Europea (escluso Italia ed inclusi nuovi Paesi entrati)	45,00%	€ 1.800.000,00
% fatturato Nord America	2,00%	€ 80.000,00
% fatturato Medio-Oriente	15,00%	€ 600.000,00
% fatturato Est-Europa (esclusi nuovi Paesi UE)	5,00%	€ 200.000,00
% fatturato altri Paesi	10,00%	€ 400.000,00
% mercati di riferimento: residenziale		
contract	90,00%	€ 3.600.000,00
ufficio	10,00%	€ 400.000,00
ufficio	0,00%	
N. di Paesi coi quali lavora l'azienda	42	
N. dipendenti al 31/12/03	23	
N. di persone coinvolte, anche parzialmente, nella logistica in azienda	5	
N. spedizioni effettuate nel 2003	780	

Tratto distintivo di questa azienda, che la differenzia assai dalla maggior parte delle altre, focalizzate prevalentemente sugli aspetti produttivi, è l'orientamento al mercato. Lo si constata osservando da una parte la quantità, la frequenza e anche la qualità della presentazione di novità sul mercato e, dall'altra, la condizione piuttosto caotica in cui versa la produzione. Va inoltre osservato come, a differenza della maggior parte delle altre aziende, questa non abbia internamente macchinari potenti e raffinati, e faccia perciò svolgere da aziende esterne del distretto la maggior parte delle fasi di lavorazione.

Qui il fondatore, seppur ancora presente, non incide più in modo significativo sulle scelte aziendali, che sono nelle mani del figlio, uomo che alle indubbie qualità per quanto riguarda nello specifico il design dei prodotti (è lui a crearli), l'attenzione e la sensibilità al mercato e la capacità di creare strategia, unisce una insufficiente capacità di delega ed una scarsa propensione alla creazione ed alla gestione di una struttura. Il risultato è un'azienda dalle forti potenzialità sul piano commerciale, che però vive in

una situazione costantemente critica dovuta ad una certa dis-organizzazione complessiva, in particolare nella parte produttiva, che determina continuamente problemi ed intoppi, sottoponendo il personale a forte stress.

L'azienda differenzia la propria attività offrendo non solo sedie e tavoli ma anche complementi d'arredo come specchi e tappeti.

Da rilevare, per questa azienda, il progetto, in contro tendenza rispetto a quanto osservato altrove, di un potenziamento del mercato italiano che verrebbe ottenuto tramite la creazione di una rete di punti vendita proprietari specializzati.

Nel 1996 l'azienda propose ad un'altra azienda del distretto di lavorare insieme e nel 1998 le due fondarono congiuntamente una nuova realtà. Questa ebbe successo ma dopo due anni dovettero scioglierla perchè la collaborazione non funzionava bene in quanto la velocità dell'innovazione a livello commerciale non trovava riscontro nelle capacità della produzione.

L'imprenditore durante gli incontri si è espresso con notevole loquacità facendo acute analisi della situazione del distretto e descrivendo in modo convincente le strategie con cui affrontare il futuro. In questo vasto quadro non senza una certa difficoltà si è riusciti a mettere a fuoco alcune domande di cambiamento più specifiche:

- come ottenere sufficiente affidabilità da parte dei terzisti, in particolare come migliorare il controllo sul processo produttivo, che si svolge per la maggior parte all'esterno, e la capacità di gestire con il cliente la tempistica di consegna.
- come dividere la produzione in due parti, una che lavori per il magazzino e l'altra che la vori 'on demand'.

Azienda Delta

Fatturato 2003	Euro	€ 2.650.000,00
% fatturato Italia	15,00%	€ 397.500,00
% fatturato Unione Europea (escluso Italia ed inclusi nuovi Paesi entrati)	35,00%	€ 927.500,00
% fatturato Nord America	40,00%	€ 1.060.000,00
% fatturato Medio-Oriente	0,00%	€ 0,00
% fatturato Est-Europa (esclusi nuovi Paesi UE)	0,00%	€ 0,00
% fatturato altri Paesi	10,00%	€ 265.000,00
% mercati di riferimento: residenziale	75,00%	€ 1.987.500,00
Contract	25,00%	€ 662.500,00
Ufficio	0,00%	
N. di Paesi coi quali lavora l'azienda	21	
N. dipendenti al 31/12/03	20	
N. di persone coinvolte, anche parzialmente, nella logistica in azienda	2	
N. spedizioni effettuate nel 2003	450	

Il giovane imprenditore di seconda generazione dell'azienda ha una forte consapevolezza della necessità di operare il salto verso un'azienda che mette al centro il cliente e il 'vendere emozioni', piuttosto che produrre.

In passato l'azienda ha avuto esperienze, conclusesi infelicitamente, di collaborazione con concorrenti per l'approvvigionamento di materie prime.

Nel presente vede la necessità di collaborazioni commerciali, e indica come possibile partner un'altra azienda del distretto, in quanto hanno tipologie di prodotto diverse e complementari.

L'imprenditore è fortemente motivato per la collaborazione con altre aziende, ed individua tre campi d'azione:

- marketing comune
- condivisione degli impianti produttivi
- soluzioni di logistica collettiva

Azienda Epsilon

Per questa azienda non è disponibile la griglia informativa.

È un'azienda che non vende a marchio proprio, il cui imprenditore (di prima generazione ma relativamente giovane e senza figli) sostiene di possedere una leadership tecnologica nel distretto, in termini di macchinari. Sono molto flessibili ed in grado di affrontare produzioni di notevole complessità tecnica in legno, metallo e pellami.

L'imprenditore ritiene che l'esigenza prioritaria sia sviluppare il mercato mondiale e si dice interessato a costruire un network per una distribuzione organizzata diretta ai negozi, con cataloghi complementari, oppure procedendo a fusioni. Il primo passo dovrebbe essere un consorzio, poi, in considerazione dell'eccesso complessivo di macchinari in relazione al loro tasso di utilizzo, si potrebbero unificare le produzioni. Stante la sottocapitalizzazione della maggior parte delle aziende, bisognerebbe costituire un fondo cui ogni azienda dovrebbe cedere il 49%.

L'imprenditore si dichiara disponibile, nella prospettiva di un processo aggregativo tra aziende, ad assumere la supervisione degli aspetti tecnologici ed informatici.

È molto interessante notare che l'azienda ha partecipato solo ad un degli incontri comuni in Promosedia e che l'incontro dedicato nella fase iniziale è stato caratterizzato da una certa diffidenza, freddezza e chiusura da parte dell'imprenditore affiancato dalla moglie. La moglie ad un certo punto è uscita e da quel momento l'imprenditore ha espresso con trasporto un crescendo di idee di sviluppo per il Distretto, fino a formulare addirittura una proposta apparentemente brillante e ragionevole per contrastare la concorrenza dalla Cina, attraverso l'introduzione di una tassa d'ingresso per le loro merci che, una volta incassata, verrebbe però rispedita in Cina per sostenere allo stesso tempo un processo di sviluppo delle condizioni di lavoro e di salvaguardia dell'ambiente da quelle parti.

Altro fatto interessante ed importante è che l'imprenditore in questione che, più di altri, ha mostrato una capacità di concepire vie di sviluppo per il Distretto attraverso la collaborazione, è stato da molti suoi omologhi concorrenti caratterizzato come persona con cui non collaborerebbero tanto volentieri.

Azienda Cappa

Fatturato 2003	Euro	4.100.000,00 €
% fatturato Italia	17,00%	€ 697.000,00
% fatturato Unione Europea (escluso Italia ed inclusi nuovi Paesi entrati)	40,00%	€ 1.640.000,00
% fatturato Nord America	40,00%	€ 1.640.000,00
% fatturato Medio-Oriente	0,00%	€ 0,00
% fatturato Est-Europa (esclusi nuovi Paesi UE)	1,00%	€ 41.000,00
% fatturato altri Paesi	2,00%	€ 82.000,00

% mercati di riferimento: residenziale	80,00%	€ 3.280.000,00
Contract	20,00%	€ 820.000,00
Ufficio	0,00%	€ 0,00

N. di Paesi coi quali lavora l'azienda	10
N. dipendenti al 31/12/03	48
N. di persone coinvolte, anche parzialmente, nella logistica in azienda	1
N. spedizioni effettuate nel 2003	483

È un'azienda che, nel generale panorama emerso da tutte le altre visitate, si è distinta per il fatto che l'imprenditrice ha sostenuto che fanno solo grandi spedizioni. Altro fatto piuttosto sorprendente è che questa azienda lavora da molti anni con gli stessi pochi grandi clienti.

Vendono con loro marchio solo negli U.S.A: In passato hanno avuto un marchio in Italia, ma è stato abbandonato.

Hanno molti macchinari, spesso sotto utilizzati, ed un enorme magazzino.

Le loro domande sono le seguenti:

- Come trovare nuovi clienti ?
- Come fare aggregazioni commerciali ?
- Come aumentare il fatturato ?

L'imprenditrice sottolinea che per fare accordi commerciale deve esserci già da prima un buon rapporto di fiducia.

Per quanto riguarda la specifica tematica delle spedizioni, il loro interesse rispetto all'attività presente non c'è, in quanto è quasi sempre il cliente a scegliere e pagare il trasporto. Stanno però lanciando un nuovo progetto per il quale l'aspetto delle spedizioni si presenterà in termini diversi e renderà interessanti proposte di aggregazione dei trasporti con altre aziende.

Azienda Sigma

Questa azienda non è, a differenza di quasi tutte le altre, familiare, ma nasce dall'iniziativa di tre soci. Il nostro interlocutore in precedenza aveva operato come manager nello stesso campo.

La sua particolare provenienza viene in evidenza anche perché, unico tra gli imprenditori intervistati, denuncia la mancanza nel Distretto di buoni manager, e questo perché gli imprenditori non danno autonomia.

L'Azienda è in realtà un Gruppo di 4, divise per logiche commerciali o produttive.

Durante la conversazione l'imprenditore si esprime in modo critico nei confronti della iniziativa di marchio comune promossa da Promosedia, essendo questa legata al marchio di qualità CATAS. Questa certificazione per molti modelli attualmente a catalogo non è ottenibile, inoltre ha un costo molto alto.

Lui stesso si è reso promotore di una iniziativa di marketing comune per il distretto. Con l'aiuto di una società di consulenza ha invitato una ventina di imprese per illustrarla. Si trattava, per le aziende aderenti, di versare per cinque anni una quota che sarebbe andata a costituire il finanziamento di una società che si sarebbe occupata espressamente di fare Marketing e Comunicazione per il gruppo di aziende aderenti. Su questa base la neo costituita società avrebbe avuto anche facile accesso a credito bancario, ottenendo così condizioni e risorse non sono accessibili alle singole piccole aziende del distretto. Nello stesso incontro l'imprenditore ha poi lanciato una specie di sfida: ha chiesto ai presenti di dargli 2.000 Euro per sentirsi raccontare l'idea che lui ha avuto per la comunicazione del Distretto (lui sostiene che aveva poi intenzione di restituirli, ma questo era stato detto). Dei 20 hanno aderito solo in 3, e la prima proposta è sostanzialmente caduta. Con le tre aziende che hanno accettato la sfida ha allora esposto il progetto di "Città della sedia", che coinvolge in tutto 10 organizzazioni.

Per lo specifico tema delle spedizioni sostiene che si perdono ordini a causa di consegne in tempi troppo lunghi o troppo costose (il maggior costo deriva dal fatto che con la dinamica attuale delle vendite non riescono più a far viaggiare container pieni).

Ecco i cambiamenti specifici desiderati per le spedizioni:

- migliorare la gestione del personale interno, distribuendo le spedizioni su più dell'attuale unico giorno (il venerdì)
- ridurre i costi dall'attuale 8-14% al 3%

Non sono interessati al servizio di caricamento da parte dello spedizioniere.

4.3 Elementi comuni e di differenziazione

Elementi di diversificazione

Le aziende visitate, che dal punto di vista dimensionale si presentavano come molto simili, hanno offerto un quadro estremamente diversificato. Si possono individuare i seguenti elementi di differenziazione:

- esistenza o meno di un marchio proprio
- composizione del fatturato tra residenziale e contract
- segmento di mercato target per qualità e prezzo
- orientamento alla produzione o alla vendita
- molti o pochi clienti: distribuzione diretta ai negozi oppure a distributori
- ampiezza delle tipologie di prodotto offerte (solo sedie, tavoli, altri mobili e complementi d'arredo)
- produzione per il magazzino o a fronte dell'ordine cliente
- incidenza relativa del magazzino
- disponibilità di locali
- presenza di macchinari e risorse interne per le diverse fasi di lavorazione e ricorso a lavorazioni esterne
- capacità di creazione e innovazione di prodotti
- tipi di materiale utilizzato: legno nelle diverse essenze, metallo, plastica, vetro
- stile di gestione: fondatore, familiare, management
- capacità di visione strategica
- atteggiamento rispetto ad ipotesi di collaborazione tra aziende per aspetti produttivi o commerciali-marketing

Caratteristiche comuni

È altresì interessante mettere in evidenza anche aspetti per i quali si è constatata una certa uniformità. Alcuni di questi aspetti riguardano aree che compaiono anche nella lista precedente. Sono questi casi in cui, al di là della diversità tra le diverse aziende, che può essere anche rilevante, emerge comunque una tendenza comune. Ecco le caratteristiche comuni:

- Progressiva riduzione delle dimensioni dell'ordine medio ricevuto dal cliente;
- Consapevolezza della necessità di puntare ad una migliore qualità di servizio e di prodotto per contrastare la concorrenza di prezzo dei paesi emergenti;
- Forte incidenza del magazzino dei prodotti semilavorati;
- Consapevolezza della necessità di avere i prodotti a magazzino per il mercato contract;
- Consapevolezza della potenziale vantaggiosità di iniziative di business comune tra diverse aziende;
- Opinione di scarsa probabilità di successo dei progetti commerciali comuni promossi istituzionalmente a livello di distretto;
- Natura prevalentemente familiare della gestione aziendale;

- Diffidenza rispetto alla comunicazione ad altre aziende del distretto di dati relativi alla propria attività;
- Opinione di scarsa rilevanza degli aspetti logistici rispetto alle problematiche di sopravvivenza e sviluppo del distretto;
- Opinione che ‘bisogna correre’, che si lavora ‘con l’acqua alla gola’, quando non in perenne emergenza;
- Esperienza di insuccesso di progetti di collaborazione inter-aziendale già tentati nel passato.

4.4 Dinamiche tra le aziende rispetto a possibili collaborazioni e iniziative comuni

Progetti inter-aziendali? Cosa? Come?

Il ricorso alla metodologia già descritta nel documento precedente, ed in particolare il cosiddetto “lavoro sulla domanda” ha mirato a saggiare l’effettiva posizione degli imprenditori rispetto alla prospettiva di progetti inter-aziendali.

Gli incontri effettuati hanno coinvolto quasi sempre imprenditori di seconda generazione, con una età per la maggior parte inferiore ai 40 anni. Queste persone sembrano avere chiaro che è necessario, quando non indispensabile, ricorrere ad iniziative comuni se si intende contrastare la concorrenza sempre più accesa proveniente dall’estero.

Sebbene il fuoco del progetto fosse sull’ottimizzazione della logistica per l’esportazione dei prodotti finiti, è emerso dai colloqui un interesse diffuso per iniziative comuni di carattere commerciale-marketing, così come, anche se in misura più ridotta, per la condivisione di costose linee di produzione. Uno degli imprenditori incontrati ha invece parlato direttamente e apertamente di fusioni.

Il progetto di logistica comune per l’export è stato considerato nella maggioranza dei casi meno importante, in prospettiva, rispetto a collaborazioni di carattere commerciale-marketing, ma decisamente più semplice e meno compromettente da affrontare, in rapporto al rispetto delle diverse identità aziendali. Quindi, un buon banco di prova. Va infatti considerato che l’adozione di soluzioni logistiche comuni è stata presentata, anche se in un modo che può essere forse risultato a volte ambiguo e contraddittorio, come non implicante accordi particolarmente vincolanti tra le aziende aderenti.

La costellazione di soggetti e le forze in campo: aspetti tecnici e umani

Le aziende incontrate hanno mostrato, nel loro insieme, un buon insieme di caratteristiche tecniche e umane, tendenzialmente complementari. Non sono infatti mancati, tra gli imprenditori, lo stratega dei grandi scenari di sviluppo futuro, l’esperto di soluzioni tecnologiche e informatiche, l’organizzatore, il creativo, il designer, l’uomo marketing, il venditore. Anche se per questi aspetti non si è scesi nei dettagli, per quanto riguarda i macchinari e gli spazi è sembrato di essere in presenza di una certa sovrabbondanza. Una ipotetica meta-azienda che comprendesse tutte quelle esaminate

avrebbe probabilmente a disposizione una buona combinazione di talenti e tutte le risorse tecnologiche e materiali necessarie. Probabilmente anche quelle finanziarie.

Non desta meraviglia il fatto che ci si sia trovati di fronte ad una situazione meno promettente sul fronte delle relazioni. In quest'ambito, infatti, la combinazione delle dichiarazioni esplicite di non apprezzamento dei diversi concorrenti (potenziali partner) non ha lasciato se non un minimo spazio a possibili concreti tentativi di collaborazione inter-aziendale.

4.5 Quali condizioni per favorire l'auspicato processo di cambiamento?

A chi la proprietà del processo?

Guardando alla natura interaziendale dell'obiettivo che il progetto ICE si è posto, il punto maggiormente critico evidenziatosi nel processo riguarda la proprietà del processo stesso. Si è infatti osservato che gli imprenditori delle singole aziende, anche nei casi in cui erano ben motivati, riuscivano molto a fatica a compiere i passi necessari nei tempi dovuti. Era evidente che il progetto non otteneva sempre una priorità sufficientemente alta rispetto agli altri loro impegni.

D'altro canto non si è a nostro avviso manifestata con sufficiente forza una funzione di conduzione del processo al di sopra delle singole aziende. In breve, il processo di cambiamento ha sofferto della mancanza di un soggetto che ne avesse la proprietà in senso determinante e ne curasse quindi con assiduità le evoluzioni. In base a quanto abbiamo potuto osservare direttamente ed ascoltare dalla viva voce degli imprenditori abbiamo motivo di ritenere che sarebbero opportune alcune riflessioni sul ruolo occupato e l'azione esercitata da parte delle diverse organizzazioni collettive che aggregano a vari livelli le aziende in oggetto. Durante le visite è infatti emerso più volte con chiarezza che gli imprenditori contestano alle diverse organizzazioni collettive di non agire nell'interesse generale di tutti gli associati o dei contesti di riferimento ma piuttosto nel maggior interesse di imprenditori che siedono alla guida delle stesse.

Si ritiene pertanto che organizzazioni di questo tipo potrebbero acquisire maggior credibilità e, conseguentemente, capacità d'azione, se la loro conduzione prevedesse un ruolo 'pesante' di conduzione attribuito a soggetti super partes, senza precedenti collegamenti preferenziali con alcune delle imprese.

La connessione con i clienti come punto di forza

La difficoltà degli imprenditori a dedicare energie a processi di natura inter-aziendale trova piena spiegazione nel fatto, forse banale ma di importanza assoluta, che i processi organizzativi traggono la loro forza dal collegamento con i clienti. Gli imprenditori incontrati erano 'sanamente' molto indaffarati con i loro clienti, ai quali davano comprensibilmente la priorità rispetto a quanto richiesto per far progredire il processo di aggregazione. Si ritiene pertanto che un processo che si proponga di dar vita a comportamenti collaborativi tra aziende possa (se non addirittura debba) trarre forza da un saldo ancoraggio con un gruppo di clienti da servire, che beneficino immediatamente di cambiamenti che si mettono in atto.

Affinità elettive piuttosto che aggregazioni anonime

Sebbene occupandosi di piccole e medie imprese possa apparire sensato e legittimo approcciare la sfida all'integrazione in modo 'massivo' cercando cioè di coinvolgere sin dall'inizio grandi numeri di imprese, l'esperienza concreta avuta ha mostrato che questo si è rivelato difficilmente possibile, mentre si è osservato come sia più realistico che si creino piccoli gruppi di aziende tra le quali, attraverso i loro imprenditori, esiste o si crea un rapporto favorevole. Questo rapporto favorevole è il risultato di condizioni di carattere finanziario, tecnico e commerciale, ma anche (e forse soprattutto) di condizioni di carattere umano, volendo con questo riferirsi alla sfera delle relazioni tra le personalità degli imprenditori.

Possono cambiare le aziende che hanno propensione al cambiamento e capacità di attuarlo

È interessante a questo proposito osservare che, stando a quanto abbiamo potuto acquisire negli incontri, le aziende che si sono rese disponibili per le visite, la maggior parte delle quali avevano liberamente partecipato agli incontri presso Promosedia, non apparivano soffrire più di tanto della crisi che attraversa il distretto. Si ipotizza pertanto che le aziende che più soffrono della crisi più improbabilmente riescono a dedicare tempo fiducia ed energie a processi promossi da esterni che si propongono di 'levarle dai guai'. A questo proposito si consideri che propensione al cambiamento e capacità di attuarlo sono in parte interdipendenti e che la seconda può essere 'formata'.

4.6 Rapporto tra situazione interna ed ipotesi inter-aziendale

Difficoltà riscontrate rispetto allo specifico progetto per una logistica comune

Negli approfondimenti fatti con le tre aziende visitate più approfonditamente, si sono immediatamente evidenziati aspetti interni d'ostacolo per l'adozione di progetti logistici inter-aziendali. Ci si riferisce nello specifico al livello di affidabilità del rispetto delle previsioni per la disponibilità della merce pronta per la spedizione. Questo problema coinvolge ovviamente l'intera organizzazione e può essere causato da disfunzioni in diversi processi aziendali, come si è constatato nei casi esaminati.

Pur con caratterizzazioni diverse da azienda a azienda questo si è rivelato quindi per tutte un punto critico. Visto che l'osservazione delle dinamiche non ha potuto svolgersi in relazione alla vera e propria attuazione di un progetto inter-aziendale ma solo su attività di investigazione e mobilitazione, volte a cogliere le potenzialità del cambiamento, riteniamo di non poter trarre altre indicazioni specifiche rilevanti.

Considerazioni generali

Risulta in generale evidente che situazioni organizzative confuse, difficoltà di comunicazione e altre problematiche interne alle aziende prevedibilmente sono di ostacolo a collaborazioni inter-aziendali.

Si ritiene inoltre che il passaggio all'interno dell'azienda da una dimensione pionieristica, in cui l'imprenditore-fondatore è onnipotente, esercita tutte le competenze e delega solo responsabilità operative e minori, ad una di impronta più manageriale, in

cui il ‘capo’ riconosce capacità e talenti a collaboratori, concedendo fiducia e responsabilità, non possa che favorire il buon esito di progetti che richiedano agli imprenditori di collaborare con altri ‘alla pari’.

Allo stesso tempo una visione della singola impresa basata sull’attenzione ai processi concreti, e sull’impegno a produrre valore aggiunto in modo bilanciato per clienti, collaboratori, proprietà e fornitori, può aiutare gli imprenditori, in relazione alle circostanze, ad oggettivare il rapporto tra forme organizzative ed obiettivi ed a riconoscere con più immediatezza la ‘ragionevolezza’ e ‘opportunità’ di ipotesi di collaborazione a diversi livelli ed in varie forme con le altre aziende del distretto. Questo riconoscimento a livello di pensiero della ‘cosa giusta’ da fare è la miglior condizione perseguibile che può ‘motivare’ l’imprenditore ad affrontare attivamente un cambiamento che, come si può facilmente immaginare, viene rappresentato come una forte minaccia alla sua identità.

5 Le successive visite di approfondimento a tre aziende

Si è in particolare approfondito il lavoro su tre aziende (maggio-giugno 2005) con rispettivamente due successive visite intervallate da un mese per permettere la sperimentazione di alcuni cambiamenti e/o approfondimenti proposti.

Tali interventi hanno messo in rilievo l’eterogeneità delle priorità di intervento sui flussi interni prima di poter affrontare consapevolmente il problema logistico.

Le problematiche, a fronte di una notevole omogeneità del profilo aziendale, sono estremamente differenziate:

- per la prima il grosso cambiamento della tipologia degli ordini (prima pochi clienti e grosse quantità, ora molti clienti e piccole quantità) e la necessità di controllare il processo in modo da garantire la puntualità dei tempi di consegna;
- per la seconda, la necessità di creare una rete commerciale e concentrare meno l’attenzione sulla produzione e più sulla vendita;
- per la terza la necessità di rafforzare la produzione per garantire l’evasione degli ordini, che sono un punto di forza, ma non c’è alle spalle una struttura che possa garantire la produzione dei prodotti ordinati in tempi utili (ottima rete commerciale e pessimo controllo dei processi interni).

Questo percorso ha aiutato nell’ambito del progetto ICE a focalizzare i passi concreti da mettere a punto per un progetto sostenibile di miglioramento logistico, in particolare nelle richieste da fare ai trasportatori internazionali; le aziende devono prima avere consapevolezza dei propri processi e costi logistici (interni ed esterni) per poter valutare costi/benefici di interventi di logistica di sistema, diversamente sono progetti che rimangono sulla carta, come è già successo in varie iniziative del distretto. Le aziende interessate a continuare il progetto di logistica di sistema sono quindi ora focalizzate sull’analisi del miglioramento dei processi organizzativi e l’analisi del budget/cost cutting.

Le visite di approfondimento hanno avuto la seguente scansione di massima:

- a partire dalle criticità emerse dal dialogo della visita introduttiva si sono fatte delle analisi trasversali dei processi partendo dall'ordine fino alla consegna per focalizzare concretamente i temi
- verifica degli strumenti numerici di controllo delle criticità, della redditività dei prodotti e di uso del budget .

Vediamo in dettaglio le tre aziende in questione.

Azienda Beta

Si evidenzia che il Direttore dell'*Azienda Beta*, è stato il proprietario del processo del gruppo di sviluppo, quindi ha svolto un ruolo di coordinamento delle 10 aziende coinvolte per cercare di trovare delle strade di azioni congiunte.

I temi affrontati con il Direttore sono stati i seguenti:

1. analisi del processo trasversale ordine-consegna con l'ottica lean di miglioramento dei processi
2. analisi del processo di calcolo del valore del prodotto per cliente
3. analisi dell'impostazione delle cifre di "controllo" della produzione e dei risultati.

A) ANALISI DEL PROCESSO TRASVERSALE ORDINE-CONSEGNA

È stato analizzato un caso concreto nel quale ci sono stati problemi per il cliente (vedi allegato il flusso, in inglese perché fatto dalla collega Jutta Hodapp).

Sulla base dell'analisi di tale processo, con il direttore e la persona responsabile della pianificazione interna della produzione, si sono quindi fatte le seguenti considerazioni:

1. 90% degli ordini dei clienti non sono sufficientemente chiari per iniziare correttamente la produzione fino ad arrivare alla consegna;
2. c'è un buco di comunicazione tra la produzione interna e quella esterna;
3. lo "stile" di lavoro del fondatore condiziona pesantemente i flussi produttivi creando poca partecipazione e possibilità di controllo da parte delle altre persone coinvolte;
4. non è chiara la soglia di accettazione della qualità (nell'esempio trattato il cliente aveva ricevuto 60 sedie che non ha accettato per scarsa qualità).

Si è quindi deciso di impostare delle azioni da intraprendere prima dell'incontro successivo e sono state portate avanti le seguenti attività:

1. si è fatta una lista di clienti sui quali si è identificata la necessità di fare dei miglioramenti rispetto alla produzione;
2. sono state coinvolte le persone della produzione nella pianificazione dei prodotti, anche usando un software;

3. la persona effettivamente responsabile della produzione è ora anche responsabile della gestione del software;
4. si sono organizzati incontri sistematici tra le persone della produzione esterna ed interna;
5. si è iniziato a trasformare e ripensare la struttura di alcuni reparti, coinvolgendo le persone nell'osservare i processi di lavoro; è stato organizzato uno show-room dei prodotti che sarà completato entro la fine dell'anno

B) ANALISI DELLA STRUTTURA DI CALCOLO DEL VALORE DEI PRODOTTI

Per sapere se un prodotto è un buon prodotto per l'azienda e crea o no valore è il caso di calcolare il suo valore usando i costi diretti e non le percentuali generali del costo dei materiali o dei salari, o dell'amministrazione, altrimenti non si ha un chiaro quadro della singola creazione di valore del prodotto. I costi diretti consistono di: i salari delle persone occupate in produzione, pagamenti di sub contraenti esterni ed i materiali (inclusi gli scarti di prodotto). Questa è una buona base di valutazione. Se ad esempio si producono 25 prodotti e la situazione economica non è buona si deve decidere quale prodotto eliminare dalla produzione ed ovviamente si manterranno i prodotti che hanno una maggior creazione di valore. Ma cosa consideriamo esattamente per creazione di valore?

In una organizzazione si deve creare valore attraverso la produzione: da un pezzo di legno si produce una sedia attraverso la combinazione di processi tra persone, macchine e materiali. Parallelamente l'organizzazione usa questo valore per lo sviluppo dei prodotti, il marketing, la gestione amministrativa, ecc.

La separazione tra la creazione di valore e l'uso del valore è la base del lavoro di contabilità e calcolo dei costi, che non è legata al singolo prodotto, ma al calcolo profitti-perdite dell'intera organizzazione.

Abbiamo quindi i conti dell'azienda che possono essere usati per come standard per analizzare il calcolo del prodotto.

La creazione di valore deve essere maggiore dell'uso del valore per creare profitto.

L'informazione che il valore creato da una sedia è 50 euro non dice molto sulla redditività di quel prodotto. Per avere una buona informazione su quel prodotto si devono comparare diverse cifre legate ai vari prodotti.

Che cifre è il caso di usare?

Nel caso dell'*Azienda Beta* una gran parte dei costi di produzione sono legati al sub-contraente. Quindi si può guardare la relazione prezzo/costi diretti. In un'azienda in Germania il valore medio di redditività dei prodotti era 3, che significa che l'azienda era pagata 3 volte in più per prodotto rispetto a quanto spendeva per produrlo. Riferendosi a tale dato standard si può immediatamente vedere la validità dei singoli prodotti. Dati di tal tipo sono molto utili per lo sviluppo dei prodotti. Avendo il prezzo di vendita si può vedere quanto si potrà spendere per i costi dei subcontraenti e dei materiali. Se la redditività sarà 1,5 invece che 3 e non è possibile ridurre i costi nella produzione o del sub-contraente allora fin dall'inizio sarà il caso di decidere di non procedere con quel prodotto.

Il nostro suggerimento all'*Azienda Beta* è stato di cambiare il loro sistema di calcolo del valore dei prodotti e di costruire uno schema di calcolo profitti-perdite analogo alla struttura di creazione di valore ed uso del valore.

Si sono chieste delle considerazioni al Direttore Generale alla fine delle visite per fare una valutazione generale degli incontri fatti con il personale del CNR nell'ambito del progetto ICE. Si riportano sinteticamente i commenti conclusivi:

- per lui è stato molto importate il metodo dei 7 fari (workshop di dicembre) che lo ha portato a migliorare il suo modo di seguire le attività anche in relazione alla valutazione delle giuste priorità;
- il modo diverso di guardare alla realtà organizzativa è stato uno strumento di confronto che mi ha fatto apprendere;
- mi sento più interessato e disponibile a collaborare con altre aziende, specie quelle grandi che prima di questi incontri vedevo in maniera differente;
- prima intuivo le cose che mi avete detto ma non sapevo come utilizzarle nella pratica, ora ho degli strumenti concreti;
- ho focalizzato che non devo fare tutte le cose da solo, ma ho imparato a coinvolgere e delegare la responsabilità in modo da potermi occupare di tematiche di sviluppo;
- sono soddisfatto di questo percorso.

L'Azienda Gamma

Il tema prioritario posto nel primo incontro è stato quello di riuscire ad ottenere una maggior comunicazione interna al fine di migliorare il controllo sui tempi di consegna, anche in vista di miglioramenti di logistica proposti dal progetto ICE.

Per dare concretezza a tale richiesta e per avere un quadro della situazione reale dell'azienda, durante gli incontri effettuati, si è fatta l'analisi di alcuni processi trasversali, cercando di avere il quadro dall'ordine alla consegna, chiedendo anche delle statistiche in merito ai relativi responsabili. Da tali analisi si sono evidenziate alcune problematiche chiave relative ai tempi di consegna, alla gestione del magazzino, al controllo qualità dei sub contraenti;

Per la nostra esperienza nel 90% dei casi un processo non rispondente alle necessità dei clienti viene scambiato per un problema di comunicazione.

In particolare si è riscontrato un gap tra la forza di proposizione sul mercato e la reale capacità organizzativo-produttiva dell'azienda, cosa che crea rallentamenti e non rispetto dei tempi di consegna causato prevalentemente da:

- mancanza controllo qualità terzisti;
- mancanza di dati di riferimento sui difetti per prodotto;
- difficile ed imprecisa gestione dei dati sui prodotti a stock;
- processi di lavoro scollegati tra responsabile trasporto, responsabile commerciale, responsabile produzione.

Alcuni risultati conseguenti:

- l'80% del tempo la persona responsabile dei trasporti è occupata a posporre le date di consegna;
- i listini arrivano troppo in ritardo rispetto alla presentazione dei prodotti alle fiere;
- rispetto i precedenti listini dell'anno precedente 50% dei prodotti sono nuovi e mai prodotti prima;
- stress ed insoddisfazione del personale e dei clienti per i ritardi.

Anche qui si è partiti da un caso concreto problematico analizzando il flusso ordine-consegna con il direttore generale, la responsabile delle vendite, e la coordinatrice interna tra vendite e produzione; sono state man mano coinvolte le persone collegate ai punti critici del processo. L'esempio trattava di un ordine di 150 pezzi di un tavolo da parte di un cliente che incide per il 20% del fatturato dell'azienda e con il quale ci sono spesso problemi

Dall'analisi del processo sono emersi i seguenti punti:

- il responsabile della produzione guardava nel sistema informativo se i componenti per l'evasione dell'ordine erano disponibili o dovevano essere ordinate; ha rilevato che il sistema di calcolo dello stock non era corretto ed ha controllato direttamente i componenti;
- non c'è una valutazione/calcolo dei pezzi difettosi per ogni prodotto; l'ordine in produzione era di 150 pezzi e se ci sono scarti il cliente non potrà ricevere le quantità prefissate;
- il responsabile del trasporto non poteva vedere nel sistema quando il prodotto era stato ultimato; chiamando il responsabile della produzione per sapere i tempi di consegna i responsabili del trasporto e delle vendite non hanno ricevuto le risposte corrette;
- il lavoro esterno non era stato fatto bene, c'erano difetti sui pianali dei tavoli e quindi le date di consegna sono state posposte di due settimane; l'*Azienda Gamma* ha 100 subcontraenti ed è un problema trovare quelli di qualità; le condizioni contrattuali non si sono rivelate chiare specie rispetto agli standard di qualità richiesti;
- per il ritardo nella consegna il cliente ha preteso il 15% di sconto.

Altri risultati evidenziati nei colloqui:

- l'80% del tempo del responsabile dei trasporti è occupato nel posporre i tempi di consegna;
- il listino prezzi arriva 1 mese dopo la presentazione del prodotto nelle fiere e le richieste di ordini dei prodotti esposti;
- dal confronto degli articoli presenti nel listino, confrontati con l'anno precedente si riscontra il 50% di nuovi articoli mai prodotti prima. Spesso vengono fatte delle foto composte di sedie e tavoli che non sono mai andati in produzione e che quando inizia il processo produttivo mostrano difficoltà spesso insormontabili.

Guardando la composizione del personale si vede che nell'*Azienda Gamma* lavorano 20 persone:

12 in magazzino e assemblaggio
2,5 nel reparto vendite
1 coordinatore
2 responsabili di produzione + 1 assistente
1 persona per le fatture
1,5 persone per la contabilità
1 segretaria
1 persona per la qualità

La comune conclusione è stata che ci sarebbero volute almeno 4 persone in più per far funzionare meglio le cose.

Si sono dati i seguenti suggerimenti per i prossimi passi:

- creare una lista di veloci criteri di produzione;
- creare una lista dei nuovi prodotti per gli ultimi 5 anni ed analizzare la loro redditività;
- eliminare il coordinamento tra produzione e vendite ed organizzare una comunicazione diretta. Le vendite devono sapere direttamente quando gli ordini sono bloccati per delle difficoltà.

Si sintetizza e riassume di seguito il percorso fatto e le proposte conseguenti.

Suggerimenti per un intervento

L'azienda presenta una interessante ed originale capacità di mercato che deve essere supportata da una adeguata realtà produttivo-strutturale che possa essere anche strumento di valutazione della profittabilità delle scelte. Si è suggerito di creare un gruppo di responsabili che si occupi dello sviluppo dell'azienda e possa lavorare in maniera sinergica sulle scelte strategiche. I responsabili lavoreranno a loro volta con dei proprietari di processo in modo da potersi garantire il controllo della situazione di cui sono responsabili. Si dovrà poi sostenere una adeguata formazione al ruolo dei responsabili (e dei proprietari di processo) per le aree: marketing, vendite, produzione ed i settori connessi in modo da pervenire ad un ridisegno dei processi orientato ai clienti, ispirandosi ai principi della lean organisation: si tratta di non creare sovrastrutture, ma di far fluire le informazioni in modo snello rispetto alle esigenze dei clienti e per lo sviluppo dell'azienda (ad es. creare una lista di criteri veloci di produzione, una lista di nuovi prodotti su 5 anni e valutare la loro redditività, ecc.) Si deve creare una "testa pensante" che rifletta sullo sviluppo dell'azienda da vari punti di vista.

Ne risulterà un vero e proprio gruppo di gestione che potrà essere il termometro della convenienza delle scelte di marketing in termini di fattibilità e di ampliamento della clientela.

Il percorso dovrà essere sostenuto da momenti di coaching personalizzato per le figure identificate.

Il gruppo dei responsabili dovrà essere in grado di lavorare sistematicamente sui seguenti aspetti:

- sviluppo dei processi di lavoro in relazione allo sviluppo ed ampliamento del personale;
- miglioramento dei rapporti con i clienti e della capacità di valutazione dei risultati economici.

La valutazione dell'intervento è stata ritenuta molto positiva ed utile tanto che il Direttore Generale ha chiesto di proseguire con il lavoro anche dopo il progetto ICE.

L'Azienda Zeta

La domanda principale del direttore generale è stata come migliorare la comunicazione e l'organizzazione.

Per vedere dove la comunicazione non aveva funzionato a dovere abbiamo analizzato un processo chiave dell'azienda con le persone responsabili delle varie parti del processo: anche qui si è scelto un caso concreto dall'ordine alla consegna che aveva avuto dei problemi (in questo caso si trattava i 100 pezzi di un tavolo).

I punti critici osservati sono stati i seguenti:

- la conferma dell'ordine ha richiesto 4 settimane;
- nella lista "analisi disponibilità negativi" si è riscontrato che c'erano almeno 6 pezzi di pianali ordinati per cui non era chiaro se la produzione avrebbe prodotto 106 pezzi o meno; questo non era chiaro al reparto vendite;
- il tempo di consegna è fissato a 4 settimane anche se alcuni articoli richiedono 6 settimane di lavorazione;
- c'è una grossa quantità di scarti per prodotti difettosi nel settore tavoli, circa il 10%;
- il controllo qualità del sub-contraente è problematico da fare sistematicamente ed è difficile identificare dove e quando si è creato il difetto (chi lavora i pianali dice che il legno consegnato non era delle caratteristiche richieste, chi consegna il legno sostiene che i difetti si sono creati in fase di lavorazione);
- lo stock in magazzino non è corretto rispetto alle esigenze di produzione; le persone in magazzino necessitano di formazione su come usare il sistema adeguatamente;
- il responsabile di magazzino non fornisce l'informazione corretta sulla consegna dei pezzi; nel 20% delle consegne ci sono problemi sui tempi, spesso nel caso di tavoli
- anche quando gli articoli ordinati vengono finiti in 4 settimane il cliente li riceve in ritardo.

Si sono suggeriti i seguenti passi da fare:

- are delle statistiche sui prodotti che portano molti scarti in produzione;
- fare delle statistiche per vedere i ritardi di consegna e le ragioni del ritardo;
- definire delle precise responsabilità per specifiche aree del magazzino;
- fare degli incontri tra personale delle vendite e della produzione per focalizzare le caratteristiche dei prodotti critici;
- il responsabile qualità dovrà controllare che i numeri giusti siano inseriti nel sistema riguardo al magazzino: quali sono le problematiche che impediscono che questo avvenga? Egli dovrà osservare il processo per identificare le cause del problema;
- identificare una persona responsabile per l'intero processo dell'ordine, qualcuno dal reparto vendite;
- ripensare l'organigramma in ottica orizzontale e meno piramidale-funzionale che rispecchi il core business dell'azienda.

Si sintetizza quindi di seguito il percorso fatto ed i suggerimenti finali dati in un'ottica ampia di miglioramento dell'azienda.

Il tema prioritario posto nel primo incontro è stato quello di necessità di migliorare la collaborazione interna e la comunicazione.

Per dare concretezza a tale richiesta e per avere un quadro della situazione concreta dell'azienda, durante gli incontri effettuati, si è effettuata l'analisi di alcuni processi trasversali, cercando di avere il quadro dall'ordine alla consegna, chiedendo anche delle statistiche in merito ai relativi responsabili. Da tali analisi si sono evidenziate alcune problematiche chiave relative ai tempi di consegna, alla gestione del magazzino, al controllo qualità dei sub contraenti; si è osservato che si seguono delle procedure relative a tipologie di ordini non più frequenti e che si sta lavorando per la reale applicazione delle procedure già stabilite in funzione del sistema qualità.

Dall'analisi dell'organigramma verso il quale l'azienda vuole consolidare l'organizzazione, nel tentare di dare risposte alle varie problematiche, si sono fatte le seguenti riflessioni:

- non risponde al reale flusso dei processi che sono il core business dell'azienda: il responsabile qualità di fatto è una figura trasversale e non un immediato sottoposto del direttore generale;
- non sono evidenziati i processi chiave sui quali puntare per dare migliore qualità all'azienda: risponde più ad una divisione burocratica che ai processi trasversali relativi al flusso ordine-consegna.

In tal caso si ritiene difficile procedere ad un miglioramento della comunicazione, che per la nostra esperienza è nel 90% dei casi un disegno dei processi troppo burocratico e non rispondente alle necessità dei clienti.

Non si vuole con questo dire che non sia importante lavorare a dare forma all'organizzazione, ma si propone di integrare il lavoro sul sistema qualità già in atto, in una prospettiva più ampia che possa garantire uno sviluppo tangibile.

Si propone quindi di creare un'organizzazione più orizzontale, che evidenzi il core business dell'azienda e renda quindi possibile il suo miglioramento continuo, prevedendo tre elementi chiave:

- lo staff del Direttore Generale (sicurezza, amministrazione, risorse umane, gruppo nuovi prodotti, EDP);
- il processo PRODUZIONE, suddiviso in sedie, tavoli, altro con una specifica funzione di logistica interna (acquisti-magazzino) che dovrà rispondere a specifici criteri di qualità;
- il processo VENDITE, con le relative aree, l'area reclami e la propria logistica interna.

A tal fine si è suggerito di lavorare in una prima fase per identificare il gruppo dei direttori dei processi chiave e successivamente un gruppo di team leader, che a loro volta individueranno dei proprietari di processo nelle aree chiave.

Il gruppo così formato potrà quindi essere sostenuto da interventi di training ad ok sulla gestione e miglioramento dei processi in un'ottica trasversale. Si possono poi aiutare i gruppi a lavorare nell'ottica del cliente ispirandosi a criteri di lean organisation, ma nell'ottica di creazione di una comunità interna, dove lo sviluppo individuale e professionale sarà legato a quello dell'organizzazione. I responsabili, anche per rispondere alla necessità di migliorare la comunicazione, con una formazione mirata, dovranno essere in grado di lavorare sistematicamente su tre livelli:

- miglioramento dei processi di lavoro
- miglioramento del personale
- miglioramento dei risultati economici.

Si evidenzia qui quanto un efficace ruolo di interventi formativi, peraltro richiesti ed auspicati dal direttore generale, non possano prescindere da un forte collegamento con i processi concreti, quindi essere svolti a sostegno di una strategia di cambiamento che verrà impostata anche in un'ottica di sviluppo del gruppo dirigente, caratterizzando questo passaggio, secondo una definizione ormai comune, una "formazione non formale".

Nella proposta fatta all'*Azienda Zeta* ci si è ispirati all'approccio metodologico dettagliato al paragrafo 2, che vede il crearsi di una unità di comunità che possa "vedere" l'organizzazione come un'unità, pur nella sua complessità organizzativa tipica della seconda fase di sviluppo, recuperando quindi la dinamicità sociale ed operativa tipica della fase pionieristica anche in una realtà più complessa.

Anche qui la valutazione dell'intervento è stata ritenuta molto positiva ed utile tanto che il Direttore Generale ha chiesto di proseguire con il lavoro anche dopo il progetto ICE.

6 Conclusioni

Il progetto di logistica coordinato dall'ICE sul distretto di Manzano si può considerare una interessante esperienza di tentativo di creazione di un gruppo di sviluppo del distretto, che è partito con l'intento di lavorare ad un progetto di logistica in outsourcing, ma, consapevole delle difficoltà concrete legate alle differenti realtà organizzative, ha previsto una fase di approfondimento delle potenzialità concretamente insite nel gruppo, al di là delle intenzioni inizialmente manifestate dagli imprenditori. Merito dell'ICE è stato aver favorito tale possibilità, mettendo per la prima volta insieme competenze diverse quali quelle CERIS-CNR e del CTL (Centro d'eccellenza per la logistica) dell'Università La Sapienza di Roma. Il progetto aveva delle caratteristiche di tempo e risorse tali da permettere solo una prima fase di interazione sulle potenzialità dello sviluppo distrettuale; si sono potuti fare quindi dei passi di approfondimento che avrebbero necessitato di maggior tempo e risorse per portare a dei risultati compiuti. In ogni caso si possono trarre delle conclusioni utili ad un eventuale prosieguo del lavoro ed ad altre iniziative di intervento nei distretti.

Gli elementi che si sono evidenziati in tale percorso prevalentemente sono i seguenti:

- è fondamentale dare agli imprenditori distrettuali strumenti per riflettere sulla domanda interna di sviluppo rispetto alle potenzialità specifiche, diverse per ogni impresa; dall'affrontare tali domande si può concretamente avviare una riflessione su possibili azioni di sistema; prima si deve creare sistema interno e poi si può riflettere in modo più ampio; diversamente si avviano azioni che rischiano di arrestarsi quando le difficoltà interne vengono alla luce;
- in tale percorso è essenziale una trasformazione delle capacità di leadership che devono passare da un'ottica verticale ad una orizzontale, coinvolgendo la comunità interna in una prospettiva di controllo e sviluppo dei processi ispirati dal miglioramento del rapporto con il cliente; in tal modo l'imprenditore potrà passare dall'ottica gestionale all'ottica di sviluppo, in quanto potrà liberare del tempo allo scopo ed il personale sarà motivato dal poter dare contributi personali allo sviluppo organizzativo;
- nell'aiutare l'imprenditore a riflettere sulla sua situazione interna è necessario non utilizzare approcci astratti, tecniche standard, ma un approccio che sia in grado di entrare nello specifico della realtà aziendale fatta di relazioni peculiari tra lavoratori-clienti-fornitori e si dovrà partire da concrete criticità, che portano a svelare man mano la vera domanda di cambiamento;
- le macro progettualità a livello nazionale e/o regionale dovrebbero prevedere sempre un lavoro sistematico su tre piani: 1) riflessione peculiare sulle imprese in gioco e sulle reali potenzialità di cambiamento, 2) proposte di ampio raggio di progettualità comuni 3) passi concreti per avvicinare le due realtà al fine di creare progetti sostenibili e di reale utilità allo sviluppo dei distretti e dei territori.
- i tre piani di lavoro proposti servono a ri-orientare la domanda di cambiamento delle imprese e l'offerta di supporto da parte delle istituzioni che spesso non è collegata alle peculiari situazioni critiche e rischiano di essere poco produttive.; in tal senso il CERIS-CNR offre il proprio know how di sviluppo organizzativo e locale-distrettuale, per aiutare le istituzioni e le imprese in tale percorso, nell'interesse

comune a partecipare a progetti sostenibili ed efficaci di sviluppo, che mettano a valore le competenze di vari soggetti.

Per concludere, alcune ultime riflessioni.

La visione di un distretto industriale italiano che riesca a contrastare la crescente concorrenza dei Paesi emergenti attuando comportamenti collaborativi che consentono ottimizzazioni nell'uso delle risorse finanziarie, tecniche e umane, cominciando, ad esempio, con una riduzione dei costi logistici da ottenere con economie di scala che richiedono l'aggregazione di più aziende, è senz'altro affascinante e stimolante, nonché importante per il futuro economico e sociale del nostro Paese.

Esiste però il rischio di percorrere strade semplificate ed illusorie, riducendo il problema ai suoi soli termini tecnologici o finanziari.

Il conseguimento di determinati risultati a livello economico in modo solido non può che poggiare su uno sviluppo in senso lato del tessuto imprenditoriale, produttivo e sociale dal quale si vorrebbe che fossero raggiunti. Ci si riferisce qui alla necessità di sviluppare nuove qualità nella leadership che sappiano cogliere la relazione tra le potenzialità di sviluppo della comunità interna con quelle della comunità esterna. Usando il termine "comunità" vogliamo riferirci ad una situazione percepita dall'individuo che ne fa parte come ambito sociale nei confronti del quale egli/ella può veramente provare un senso di appartenenza. Questo risulta più probabile se tale organizzazione rispetta l'ambiente esterno e mostra equilibrio e capacità nel produrre valore aggiunto per i clienti, per i proprietari, per i collaboratori ed anche per i fornitori. Il valore aggiunto per i lavoratori è spesso legato all'essere messi in grado di dare contributi personali allo sviluppo dell'organizzazione, innescando così anche uno sviluppo professionale.

In tal senso vi è una competenza di cui, anche se ne è manifestata l'esistenza da relativamente poco tempo, si può riconoscere in modo sempre più evidente la necessità: la capacità di cambiamento, quindi di apprendimento adulto.

Alle indubbiamente necessarie e spesso cruciali risorse di carattere tecnologico, ed a tutto ciò che attiene alla sfera di contenuti innovativi da conoscere intellettualmente, urge affiancare la capacità di attuare i cambiamenti concreti. Per fare ciò è richiesta una particolare 'forza di volontà' in grado di contrastare le resistenze al cambiamento, che spesso si presentano con notevole forza. È inoltre richiesta la capacità di concepire e portare avanti, nella sostanza anche se non formalmente, processi di sviluppo. Questi processi di sviluppo sono richiesti a livello individuale, aziendale e inter-aziendale, con livelli crescenti di complessità.

La disponibilità al rischio insito nell'intraprendere un cammino i cui esiti non sono del tutto predeterminati, piuttosto che adottare modelli progettuali che danno certezze che, alla prova dei fatti, mostrano molto spesso la loro illusorietà, è una condizione importante per affrontare il cambiamento in modo più adeguato a ciò che esso mostra di richiedere, specie in sistemi complessi quali sono i distretti industriali.

Le capacità cui si è fatto cenno possono, come tutte le altre capacità, essere formate e migliorate, anche grazie all'aiuto di soggetti competenti che abbiano questa focalizzazione.

È bene che le individualità che in un contesto hanno già una visione del futuro possano assumere la guida del cambiamento, a prescindere dalla loro collocazione rispetto al sistema di potere, anche se in accordo con esso.

La dimensione verticale, organizzativa, istituzionale, formale da cui provengono i progetti di rinnovamento del tipo di quello in oggetto, va equilibrata con un sistematico lavoro sulla consapevolezza dei processi orizzontali (fornitori-clienti-lavoratori) per trovare man mano delle soluzioni concretamente percorribili.

Questo permetterà, come accennato di iniziare ad attivare il sistema interno prima di prendere iniziative di sistema esterno che, senza un lavoro a monte, presentano ampi margini di rischio e non economicità.