

Collegio di Ingegneria Gestionale – Classe L/9

Corso di Laurea Magistrale in Engineering and
Management



Tesi di laurea di II livello

**Change Management: Analisi e gestione della
complessità dei cambiamenti nell'organizzazione
aziendale**

Relatore

Prof. Maria Franca Norese

Candidato

Salvatore Schifano

Anno Accademico 2019-2020

“Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti.”

CHARLES ROBERT DARWIN

“Può darsi che non siate responsabili per la situazione in cui vi trovate, ma lo diventerete se non fate nulla per cambiarla.”

MARTIN LUTHER KING

Indice

INTRODUZIONE	III
--------------------	-----

Capitolo 1

CHANGE MANAGEMENT	- 1 -
1.1 IL CAMBIAMENTO: DEFINIZIONE	- 2 -
1.2 IL MONDO OGGI: COSA STA CAMBIANDO	- 4 -
1.3 GESTIONE DEL CAMBIAMENTO: DEFINIZIONE E STORIA	- 5 -
1.4 SVILUPPARE UN PROGETTO DI CHANGE MANAGEMENT	- 6 -
1.5 CHANGE MANAGER: UNA NUOVA FIGURA PROFESSIONALE	- 8 -
1.6 MODELLI DI SUPPORTO AL CHANGE MANAGEMENT	- 9 -
1.6.1 <i>Modello Unfreeze-Change-Refreeze</i>	- 9 -
1.6.2 <i>Il modello di Kotter</i>	- 10 -
1.6.3 <i>La metodologia Waterfall</i>	- 11 -
1.6.4 <i>Metodologia Agile</i>	- 12 -
1.6.5 <i>Rischi e problematiche dell'approccio Agile</i>	- 14 -
1.6.6 <i>Il modello ADKAR</i>	- 16 -

Capitolo 2

.CLAS: DESCRIZIONE DELL'AZIENDA E DEL LAVORO SVOLTO ALL'INTERNO	- 19 -
2.1 I PRIMI PROBLEMI RICONTRATI IN CLAS	- 21 -
2.2 DESCRIZIONE DEL CAMBIAMENTO DELLA PROCEDURA DI RIFORNIMENTO DISTRIBUTORI AUTOMATICI DI DPI	- 23 -
2.3 IL MODELLO ADKAR: APPLICAZIONE AL CASO CLAS	- 28 -
2.4 ALTRI CASI REALI AFFRONTATI IN AZIENDA.....	- 32 -
2.4.1 <i>Il caso dello smistamento dell'abbigliamento</i>	- 32 -
2.4.2 <i>Il caso del reparto 'Ricamo e Stampaggio'</i>	- 36 -
2.4.3 <i>Il caso dello 'spellicolamento manuale'</i>	- 37 -
2.5 I PROBLEMI EMERSI DALLE MODIFICHE APPORTATE	- 40 -
2.5.1 <i>Flusso caotico delle informazioni</i>	- 40 -

2.5.2	<i>Magazzino abbigliamento da spostare</i>	- 41 -
2.5.3	<i>Gestionale non adeguato</i>	- 42 -
2.5.4	<i>Il sito web</i>	- 44 -
2.5.5	<i>Gli acquisti</i>	- 46 -
2.6	CLAS: LA NUOVA VISIONE. COSA CAMBIA?.....	- 47 -

Capitolo 3

	PROCEDURA DI SUPPORTO NELL'ANALISI E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO.....	- 51 -
3.1	SCHEMA MULTIDIMENSIONALE DI IDENTIFICAZIONE DELLA COMPLESSITÀ DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO.....	- 53 -
3.1.1	<i>Natura del cambiamento</i>	- 54 -
3.1.2	<i>Forme di complessità</i>	- 56 -
3.1.3	<i>Situazione Problematica</i>	- 57 -
3.1.4	<i>Tipologie di complessità</i>	- 58 -
3.2	SCHEMA MULTIMODALE DELLE RELAZIONI TRA AZIONE E STRUTTURA SOCIALE	- 60 -
3.3	SCHEMA DI IDENTIFICAZIONE DELLE SITUAZIONI PROBLEMATICHE E DELLE POSSIBILI OPZIONI TATTICHE E/O STRATEGICHE.....	- 63 -
3.3.1	<i>Dimensione politico/organizzativa</i>	- 64 -
3.3.2	<i>Dimensione tecnico/organizzativa</i>	- 66 -
3.3.3	<i>Dimensione operativa</i>	- 67 -
3.4	SCHEMA DI CONTROLLO	- 71 -
3.5	APPLICAZIONE DELLA PROCEDURA AL CASO CLAS	- 72 -
3.5.1	<i>Prima analisi della complessità</i>	- 73 -
3.5.2	<i>Possibili azioni di riduzione della Complessità</i>	- 78 -
3.5.3	<i>Schema Multimodale delle relazioni tra azione e struttura sociale</i> ..	- 82 -
3.5.4	<i>Schema di identificazione delle situazioni problematiche e delle possibili opzioni tattiche e/o strategiche</i>	- 83 -
	CONCLUSIONI.....	- 91 -
	BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	- 94 -

Introduzione

L'idea di presentare una tesi sul Change Management è stata principalmente frutto dell'esperienza maturata nel corso del tirocinio formativo che ho svolto all'interno di Clas s.r.l.

Durante questo periodo ho avuto modo, infatti, di gestire l'inserimento di nuove procedure nel modo di lavorare dei dipendenti, analizzando attentamente i casi in questione e provando ad applicare idee condivise che rendessero il contesto più organizzato e controllabile.

Quella che stiamo vivendo è un'epoca caratterizzata da cambiamenti continui, sia dal punto di vista del mercato, che delle innovazioni tecnologiche e delle competenze necessarie per integrarle e gestirle al meglio. Cambiare e saperlo fare nel modo giusto sono oramai un'esigenza pressante sia a livello individuale che organizzativo.

Nel Capitolo 1 si è cercato di dare una definizione al concetto di Change Management e di analizzare le più conosciute metodologie, seguendo il filo storico che lo ha caratterizzato.

Il cambiamento organizzativo è un processo che necessita di sviluppare efficaci strategie di gestione del cambiamento.

La gestione del cambiamento è un processo e non un evento e, pertanto, richiede una buona pianificazione e, i modelli di gestione, garantiscono una percentuale maggiore di raggiungimento dei risultati desiderati.

Il Capitolo 2 è dedicato alla descrizione di Clas e ai miglioramenti di procedure interne che ho gestito utilizzando come supporto alcuni degli strumenti di Change Management descritti nel Capitolo 1.

Le azioni migliorative indotte e un'attenta analisi delle problematiche che caratterizzano l'azienda, hanno evidenziato la presenza di diversi ostacoli che nella tesi sono stati analizzati con una metodologia descritta nel Capitolo 3.

Dopo aver descritto la metodologia in dettaglio, inizia la sua applicazione al caso Clas. Una volta identificata la complessità del cambiamento sono proposte e analizzate delle azioni di riduzione della complessità.

Capitolo 1

Change Management

Quella che stiamo vivendo è un'epoca caratterizzata da cambiamenti continui, sia dal punto di vista del mercato che delle innovazioni tecnologiche e delle competenze necessarie per integrarle e gestirle al meglio. Cambiare è un'esigenza pressante nel mercato attuale e sapersi adattare velocemente è l'unico modo per differenziarsi dai competitori e generare un valore reale per i propri clienti.

All'interno delle organizzazioni i progetti crescono in numero e diventano sempre più brevi. La probabilità di fallimento, inoltre, è estremamente alta: quasi 2 progetti su 3 non raggiungono il 60% degli obiettivi prefissati (Assochange, 2018).

Una delle cause di maggiore importanza di questi fallimenti è la mancanza di affidabili e validi strumenti diagnostici (Pellettiere, 2006). Visione, comunicazione, forte sponsorship e l'affidarsi a modelli di riferimento per la gestione del cambiamento innalzano sensibilmente le probabilità di successo.

Il Change Management è un tema complicato che ha molte sfaccettature e paradossi. Pone, per esempio, sia problemi di natura definitoria (cosa si intende esattamente quando si parla di change e quando lo si utilizza insieme al termine management?), anche problemi di prospettiva o meglio delle tante prospettive da cui si può guardare la tematica (Gabrielli, 2005). Nell'elaborato si cercherà, dunque, di definire il concetto di cambiamento in primis, analizzando ciò che più sta cambiando oggi nelle organizzazioni, per poi addentrarsi maggiormente nel concetto di Gestione del Cambiamento e negli strumenti e metodologie legate ad esso più conosciute.

1.1 Il cambiamento: definizione

Il cambiamento ha conosciuto nel tempo una varietà di interpretazioni, spesso in netto contrasto tra loro. Due tipi di cambiamento sono definiti in (Le Louarn, 1989), uno descrittivo, cioè percepito e stabilito, l'altro normativo, cioè desiderato e pianificato.

Il cambiamento è poi definito drastico, quando descrive una completa sostituzione o una differenza essenziale rispetto alla situazione preesistente, o incrementale, quando comporta solo variazioni, alterazioni, modifiche. Per un'organizzazione un cambiamento incrementale può dunque apparire più sicuro di uno drastico ed eventualmente dare l'idea di reversibilità.

Un'altra utile distinzione sembra essere quella tra cambiamento strategico e periferico. Il primo è relativo a modifiche che riguardano il lavoro in sé (attività tecniche, procedure decisionali, ecc...), il secondo si riferisce prevalentemente all'ambiente di lavoro.

Vari sono gli stimoli che possono dare origine ad un cambiamento: l'insoddisfazione relativa ad una certa situazione, la speranza di modificare l'equilibrio delle forze in favore di un individuo o di un gruppo, la convinzione che il processo produttivo possa essere migliorato unendo le energie di coloro che vi sono coinvolti, oppure, il cambiamento può essere fine a se stesso quando, come accade nei paesi occidentali, la versatilità viene vista come una qualità ed un segno di intelligenza.

Un processo di cambiamento (o di innovazione, intesa come una forma di cambiamento incrementale) può essere definito come sviluppo ed implementazione di nuove idee da parte di persone che, nel tempo, entrano in transazione con altre, in un contesto istituzionale (Van de Ven, 1986). L'innovazione è una nuova idea, che può essere frutto di ricombinazione di vecchie idee, uno schema che sfida lo status quo, una formula, o un approccio che sia percepito come nuovo dagli individui interessati. Finché l'idea è percepita come nuova dagli individui coinvolti, essa è innovativa, anche se ad altri potrà ricordare qualcosa di già esistente altrove. In questa definizione, sufficientemente generale, sono incluse diverse forme di cambiamento, caratterizzabili in funzione dell'attenzione, prevalente ma non esclusiva, che viene rivolta all'una o all'altra variabile organizzativa

interessata dal processo. Tre tipologie sono frequentemente citate in letteratura e così definite:

- *Innovazione Tecnica*, come modifica degli strumenti e delle tecniche che permettono all'organizzazione di espletare il proprio compito (nuove tecnologie, nuovi prodotti e servizi);
- *Innovazione Amministrativa*, come modifica degli elementi formali che costituiscono la struttura organizzativa (nuove procedure, nuove politiche e forme organizzative);
- *Innovazione Comportamentale*, come modifica dei comportamenti degli attori organizzativi.

Tre sono, invece, le prospettive da cui analizzare un cambiamento (Gabrielli, 2005):

- quella dell'organizzazione che cambia
- quella individuale, quella cioè di ciascuno di noi
- quella della dinamica dei gruppi, all'interno e all'esterno delle organizzazioni.

Per gestire un cambiamento bisogna attuare una gestione contestuale delle tre prospettive facendo fronte ai vari problemi che ne sono correlati. Da un punto di vista manageriale, infatti, comprendere il processo di cambiamento consiste nel cogliere i fattori che ne facilitano o ne inibiscono lo sviluppo; questi fattori comprendono idee, persone, transazioni ed ambiente, cui Van de Ven (1986) associa quattro problemi chiave:

- *problema umano di gestione dell'attenzione*, dal momento che gli individui sono spesso più portati a proteggere le pratiche esistenti che a prestare attenzione alle nuove idee;
- *problema procedurale di gestione delle idee*, ovvero loro accreditamento, implementazione ed istituzione. Infatti, se l'invenzione di idee innovative può essere individuale, la loro implementazione è un risultato collettivo, frutto di dinamiche sociali e politiche tra coalizioni di interesse;
- *problema strutturale di gestione delle relazioni parte-tutto*. Data la proliferazione di idee, persone e transazioni che accompagna lo sviluppo di un'innovazione è facile che gli individui perdano di vista lo sforzo innovativo globale;

- *problema strategico della leadership istituzionale*, al fine di creare un'infrastruttura che favorisca l'innovazione.

1.2 Il mondo oggi: cosa sta cambiando

Quella che si sta vivendo oggi è una transizione davvero epocale per il mondo del lavoro ed è piuttosto arduo cercare di sintetizzare, data la complessità e la scala dei cambiamenti che stanno avvenendo (Accornero, 1999). Tutto quel che intorno al lavoro evolve, scomponendosi e ricomponendosi, si inquadra nel passaggio in corso dal modello Taylorfordista, basato sulla produzione di massa e sulle economie di scala, a nuovi modelli che si basano sulla produzione snella e sulle economie di scopo (Chandler, 1990).

Praticamente le imprese non lavorano più con volumi elevati di produzione, bensì su serie piccole, per rispondere a una domanda di mercato dettata dalle scelte dei consumatori. Per questo motivo è sempre più richiesta flessibilità nel funzionamento dell'impresa, dei mercati e del lavoro stesso. Flessibilità significa rapida capacità di adattamento e, questo, può solo avvenire attraverso continui cambiamenti. Il contesto della globalizzazione e la rapida crescita di Internet, inoltre, da un lato favorisce lo scambio di informazioni e il trasferimento delle innovazioni, ma dall'altro ha aumentato la competitività tra le aziende mettendo a disposizione dei consumatori una vasta scelta di prodotti e servizi comparabili con un semplice "click".

Non è più consigliabile, dunque, una produzione di massa ed è per questo motivo che ogni impresa cerca di farsi più snella, più flessibile e più reattiva per evitare diseconomie e per conseguire maneggevolezza, il che determina una formidabile pressione sulle condizioni di lavoro e sul mercato del lavoro.

Un'impresa, per essere flessibile e reattiva, deve essere digitale e innovarsi tecnologicamente. Queste, insieme alla volontà di abbattere i costi e aumentare l'efficienza, sono le ragioni alla base dei progetti di cambiamento oggi, secondo i dati analizzati da Assochange (2018).

Sebbene la necessità di ridurre costi e aumentare l'efficienza sia uno dei fattori principali dei progetti, questa non può prescindere dalla

trasformazione digitale delle organizzazioni che è oramai diventata di vitale importanza.

1.3 Gestione del cambiamento: definizione e storia

Il cambiamento organizzativo è un processo che necessita di sviluppare efficaci strategie di gestione del cambiamento. La sola formazione di strategie non è in grado di produrre risultati migliori, ma conta anche il modo in cui queste strategie vengono implementate. La gestione del cambiamento è un processo e non un evento. Pertanto, richiede una buona pianificazione e struttura del processo per garantire il raggiungimento dei risultati desiderati.

Con il termine inglese ***Change management*** (traducibile in *gestione del cambiamento*) si intende un approccio strutturato al cambiamento negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società che rende possibile la transizione da un assetto corrente ad un futuro assetto desiderato mirando a produrre cambiamenti nell'organizzazione in maniera coordinata, graduale, consapevole e con una visione orientata all'intero sistema (Change Management, Wikipedia, 2015).

Il concetto di gestione del cambiamento o Change Management risale agli inizi della metà del 1900 con il modello in tre fasi di Kurt Lewin per il cambiamento, sviluppato negli anni '40. Successivamente altri hanno cercato di dare nuovi contributi come Kotter e Schlesinger nel 1979 con i sei approcci al cambiamento e Bullock e Batten nel 1985 con le fasi del cambiamento pianificato. Tuttavia, solo dagli anni '90 la gestione del cambiamento è diventata ben nota nell'ambiente aziendale.

La gestione del cambiamento si è evoluta negli ultimi anni con modelli, processi e piani di gestione del cambiamento sviluppati per aiutare l'impatto che il cambiamento può avere sulle organizzazioni. Diverse terminologie vengono adottate: modelli di gestione del cambiamento, processi di gestione delle modifiche e piani di gestione.

- *I modelli di gestione del cambiamento* sono stati sviluppati sulla base di ricerche ed esperienze su come gestire al meglio i cambiamenti all'interno di un'organizzazione o nella vita personale.

La maggior parte dei modelli di gestione del cambiamento fornisce un processo di supporto che può essere applicato all'organizzazione o alla crescita personale.

- *I processi di gestione delle modifiche* includono una sequenza di passaggi o attività che gestiscono una modifica dall'inizio alla consegna.
- *I piani di gestione delle modifiche* sono sviluppati per supportare un progetto per fornire una modifica. In genere viene creato durante la fase di pianificazione di un processo di gestione delle modifiche.

1.4 Sviluppare un progetto di Change Management

Sviluppare un progetto di change management comporta seguire simili modalità e tecniche proprie di un project management, tramite una dettagliata pianificazione che coinvolga tutte le persone interessate, una comunicazione efficace e obiettivi chiari e ben definiti. Solo così è possibile ottenere personale coinvolto e motivato, focalizzato sugli elementi di opportunità a disposizione.

Le chiavi di successo per un buon progetto di change management sono:

- pianificare senza trascurare nulla;
- individuare le persone più predisposte al cambiamento e iniziare a coinvolgere loro;
- gestire il lato umano del cambiamento.

Per costruire una strategia di cambiamento efficace, capace di portare l'azienda dal punto in cui si trova al raggiungimento di un obiettivo, occorre identificare un percorso che coinvolga:

- *le persone*: le mentalità più rigide e legate a schemi mentali fissi sono quelle che faranno più fatica ad accettare le nuove abitudini e per questo occorre fare attenzione alle diverse personalità presenti in azienda.

- *i processi*: anche se il progetto di cambiamento non li riguarda direttamente, i processi andrebbero rivisti in ottica digitale, in modo da migliorare il monitoraggio e il rispetto di obiettivi, tempi e budget.
- *le tecnologie*: gli strumenti di lavoro sempre più mobili consentono una maggiore flessibilità e garantiscono continuità alle performance.
- *i luoghi di lavoro*: anche i luoghi adibiti alle attività lavorative, in epoca di smart working, lavoro agile, flessibilità oraria e attenzione al work-life balance, vanno rivisti e subiscono delle trasformazioni.

Infine, si possono individuare delle fasi da seguire per mettere in piedi un progetto di change management.

La prima fase è una fase di programmazione e pianificazione, che si ramifica come segue:

- il titolare dell'impresa deve definire le politiche e le linee guida per il progetto, documentarle e condividerle;
- il team di progetto deve recepire tali politiche e tradurle in un contesto di lavoro entro il quale va gestito il progetto stesso, avendo quindi linee guida di partenza, obiettivi, aspettative, approcci e leve motivazionali chiare.
- dare forma al progetto attraverso: scomposizione del progetto in macro attività ben descritte, costituzione del team di progetto, definizione dei rapporti tra le varie parti del team, assegnazione delle risorse e definizione delle responsabilità, pianificazione delle azioni necessarie, realizzazione di un planning, individuazione di eventuali minacce, vincoli e criticità per stabilire le azioni preventive del caso, definizione dei comportamenti da tenere, dei criteri di misurazione dei risultati.

In una fase successiva si passa al vero e proprio cambiamento. Ogni singola attività va inoltre monitorata ed in caso di problemi vengono subito definite le azioni correttive per assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

1.5 Change Manager: una nuova figura professionale

L'obiettivo del Change Management è di partire da un assetto corrente, costellato dagli elementi aziendali su cui lavorare, e arrivare all'assetto futuro canalizzandoli in un'unica procedura.

I top manager dell'azienda non devono assolutamente apportare i cambiamenti da soli: l'epoca del "one man one show" è finita e pertanto è giusto e utile farsi affiancare da una figura professionale che svolga proprio quel lavoro.

Tale figura è quella del Change Manager, anche se è ancora rara in Italia: si tratta di un professionista che viene chiamato ad intervenire quando un'azienda è in vista di un cambiamento organizzativo o si trova di fronte ad una situazione di crisi che impone un cambio di rotta.

In genere si tratta di un consulente esterno che, in un periodo di tempo più o meno lungo, è chiamato ad operare un cambiamento mettendo in campo le sue competenze organizzative, manageriali e gestionali.

Un bravo change manager deve essere in grado di far capire a tutti i dipendenti perché è necessaria una riorganizzazione interna di qualsiasi genere, motivando soprattutto chi è più diffidente e restio a interrompere lo stato attuale delle cose e adeguandosi con rapidità e in maniera strategica a qualsiasi mutamento della situazione.

Per prima cosa riconosce la necessità di un cambiamento all'interno di un'azienda, sa definirlo e riesce anche a valutare la capacità di cambiare dell'organizzazione stessa. Per effettuare questo primo step, il change manager deve studiare l'azienda dall'interno, capendone i punti di forza e quelli di debolezza e analizzando le prestazioni di dirigenti e dipendenti per capire come rendere più efficiente e produttivo ogni processo.

Fatto questo, caso per caso, deve saper individuare le strategie e gli strumenti più adatti per operare i cambiamenti che ha individuato come necessari, anche in rapporto al mercato e alle tecnologie esistenti, pianificando i vari passaggi e coinvolgendo le persone nell'intero processo, che deve essere graduale ma avere un traguardo ben preciso. Insomma, riassumendo si può dire che il change manager deve avere ben

chiaro il punto di partenza, il punto di arrivo e il percorso più agevole per raggiungerlo.

Nei paragrafi successivi verranno analizzati in dettaglio alcuni modelli di Change Management.

1.6 Modelli di supporto al Change Management

In questa sezione si è cercato di descrivere i più conosciuti modelli di Change Management descritti in letteratura per poi addentrarsi nelle due metodologie derivate, ovvero quella sequenziale e quella ciclica, di applicazione degli step. Nell'ultima parte verrà descritto un nuovo modello, ADKAR, che verrà utilizzato di supporto al caso reale Clas nel capitolo successivo.

1.6.1 Modello Unfreeze-Change-Refreeze

Come descritto precedentemente, si tratta del primo modello in letteratura ed è stato sviluppato da Kurt Lewin negli anni '40. Nonostante sia un po' datato, oggi, viene ancora a volte utilizzato dai manager come uno strumento di pianificazione. Tale modello comprende tre fasi:

- ***Fase 1. Unfreeze*** Una situazione può cambiare soltanto dopo essere stata sciolta, ossia sbloccata. Questa prima fase probabilmente è anche la più critica, caratterizzata da resistenze da parte dei collaboratori. Per questo diventa fondamentale utilizzare una buona comunicazione e diffondere consapevolezza.
- ***Fase 2. Change*** Questa seconda fase si riferisce al processo di transizione. Per transizione si intende il cambiamento personale, ossia le reazioni di ognuno di noi a fronte di un cambiamento. Le persone, a seguito di una costante formazione, iniziano ad apprendere comportamenti, processi e nuovi modi di pensare. Spesso questo implica tempi di adattamento differenti perché si tratta di un processo interno a ciascuna persona.
- ***Fase 3. Refreeze*** In questa fase, conclusiva e definitiva, è necessario che i nuovi cambiamenti appresi vengano stabilizzati,

per questo si parla di congelamento. Tutte le nuove conoscenze acquisite vengono fissate nella cultura aziendale e nel modo pensare e di fare.

1.6.2 Il modello di Kotter

Un altro modello è quello definito nel 1996 da John Kotter, professore di Leadership alla Harvard Business School proposto in (Kotter,1995).

Il modello identifica 8 step fondamentali da seguire in un processo di cambiamento:

1) Senso di urgenza

Si deve creare una sensazione d'urgenza attorno alla necessità del cambiamento, tutta l'organizzazione deve comprenderne l'importanza

2) Costruire il team

Bisogna costruire un team compatto e coeso in modo tale che tutti i suoi componenti si muovano nella stessa direzione

3) Creare una visione

Mettere a fuoco l'obiettivo a cui si vuole arrivare

4) Comunicare la visione

Comunicare la visione a tutti i componenti dell'organizzazione di tutti i livelli

5) Rimuovere gli ostacoli

Prestare particolare attenzione agli scettici dell'organizzazione. Cercare di risolvere tutti i problemi che quest'ultimi evidenziano sul processo di cambiamento.

6) Creare obiettivi di breve termine

Progettare obiettivi di breve termine che riescano a motivare gli addetti ai lavori.

7) Costruire il cambiamento

Cercare di non dichiarare troppo presto la riuscita del processo. Analizzare costantemente gli andamenti di quest'ultimo.

8) Integrare il cambiamento nella cultura aziendale

Fare in modo che i componenti dell'organizzazione non cadano nella trappola di tornare alla situazione di lavoro precedente. Per fare ciò occorre seguire il primo periodo di lavoro con i nuovi cambiamenti implementati.

Questo è uno dei tanti modelli di gestione del cambiamento presenti in letteratura: essi possono essere anche strutturalmente molto diversi ma hanno principi e obiettivi comuni.

Tutti i modelli rilevano che i soli aggiornamenti delle strutture, delle tecnologie e dei processi non determinano il cambiamento, anche se lo facilitano. Sono le persone, ovvero la componente umana dell'azienda, che determinano il cambiamento. I Change Manager, con i loro modelli, basano il loro lavoro proprio sulle persone; è necessario motivare adeguatamente i dipendenti dell'organizzazione. Un individuo non adeguatamente preparato al cambiamento comporta reazioni negative che a catena causa mancati risultati fino al fallimento totale del processo.

Dunque, la resistenza al cambiamento è un elemento fondamentale su cui il Change Manager, insieme al Top Manager aziendale, deve andare a lavorare in modo tale da minimizzarlo.

1.6.3 La metodologia Waterfall

La metodologia *Waterfall* descrive il ciclo vita del progetto sotto forma di flusso di processi sequenziali, appunto in cascata. Una metodologia di questo tipo può presentare diversi pregi e diversi difetti: una struttura sequenziale aiuta sotto un profilo di organizzazione del lavoro, poiché sono definiti precedentemente i passi da dover svolgere per arrivare all'obiettivo finale.

Altro punto di forza è la sua efficienza, in quanto dà buone probabilità di riuscita del progetto: seguendo passo a passo la sequenza, si ha la quasi sicurezza di arrivare al raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

Essendo processi in serie, la non riuscita di uno di questi comporta lo "stop" generale di tutta la procedura fino a quando il problema non sarà

risolto. E se la causa del problema è presente in un processo precedente, difficilmente sarà possibile risolvere il problema senza ripianificare il tutto. In Figura 1 è mostrato un esempio di schema Waterfall.

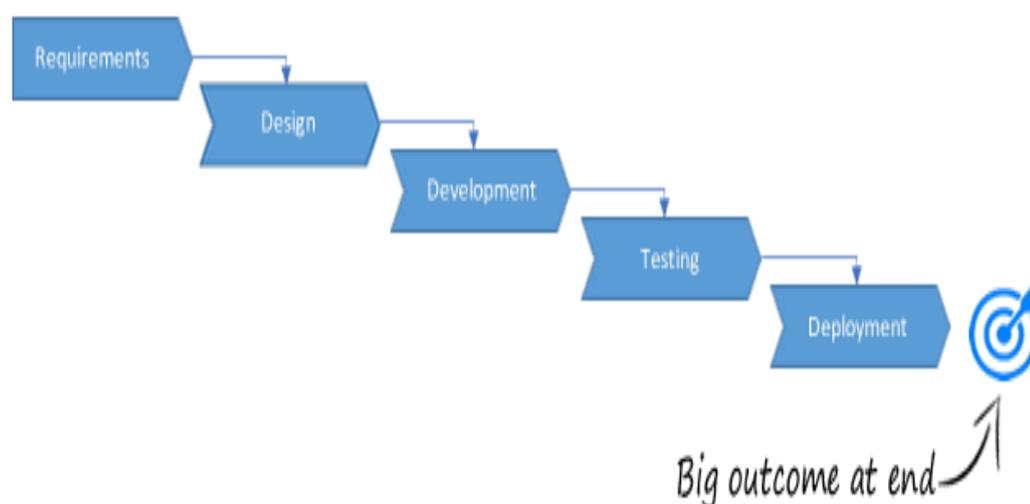


Figura 1 - *Work flow di un processo Waterfall*

Può succedere che in corso d'opera si renda utile l'aggiunta di un "task" al processo: per fare ciò è necessario inevitabilmente interrompere il processo per avere la possibilità di implementarlo; questo aumenta i tempi di lavoro causando diversi mal di pancia agli stakeholder. Questo è dovuto alla poca elasticità della metodologia che mal si sposa con il mondo del Changing aziendale che, essendo caratterizzato dalla continua evoluzione, ha bisogno inevitabilmente di risposte pronte e veloci.

Tuttavia, per progetti complessi è ancora utilizzata come metodologia in quanto, come detto, con un work flow ben organizzato si ottiene il raggiungimento dell'obiettivo prefissato.

1.6.4 Metodologia Agile

Intorno all'inizio del nuovo millennio si è vista la necessità, nel campo dello sviluppo del software, di cambiare il modo di lavorare per migliorare l'efficienza nel mondo della Digital Transformation.

Nel Manifesto Agile (2001) sono descritti i principi fondamentali che stanno alla base della metodologia. Allo stesso modo, parlando di Project

Management, si è vista la necessità di cambiare il processo, implementando un approccio iterativo al posto del classico approccio sequenziale. Questo approccio segue gli stessi principi pubblicati nel *Manifesto Agile* e tradotti nel campo della Gestione di Progetto. Quindi si è ideato un processo molto più elastico che fornisce risposte pronte e funzionanti nel breve periodo. Il metodo si basa sul continuo scambio di feedback con gli stakeholder, suscitando in loro coinvolgimento e fiducia nel processo a cui si sta lavorando.

Un sistema iterativo consente di apportare continue modifiche al processo senza intaccare necessariamente l'interesse dello stesso. È possibile sviluppare un approccio Agile al Change Management per aumentare l'efficacia dei progetti correlati e raggiungere gli obiettivi prefissati con maggior consapevolezza e probabilità di successo. La logica che sta alla base del metodo è di produrre nel più breve tempo possibile deliverables per poi modificarli e migliorarli con continui cicli successivi.

Nella metodologia Agile applicata al Change Management, il dipendente ha la possibilità di esprimere gradualmente le sue opinioni e consigli nei confronti del processo. A questo punto gli sviluppatori di processo possono, se ritengono opportuno, modificarlo in base ai feedback ricevuti dai dipendenti. Queste modifiche sono iterate nel processo ancora in corso senza doverlo fermare.

Un altro elemento chiave nella pianificazione è che alla fine di ogni ciclo, il risultato del ciclo, insieme alla esperienza, è utilizzato per creare il piano della fase successiva, come mostrato in Figura 2.

In conclusione, è possibile affermare che nel campo del Change Management è più funzionale una gestione di processo secondo la metodologia Agile rispetto a una metodologia Waterfall. Le motivazioni, che hanno portato la maggior parte dei Change Manager a questa conclusione, sono tutte da attribuire alla velocità di processo e alla trasparenza. Quando si è davanti a un processo di Changing, il coinvolgimento diretto dei dipendenti è fondamentale, cosa che una metodologia Waterfall non permette. Tutto questo comporta un continuo miglioramento del processo in corsa.

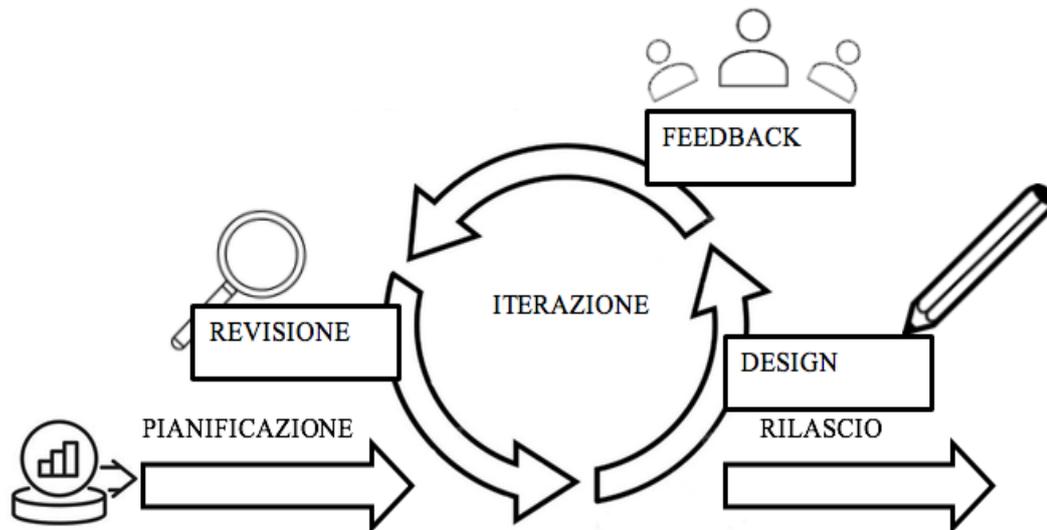


Figura 2 - *Work flow di un processo Agile*

1.6.5 Rischi e problematiche dell'approccio Agile

Fino ad ora, la metodologia Agile è stata descritta come un infallibile strumento per gestire i processi di qualsiasi tipo. In realtà, così come ogni procedura nel mondo lavorativo, la metodologia Agile comporta dei rischi che possono poi sfociare in veri e propri problemi che intaccano l'efficienza del processo stesso. L'obiettivo di questo paragrafo è proprio descrivere tutti i possibili rischi che questa metodologia presenta al suo interno.

Una delle più grandi difficoltà che si possono incontrare per una buona implementazione dell'approccio, risiede nel fatto che è molto difficile costruire un buon team realmente collaborativo. Un ambiente poco collaborativo causa l'inevitabile fallimento della metodologia, in quanto la mancanza di un lavoro sinergico porta al non rispetto dei tempi prestabiliti per espletare un'operazione di processo. Un altro problema risiede nell'impossibilità di produrre un Business Case, a causa della natura iterativa e adattativa della metodologia Agile. Questo è dovuto al fatto che non si può avere una previsione di come si raggiungerà l'obiettivo finale, conseguentemente non si può quindi avere una stima attendibile dei costi. Quindi i requisiti di processo sono conoscibili solo

durante il processo e mai prima; se sono conoscibili già dall'inizio, si consiglia un approccio più stabile, come il Waterfall.

La metodologia è facilmente applicabile a realtà aziendali piccole, mentre risulta difficile in quelle grosse, in quanto, la gerarchia interna tende a rallentare la snellezza delle procedure e delle decisioni effettuate. Trova molta importanza anche la dimensione del team di lavoro, che influisce sulla produttività della metodologia, in quanto, non è facilmente applicabile a team di lavoro troppo numerosi e complessi e sono preferiti team piccoli e preparati.

Una volta che il team è al completo, non è possibile effettuare nessun tipo di turn-over in quanto il cambiamento di persone nel team penalizza il livello di produttività raggiunta. Questo è dovuto al fatto che un possibile nuovo membro del team deve essere allineato agli altri componenti del team e per farlo si ha una perdita in produttività e spreco inutile di tempo; la mancanza di documentazione è anch'essa causa di questo problema.

Un'altra criticità della procedura risiede nell'impossibilità di avere "Team Virtuali", ovvero team i cui membri sono distribuiti geograficamente e non sono presenti nella stessa location. La metodologia richiede un posto fisico preciso dove tutti i membri possano incontrarsi quotidianamente per attività di confronto e aggiornamento.

Il modello Agile è applicabile in maniera più immediata e meno difficoltosa con progetti di medio-piccola dimensione. I progetti di grandi dimensioni comportano, oltre ad una grande difficoltà, costi molto esosi: progetti piccoli comportano piccole riprogrammazioni (impiego di costi e tempo basso), progetti grandi comportano grandi riprogrammazioni (impiego di costi e tempo molto alto).

Nonostante tutti questi svantaggi appena citati, i numeri della metodologia Agile sono straordinari: secondo il Project Management Institute, circa l'85% delle organizzazioni che hanno adottato un modello Agile ha raggiunto gli obiettivi prefissati. La medesima ricerca mostra che le organizzazioni grazie alla metodologia hanno incrementato le entrate del 37% e generato il 30% in più di profitti rispetto alle organizzazioni che non hanno adottato una metodologia agile per la gestione dei progetti. Solo il 15% circa delle organizzazioni che hanno adottato la metodologia non ha raggiunto gli obiettivi/intenzioni di business prefissati (le percentuali di insuccessi con un approccio Waterfall sono molto più alte).

1.6.6 Il modello ADKAR

Uno dei modelli più noti per affrontare un programma di Change Management è rappresentato dal modello ADKAR che è stato sviluppato da Prosci (2008) in seguito alla collaborazione di più di 1000 aziende di 59 paesi diversi. Prosci è leader mondiale nel settore del change management, con più di 20 anni di esperienza e con più di 45000 professionisti certificati in tutto il mondo.

Il concetto fondamentale su cui si basa è che le organizzazioni non possono raggiungere il proprio obiettivo se non cambiano le persone. ADKAR è un modello di gestione del cambiamento sviluppato da (Hiatt, 2006).

Il fondamento su cui poggia l'intera struttura è che ogni singolo individuo deve comprendere la necessità di cambiare, altrimenti non svilupperà la motivazione necessaria per poter affrontare la transizione.

Questo modello può avere successo in maggior misura su aziende e su processi non con troppe variabili da gestire e controllare, quindi sarebbe utile fare in primo luogo un'analisi di complessità del cambiamento da affrontare.

Il nome è un acronimo che proviene dalle parole inglesi: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement. I risultati raggiunti in ogni step permettono di passare a quello successivo.

Il modello fornisce un processo semplice che aiuta a guidare le persone nel prendere consapevolezza della necessità di un cambiamento, generando il desiderio di esserne parte, aiutandoli quindi a sviluppare quelle conoscenze che nel tempo diverranno nuove abilità. L'ultimo passo del processo riguarda le azioni che tendono a rafforzare questi nuovi comportamenti, abitudini e competenze, creando una nuova cultura aziendale.

Consapevolezza – Awareness

Costruire la consapevolezza è il primo step di qualsiasi processo di cambiamento. Cambiare significa uscire dalla zona di comfort, agendo in contesti di incertezza. Questo provoca stress e potrebbe impattare sensibilmente sul senso di sicurezza di ogni individuo. La resistenza al

cambiamento è un fatto umano, per cui la comunicazione attraverso dati, statistiche e andamenti deve essere mirata ad evidenziare la necessità di cambiamento, fornendo poi aspettative e previsioni tali da andare a giustificare gli sforzi richiesti.

Desiderio – Desire

Creare consapevolezza non è sufficiente. Il passo successivo avviene quando in ogni singolo individuo avverte il desiderio di supportare e far parte del processo di cambiamento. Per fare ciò è necessario passare ad una più specifica comunicazione, prevalentemente faccia-a-faccia con gruppi limitati locali di persone. In questo momento entrano in gioco i supervisori, dei manager che hanno responsabilità di coordinamento perché dovrebbero conoscere le persone con cui lavorano ed essere in grado di motivarli.

Conoscenza – Knowledge

La consapevolezza e il desiderio sono le basi per accedere a una serie di conoscenze sulle proprie capacità e sul proprio ruolo nella nuova organizzazione. Quindi, bisogna formare adeguatamente le persone aiutandole a sviluppare le loro conoscenze in funzione delle nuove necessità. Un buon programma di formazione dovrà essere redatto valutando la popolazione impattata, le attuali competenze di ogni gruppo e incrociando poi informazioni con il livello di conoscenza desiderato.

Capacità – Ability

Questo è lo stadio dove avviene il reale cambiamento. Nelle precedenti fasi, si è preparato il tutto creando nelle persone consapevolezza, desiderio e formandole alle nuove pratiche. Adesso è il momento di mettere in pratica quanto appreso, agendo e cominciando a cambiare davvero. Per consentire che una nuova conoscenza diventi abilità, la pratica e il tempo sono necessari come anche l'ottimizzazione degli strumenti da utilizzare. Solitamente in questa fase entra in campo un trainer che si assicura della corretta applicazione.

Rinforzo – Reinforcement

Una nuova cultura a questo punto è quasi pronta ad instaurarsi nell'organizzazione. Si tratta dell'ultima fase, ma è quella che nasconde potenzialmente i pericoli maggiori di insuccesso. Il nostro cervello ha una tendenza naturale di tornare indietro sui propri passi. Al fine di permettere alle persone di agire correttamente le nuove competenze, è necessario rimanere vigili, correggere eventuali disfunzionalità e, viceversa, rafforzare qualsiasi buon comportamento magari mettendo premi e riconoscimenti a chi effettivamente continua a comportarsi nella maniera corretta. Per accelerare il processo, infine, è bene affidarsi all'aiuto di un coach che sappia accompagnare, motivare e orientare nella giusta direzione gli sforzi delle persone coinvolte. Inoltre, dato il lungo periodo di controllo e rinforzo, non è escluso che ci si accorga di poter migliorare qualcos'altro, quindi di rivedere qualcosa. Questa osservazione riconduce alla ciclicità descritta nella metodologia Agile e, dunque, nel dare una nuova lettura al modello ADKAR.

Capitolo 2

CLAS: Descrizione dell'azienda e del lavoro svolto all'interno

L'idea di presentare una tesi sul Change Management è stata principalmente frutto dell'esperienza maturata dallo scrivente nel corso del tirocinio formativo.

Lavorando nel contesto di una piccola azienda, qual è quello della Clas s.r.l., è stato possibile entrare in contatto con una realtà in cui il cambiamento è stata la componente principale del modo di lavorare interno ad essa.

La Clas S.r.l. è un'azienda specializzata nella distribuzione di articoli antinfortunistici per la sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro e nella personalizzazione dei capi di abbigliamento.

Nasce nel 2007 dall'idea di Luca Cornale, capo e tutor dello scrivente durante il tirocinio. Svolgendo sempre un lavoro da rivenditore egli si accorge delle esigenze del mercato che si muove verso la sicurezza sul mondo del lavoro e sull'esigenza da parte delle aziende dei cosiddetti DPI (dispositivi di protezione individuale).

Si tratta di una vasta gamma di prodotti: Guanti, Tute, Occhiali, Mascherine, Tappi, archetti e cuffie contro il rumore, Scarpe e abbigliamento antinfortunistico.

Inoltre, per ogni categoria di prodotto, esiste una sottodivisione riguardante il tipo di protezione da andare a garantire: Protezione contro prodotti chimici e microrganismi; Protezione contro rischi meccanici; Protezione contro i rischi termici; Protezione contro il freddo; Protezione da contatto con parti sotto tensione.

Da questo, dunque, si può comprendere che la tipologia di cliente a cui la Clas può ambire risulta piuttosto ampia e lo scrivente ha avuto modo di constatare quanto sono diverse le aziende a cui la Clas fornisce i suoi prodotti: da fonderie a acciaierie, da officine a produttori di prodotti alimentari.

Acquisita, dunque, consapevolezza della potenzialità che questo mercato potrebbe offrire nasce la Clas con sole tre persone all'interno del suo Organigramma. Un responsabile vendite e acquisti, un responsabile di Magazzino e un addetto a ritiri e consegne.

Nel giro di dodici anni l'azienda ha subito una crescita esponenziale dal punto di vista del fatturato, della famiglia di prodotti trattati, del numero di clienti e fornitori e anche nella stessa organizzazione interna.

Oggi conta al suo interno 15 dipendenti e la gamma di prodotti trattati è la più vasta sul mercato: DPI, distributori automatici, abbigliamento protettivo, soluzioni anticaduta, attrezzature antincendio, ecologia, sistemi di stoccaggio, sistemi di sollevamento, primo soccorso, segnaletica e abbigliamento personalizzato.

Per poter garantire disponibilità e consegne veloci la Clas ha a disposizione uno spazio di circa 3000 m2 in cui lo scrivente ha avuto modo di operare anche cercando di trovare soluzioni di ottimizzazione.

Lo spazio è suddiviso essenzialmente in cinque reparti: Uffici, Reparto ricamo e stampaggio, reparto smistamento abbigliamento, magazzino e reparto logistica.

Gli Uffici comprendono Ufficio Acquisti, Ufficio vendite e Ufficio contabilità. Le vendite vengono svolte sia dall'interno attraverso chiamate, mail e vendite dirette, che dall'esterno con un responsabile che rappresenta l'azienda.

La parte fisica di tutto il Business invece viene svolta negli altri reparti. La merce arriva e viene controllata e smistata nel reparto logistica ad eccezione dell'abbigliamento che, una volta entrato in azienda, finisce nel reparto smistamento abbigliamento.

Il reparto logistica si occupa anche di preparare gli ordini per le spedizioni che vengono effettuate da corrieri sia interni che esterni.

Il reparto smistamento abbigliamento, una volta ricevuta la merce, la destina al magazzino o al reparto ricami e stampaggi se necessita di essere lavorata. Prepara, dunque, gli ordini relativi all'abbigliamento lavorato e non.

Il magazzino, infine, si trova su due piani. Nel piano rialzato avviene lo stoccaggio dell'abbigliamento, che si sta trasformando negli anni, sempre di più in una parte centrale nel business della Clas; mentre, nel piano terra, si trova il Magazzino dei DPI (dispositivi di protezione individuale).

I DPI vengono venduti attraverso le vendite dirette o attraverso i distributori automatici situati direttamente nelle aziende dei clienti.

I distributori contengono all'interno set di prodotti scelti dai clienti in base alle proprie esigenze. I dipendenti attraverso un badge possono facilmente prelevare quello che gli serve per poter lavorare in totale sicurezza.

Questi distributori sono collegati ad un software dal quale è possibile inserire limiti di prelievo, configurare le macchine in base alle esigenze dei clienti e soprattutto controllare i consumi in tempo reale con la possibilità di analizzarli inserendo un qualsiasi periodo di tempo. Quest'ultima è una funzionalità davvero importante perché permette all'azienda una facile e precisa fatturazione alla fine di ogni mese semplicemente interrogando i distributori e perché ha permesso allo scrivente di studiare attentamente il processo di rifornimento dei distributori avendo a disposizione un grandissimo quantitativo di dati sui consumi.

Tale processo di rifornimento dei distributori è gestito da due dipendenti dell'azienda che si occupano, inoltre, di ritiri e consegne. Non si tratta di un processo standardizzato e i dipendenti hanno completa libertà di agire. Ognuno di loro ha una zona geografica di riferimento su cui operare e decide quando rifornire i distributori e quanti prodotti portare in base ai consumi e alla propria esperienza.

Per fare ciò, il magazzino dei DPI è stato diviso in due parti: "Magazzino 00" dove avviene lo stoccaggio di tutti i prodotti e "Magazzino DD" o Deposito Distributori dove invece si trovano i prodotti destinati al rifornimento dei distributori automatici.

2.1 I primi problemi riscontrati in Clas

Oggi il mondo cambia ad una velocità mai vista prima, le persone chiedono prodotti e servizi all'altezza delle loro aspettative. Il tempo diventa sempre più una variabile fondamentale e un'azienda che si trova nel settore commerciale per risultare competitiva deve riuscire a differenziare al massimo la gamma di prodotti che tratta e rispettare e velocizzare il più possibile i tempi di consegna.

Per questo motivo il magazzino deve essere ottimizzato al massimo e la crescita esponenziale di Clas mette in evidenza anche le immense scorte da tenere in casa per i prodotti con più rotazione. Il vincolo di spazio risulta un problema da analizzare e da ottimizzare. Non è possibile più duplicare le ubicazioni di alcuni prodotti perché servono a rifornire i distributori.

La rapida crescita che la Clas ha subito negli ultimi anni, inoltre, ha portato grande positività all'interno dell'azienda stessa, ma anche ad una consapevolezza che la gestione dei processi non può più essere svolta come fatto fino ad adesso, ma necessita di cambi e di procedure più standardizzate e più semplici da controllare e gestire.

L'idea della gestione aziendale come un'azienda familiare è finita e i cambi da gestire e da apportare sono numerosi e hanno l'obiettivo di creare un contesto dinamico, controllato e capace di offrire la migliore qualità di servizio del mercato.

Proprio per questi motivi, una delle procedure che necessita delle modifiche è risultata quella del rifornimento dei distributori automatici perché, con l'aumento delle vendite e anche dei distributori in giro per le aziende (oggi circa 100), ha mostrato le sue debolezze:

- quelle relative ai vincoli di spazio nel magazzino: non è più possibile duplicare le ubicazioni di alcuni prodotti e bisogna fisicamente eliminare il Deposito Distributori, trattandolo diversamente sul gestionale aziendale perché deve continuare ad esistere ai fini della fatturazione.
- quelle relative a un processo non standardizzato, una conoscenza non tramandabile dai due responsabili ad altri, un processo non controllabile che infatti è culminato nel caos nel momento in cui l'incarico di rifornire i distributori è stato affidato ad una persona diversa.

Dopo una prima fase di presentazione e conoscenza dell'ambiente in esame mi sono occupato di cambiare radicalmente la procedura di rifornimento dei distributori automatici di DPI, per poi analizzare e gestire altri cambiamenti in altri settori interni dell'azienda.

Nei seguenti capitoli si cercherà, dunque, di descrivere nel dettaglio le tecniche adottate, il lavoro svolto e i risultati raggiunti da Clas ai fini del cambiamento.

Questa serie di cambi sarà adottata un passo alla volta per non creare stravolgimenti e rischiare il fallimento della procedura per via di resistenze dei dipendenti.

2.2 Descrizione del cambiamento della procedura di rifornimento distributori automatici di DPI

Per migliorare lo spazio a disposizione l'obiettivo finale è l'eliminazione fisica del 'Magazzino DD'. Questo si raggiungerà attraverso diversi step intermedi.

Inizialmente, è stata attuata un'attenta analisi dei dati. In questo modo è stato possibile capire i consumi e, a sua volta, riconfigurare i distributori automatici al meglio in base a quest'ultimi.

A questo punto è stato semplice stabilire i passaggi alla settimana necessari per rifornire ogni cliente. Questo sarà uno dei vincoli da inserire nello studio dei viaggi da fare per rifornire i distributori automatici. Gli altri vincoli utilizzati sono stati: i due vettori a disposizione, i giorni e gli orari di apertura delle aziende e i turni di lavoro (perché attraverso l'analisi dei dati, si è notato un picco di prelievi proprio all'inizio di nuovi turni di lavoro: prima di cominciare a lavorare il lavoratore prende ciò che gli serve; rifornire le macchine in questo momento non è possibile).

Dunque, sono stati stabiliti i giri da fare nei diversi giorni della settimana cercando di ottimizzare le distanze da percorrere. Questi giri sono stati eseguiti mantenendo ancora la vecchia procedura di riempimento delle cassette per una settimana per capire se i calcoli fatti erano corretti e, in caso contrario, per apportare delle modifiche. Una volta approvati, questi sono stati stampati (Figura 3) e appesi nei vari reparti della Clas.

PIANO SETTIMANALE DISTRIBUTORI (Gian)		
LUNEDI	MARTEDI	MERCOLEDI
ENDURANCE FOA OFFICINE VICA 1 OFFICINE VICA 2 ENDURANCE GRUGLIASCO ARCOBALENO ROTOTECH	ENDURANCE fondalmec TAURUS FEDERAL WISCO AGLA 1 AGLA 2 (una volta ogni due settimane)	ENDURANCE FOA STS DAYCO ROTOTECH
GIOVEDÌ	VENERDÌ	SABATO
ENDURANCE fondalmec TAURUS OFFICINE VICA 1 OFFICINE VICA 2 ENDURANCE SETTIMO (una volta ogni due settimane) ABAC	ENDURANCE FOA AGLA 1 OV COMPOSIT SOGEFI BELTRAME GESTIND ROTOTECH	ENDURANCE fondalmec STS
PIANO SETTIMANALE DISTRIBUTORI (Roby)		
LUNEDI	MARTEDI	MERCOLEDI
OLSA MONCALIERI GIOBERT (una volta al mese) COMAU VALEO PIANEZZA	TEKSID CARTOTECNICA (una volta ogni due settimane) VALEO MONDOVI'	
GIOVEDÌ	VENERDÌ	SABATO
OLSA MONCALIERI COMAU FAIVELEY VALEO PIANEZZA	TEKSID VALEO MONDOVI' DI VITA RAICAM ITW (TRW) (una volta al mese) OLSA SANTENA	

Figura 3 - Giri settimanali per il rifornimento dei distributori per i due fattorini

La standardizzazione dei giri è stata importante non solo per il cambiamento nella procedura di rifornimento dei distributori, ma per tutta l'azienda. Infatti ha permesso ai responsabili commerciali e al reparto logistica di sapere esattamente dove saranno i fattorini e quando, senza dover fare chiamate inutili ogni volta e, dunque, evitando perdite di tempo. In sostanza è stata migliorata la comunicazione delle informazioni semplicemente standardizzando parte di un processo.

Stabiliti i giri, si è passati alla seconda fase del cambiamento: quella di separare completamente le procedure di riempimento delle cassette da quella del rifornimento dei distributori. Questo cambiamento in fase di attuazione ha portato con sé non poche resistenze da parte dei dipendenti. Infatti, se prima, semplicemente, sono stati definiti i giorni in cui rifornire i clienti lasciando totale libertà, adesso si cercherà di cambiare radicalmente il modo di fare le cose. La vecchia procedura è stata usata per più di undici anni nell'azienda e l'adozione di un nuovo sistema, oltre a non essere capito, non è ben visto. Seguire i numeri è sbagliato agli occhi dei dipendenti che hanno sempre rifornito i distributori a seconda delle esigenze e che hanno sempre avuto completa libertà nelle decisioni.

La parte più complicata è stata proprio gestire la Risorsa Umana ascoltando chi faceva prima questo lavoro e cercando di arrivare a delle soluzioni condivise e cercando di far capire che non si tratta di un consumo aleatorio o casuale ma che invece risulta essere piuttosto standard in base ai periodi dell'anno.

In una seconda fase sono state create delle cassette con etichette relative ad ogni cliente e uno spazio apposito proprio per riempirle. Le linee guida per la fase di riempimento sono proprio state fatte dallo scrivente attraverso delle tabelle relative ad ogni cliente con codice prodotto, descrizione e quantità come in (Figura 4). Adesso chiunque potrebbe fare questo lavoro, non bisogna avere una forte esperienza e in caso di emergenza non ci sono problemi, bisogna solo inserire nelle cassette i prodotti descritti con le quantità indicate.

ROTOTECH (lun - mer - ven)		
Codice	Descrizione	Pezzi
HON-2132255 10	MA07HR001/10 GUANTO SPALM.POLIURETANO WHITE TG.10	35
HON-2132255 7	MA07HR001/7 GUANTO SPALM.POLIURETANO WHITE TG.7	30
HON-2132255 8	MA07HR001/8 GUANTO SPALM.POLIURETANO WHITE TG.8	80
HON-2132255 9	MA07HR001/9 GUANTO SPALM.POLIURETANO WHITE TG.9	90
MMM-21573	INSERTO AURICOLARE ULTRAFIT CORDINO/50PZ	25
NER-310151	MA07HR010 MANICOTTO IN KEVLAR L.46 CM.	15
ODB-00110 9	MA07HR001/10 GUANTO 100% COTONE TG.9/UOMO	36
PTW-A690GRR	MANICOTTO CUT 5	15
UNI-30210	MASCHERINA FFP2 CLEAN AIR 30210	80
UNI-511030100	MA07HR005 OCCHIALI PROT.LAT.LENTE NEUTRA	10

Figura 4 - Esempio tabella per riempimento delle cassette; in questo caso per il cliente Rototech, in cui bisogna passare 3 volte alla settimana: esattamente lunedì, mercoledì e venerdì

Durante una fase di testing della procedura, inoltre, sono state modificate le tabelle inserendo le ubicazioni di ogni prodotto e ordinando la stessa lista per ubicazione in modo da facilitare e velocizzare ulteriormente il processo di riempimento delle cassette. Per far ciò è stato necessario ricontrollare tutto il magazzino e inserire le ubicazioni sul gestionale aziendale laddove mancavano o cambiare le ubicazioni in posizioni più centrali per i prodotti che con più frequenza vengono prelevati.

Con l'aiuto della (Figura 5), dunque, è possibile capire la nuova procedura.

Rifornimento Distributori:

I dipendenti addetti a questa mansione da adesso in poi dovranno scaricare le cassette utilizzate per rifornire i distributori negli appositi posti e caricare le cassette già pronte per il giorno successivo.

Anche in questo caso è stato effettuato un periodo di test per tre settimane nel quale alcune quantità sono state modificate e per convincere i più scettici che il cambiamento era utile, necessario e ha portato miglioramenti. Il test è stato fondamentale perché solo in maniera graduale si è ottenuta una completa separazione della fase di riempimento delle cassette da quella di rifornimento dei distributori automatici.

A questo punto è stato possibile raggiungere l'obiettivo finale: l'eliminazione fisica del 'Magazzino DD'. Sono stati contati tutti i prodotti al suo interno in modo da spostare le giacenze sul gestionale aziendale, e poi è avvenuto lo spostamento nelle apposite ubicazioni del 'Magazzino 00'.

Lo spazio a disposizione è stato ottimizzato ed è stato possibile inserire più scorte e nuovi prodotti. Inoltre, la divisione delle procedure di rifornimento distributori e riempimento cassette ha permesso un più facile controllo e meno errori. Infatti, dato che adesso c'è un solo responsabile a prelevare il materiale dal magazzino destinato ai distributori che deve seguire delle indicazioni precise è molto più difficile sbagliare o dimenticarsi qualche prodotto o qualche cliente.

2.3 Il modello ADKAR: applicazione al caso Clas

Nella gestione del cambiamento appena descritto e per il corretto inserimento della nuova procedura nel modus operandi di Clas, ho applicato il metodo ADKAR descritto nel Capitolo 1, focalizzandomi, un passo alla volta, sugli elementi che lo caratterizzano.

Consapevolezza – Awareness

Questo primo step in Clas è stato raggiunto mostrando dati e andamenti dei consumi. In questo modo si è potuto dimostrare che non si trattava

affatto di prelievi aleatori o casuali dei prodotti dai distributori automatici, ma che seguivano una logica ben precisa che permetteva la previsione degli andamenti.

Infatti, i picchi, si sono registrati soltanto nel mese di Luglio, ovvero prima della chiusura estiva delle aziende e quindi in occasione dell'aumento della produzione. Configurare le macchine e ricaricarle in base ai consumi di Luglio avrebbe soddisfatto, infatti, il fabbisogno di ogni mese senza alcun problema. Le resistenze non sono state facili da gestire perché nonostante le dimostrazioni le titubanze di alcuni dipendenti sono rimaste.

Desiderio – Desire

Creare il desiderio è stato davvero complicato perché “come si lavorava prima era perfetto e questi cambiamenti portano solo chaos”.

La verità è che alcune responsabilità e libertà sono venute a mancare ai dipendenti a fronte del nuovo cambiamento e ciò che era interamente gestito da loro da adesso in poi non lo sarà più: questo ha causato un comprensibile discontento. In questo caso, di vitale importanza, è stata la completa collaborazione del capo al progetto e l'esposizione dei nuovi compiti che la nuova procedura andrà a creare. Il lavoro, infatti, verrà distribuito in maniera migliore, gli addetti alle consegne e alla ricarica dei distributori dovranno occuparsi solo di quello senza più dover ricordare quale azienda andare a rifornire e con quanti e quali prodotti. Una volta rientrati in azienda, quindi, non dovranno più controllare i consumi, preparare le cassette e scaricare i prodotti prelevati sul gestionale, ma soltanto scaricare i mezzi e caricarli con le consegne e le cassette del giorno dopo già preparate.

L'idea di un modus operandi più organizzato e meno caotico, dunque, è stata la chiave del successo nel creare il desiderio di cambiare in tutta la Clas.

Conoscenza – Knowledge

Formare il personale è stato sicuramente molto più semplice dei primi due step. Questo perché le operazioni richieste non necessitano di grande conoscenza, bensì sono molto pratiche. Inoltre, le informazioni e le procedure da seguire sono state ben descritte, schematizzate e testate per due settimane.

Capacità – Ability

Questo è lo stadio dove avviene il reale cambiamento. Nell'attuarlo ci sono stati alcuni problemi, nonostante il tentativo di pianificare tutto al meglio. Ciò che subito si è notato è che le cassette non erano ancora pronte all'arrivo dei fattorini. Questo ha cominciato a creare titubanze sulla nuova procedura. Il motivo del ritardo è stato riscontrato durante il periodo di test nell'addetto al riempimento delle cassette perché era un nuovo dipendente dell'azienda e non conosceva i prodotti e le relative ubicazioni; e al magazzino che non risultava perfettamente ordinato ed organizzato. La modifica delle tabelle aggiungendo la colonna relativa alle ubicazioni e ordinando i prodotti in ordine di ubicazione e la riorganizzazione del magazzino con relativo inventario e aggiunta/modifica delle ubicazioni sul gestionale aziendale hanno ovviato al problema. Un secondo problema, molto più grave e inaspettato è stato riscontrato più avanti, circa dopo due settimane. Le giacenze sul gestionale di alcuni prodotti sono risultate sbagliate e questo a catena ha creato problemi negli acquisti e nelle vendite. Infatti, quello che si è venuto a creare e ciò che segue:

- sul gestionale apparivano giacenze positive quando invece la giacenza effettiva era a zero
- il software dunque non suggeriva il relativo acquisto
- l'ufficio vendite, vedendo i prodotti con giacenza positiva vendeva merce non in magazzino
- il reparto logistica nel preparare le consegne non trovava nulla
- anche il responsabile al riempimento delle cassette non aveva i prodotti

È, dunque, facile intuire che non è stata una bella situazione per l'azienda per le continue perdite di tempo e anche per le mancate consegne fatte ai clienti, o per i prodotti che mancavano nei distributori ai lavoratori nel momento del prelievo.

Partendo dal presupposto che errori nelle giacenze, purtroppo, sono normali in azienda, ma che devono essere minimizzati con controlli e inventari costanti, la situazione strana, in questo caso, è che avvenivano maggiormente con i prodotti destinati al rifornimento dei distributori.

Nuove titubanze e malcontenti si sono creati nella procedura. Il lavoro, in questo caso, è stato quello di convincere il personale che si trattava di una cosa normale, sfortunatamente, perché il modo di operare è stato rivoluzionato, soprattutto per quanto riguarda lo spostamento della merce da '00' a 'DD' sul gestionale. Non esistendo più un deposito distributori DD fisico, infatti, non vengono più spostate grandi quantità di prodotti una volta raramente dal magazzino centrale 00, ma piccole quantità ogni giorno. In parole povere è più facile sbagliare. Inoltre, i fattorini non avevano ancora abbandonato il vecchio modo di lavorare e, a volte, prendevano prodotti perché non sicuri delle quantità nelle cassette senza scaricare nulla sul gestionale aziendale.

Per il secondo caso la soluzione è stata semplice attraverso un richiamo verbale e dimostrando quanti danni aveva creato quel modo di comportarsi, se pur con buoni propositi.

Per quanto riguarda il primo caso, sono state aggiunte nelle tabelle delle caselle con data e firma controllo, per l'inserimento sul gestionale e si è studiata anche una soluzione migliore che nel futuro porterà alla creazione di nuove liste di prodotti simili a quelle fatte, ma con l'aggiunta di codici a barre per ogni prodotto. Attraverso un lettore di codici a barre il responsabile al riempimento delle cassette durante il prelievo dei prodotti indicherà sull'apposito strumento la quantità prelevata. Alla fine, lo strumento creerà automaticamente sul gestionale un documento di movimentazione interna di magazzino così da evitare ulteriori errori di inserimento manuale.

Rinforzo – Reinforcement

Quest'ultima fase è quella che nasconde potenzialmente i pericoli maggiori di insuccesso perché il nostro cervello ha una tendenza naturale di tornare indietro sui propri passi.

Ho, quindi, continuato a monitorare il tutto per altri tre mesi assicurandomi della completa riuscita ed evitando e correggendo comportamenti anomali come quello dei fattorini descritto in precedenza. L'azienda alla fine del progetto si è ritenuta soddisfatta, il modo di lavorare e il magazzino sono stati riorganizzati al meglio e la nuova procedura è diventata parte integrante della Clas.

2.4 Altri casi reali affrontati in azienda

Durante il tirocinio svolto in azienda ho notato un continuo incremento degli ordini di capi d'abbigliamento personalizzato e i vari problemi che ne conseguivano per un'errata gestione. Inizialmente poteva apparire come un caso anomalo, ma nel susseguirsi dei mesi i vari tentativi per risolvere tali problemi hanno creato la consapevolezza che, probabilmente, un grande cambiamento stava avvenendo.

Oltre al miglioramento apportato alla procedura di rifornimento dei distributori automatici, ho cercato di studiare e migliorare altre situazioni in cui l'azienda riscontrava dei problemi, ma tutte si sono rivelate tentativi di adattamento, non strutturato in un piano d'azione ben preciso, a qualcosa che stava cambiando.

Nei prossimi paragrafi verrà descritto cosa è stato cambiato per migliorare tali situazioni, e ciò verrà utilizzato per descrivere i problemi riscontrati e il possibile cambiamento organizzativo per l'azienda. Si cercherà di comprenderne e ridurne la complessità nei paragrafi successivi.

2.4.1 Il caso dello smistamento dell'abbigliamento

Una modifica apportata durante il tirocinio nell'azienda ha riguardato il cambio layout dell'area prima definita show room. Quest'area di circa 40 m² era utilizzata per accogliere i clienti e mostrare i prodotti. Successivamente, invece, è stata modificata aggiungendo un lungo banco da lavoro che fungeva inoltre da divisore di due diverse mansioni.

Un'area è utilizzata ancora come show room, l'altra per la preparazione di prodotti da confezionare e da inserire nei distributori automatici. Si tratta di particolari prodotti come inserti auricolari per archetti, i tappi per le orecchie contro il rumore, o i guanti monouso. Questi vengono acquistati in scatole che contengono una grande quantità di pezzi per essere poi separati in gruppi da 5 o da 10 e confezionati da un addetto a questa mansione.

Praticamente, l'area adibita come show room non funge più da questo ormai da un po' di tempo. Nel grande spazio a disposizione, infatti, quello

che in realtà avviene è lo smistamento dell'abbigliamento. Si tratta di un lavoro caotico, senza una procedura dettagliata e riconosciuta.

Si può notare una netta somiglianza con il caso del rifornimento dei distributori automatici trattato precedentemente. Anche in questo caso, infatti, non c'è nessun controllo e non esiste una procedura standardizzata e neanche un programma ordini o un programma della giornata. Solo chi se ne occupa sa cosa sta facendo e ne possiede le conoscenze; in caso di ritardo o di urgenza nessuno conoscerebbe la posizione dei prodotti da lavorare o di quelli già lavorati. Il risultato è il caos più totale all'interno dell'area con capi di abbigliamento sparsi dappertutto.

I problemi di tutto ciò sono da legare essenzialmente a due fattori: la mancanza di organizzazione dello spazio a disposizione e la mancanza di una procedura ben definita da seguire.

- **La mancanza di organizzazione dello spazio a disposizione.**

Tutto ciò che riguardava il business dei capi di abbigliamento veniva svolto nel piano rialzato del magazzino. Ovviamente il successivo incremento degli ordini di capi d'abbigliamento personalizzato ha cambiato le carte in tavola. Infatti, lo spazio a disposizione è risultato troppo piccolo e fare su e giù con la merce è risultato inutile e faticoso. L'idea di utilizzare lo show room per smistare la roba è stato un tentativo rapido e "momentaneo" di adattamento all'improvviso aumento degli ordini di capi personalizzati. Non si è rivelata una buona scelta per come il tutto è stato gestito. Non capire che non si sarebbe trattato soltanto di una situazione momentanea, bensì che il nuovo mercato stava crescendo ha creato diversi problemi. Quello che è successo, infatti, è stato ritrovarsi con due aree utilizzate praticamente per lo stesso scopo e il tutto ha messo in crisi l'unico dipendente che si occupava di tutto questo. Il risultato è stato quello di ritrovarsi con merce sparsa ovunque, sia sopra che nella nuova area. Inoltre, nello show room c'è soltanto un grande bancone centrale e nient'altro: la merce veniva messa lì e smistata creando soltanto disordine. Questo, a sua volta, ha creato ulteriore perdita di tempo perché spesso si faceva fatica a trovare i prodotti smistati in mezzo al caos e, chi volesse dare una mano, creava solo più problemi dato che l'addetto allo

smistamento lavorava maggiormente con la memoria. Bisognava capire che, banalmente, andava fatto un lavoro simile a quello svolto per il rifornimento dei distributori creando delle aree all'interno dello show room per la merce da controllare, la merce da lavorare e la merce lavorata. È stato, inoltre inserito un tabellone per il programma del giorno in cui inserire cosa si stava lavorando e cosa, invece, è stato lavorato.

- **La mancanza di una procedura ben definita.** Anche in questo caso si trattava di standardizzare un po' il processo per renderlo più organizzato e controllabile. È stato usato soltanto il buon senso per cercare di individuare la soluzione migliore attraverso un confronto continuo con il responsabile allo smistamento dell'abbigliamento che dovrà seguire la procedura in prima persona. In seguito, si è potuti arrivare ad una soluzione condivisa che avrebbe permesso di creare un ambiente di lavoro più adatto alla situazione, più ordinato e organizzato. Semplicemente è stato analizzato attentamente le movimentazioni che i prodotti subivano una volta entrati in azienda. Arrivano in bancali dai fornitori e vengono messi da parte dal responsabile magazzino per poi essere controllati. Il problema era che per mancanza di spazio e di un'area apposita venivano posizionati casualmente in magazzino. Il primo passo quindi è stato proprio quello di creare un'area 'Abbigliamento da Smistare', seguita dalle aree 'Abbigliamento da Personalizzare' e 'Abbigliamento Personalizzato'. La creazione delle tre aree completamente separate è stata possibile grazie all'eliminazione del lungo banco da lavoro che fungeva anche da divisore. Questo, infatti, risultava inutile dato che la persona che confeziona i prodotti necessita di un'area di poca importanza per esercitare la sua mansione.

Viene descritta la procedura adottata:

- Il responsabile di magazzino deve:
 - Portare i capi in ingresso in azienda nell'apposita area "Abbigliamento da Smistare" spesso in bancali o

comunque in diversi colli (molto spesso scatole di cartone)

- Il responsabile smistamento abbigliamento deve:
 - Stampare gli ordini di abbigliamento
 - Controllare se sono presenti capi lavorati nell'area 'Abbigliamento Personalizzato'. Se si evadere l'ordine
 - Prelevare un collo dall'area "Abbigliamento da smistare" e dividerla in merce da stoccare o in merce da lavorare
 - Dividere i capi in base agli ordini e mettere nelle apposite cassette nell'area "Abbigliamento da Lavorare" attaccando il foglio dell'ordine alla cassetta e spuntando ciò che è stato inserito
 - Ripetere la procedura prelevando un altro collo e così via

- Il responsabile ricamo e stampaggio deve:
 - Ritirare la merce da lavorare dall'apposita area in base alle date di consegne
 - Scrivere sul piano di lavoro ciò che si è prelevato e, quindi, si sta lavorando
 - Inserire a fine lavoro i capi nell'apposita area "Abbigliamento Personalizzato"
 - Spuntare sul piano di lavoro gli ordini appena lavorati

Il definire una procedura e il creare un ambiente di lavoro adatto ha portato via di certo il disordine che si era venuto a creare con la soluzione provvisoria. Inoltre, ha reso il tutto più facile da controllare evitando perdite di tempo inutili come le situazioni in cui non si trovava qualcosa e la si cercava interrogando prima il gestionale aziendale e poi gli altri dipendenti.

Lo studio fatto per modificare lo spazio a disposizione e per creare una procedura da seguire, si è rivelato un campanello d'allarme per capire che, in effetti, nell'azienda un grande cambiamento non controllato era già in corso senza la consapevolezza adeguata da parte di chi possiede il potere decisionale.

2.4.2 Il caso del reparto ‘Ricamo e Stampaggio’

Un altro segnale che dimostra l'avvenimento di un cambiamento in corso per l'azienda è stato il cercare di migliorare anche il reparto di ricamo e stampaggio. Questo reparto di circa 30 m² comprende un macchinario capace di ricamare fino a 7 capi contemporaneamente; un'area design dove avviene lo studio dei loghi da stampare o ricamare; e un'area adibita allo stampaggio con plotter e presse a caldo.

La nuova procedura descritta prevalentemente ha coinvolto anche questo reparto. Il cambiamento principale per gli addetti a ricamo e stampaggio è stato quello di non trovarsi più gli ordini da lavorare sotto gli occhi perché venivano portati dal responsabile dello smistamento abbigliamento, ma di andare a prelevarli personalmente nell'area “Abbigliamento da Personalizzare” gestendosi in base a date di consegne e ammontare di lavoro.

Questo è stato possibile grazie alla creazione delle nuove aree ben divise e alla modifica della procedura che indica di dividere la merce in base all'ordine ricevuto e di spuntare quello che è stato preparato per capire cosa manca. Sono stati ottenuti dei vantaggi sia in termini di tempo che di spazio. Di tempo perché essendo tutto scritto e ordinato, i responsabili del ricamo e dello stampaggio non devono ogni volta chiedere dove si trovi la merce da lavorare e possono pianificare il lavoro decidendo autonomamente cosa cominciare a personalizzare; di spazio perché si sono evitati gli inutili accumuli di ordini da lavorare preparati e lasciati all'interno del reparto ricamo e stampaggio.

Un altro obbligo nuovo è stato scrivere quello che veniva prelevato e gli ordini in lavorazione su un tabellone. Inizialmente questo lavoro fu visto come una perdita di tempo inutile perché “si gestivano da soli e nessuno avrebbe letto cosa era scritto sul programma” e perché “non si può programmare niente, i lavori vengono processati in base all'urgenza”.

È proprio su questo che si è cercato di puntare spiegando che quei 3 minuti spesi a scrivere su un tabellone avrebbero ridotto di molto il disordine e il tempo perso perché non fanno altro che migliorare la qualità dell'informazione.

Il tutto è stato molto più semplice, invece, quando a livello pratico si sono accorti che non c'era più bisogno di comunicare direttamente: il passaggio e le chiamate dei responsabili commerciali si era ridotto di parecchio e la procedura è entrata via via nel modus operandi dei dipendenti. Non si chiedeva più “Dove si trovano i capi per quest’ordine?”, “Quando sarà pronto questo ordine?” o “Cosa state facendo adesso?”. Tutto è diventato fin da subito più chiaro e meno caotico.

La modifica dello spazio dedicato al reparto ricamo e stampaggio ha, dunque, seguito da un lato le modifiche apportate al vecchio show room e dall’altro il cercare di rispondere ad una domanda sempre crescente di abbigliamento personalizzato con uno sguardo, dunque, al futuro e a possibili nuovi macchinari.

L’intera area risultava quasi dimezzata a causa di uno scaffale alto 2.5m e lungo quasi 4 che fungeva da area abbigliamento da lavorare e abbigliamento personalizzato (ovvero prodotto finito). Adesso, invece, l’abbigliamento, una volta personalizzato, deve subito uscire dal reparto ricamo e stampaggio. L’idea è stata quella di trattare questo reparto proprio come un centro puro di produzione: entra solo la merce da lavorare ed esce subito appena lavorata. Il flusso di tutti i capi di abbigliamento deve avvenire solo nel reparto di smistamento. Lo scaffale è stato eliminato recuperando molto spazio momentaneamente inutilizzato. Dopo un’attenta analisi del processo e dei fabbisogni tecnologici, molto probabilmente, tale spazio ospiterà nuovi macchinari capaci di velocizzare la produzione o incrementarla.

Anche in questo caso il miglioramento da apportare riguardava prevalentemente lo spazio a disposizione. Tutti i segnali portano, però, a una consapevolezza che il mercato dell’abbigliamento sta crescendo e ciò che era stato progettato precedentemente non va più bene.

2.4.3 Il caso dello ‘spellicolamento manuale’

Un altro problema che ho cercato di risolvere durante il periodo di tirocinio è stato quello relativo allo spellicolamento. Si tratta di una fase relativa allo stampaggio. Il logo, creato attraverso un software di disegno, viene

inviato al plotter che funge, inoltre, da macchina da taglio. Il risultato finale, dunque, è una grande pagina monocolora o colorata in base alle richieste del cliente con diversi loghi stampati e con i contorni intagliati. Il passo successivo è quello di separare le parti in eccesso dal logo che poi, con la pressa a caldo, va a personalizzare i capi. L'eliminazione delle parti in eccesso è chiamata spellicolamento e viene, ad oggi, svolta manualmente.

I tempi per lo spellicolamento variano a seconda del logo e delle minuziosità al suo interno: sono proprio le parti interne delle lettere o dei disegni, infatti, quelle più difficili da togliere, mentre tutto l'esterno va via con un solo strappo. Si tratta, comunque, di tempi di esecuzione molto più lenti rispetto ai tempi macchina e, per tale motivo, questa fase risulta il collo di bottiglia di tutto il processo. Capitava spesso, infatti, che altro personale viene impiegato per lo spellicolamento perché si viene a creare, a volte, un vero e proprio stop ai lavori. L'incremento degli ordini di capi personalizzati ha reso questa situazione sempre più insostenibile: è necessario trovare un'alternativa allo spellicolamento manuale.

Ho analizzato il problema in questione tentando di offrire soluzioni diverse da affrontare. Girovagando su Internet ho potuto constatare che non si trattava di un problema nuovo e che già altre aziende avevano cercato di risolvere. Le soluzioni consigliate si basano su l'utilizzo di macchine laser che, contemporaneamente, stampano e bruciano le parti in eccesso dimezzando i tempi. La maggior parte delle aziende continua comunque ad operare lo spellicolamento manualmente.

Parlando con il capo ho capito che era disposto ad un investimento del genere pur di risolvere il problema e lavorare velocemente e con molta più precisione. Inoltre, già da tempo si stava informando su nuove ricamatrici e la possibilità di innovare l'azienda con stampanti e macchine di taglio laser.

La consapevolezza di un necessario cambiamento dell'azienda sia dal punto di vista tecnologico che del personale c'è, ma non viene affrontata con la giusta attenzione.

Ho tentato, dunque, di analizzare l'investimento informandomi di più sulle macchine laser. Si tratta di strumenti ormai all'avanguardia che riescono a svolgere anche lavori molto piccoli con precisione elevatissima. Addentrandomi però più nell'argomento, attraverso degli appuntamenti

con degli esperti e consulenti di plotter da taglio e macchine laser, ho potuto constatare che si trattava di una soluzione non adatta all'azienda per risolvere il problema dello spellicolamento. Le macchine laser nascono come strumenti precisi di taglio per metalli e la funzione dello spellicolamento al momento risulta una forzatura perché la macchina sarebbe costretta a lavorare con una frequenza alta di passaggi e una potenza molto bassa per evitare di bruciare i pochi millimetri di plastica su cui deve essere creato il logo. Si tratta inoltre di una vera e propria bruciatura del materiale: alterazioni dei colori sottoposti al calore e delle proprietà tecniche non sono da sottovalutare e sarebbero da analizzare per ogni materiale che si utilizza. La bruciatura, inoltre, potrebbe intaccare anche la qualità del logo, rilasciando aloni dovuti al calore, se risulta molto dettagliato e minuzioso.

Per tutti questi motivi e per l'inesperienza in merito da parte dell'azienda l'investimento non è avvenuto. La migliore soluzione al caso, invece, è stata trovata grazie al confronto con un consulente di plotter e macchine laser. "Il plotter usato in azienda è un'ottima stampante che fa anche taglio" a suo modo di vedere. L'utilizzo di un plotter specializzato nel taglio e una base riscaldata per lo spellicolamento avrebbero diminuito di gran lunga i tempi e le difficoltà dell'eliminare le parti in eccesso al logo, attraverso, inoltre, un investimento minore. Questo è proprio quello che ha fatto l'azienda e i risultati sono stati positivi, ma il problema continua a sussistere.

Questo è stato un altro importante segnale del cambiamento in atto perché si stava cercando di risolvere un problema che in fin dei conti prima non risultava tale per il semplice fatto che il collo di bottiglia non era visibile. Questo perché gli ordini non erano molti e potevano essere processati in tempo e senza grandi problemi.

2.5 I problemi emersi dalle modifiche apportate

Le varie situazioni affrontate e descritte precedentemente aiutano a comprendere meglio i problemi interni dell'azienda e, nell'ottica di uno studio mirato a cambiare l'intera organizzazione, essi vanno definiti al meglio in modo da essere risolti nel miglior modo possibile. Cercherò di crearne, dunque un elenco dettagliato.

2.5.1 Flusso caotico delle informazioni

Uno dei problemi maggiori notati in Clas, dato comune a molte imprese italiane, riguarda la comunicazione e il flusso delle informazioni. Si tratta di due facce della stessa medaglia perché una comunicazione scarsa, non precisa o, talvolta assente, crea un flusso delle informazioni più vasto con una relativa qualità peggiore.

L'azienda è cresciuta molto ed è cambiata in poco tempo. Partendo dal concetto di piccola impresa a conduzione familiare si è evoluta in poco più di dodici anni arrivando a contare oggi ben 15 dipendenti, ma il modo di operare non è cambiato.

Così come succede nelle piccole realtà, infatti, il singolo sa fare tutto e svolge il lavoro in ogni fase del processo. Il modo di operare all'interno dell'azienda, spesso delle volte, non segue un iter e il lavoratore opera al meglio in base alla situazione. In pratica non c'è nulla di standardizzato: cosa ampiamente sottolineata nello studio dei casi reali affrontati.

Quello che ho potuto notare durante il tirocinio è proprio questo: la completa responsabilità di un processo è in mano al lavoratore che svolge la sua mansione come meglio crede e in base alle occasioni.

Se questo da un lato può creare soddisfazione al dipendente, dall'altro non crea un bene all'azienda nel suo complesso. Questo perché, non avendo procedure da seguire, ben definite ed accettate, in ogni reparto si è venuto a creare il problema descritto nel caso del rifornimento dei distributori automatici e dello smistamento abbigliamento.

La creazione delle procedure, a livello periferico, ha risolto il problema. La comunicazione in un'organizzazione è fondamentale, ma deve essere

utile e con il fine della condivisione delle informazioni. In Clas, invece, durante la giornata sono molte le chiamate interne tra il personale e i contatti diretti: molti di questi sono assolutamente evitabili e portano con sé soltanto perdita di tempo. Manca la condivisione formale di quello che si sta svolgendo, un programma, un modo unico di operare.

2.5.2 Magazzino abbigliamento da spostare

Dal caso dello smistamento dell'abbigliamento si intuisce che un problema da risolvere è quello della disposizione della merce in magazzino. Ovviamente non è stata una cattiva idea in passato separare le due aree: magazzino DPI e magazzino abbigliamento. Adesso però vincoli di spazio a causa di quantità sempre crescenti si stanno facendo più pressanti. Il deposito abbigliamento in un piano rialzato, inoltre, non è comodo se si pensa semplicemente a quante volte viene movimentata la merce da lavorare.

Quando entra in azienda e subisce un primo controllo; quando viene smistata; quindi portata giù per subire la lavorazione desiderata; una volta lavorata portata nuovamente su per preparare l'ordine da evadere (i capi vanno piegati e divisi per tipologia e taglia); poi riportata giù in magazzino per spedirla.

La costruzione di un reparto solo per lo smistamento abbigliamento è stata pensata proprio in quest'ottica. Diminuire i tragitti dei capi da personalizzare è stato l'obiettivo principale e di certo ha portato con sé i primi risultati.

Il passo successivo è capire se va spostato dal piano rialzato tutto l'abbigliamento o solo in parte. Andrebbe fatto un'attenta analisi dei prodotti trattati per capire quali sono quelli con più rotazione e quelli che, invece, stanno più fermi in magazzino. Cambiare le ubicazioni, inizialmente, porterebbe già grandi risultati per il raggiungimento dell'obiettivo di un lavoro più organizzato e meno caotico.

2.5.3 Gestionale non adeguato

L'azienda lavora con un software interno chiamato Gamma per la gestione ordini e le giacenze in magazzino. Il software comprende anche un sistema MRP che gira di notte e aiuta a programmare gli acquisti in base alle giacenze rilevate e alle impostazioni di scorte e sotto scorte. Attraverso Gamma l'azienda gestisce praticamente l'intero Business: gli ordini al fornitore, gli ordini dei clienti, gli ordini da evadere, gli ordini di abbigliamento personalizzato e non, il rifornimento dei distributori automatici e la fatturazione.

Inoltre, è legato ad un altro interessante software che funge da Business Intelligence perché in base ai prodotti o alle famiglie di prodotti è in grado di mostrare vari dati e creare trend e previsioni di vendita osservabili per data, area geografica, responsabile commerciale, cliente. Il software è stato inserito in azienda circa 4 anni fa ed ha rappresentato una grossa innovazione tecnologica per la Clas: è stata studiata una soluzione su misura.

Anche su Gamma, però, cominciano ad essere riscontrati dei problemi da risolvere e non è un caso che le modifiche da apportare riguardano la gestione degli ordini di capi di abbigliamento personalizzato.

In generale, una volta ricevuto l'ordine, per evaderlo, il responsabile preleva le quantità indicate controllando se ci sono le giacenze in magazzino: un lavoro molto semplice e immediato proprio grazie a Gamma che permette la stampa degli ordini in una tabella in cui in ogni riga viene indicata, oltre al codice prodotto e alla quantità, anche l'ubicazione e la giacenza relativa.

Il problema essenzialmente riguarda la gestione degli ordini dell'abbigliamento personalizzato. In questo caso l'ordine cliente che il responsabile smistamento abbigliamento andrà a guardare contiene nome cliente, codice cliente, data ordine, data consegna e la lista di prodotti.

La lista contiene codice prodotto, colore, taglia, descrizione e quantità. Il problema principale si trova nel codice prodotto. Infatti, questo appare come "prodotto neutro" + "lavorazione": ad esempio "VENICE + logo cuore" o "WORKER + ricamo" dove venice e worker sono due nomi di prodotti e l'altra parte riguarda la personalizzazione da andare a fare.

Infatti, i capi personalizzati vengono trattati dal gestionale attraverso la distinta base che in questo caso è rappresentata dal prodotto neutro, ovvero che non ha subito la lavorazione. In questo caso, una volta stampati gli ordini, le giacenze risultano sempre 0 perché il programma, appunto, va a controllare il prodotto personalizzato. L'iter che segue ovviamente il responsabile smistamento è diverso. Per preparare un ordine per prima cosa controlla se ci sono i pezzi neutri, li preleva e poi li manda in lavorazione. Solo allora verrà scaricato sul gestionale il materiale tramite distinta base e diventeranno positive le giacenze.

Inizialmente il gestionale Gamma è stato progettato per semplificare l'entrata e l'uscita di questi prodotti e per distinguere le vendite dei capi personalizzati e non. Il processo interno non è stato considerato e adesso è facile intuire la grossa perdita di tempo che ne consegue.

Per ogni prodotto, per ogni taglia e per ogni colore, infatti, vanno controllate le giacenze sul gestionale manualmente. Questo prima non era un grande problema e veniva risolto facilmente dal responsabile abbigliamento che attraverso la memoria e l'esperienza ricordava facilmente se la roba era in magazzino o meno: grazie a questo i controlli sul gestionale si riducevano molto. Ma si ritorna allo stesso concetto: memoria ed esperienza alla base di tutto e un lavoro con una procedura sbagliata sin all'inizio. Non è un caso, infatti, che la mancanza del responsabile abbigliamento per soli tre giorni ha creato il caos più totale in azienda.

Inoltre, il software in questo modo non appare progettato bene per questa mansione anche per un altro motivo. Capita spesso che gli ordini vengono preparati per essere lavorati e messi da parte o in attesa di completamento perché manca qualche prodotto o in attesa di lavorazione. La trasformazione tramite distinta base che trasformerebbe il neutro in capo personalizzato deve essere fatta solo a lavorazione ultimata. Quello che succede è, dunque, che i capi vengono prelevati fisicamente, ma ciò non appare sul gestionale in cui le giacenze si modificano solamente alla fine del processo. Capita spesso di vedere su Gamma delle giacenze positive e di andare a prelevare i prodotti, ma di non trovarli: a questo punto avviene un'altra inutile perdita di tempo perché si interroga il gestionale per capire perché la giacenza è sbagliata, si interroga il responsabile smistamento abbigliamento che deve momentaneamente abbandonare il lavoro per

ricordarsi dove si trova quel particolare capo e così via. Un problema relativo a questo si è verificato, inoltre, con le vendite dirette: una volta convinti i clienti capitava di andare a prendere dei capi che in realtà non risultavano più in magazzino ma in lavorazione.

Il tentare di risolvere questo tipo di problema riguardante la struttura del gestionale aziendale è importantissimo e andrebbe creato un qualcosa molto simile alla nuova procedura studiata per il flusso dei capi di abbigliamento.

Un iter dal punto di vista del trattamento dei dati molto vicino a quello che poi fisicamente viene svolto, semplificherebbe il modo di lavorare e creerebbe una struttura logica nel compiere le operazioni. Magari un particolare documento interno da creare al momento del prelievo dei capi che modifichi le giacenze in magazzino perché c'è della merce nell'area "Abbigliamento da Personalizzare". Il documento successivo a questo, ovvero quello che oggi viene chiamato "scarico materiali tramite distinta base" necessita pure modifiche per essere semplificato. Creare il software ad hoc è importante, ma questo va fatto con cognizione e con un'attenta analisi dei flussi che i prodotti subiscono e con l'obiettivo di creare un'organizzazione trasparente e facile da controllare.

2.5.4 Il sito web

Clas ha anche un suo sito web dove è possibile vendere online. Non si tratta di un sito web complesso, ma semplice. Una volta selezionati i prodotti e confermato l'acquisto veniva generata una e-mail automatica dall'indirizzo inserito dal compratore in fase di registrazione al sito. Una volta ricevuta l'e-mail il responsabile alle vendite online controllava attraverso il gestionale interno le giacenze e inseriva l'ordine cliente mandando indietro una conferma d'ordine e la data prevista di consegna. È stata una prova che l'azienda ha voluto fare e su cui non credeva molto perché fino a quel momento le relazioni con i clienti e con i fornitori erano tutte di tipo diretto e la rete costruita riguardava tutte aziende nel Piemonte. Il tentativo di incrementare le vendite cercando di ampliare i contatti da un punto di vista geografico sfruttando Internet si è rivelato un successo.

Il sito web otteneva sempre più visualizzazioni e le vendite derivate da esso erano sempre in crescita. Per la prima volta, inoltre, non si trattava solamente con le aziende, ma anche con i privati riuscendo ad ottenere margini maggiori. Una cosa positiva che sicuramente ha portato l'ingresso in Internet è stata una maggiore visibilità ottenuta e la possibilità di accumulare acquisti di piccole quantità da parte di privati ma con maggiori guadagni. Questo era impossibile con le vendite dirette perché non si tratta di un negozio e vendere al dettaglio avrebbe significato cambiare modo di lavorare, spostarsi da quello che ormai è diventato un punto di forza della Clas, ovvero la vendita all'ingrosso. Internet ha la forza di azzerare i tempi di prelievo dei prodotti per farli visionare, i tempi che il cliente impiega a scegliere e confrontare i prodotti e i tempi nulli dovuti ai casi in cui il cliente alla fine non acquista niente. Attraverso il web, infatti, è possibile fare tutto ciò con un semplice click: visionare un prodotto, osservarne le caratteristiche tecniche, confrontarle con altri prodotti simili o con altre marche.

L'azienda, ad un certo punto, ha dovuto lasciar perdere il sito web lavorando come si è sempre fatto. Questo perché si è ritrovata in una situazione critica non avendo più a disposizione il responsabile acquisti: il responsabile alle vendite online ha dovuto cambiare mansione e abbandonare il sito web e le varie azioni di marketing online che stava svolgendo.

I periodi successivi, però, hanno fatto capire il vero valore che aveva assunto il sito web fino a quel momento: continuavano ad arrivare ordini nonostante la mancanza di pubblicità e manutenzione del sito stesso. L'azienda, inoltre, ha ottenuto maggiore notorietà anche fuori dalla regione Piemonte.

Non è un caso, infatti, che la Clas ha avviato un progetto per creare un sito web personale capace di relazionarsi al gestionale interno per evitare ripetizioni nelle procedure. Durante il tirocinio ho avuto modo di analizzare varie parti del sito web con i programmatori con cui si è discusso molto per come trattare le categorie di prodotti da commercializzare e su come rendere il sito facile e immediato da utilizzare. Salta all'occhio però la mancata gestione del caso abbigliamento viene trattato ancora come un business secondario.

Si è studiata una grafica per quanto riguarda la scelta di prodotti, colori e taglie molto simile a quella di siti web già esistenti sul mercato online dell'abbigliamento, ma nessuna pagina al momento sembrerebbe dedicata alle personalizzazioni che, invece, stanno ottenendo sempre più successo per l'azienda.

2.5.5 Gli acquisti

Un altro problema, purtroppo sempre più frequente che durante il tirocinio ho potuto notare, è il ritardo nelle consegne. Più che problema, in questo caso, sarebbe meglio definirlo conseguenza di diverse anomalie nel modo di lavorare e dell'organizzazione in sé.

Uno dei fattori principali è la mancanza di merce in magazzino: spesso delle volte, infatti, il responsabile magazzino non poteva evadere l'ordine a causa di prodotti che frequentemente arrivavano in azienda con qualche giorno di ritardo. Che i fornitori possano essere in ritardo ci può stare e può capitare, ma in Clas questo succedeva spesso, dunque, si doveva trattare di qualche problema interno.

La questione della merce mancante in magazzino è da legare all'operato dell'ufficio acquisti. Nonostante l'MRP desse una mano gli ordini ai fornitori arrivano sempre con uno o due giorni di ritardo rispetto alla data in cui Clas deve consegnare. Per alcuni clienti, tali ritardi non risultano un grosso problema perché molte volte si tratta di ordini a programma e che fondamentalmente vanno a coprire le scorte. Per altri, invece, le date di consegna risultano importanti e il non rispettarle può creare persino blocchi alla produzione.

La ragione principale è stata riscontrata nell'ufficio acquisti. Il modo di lavorare risultava troppo caotico e disordinato e un carico di lavoro sempre crescente non poteva che peggiorare la situazione. Il responsabile degli acquisti, inoltre, come spesso capitava anche in altre figure professionali dell'azienda, svolge mansioni diverse da quella di competenza perché viene richiesta molta duttilità. Capitava spesso, infatti, che andava a controllare le giacenze direttamente in magazzino o si occupava delle vendite dirette in azienda quando si presentava qualche cliente. Questo a

causa, anche, della mancanza di un product specialist: il responsabile acquisti, infatti, ha ottenuto una buona esperienza sui vari prodotti perché testati e confrontati prima di comprarli; si tratta della persona capace di dare i migliori consigli. È ovvio che ciò continui spostamenti e assenze dalla postazione di lavoro con conseguenti operazioni lasciate incomplete. Risulta semplice comprendere che l'uomo non è una macchina e, per mancanza di concentrazione dovuta ai continui spostamenti, il responsabile acquisti dimenticava determinate cose o non svolgeva l'operazione al meglio a causa delle continue distrazioni.

Molto tempo, inoltre, è richiesto dagli ordini per l'abbigliamento. Questi come descritto varie volte stanno diventando sempre più frequenti e i prodotti trattati sempre più diversi. Non ci sono contratti che facilitino questi tipi di acquisti ed è necessario comprare i prodotti direttamente dai siti web dei fornitori. Non esiste neanche un collegamento tra il gestionale interno e gli acquisti online. Questo provoca una grossa perdita di tempo nell'esecuzione dell'ordine e nel controllo successivo. Infatti, bisogna prima ordinare online le varie taglie colori e quantità e verificare quantità e date di consegna; dopo di che bisogna ricopiare i dati nel gestionale interno attraverso inserimenti manuali. Risulta molto più semplice, dunque, commettere errori durante la fase di ricopiatura dei dati soprattutto adesso che i capi di abbigliamento trattati cominciano ad avere una maggiore diversità e dei volumi notevoli.

Gli errori in questa fase sono piuttosto critici perché si propagano a catena nel momento in cui avviene l'ingresso merci e nel momento in cui bisogna evadere l'ordine. In questi casi il controllo richiede pure del tempo perché bisogna andare a trovare lo sbaglio andando a confrontare i due ordini.

2.6 Clas: la nuova visione. Cosa cambia?

I casi affrontati e i problemi discussi indirizzano verso l'idea che, con il cambiamento in atto, l'azienda sta modificando sostanzialmente il proprio business.

Non si tratta più soltanto di operazioni di compravendita, ma è possibile rivedere il contesto come un'azienda di produzione. I capi di

abbigliamento in entrata diventano la materia prima da lavorare; le personalizzazioni corrispondono al lato produttivo del business per la creazione di un prodotto finito rappresentato dal vestiario personalizzato. Questo cambiamento potrebbe rivelarsi più complesso di quanto sembri a causa di una gestione non organizzata e strutturata. L'errore principale sta nel vederlo come periferico, ovvero relativo ad una parte dell'azienda (una procedura o un reparto), anziché centrale e organizzativo e, ancora più grave, che è già in atto inconsapevolmente.

Con il Business principale che cambia e con un contesto non più strettamente commerciale, ma di produzione, l'organizzazione deve cambiare. Si tratta infatti di un cambiamento che deve essere analizzato e gestito in tutte le sue sfaccettature: il nuovo mercato, il cambiamento del modo di lavorare e delle procedure, l'innovazione tecnologica da attuare e i nuovi ruoli da definire con mansioni e capacità richieste diverse.

Principalmente cambia il mercato di riferimento. Un mercato affascinante dati i numeri sempre in crescita e capace di cambiare l'azienda nel tentativo di adattarsi al meglio. È ovvio che, però, bisogna far fronte all'acquisizione di nuovi clienti, clienti diversi da quelli con cui l'azienda opera in questo momento proprio per la totale diversità del prodotto trattato. Nel tentativo di accaparrarsi nuovi clienti l'azienda deve assolutamente considerare la concorrenza cercando di essere competitiva attraverso una qualità dei capi maggiore o dei prezzi più bassi. Per far ciò sono necessarie delle azioni di marketing mirate e una buona potenza negli acquisti.

Entrare in contatto con diversi fornitori e ottenere delle condizioni vantaggiose non è facile e si ottiene nel tempo. Clas riesce ad essere competitiva con i DPI grazie alla grandissima famiglia dei prodotti trattati e ai prezzi concorrenziali che riesce a mantenere. Questo è dovuto essenzialmente all'esperienza maturata negli anni e alla rete di fornitori costruita con criterio. Adesso il cambio di direzione e la possibilità di specializzarsi nelle personalizzazioni naturalmente può creare un senso di sconforto perché può apparire come un ricominciare da zero.

Un altro fattore da considerare è che i fornitori vantaggiosi per l'abbigliamento oggi sono maggiormente le aziende estere: Europa orientale e Cina in primis. Bisogna analizzare quindi la possibilità di entrare in contatto con questi tipi di situazioni e con tutto quello che una

scelta del genere può comportare. Oltre ai problemi di comunicazione, infatti, è il modo di operare di queste aziende ad essere parecchio diverso da quello italiano. Come ho potuto notare durante il tirocinio, le differenze tra quantità ordinate e ricevute sono notevoli (per quanto riguarda l'abbigliamento), proprio perché non c'è molta precisione da questo punto di vista. Ordinare all'estero, inoltre, risulta veramente vantaggioso dal punto di vista dei costi, ma bisogna analizzare anche l'altra faccia della medaglia, ovvero le quantità e i tempi di consegna. Per raggiungere costi unitari minori o importanti sconti, infatti, è necessario ordinare quantità rilevanti e questo risulta molto critico in questo momento perché l'azienda essenzialmente lavora seguendo esattamente gli ordini ricevuti dai clienti. Compra quello che serve e lo personalizza talvolta con tempi di consegna non proprio veloci. Questo perché non si ha ancora un'idea chiara del mercato in esame e prevedere cosa accadrà sembra ancora impossibile. Acquistare all'estero comporta, invece, anche tempi di consegna piuttosto lunghi: pertanto prevedere quali capi verranno richiesti e su per giù le quantità diventa fondamentale, altrimenti i rischi di grosse perdite diventano molto probabili.

Per soddisfare la domanda e per garantire tempi di consegna accettabili e lavorazioni sempre più precise è necessario, inoltre, innovarsi tecnologicamente. Trovare soluzioni ai problemi del gestionale interno e del sito web descritti in precedenza è un primo importante passo.

Dal caso dello spellicolamento e del reparto ricamo e stampaggio si nota, invece, un interesse dell'azienda nell'acquisto di nuovi macchinari: è un chiaro segno di risposta al cambiamento in atto che l'azienda sta subendo. L'investimento attuato su un nuovo plotter da taglio potrebbe essere solo l'inizio di un'innovazione tecnologica a cui l'azienda deve far fronte e lo si capisce anche dallo spazio creato e momentaneamente inutilizzato proprio nel reparto in cui avvengono le lavorazioni. L'inserimento di macchinari laser potrebbe presentare un passo in avanti, non più visti nell'ottica dello spellicolamento, bensì per essere usati per altri tipi di personalizzazioni anche su altri materiali.

Un dato importante si nota anche nelle esigenze dei clienti. Se prima la difficoltà dei loghi da stampare o ricamare non era elevata, adesso il cliente richiede una cura del dettaglio maggiore e soluzioni sempre più sofisticate: questo può essere visto come il definitivo ingresso in un nuovo mercato.

Inoltre, oltre alla difficoltà del logo in sé sono cambiate anche le richieste dei capi da personalizzare, o meglio, si sono differenziate. Non ci sono più solo ordini di t-shirt e pantaloni, ma si varia su polo, cappelli, caschi, giacche, giubbotti e addirittura gadget vari come portachiavi o penne. La consapevolezza del nuovo mercato sicuramente invoglia l'azienda a far meglio e a trovare soluzioni adeguate, ma allo stesso tempo preoccupa, perché si può passare a richieste sempre più particolari e con quantità non prevedibili al momento. La richiesta di personalizzazioni su capi utilizzati anche in condizioni estreme di lavoro non è impensabile e l'azienda in questo caso dovrà apprendere nuove conoscenze in merito ai materiali trattati.

Per quanto riguarda i ricami in azienda, invece, c'è una macchina automatica capace di lavorare più capi alla volta. Anche in questo caso però le quantità dei capi da personalizzare rendono il lavoro sempre più pressante e i tempi impiegati non permettono i giusti periodi di manutenzione necessari per minimizzare i fermi macchina. Succede, dunque, sempre più frequentemente che la macchina non lavori a causa di problemi di diversa natura. In ottica di ingresso in un nuovo mercato e di specializzazione nel campo delle personalizzazioni bisognerebbe trovare innovazioni tecnologiche anche per il ricamo incrementando la capacità produttiva o aggiungendo macchinari per velocizzare le operazioni. Il rischio di non poter soddisfare un ordine nei tempi richiesti è alto in questo momento e spesso si finisce per commissionare il lavoro ad un'azienda terza che non è molto vantaggioso dal punto di vista economico.

Nella nuova visione che l'azienda potrebbe assumere, infine, non è più possibile lavorare come adesso, in cui non c'è una figura specializzata in design e grafica proprio per la semplicità dei loghi. In caso in cui le lavorazioni da creare e i loghi diventerebbero più complessi, cosa altamente probabile, è necessario un periodo di formazione per il personale o l'inserimento di nuove figure all'interno dell'azienda.

Periodi di formazione per l'acquisizione di nuove conoscenze nel campo delle personalizzazioni e delle varie tipologie di materiale da consigliare in base alle situazioni, sono necessari anche per i responsabili commerciali e acquisti. Anche il modo di lavorare deve cambiare cercando di creare un ambiente più organizzato capace di rendere il flusso delle informazioni il più fluido possibile.

Capitolo 3

Procedura di supporto nell'analisi e gestione del cambiamento

Il cambiamento in atto in Clas necessita di un processo collettivo di analisi e gestione: ci sono decisioni da prendere e da rendere operative, elementi informativi da raccogliere ed analizzare, riunioni da gestire, coinvolgendo di volta in volta le persone giuste, decisioni già prese o ipotesi precedentemente formulate da rivedere alla luce dei nuovi elementi scaturiti e così via.

Per far ciò si potrebbe utilizzare la metodologia proposta in (Francardi, Norese, 1996).

È necessario partire da una prima formulazione del problema che, con tutta la chiarezza possibile, permetta di descrivere nella sua globalità il problema da affrontare, di identificare gli attori potenzialmente coinvolti, tracciare i confini entro cui muoversi e raccogliere tutte le informazioni necessarie a definire la *natura del cambiamento organizzativo* in esame ed a caratterizzarne la *complessità*.

Questo è stato affrontato nel secondo capitolo.

In questa fase viene dunque proposto lo schema multidimensionale di identificazione della Complessità del Cambiamento Organizzativo (CCO). La definizione dei vari elementi dello schema non solo può indicare il livello ed il tipo di complessità che caratterizzano il processo di cambiamento in esame, ma aiuta anche a verificare se le persone coinvolte hanno le competenze necessarie per affrontare il problema ed il compito attribuito, se ci sono elementi con ruoli chiave nella gestione del lavoro e nelle relazioni con altri eventuali gruppi rappresentanti interessi significativi, e se si riesce ad operare in maniera cooperativa.

Riconosciuto il livello ed il tipo di complessità, la situazione può rivelarsi così complessa da rendere impossibile qualsiasi azione, al punto di interrompere la procedura. Potrebbe invece risultare indispensabile una nuova formulazione del problema, a causa della sua incompleta e

insoddisfacente definizione o di una forte connotazione di incoerenza ed ambiguità. Se la complessità riconosciuta risultasse ben caratterizzata ed affrontabile tecnicamente, la sua tipologia (in termini di relativa semplicità d'azione, rischi connessi, livello di analisi necessario, etc.) potrebbe indicare coerenti strumenti di approfondimento della conoscenza e di controllo degli elementi di complessità emersi. Potrebbero essere orientati a sviluppare la comunicazione tra gli attori, attivando relazioni dove necessario; oppure orientati all'indagine, in presenza di informazione carente; o alla strutturazione dei dati, se questi risultassero disomogenei e caotici, o del problema, rivelatosi meno facilmente definibile del previsto. Ottenendo in questo modo un quadro più dettagliato della situazione diviene possibile sia una revisione dello schema CCO, sia il passo successivo, volto a stabilire con più analiticità quali sono gli attori coinvolti nel processo, qual è il loro ruolo e come lo esercitano, se e in che modo sono in relazione tra di loro e qual è la natura di tali relazioni. È necessario individuare a quale livello (istituzionale, individuale) agiscono gli attori e quale è la dimensione interpretativa prevalente, attraverso cui leggere il processo di cambiamento.

Lo schema multimodale delle relazioni tra azione e struttura sociale è lo strumento proposto in questa fase.

A questo punto alcune criticità, evidenziate precedentemente dallo schema CCO, possono essere già state ridotte od eliminate. Tenendo conto di quanto emerso dalle indagini effettuate e dall'analisi dei risultati, si procederà alla costruzione del terzo strumento di analisi, lo schema di *identificazione delle situazioni problematiche e delle possibili opzioni tattiche e/o strategiche* (OTS), da utilizzare per acquisire livelli più approfonditi o dettagliati di conoscenza e per sviluppare nuovi passi del processo di cambiamento, scegliendo in funzione della loro maggiore o minore adeguatezza, del tempo richiesto per effettuarli, del costo, del rischio, etc.

L'integrazione dei risultati scaturiti dalle attività cognitive, tattiche e strategiche e la loro valutazione mediante uno Schema di Controllo la procedura. Lo schema permette di verificare se i vincoli su tempi e risorse sono stati rispettati, in che misura gli attori hanno preso parte al processo di cambiamento, fino a che punto sono stati raggiunti i risultati prefissati e quant'altro sia necessario controllare. In parallelo allo Schema di

Controllo è possibile utilizzare strumenti di supporto come software di project management.

Nei successivi paragrafi è proposta una descrizione dettagliata dei diversi schemi.

3.1 Schema Multidimensionale di Identificazione della Complessità del Cambiamento Organizzativo

Lo schema Multidimensionale di Identificazione della Complessità del Cambiamento Organizzativo (CCO) aiuta a definire la situazione in termini almeno generali e ad identificare il livello di complessità ed i principali elementi di criticità, da analizzare ed affrontare *prima* di procedere nei passi successivi.

Per arrivare ad identificare situazioni riconducibili a tipologie differenti di complessità, è utilizzato un modello multicriteri costituito da tre dimensioni, o assi significativi, che si articolano in nove criteri a cui sono associati stati di qualificazione. Combinazioni di stati di qualificazione sui criteri prendono il nome di profili a cui sono associabili tipi e/o livelli diversi di complessità. Il tracciamento e l'analisi del profilo (o dei profili) di complessità aiuta ad approfondire la conoscenza degli elementi di criticità o delle opportunità che macroscopicamente possono influenzare il processo di cambiamento e ad individuare possibili azioni di riduzione di complessità ed incertezza.

Lo schema è composto da tre dimensioni:

- *natura del cambiamento* - la tipologia del cambiamento e la sua diffusione funzionale definiscono, ad un livello molto generale, la natura del cambiamento e le caratteristiche processuali e spaziali;
- *caratteristiche (o forme) di complessità* - si riferisce a forme diverse di complessità (di orientamento, di comprensione e di decisione) che caratterizzano la complessità del processo di cambiamento;

- *situazione problematica* - gli stimoli ambientali al cambiamento e le prospettive d'azione caratterizzano la situazione problematica che si genera in relazione al cambiamento.

3.1.1 Natura del cambiamento

Tipologia del cambiamento

In questo criterio vengono valutati tre stati di qualificazione:

- *innovazione prevalentemente di tipo tecnico* - modifica degli strumenti e delle tecniche che permettono all'organizzazione di espletare il proprio compito (nuove tecnologie, nuovi prodotti e servizi);
- *innovazione prevalentemente di tipo organizzativo* - modifica degli elementi formali che costituiscono la struttura organizzativa (nuove procedure, nuove politiche e forme organizzative);
- *innovazione di tipo tecnico/organizzativo* - modifica contemporanea degli strumenti e della struttura organizzativa.

Diffusione

Si riferisce al tipo di diffusione del cambiamento in termini di funzioni e di aree dell'organizzazione coinvolte nel processo innovativo. Sono stati definiti quattro stati possibili, combinando indicazioni desumibili in letteratura:

- *locale/monofunzionale* - l'innovazione è circoscritta ad una ben precisa area dell'organizzazione ed è relativa ad una sola funzione;
- *diffuso/monofunzionale* - l'innovazione coinvolge parecchie aree dell'organizzazione, relativamente ad una sola funzione;
- *locale/polifunzionale* - l'innovazione è circoscritta ad una ben precisa area dell'organizzazione ed è relativa a più funzioni;
- *diffuso/polifunzionale* - l'innovazione tocca parecchie aree dell'organizzazione e coinvolge più funzioni.

Struttura processuale del cambiamento

Si parla di cambiamento drastico quando il cambiamento comporta una sostituzione completa o una differenza sostanziale, rispetto alla situazione

precedente. Quando, invece, si parla di modifiche di una situazione preesistente, allora ci si riferisce ad un cambiamento incrementale. Si può, inoltre, distinguere un cambiamento, con una visione più orientata al suo sviluppo nel tempo, in improvviso o graduale. Combinando le due indicazioni si identificano quattro stati di cambiamento:

- *cambiamento drastico*: il cambiamento è improvviso e sostanziale; va ‘disaggregato’ ed affrontato o localmente, o gradualmente, altrimenti la complessità generata è troppo elevata;
- *cambiamento urgente*: il cambiamento è improvviso, ma limitato; è piuttosto critico, ma può essere affrontato concentrando le risorse a disposizione su di esso;
- *cambiamento graduale*: il cambiamento è sostanziale, ma graduale nel tempo; non essendoci pressioni temporali può essere affrontato per passi successivi;
- *cambiamento incrementale*: il cambiamento non è improvviso ed è limitato; non è un vero processo di cambiamento, ma situazioni di questo genere possono generare, a loro volta, processi di cambiamento.

Caratteristiche spaziali del cambiamento

Per questo criterio vengono definiti quattro stati possibili:

- *cambiamento centrale-integrato*: sono coinvolti nel processo di cambiamento punti centrali e non dell’organizzazione ben collegati fra loro;
- *cambiamento centrale-frammentato*: sono coinvolti nel processo in atto punti centrali e non dell’organizzazione che hanno tra loro un collegamento limitato;
- *cambiamento periferico-correlato*: sono coinvolti solo punti non centrali dell’organizzazione che, però, presentano forti collegamenti fra loro;
- *cambiamento periferico-frammentato*: sono coinvolti solo punti non centrali dell’organizzazione scarsamente correlati.

3.1.2 Forme di complessità

Complessità di orientamento

È legata alla necessità di disporre di elementi di un sistema di riferimento (quali norme e standard esistenti; prassi e standard adottati localmente, procedure, protocolli o vincoli, tutti più o meno strutturati) che permettano di orientare l'azione.

Sono stati identificati tre stati:

- *sistema di riferimento assente* - assenza parziale o totale di elementi di riferimento;
- *sistema di riferimento limitato* - si dispone di una molteplicità di elementi di conoscenza mal strutturati, disomogenei, ambigui, parziali, limitati numericamente. Per poter definire un sistema di riferimento per orientare l'azione è necessario procedere ad una strutturazione di tali elementi una volta convalidati;
- *sistema di riferimento presente* - esistono elementi di riferimento strutturati e significativi tali da eliminare o ridurre al massimo la complessità di orientamento.

Complessità di comprensione

È relativa alla mancanza o insufficienza di elementi informativi a disposizione in relazione all'organizzazione ed al cambiamento in esame.

Sono definiti tre possibili stati:

- *carezza di informazione*, che richiederà quindi un'indagine mirata alla ricerca ed alla validazione degli elementi informativi mancanti
- *carezza totale di informazione*, che implicherà invece un'indagine generale ed onerosa in termini di costi e di tempi
- *vincolo d'uso di informazioni precedentemente strutturate* dove le informazioni necessarie sono presenti, ma vi è l'obbligo, o la necessità, ad usarle nel modo in cui sono state precedentemente elaborate, creando ovvi problemi di trattamento di questi elementi informativi.

Complessità di decisione

Dipende dal livello di incertezza o dalla natura dei ‘disturbi’ nel sistema decisionale. Si identificano tre stati possibili:

- *situazione cooperativa* - gli attori sono disposti a collaborare per il raggiungimento di obiettivi condivisi;
- *situazione conflittuale* - è elevato il rischio che gruppi di attori non siano disponibili a cercare posizioni comuni sulle decisioni da prendere;
- *situazione scarsamente relazionale* - la natura episodica o l'assenza di relazioni tra i diversi gruppi attoriali può ostacolare l'introduzione dell'innovazione.

3.1.3 Situazione Problematica

Stimoli ambientali al cambiamento

Per questo criterio vengono definiti tre stati possibili:

- *stimoli* di varia natura o *interessi interni* - creano opportunità per il miglioramento di una situazione sufficientemente stabile per l'organizzazione in rapporto al suo ambiente;
- *fattori critici esterni* - situazione caratterizzata da una elevata pressione rivolta dall'esterno verso l'organizzazione;
- *fattori interni critici* - il cambiamento può essere indotto dall'ambiente interno e/o essere esercitato sullo stesso.

Relazione tra causa ed azione

Gli stati di qualificazione dell'ultimo criterio dello Schema CCO rappresentano le tre prospettive d'azione in campo organizzativo proposte in letteratura:

- *prospettiva adattiva* - fattori ed eventi esterni costringono le persone e le organizzazioni a comportarsi in un determinato modo;
- *prospettiva razionale* - gli attori e l'organizzazione valutano alternative ed azioni esercitando una libera scelta razionale;
- *prospettiva emergente* - il comportamento attoriale emerge dall'interazione tra circostanze esterne e motivi di interesse interno mutuando le situazioni estreme.

3.1.4 Tipologie di complessità

In (Figura 6a) viene proposta la rappresentazione grafica dello *Schema di Identificazione della Complessità del Cambiamento Organizzativo* dove, per una più facile lettura della complessità del processo in esame, gli stati ritenuti maggiormente critici sono posti agli estremi degli assi non orientati. Le combinazioni che identificano situazioni particolarmente problematiche sono rappresentate da andamenti del profilo di rappresentazione particolarmente irregolari, mentre i processi che presentano un andamento pressoché lineare e centrale identificano situazioni affrontabili con relativa facilità.

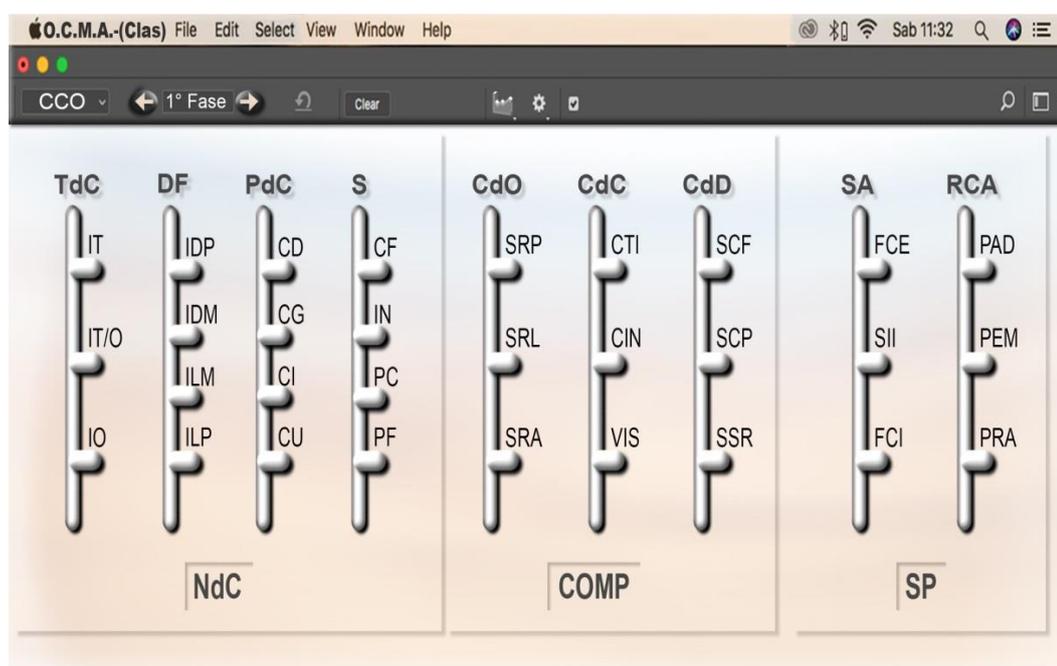


Figura 6a - *Schema delle Complessità del Cambiamento Organizzativo*

In (Figura 6b), sono presenti le legende relative alle tre dimensioni (NdC, COMP, SP) attraverso le quali è possibile capire a cosa si riferiscono le sigle presenti nello Schema.

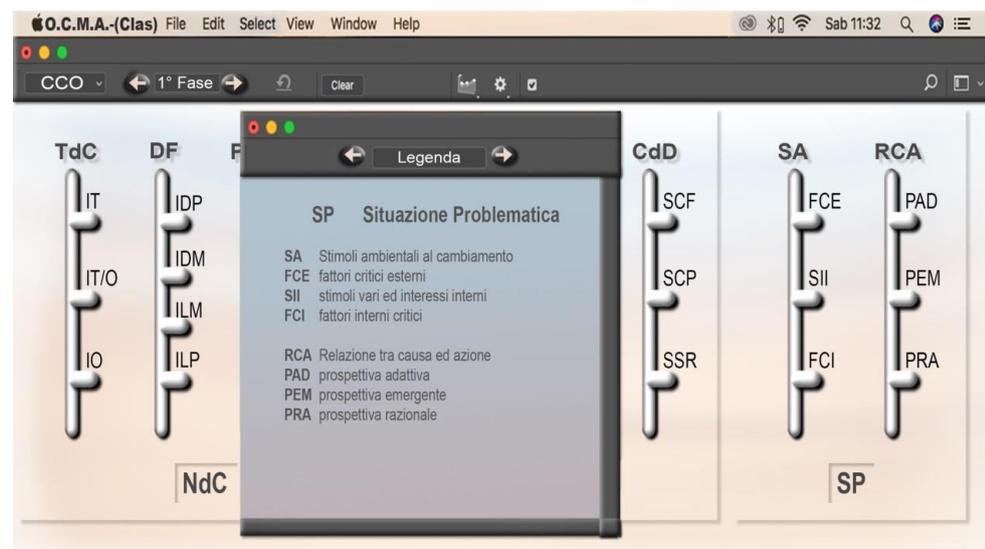
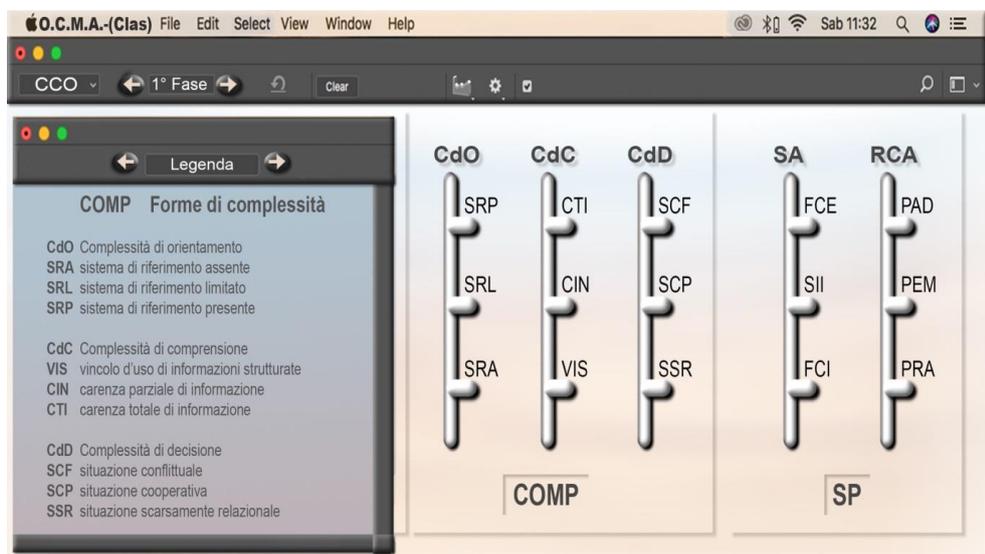
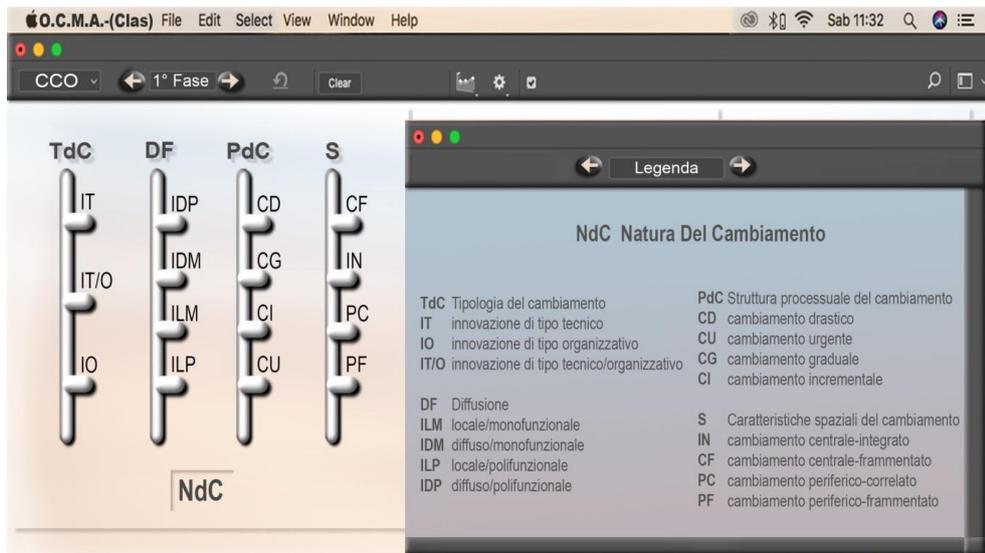


Figura 6b - Legenda schema CCO: le tre legende sono relative alle tre diverse tipologie di complessità

3.2 Schema Multimodale delle relazioni tra azione e struttura sociale

Lo Schema Multimodale (Figura 7a) è utilizzato per leggere ed interpretare le logiche sottostanti alle azioni ed alle decisioni dei diversi attori nel processo di cambiamento e le relazioni tra azioni ed effetti, a livello sia individuale che organizzativo (Pettigrew, 1990). In (Figura 7b) la legenda aiuta a capirlo meglio.

L'uso dello schema cambia a seconda del momento in cui lo si costruisce. Se viene costruito alla fine di una fase o dell'intero processo può essere visto come uno strumento per rileggere, alla luce dei risultati parziali o finali, quanto realmente si è realizzato e scoprire cosa eventualmente non è stato fatto o cosa non ha funzionato e perché.

Se lo schema è costruito durante il processo di cambiamento serve ad evidenziare la dimensione prevalente, o le dimensioni, di lettura del processo, per poter identificare e proporre strumenti o strategie idonei. In questo secondo caso basterà identificare la casella che si ritiene più appropriata per interpretare un'azione od un evento e annotare le osservazioni scaturite dall'analisi collettiva. Al termine della fase, potrà eventualmente essere utile ricostruire lo schema Multimodale a posteriori e confrontarlo con quello definito a priori per analizzarne coerenze ed incoerenze.

Lo schema Multimodale nasce dall'interpretazione che (Orlikowski e Robey, 1991) danno del legame, descritto da (Giddens, 1984), tra azione e struttura sociale. Giddens va oltre l'osservazione che l'azione e la struttura sociale coesistono. Egli identifica tre modalità di collegamento tra l'azione umana e la struttura sociale: gli *schemi interpretativi*, le *risorse* e le *norme*. Inoltre, descrive come queste modalità operino all'interno sia dell'ambito istituzionale che di quello dell'azione individuale nell'organizzazione, ottenendo quindi un'interazione di elementi soggettivi ed oggettivi.

Sono identificate tre modalità di collegamento tra l'azione umana e la struttura sociale: gli *schemi interpretativi*, le *risorse* e le *norme*.

Gli *schemi interpretativi* sono *elementi di conoscenza* condivisi e standardizzati, a cui gli uomini ricorrono per proiettare significati e per

interpretare comportamenti ed eventi, ottenendo quindi interazioni significative. Da un punto di vista individuale (LI), l'interazione umana implica la comunicazione di significati, tramite schemi interpretativi che costituiscono un bagaglio di conoscenza a cui gli uomini ricorrono per la produzione e riproduzione di interazioni (azioni e reazioni). Gli schemi interpretativi non solo forniscono significati condivisi, ma mediano anche la comunicazione. Da un punto di vista istituzionale od organizzativo (LO), gli schemi interpretativi contengono strutture di significato che rappresentano le regole sociali, che informano e permettono o inibiscono il processo di comunicazione. Perciò in ogni interazione, la conoscenza condivisa non è solo il background, ma anche una parte integrante dell'incontro comunicativo, in quanto in parte caratterizza l'interazione ed in parte è influenzata dall'interazione stessa.

Le *risorse* sono i mezzi attraverso cui le idee vengono realizzate, gli obiettivi vengono raggiunti e il potere è esercitato. In un'ottica individuale il potere entra nell'interazione umana dando agli uomini capacità organizzative per raggiungere dei risultati, per trasformare il mondo materiale e sociale. Mentre le risorse includono i mezzi attraverso cui il potere è esercitato, da un punto di vista istituzionale le risorse sono elementi strutturali che legittimano le strutture organizzative del potere.

Le *norme* rappresentano, in una prospettiva individuale, regole organizzative o convenzioni accettate che stabiliscono una condotta appropriata o accettata. Sistemi di regole per legittimare il modo di agire vengono creati dall'uso continuo di sanzioni da parte degli individui quando interagiscono. Le norme quindi, giocano un ruolo attivo nel dare corpo ai valori istituzionali che legittimano il comportamento. Da un punto di vista istituzionale, le norme appoggiano la struttura di legittimazione stabilita.

Se lo schema Multimodale serve per orientarsi e capire in che ottica o prospettiva leggere od interpretare gli avvenimenti salienti di un processo di innovazione, strumenti orientati ad un maggior dettaglio di analisi, utilizzabili come supporto alla procedura, sono utili per capire quali sono gli attori chiave, come sono in relazione tra di loro, quale è la natura di tali relazioni (tecnica, di comunicazione, di controllo, ecc...) ed il livello di interdipendenza tra gli attori stessi.

Le informazioni che risultano dallo schema Multimodale e dagli altri strumenti attivati forniscono un quadro sufficientemente completo della situazione e, confrontando schemi relativi a periodi diversi, dell'evoluzione della situazione stessa.

The screenshot shows the O.C.M.A.-(Clas) software interface. The main window displays a table with the following structure:

	SI	R	N L/R
LI	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

The interface includes a menu bar (File, Edit, Select, View, Window, Help), a toolbar with navigation and action buttons, and a status bar showing the date and time (Sab 11:32).

Figura 7a - Schema Multimodale

The screenshot shows the O.C.M.A.-(Clas) software interface with a legend window open. The legend defines the symbols used in the multimodal schema:

Legenda	
SI	Schemi interpretativi
R	Risorse
N L/R	Normativo Logico/Razionale
LI	Livello individuale
LO	Livello Organizzativo
<input checked="" type="checkbox"/>	Area di azione selezionata
<input type="checkbox"/>	Area di azione non selezionata
X	Azione
X?	Possibile Azione
<input type="checkbox"/>	Reazione
<input type="checkbox"/>	Possibile Reazione

The background shows the same multimodal schema table as in Figure 7a, with the legend window overlaid on the right side.

Figura 7b - Legenda schema Multimodale

3.3 Schema di identificazione delle situazioni problematiche e delle possibili opzioni tattiche e/o strategiche

La conoscenza acquisita nello sviluppo dello schema CCO e dello schema Multimodale ed i risultati derivati dall'uso di strumenti di indagine e di analisi strutturata sono trattati dettagliatamente ed inclusi in un nuovo schema, per tradurre in termini operativi la conoscenza sui nuovi elementi critici identificati e sul contesto entro cui l'organizzazione deve muoversi. L'elaborazione e l'analisi dello schema (Figura 8) serve a caratterizzare dettagliatamente le situazioni di criticità emerse e ad identificare azioni idonee ad affrontarle, sia in termini operativi che strumentali.

Lo schema assume le caratteristiche di una struttura bipolare che permette sia di descrivere le situazioni problematiche evidenziate che di analizzare le opzioni tattiche o strategiche da intraprendere.

Da una parte compaiono le dimensioni politico/organizzativa e tecnico/organizzativa, di descrizione delle situazioni problematiche. A queste si contrappongono le dimensioni operative che, singolarmente o congiuntamente, permettono di caratterizzare le differenti opzioni tattico/strategiche.

Traendo spunto dalla letteratura e da alcuni casi reali analizzati, sono qui di seguito descritti alcuni attributi/criteri connessi alle varie dimensioni.

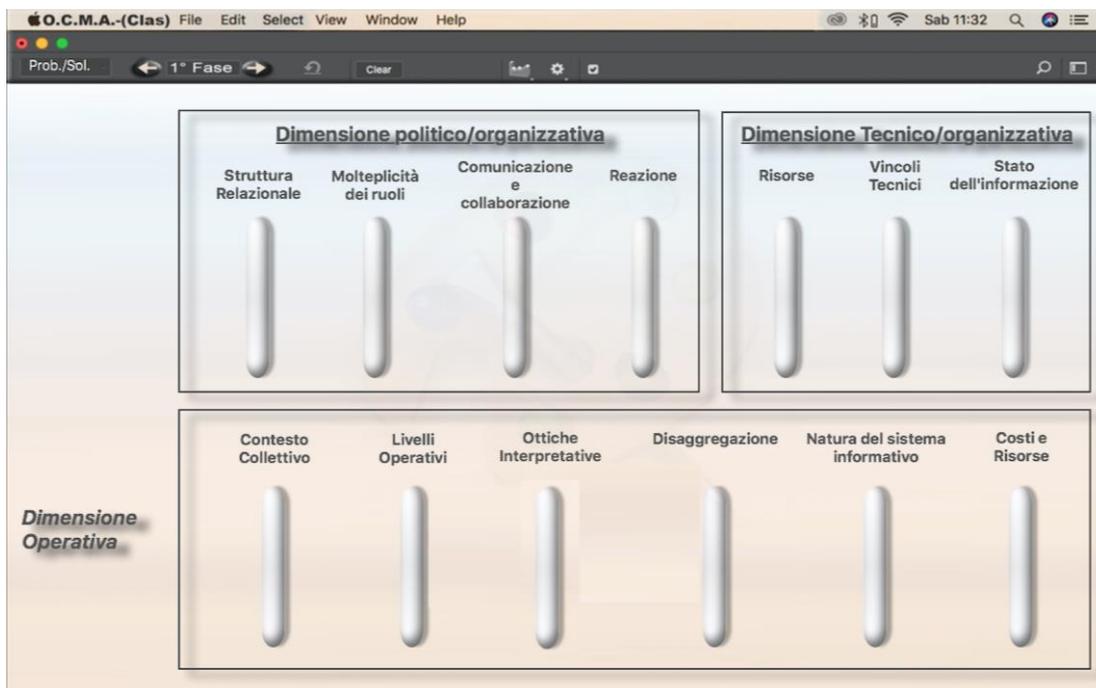


Figura 8 - Possibile schema di identificazione delle opzioni tattiche/strategiche

3.3.1 Dimensione politico/organizzativa

Questa dimensione sintetizza e tratta dettagliatamente le informazioni incluse nello schema Multimodale ed eventualmente elaborata con altri strumenti di analisi della situazione attoriale. Quattro possibili attributi/criteri sono così caratterizzabili.

Struttura relazionale

È la struttura del sistema attoriale, espressa attraverso cinque stati di qualificazione che sintetizzano situazioni macroscopicamente differenti in termini di numero di attori o gruppi attoriali e di presenza o carenza di relazioni mutue:

- molteplicità di attori scarsamente in relazione fra di loro a livello istituzionale;
- molteplicità di attori interconnessi esclusivamente a livello istituzionale;

- molteplicità di attori in relazione sia a livello istituzionale che individuale;
- pochi attori fortemente in relazione tra di loro;
- pochi attori scarsamente in relazione tra di loro.

Molteplicità di ruoli tecnico-politici

L'intento è di evidenziare la presenza, più o meno significativa, o l'assenza di sovrapposizioni tra i gruppi di natura tecnica e quelli di natura politica. Per fare ciò si sono identificati degli stati derivati dal rapporto tra il numero di attori o gruppi di attori coinvolti sia a livello tecnico che ed il numero totale di attori coinvolti. Lo stato *elevata molteplicità di ruoli tecnico-politici* può essere sintomo di una situazione particolarmente complessa, così come lo stato *carenza di visione politico-tecnica* implica l'assenza di attori in grado di analizzare la situazione contemporaneamente dal punto di vista tecnico e politico, gli stati intermedi rappresentano situazioni meno critiche.

Comunicazione e collaborazione

È legato al concetto di comunicazione tra le varie funzioni e risorse. È relativo, inoltre, alla qualità delle informazioni comunicate e ad una cultura aziendale presente e diffusa o meno. Con il termine cultura si intende il modo in cui le persone si comportano in azienda, i valori importanti, ciò che è premiato rispetto a ciò che è penalizzato o evitato. Essa influenza il modo in cui sono prese le decisioni e le funzioni che hanno maggior peso in azienda. Si identificano i seguenti stati:

- *soddisfacente* – cultura aziendale diffusa, alta qualità della comunicazione ed elevata collaborazione tra le risorse;
- *non soddisfacente* – presenza di diverse culture tra i reparti, ma buon livello di comunicazione e collaborazione;
- *gravemente insoddisfacente* – mancanza totale di una cultura aziendale, risorse in contrasto tra di loro.

Reazione

È legata al cambiamento comportamentale indotto dall'innovazione nei potenziali utenti e nei soggetti dell'organizzazione. Si riconoscono tre stati possibili:

- *ostruzionismo parziale o totale* - se è esercitato da un soggetto con potere decisionale, la situazione diviene critica perché viene bloccata qualsiasi azione; se invece il soggetto non ha potere, allora la situazione è facilmente gestibile;
- *rigidità comportamentale* - gli utenti hanno difficoltà ad adattare il loro comportamento alla nuova situazione indotta dall'innovazione;
- *accettazione* - gli utenti non ostacolano in nessun modo l'innovazione, che percepiscono come un vantaggio e non come una minaccia.

Le motivazioni che inducono le differenti reazioni possono essere di varia natura e connesse a difficoltà di comunicazione sia nell'unità emittente che in quella ricevente.

3.3.2 Dimensione tecnico/organizzativa

Tratta la complessità della situazione problematica da un punto di vista prettamente tecnico. Alcuni tra gli attributi/criteri più frequentemente identificabili sono i seguenti.

Risorse

Con il termine risorse si identificano non solo le disponibilità umane e materiali, ma anche l'adeguatezza dei mezzi di coordinamento e di comunicazione e più in generale tutto ciò che condiziona o contribuisce allo sviluppo dell'innovazione. Avendo una valenza così vasta, sarà necessario, di volta in volta, entrare nel merito del significato attribuito al termine risorse.

Vincoli tecnici

Un'innovazione in una organizzazione può o meno richiedere la nascita di nuovi ruoli tecnici, la modifica dell'esistente sistema informativo, un frequente aggiornamento dei dati, una modifica delle modalità correnti di lavoro o dei ruoli tecnici esistenti e così via. Combinando fra loro tutti questi elementi, è possibile ottenere una serie di diverse situazioni che corrispondono ad altrettanti stati di qualificazione. Sarà compito di chi utilizza tale schema identificare gli stati che meglio rappresentano la situazione in esame.

Stato dell'informazione

Rappresenta il livello di conoscenza che è presente nell'organizzazione ed i problemi connessi alla gestione dell'informazione. A seconda del caso in esame si possono individuare stati di carenza di informazioni, molteplicità e sovrapposizione di ruoli degli attori nell'immissione dei dati, molteplicità di dati con possibilità di duplicazioni o di mancanza di connessioni,

3.3.3 Dimensione operativa

Questa dimensione, tenendo conto delle informazioni derivanti dalle due dimensioni precedenti o di eventuali vincoli imposti dalla situazione problematica, è orientata all'identificazione e successivamente alla valutazione di possibili opzioni tattiche e/o strategiche e di eventuali strumenti e approcci da adottare. La letteratura propone una molteplicità di elementi atti a caratterizzare possibili azioni; di seguito ne sono descritti alcuni.

Contesto collettivo

Indica la natura del gruppo a cui è affidata l'analisi e la gestione del processo. Quattro sono gli stati possibili:

- *gruppo tecnico/politico* - gruppo misto, costituito permanentemente da soggetti con competenze tecniche e con ruoli politici, cioè da persone che rappresentano interessi esecutivi, la cui

expertise e cooperazione risulta importante per tradurre le decisioni in azioni;

- *working group* - rappresenta la situazione in cui si ha un gruppo prevalentemente di natura tecnica, ma in relazione con coloro che formalmente sono responsabili di prendere delle decisioni relative all'attività del working group stesso;
- *gruppo tecnico fortemente relazionale* - rappresenta un gruppo di lavoro che ha una relazione istituzionale con attori che rappresentano interessi politici rilevanti senza però avere alcuna autorità esecutiva relativamente al problema da trattare;
- *gruppo tecnico* - gruppo costituito solo da tecnici, che non ha relazioni con l'esterno salvo per gli aggiornamenti sullo stato avanzamento lavori.

Lo stato in cui il Gruppo si trova, può essere rafforzato se combinato con stati operativi coerenti oppure è possibile far evolvere la natura del Gruppo verso uno stato più adatto alla situazione riconosciuta.

Livelli operativi

Serve a distinguere approcci operativi differenti. Si sono identificati i seguenti tre stati:

- *istituzionale* - il gruppo di analisi e gestione interviene sempre per conto dell'organizzazione che diviene un soggetto attivo;
- *individuale* - il gruppo interviene a livello informale e personale, in relazione ai comportamenti dei singoli individui dell'organizzazione;
- *misto* - entrambi i livelli coesistono.

È possibile, attraverso decisioni operative, passare da un livello all'altro, nel momento in cui il livello a cui si agisce non sia più soddisfacente.

Ottiche interpretative

Indica quale è l'approccio tecnico-organizzativo adottato o che si intende adottare in relazione a situazioni organizzative più o meno complesse. Gli stati rappresentano situazioni "semplici", in cui prevale un'ottica interpretativa, e situazioni "miste":

- *culturale* - relativa agli schemi interpretativi;
- *normativa* - si riferisce alle regole accettate o alla condotta appropriata, che controllano o definiscono la legittimazione delle interazioni nell'ordine morale di una situazione;
- *risorse* - legata alle risorse intese come mezzo per acquisire o mantenere il potere;
- *culturale/normativa* - si riconosce la necessità di adottare schemi interpretativi e logiche razionali in un ambito legittimato;
- *culturale/risorse* - si riferisce ad una situazione caratterizzata da risorse critiche e rare;
- *normativa/risorse* - si riferisce ad una situazione che richiede un uso razionale ed efficiente delle risorse;
- *culturale/normativa/risorse* - situazione mista.

Disaggregazione

Si riferisce a come il problema è o dovrebbe essere scomposto in sottoproblemi, più o meno interconnessi tra di loro. Un modo per far fronte alla complessità consiste nel dividere un sistema in moduli ed individuare la struttura delle dipendenze. Si sono identificati tre stati:

- *gerarchica* - è legata ad una disaggregazione di tipo verticale;
- *funzionale* - è legata ad una disaggregazione di tipo orizzontale;
- *per sistemi significativi* - è necessario considerare la molteplicità dei punti di vista attraverso cui può essere attuata la disaggregazione.

Natura del sistema informativo dal punto di vista operativo

Rappresenta le caratteristiche del sistema informativo che condizionano chi opera. Alcuni stati identificati sono i seguenti:

- *elevata interdipendenza* - tiene conto delle forti relazioni esistenti tra elementi della situazione problematica in esame e quindi tra gli elementi informativi che il tecnico deve identificare e trattare;
- *molteplicità* - tiene conto della presenza di elementi informativi disomogenei e per lo più contrastanti espressi secondo punti di vista differenti. L'elevata molteplicità impone approcci multiattoriali e/o multicriteri;

- *elevata ambiguità* - gli elementi informativi sono relativi a concetti che possono essere espressi ed interpretati in modi diversi e conflittuali. L'ambiguità non deve essere considerata solo come una difficoltà interpretativa in quanto talvolta questa mancanza di chiarezza è voluta ed intesa come una forma di potere, di controllo o come una risorsa in termini tecnici;
- interdipendenza e molteplicità;
- interdipendenza e ambiguità;
- molteplicità e ambiguità;
- interdipendenza, molteplicità e ambiguità;
- *sistema informativo non critico* - rappresenta la situazione in cui non sono evidenti chiare situazioni di interdipendenza, ambiguità o molteplicità;

Costi e risorse

Un attributo/criterio che identifichi il livello economico-finanziario delle possibili opzioni è sempre presente, anche se non viene spesso esplicitamente considerato in letteratura. I risultati di un'analisi che non tenga in considerazione tale criterio potrebbero non trovare un'applicazione reale e rimanere validi solo a livello teorico.

Anche le risorse a disposizione sono riconducibili su un piano economico ed alcuni degli stati identificabili sono:

- *disponibili* - le risorse necessarie per lo sviluppo dell'innovazione sono a disposizione;
- *ad hoc* - è necessario creare delle risorse ad hoc per lo sviluppo dell'innovazione;
- *potenziate* - è necessario, per lo sviluppo dell'innovazione, potenziare le risorse disponibili;
- *non disponibili* - non vi sono sufficienti risorse a disposizione, né vi è la possibilità finanziaria per potenziarle.

3.4 *Schema di Controllo*

Un controllo sullo sviluppo del processo ed una verifica circa il raggiungimento degli obiettivi prefissati dalle strategie adottate dovrebbero essere effettuati, eventualmente utilizzando uno schema di supporto a più dimensioni, tra cui includere:

- *velocità* - si controlla se le previsioni temporali sono state rispettate; le situazioni possono essere di anticipo sui tempi, di ritardo o di sviluppo secondo il programma;
- *quantità* - si verifica se le risorse effettivamente mobilitate coincidono con quelle preventivate; gli stati di qualificazione possono prevedere un maggior utilizzo delle risorse rispetto al previsto, un minor utilizzo o un utilizzo delle stesse che rispetti in pieno le previsioni fatte;
- *qualità* - si controlla in che misura i risultati attesi sono stati raggiunti; il raggiungimento di questi può essere totale, parziale oppure nullo;
- *processo* - si analizza il livello di partecipazione degli attori coinvolti nel processo di cambiamento. Si ha un livello di partecipazione alto quando gli attori sono direttamente ed attivamente coinvolti nel processo di cambiamento; si ha un livello di partecipazione medio quando il loro coinvolgimento è solo marginale, pur non ostacolando in alcun modo il processo; viceversa, il livello di partecipazione è basso quando l'attore non è per nulla interessato al processo di cambiamento ma addirittura, in alcuni casi, lo ostacola.

Lo schema proposto è minimale e comprende solo elementi sufficientemente generali. La natura del controllo dipende fortemente dalla strategia scelta e quindi potrà verificarsi la necessità di aggiungere nuovi elementi per effettuare il controllo adatto al caso in esame.

Tra le dimensioni in qui proposte, critica è quella relativa al raggiungimento dei risultati, perché può comportare la necessità di rivedere completamente quanto fatto fino al momento del controllo.

Un “raggiungimento parziale” dei risultati attesi dovrebbe indurre a ridiscutere lo schema OTS, mentre un “non raggiungimento” implicherebbe, oltre a ciò, anche una nuova analisi ed eventuale revisione dello schema CCO.

“Ritardi” sulle previsioni di sviluppo del processo, “più risorse del previsto mobilitate” o “scarso livello di partecipazione” indicano, per lo più, necessità di correttivi, sino a che i risultati previsti sono sostanzialmente raggiunti.

3.5 Applicazione della procedura al caso Clas

Il caso reale Clas analizzato a fondo e descritto nei capitoli precedenti suggerisce che l’azienda sta attraversando un continuo periodo di crescita e sviluppo. Le azioni intraprese per migliorare alcuni reparti e procedure possono essere suddivise in due macro-categorie caratterizzate da obiettivi di breve-medio termine ben distinti:

- Azioni riguardanti il magazzino nel tentativo di migliorare lo spazio a disposizione
- Specializzarsi nelle Personalizzazioni con l’obiettivo di sfruttare meglio il reparto ricamo e stampaggio

Le azioni migliorative indotte dalla nuova possibile visione dell’azienda più specializzata nel campo delle personalizzazioni hanno evidenziato la presenza di diversi ostacoli.

Le difficoltà emerse sono difficili da comprendere e gestire con miglioramenti periferici e casuali. Attraverso lo Schema CCO e lo Schema Multimodale, invece, è possibile capire meglio e approfondire l’analisi.

Partendo da una prima strutturazione dello Schema CCO, in relazione alla nuova visione dell’azienda, è stato possibile identificare in linea di massima il livello di complessità e i principali elementi di criticità. L’elaborazione di uno Schema Multimodale ha dunque permesso di individuare aree di azioni prevalenti nel tempo e azioni correttive a fronte dell’evolversi della situazione.

3.5.1 Prima analisi della complessità

La nuova possibile visione per l'azienda necessita la pianificazione e la gestione del cambiamento trattandosi di un cambiamento non periferico, bensì volto anche a cambiare l'intera organizzazione.

Per la costruzione dello Schema Multidimensionale di Identificazione della Complessità del Cambiamento Organizzativo (CCO) è necessario identificare i vari livelli di complessità del processo in esame.

Per quanto riguarda la Natura del Cambiamento (NdC), il caso in esame presenta le seguenti caratteristiche:

- **Tipo del Cambiamento (TdC):** il caso viene visto come se fosse di natura prevalentemente tecnica (*innovazione tecnica IT*). Si pensa, infatti, che basti fare un investimento tecnologico, ma il rischio è che, non cogliendo la natura sistemica del cambiamento che si vuole introdurre, è facile imbattersi in conseguenze negative se il cambiamento non è controllato
- **Diffusione (DF):** questo è un cambiamento locale, poiché l'innovazione è circoscritta ad una precisa area, quella delle personalizzazioni che avvengono nel reparto Ricami e Stampaggio. ricade, inoltre, su più funzioni: quella operativa nel ricamare e stampare, altre possibili funzioni come nuovi servizi per i clienti per la scelta dei capi e i tipi di personalizzazioni; va ad intaccare anche l'ufficio acquisti che deve avere competenze diverse riguardo i tipi di materiale da utilizzare...
Dunque, si tratta di un *innovazione locale/polifunzionale (ILP)*.
- **Struttura Processuale del Cambiamento (PdC):** si tratta di un *cambiamento incrementale (CI)* perché non è un vero processo di cambiamento, ma un tentativo di adattamento all'incremento della domanda di capi di abbigliamento personalizzati percepito.
È possibile notare ciò dai miglioramenti descritti nei capitoli precedenti dove fondamentalmente quello che è avvenuto è stato cercare di risolvere i problemi trattandoli come situazioni periferiche e, quindi, adattando il tutto poco alla volta.

Dunque, non con una scelta di cambiare, ma semplicemente agendo, senza avere una percezione completa delle conseguenze.

- **Caratteristiche Spaziali del Cambiamento (S):** il caso in esame presenta un *cambiamento centrale integrato (IN)*, essendo coinvolti punti centrali e non dell'organizzazione ben collegati fra di loro. Si possono considerare infatti due punti (business) fondamentali per l'azienda: quello centrale, il commercio dei prodotti DPI, e quello delle personalizzazioni. Non è corretto, infatti, dividere i prodotti di protezione individuale dall'abbigliamento, perché quest'ultimo fa anche parte della famiglia dei DPI date le caratteristiche di protezione che deve andare a garantire nei diversi casi. Non si tratta di abbigliamento normale, ma sempre di capi di protezione.

Per quanto riguarda, quindi, le caratteristiche della complessità (COMP):

- **Complessità di Orientamento (CdO):** il caso in questione presenta un *sistema di riferimento limitato (SRL)* in quanto la conoscenze ci sono, ma solo limitatamente ai macchinari utilizzati fin ora. Il campo delle personalizzazioni sui capi di abbigliamento, infatti, non è nuovo all'azienda che lo svolge ormai da anni. Il problema è che adesso il modo di operare potrebbe cambiare per seguire una domanda più elevata e delle richieste sempre più complesse e diverse. Per capire le osservazioni riguardanti questo punto si può fare riferimento al caso dello "spellicolamento manuale". La soluzione adottata alla fine, infatti, è stata quella di acquistare un plotter da taglio, macchinario che l'azienda conosce bene e su cui si può affermare la presenza di un ottimo sistema di riferimento. Le conoscenze vengono a mancare nel momento in cui si pensa ad un investimento sulle macchine laser di cui si sa davvero poco.
- **Complessità di Comprensione (CdC):** si tratta di una *carezza parziale di informazione (CIN)*, ovvero mancano le conoscenze sul nuovo mercato e sui nuovi macchinari capaci di supportare e indirizzare al meglio i cambiamenti e gli eventuali investimenti da intraprendere.

La situazione potrebbe rivelarsi ancora più complessa se il cambiamento è analizzato in relazione al problema del Gestionale interno, non adeguato al trattamento degli ordini di capi di abbigliamento personalizzato. In questo caso la CdC è interpretata come un *vincolo d'uso di informazioni precedentemente strutturate (VIS)*. Esiste una buona base di dati: il gestionale, in fin dei conti, ha funzionato fino ad adesso. Quello che bisogna fare è cercare di ristrutturarlo per essere più adatto alle nuove esigenze dell'azienda.

- **Complessità di Decisione (CdS):** il caso in esame presenta una *situazione cooperativa (SCP)*. Si tratta, di una piccola azienda e i dipendenti all'interno svolgono compiti diversi e sono sempre in contatto tra di loro. Si lavora per raggiungere obiettivi comuni e le scelte vengono prese di comune accordo attraverso riunioni in cui lo scambio di opinioni e le eventuali critiche emerse sono alla base di ogni processo decisionale.

Per quanto riguarda, infine, la Situazione Problematica (SP):

- **Stimoli ambientali al cambiamento (SA):** Il problema principale per l'azienda è risultato essere l'inadeguatezza delle procedure, troppo confusionarie e caotiche, che hanno cominciato a creare disagi quando la domanda dei capi di abbigliamento personalizzato è aumentata. Non si tratta, dunque, di fattori critici esterni: ad esempio il mercato dei DPI non è in crisi e l'azienda si sta affermando sempre di più nel commercializzare questi prodotti. Non si tratta neanche di fattori critici interni perché i problemi interni all'azienda sono stati risolti, la maggior parte delle volte, utilizzando il buon senso e creando procedure più ordinate e standard da seguire. Per tale ragione il cambiamento è dettato da *stimoli vari ed interessi interni (SII)*, perché fondamentalmente si tratta di un possibile cambiamento organizzativo dettato dalla voglia di penetrare un nuovo mercato.
- **Relazione tra causa ed azione (RCA):** il caso in esame è studiato con l'ottica di una prospettiva emergente (PEM) perché il comportamento attoriale emerge dall'interazione tra circostanze esterne, ovvero l'incremento della domanda di capi

d'abbigliamento personalizzati, e motivi di interesse interno, cioè la consapevolezza di cambiare per adattarsi al meglio.

Il profilo emerso nella prima costruzione dello Schema CCO è rappresentato in (Figura 9).

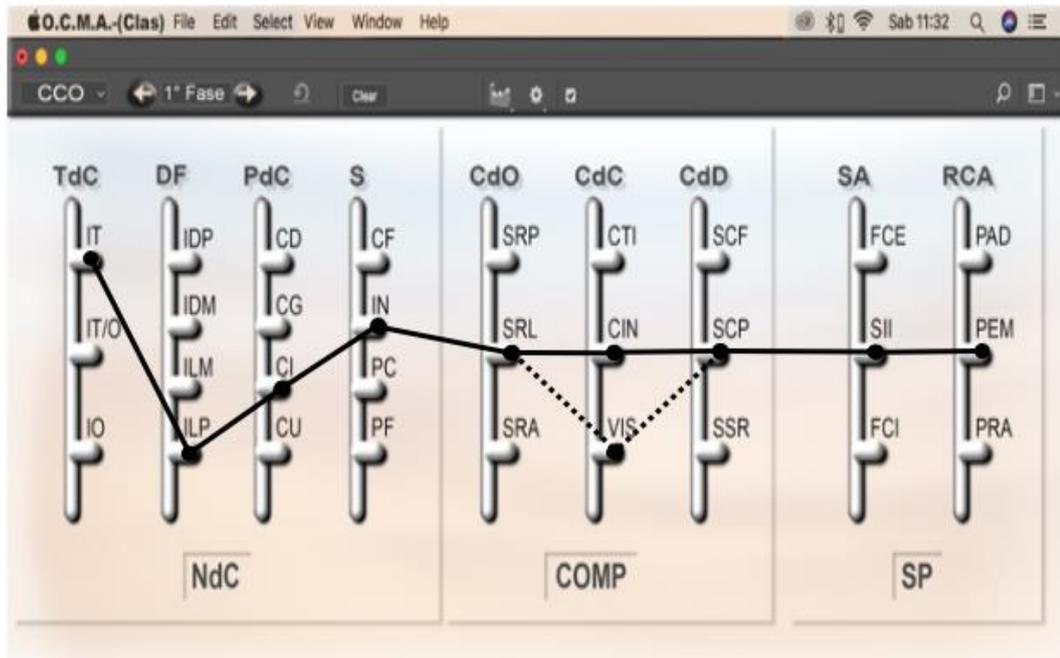


Figura 9 - Profilo CCO caso Clas

Analisi critica dell'identificazione di complessità

Per quanto riguarda le Caratteristiche della Complessità (COMP), i due possibili profili sono dovuti alla complessità di comprensione del cambiamento.

Il problema del Gestionale interno fa cadere il problema in VIS (vincolo d'uso di informazioni precedentemente strutturate), rappresentato in figura con un collegamento tratteggiato. La situazione che presenterebbe una complessità minore è quella, ancora una volta, che sta nel mezzo, ovvero CIN (carenza parziale di informazione).

È possibile scartare l'ipotesi VIS considerando il gestionale interno flessibile e facilmente adattabile alle esigenze aziendali.

Quello che ho potuto notare durante il tirocinio, infatti, è proprio la non rigidità del software e la competenza dei dipendenti dell'azienda fornitrice nell'apportare qualsiasi tipo di modifica. Osservando il caso da questo punto di vista, dunque, il passaggio da VIS a CIN non comporta un grosso dispendio di energia. Bisogna semplicemente analizzare i processi di ricevimento, lavorazione e evasione ordini di capi di abbigliamento personalizzato e tradurre i vari passaggi in modo da semplificare l'utilizzo del software. Si potrebbe seguire l'iter descritto dalla nuova procedura per lo smistamento abbigliamento e creare un qualcosa di simile anche sul Gestionale interno. Con le idee chiare, per i tecnici non dovrebbe essere complicato modificare il software. Rimane il fatto che questo va fatto e non va più sottovalutato o posticipato alla luce delle problematiche che al momento indubbiamente sta creando.

Dunque, scartando l'ipotesi VIS il profilo CCO del caso Clas, diventa quello mostrato in figura 10.

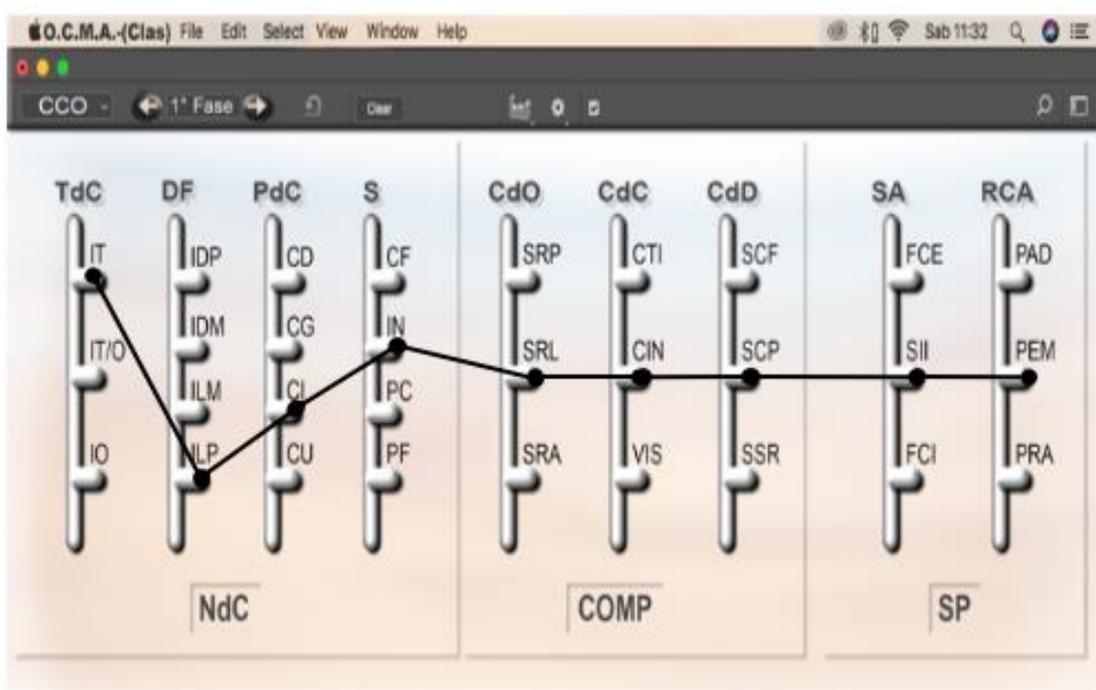


Figura 10 – Profilo CCO caso Clas rivisto

3.5.2 Possibili azioni di riduzione della Complessità

Dall'andamento dello Schema della Complessità del Cambiamento Organizzativo (CCO), emergono alcune possibili osservazioni.

Il profilo evidenziato nello schema CCO e derivante dall'analisi effettuata rappresenterebbe un cambiamento da gestire relativamente non complesso se fosse tutto compreso nella parte centrale dello schema (Figura 11).

In Figura 10, gli elementi della prima parte dello schema, quella relativa alla Natura del Cambiamento, presentano stati di complessità molto elevata. Bisogna quindi cercare di ridurre l'impatto prima di attivare il processo di cambiamento.

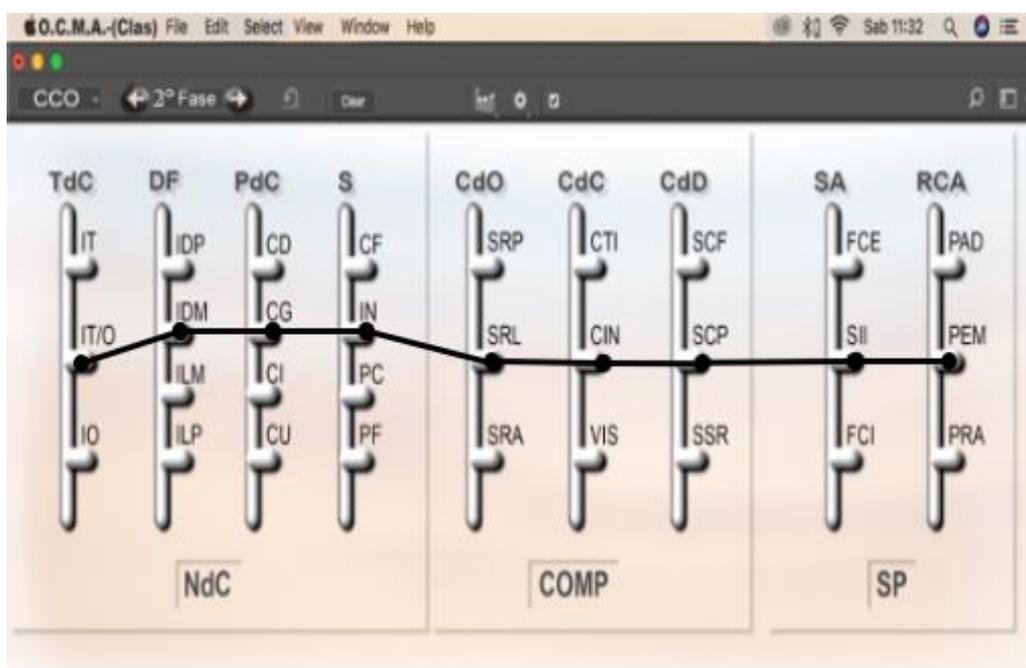


Figura 11 - Profilo CCO ideale

Gli aspetti che, dunque, vanno analizzati più in profondità sono: Tipologia del cambiamento (TdC), Diffusione (D) e Struttura Processuale del Cambiamento (PdC).

Tipologia del cambiamento TdC

La situazione descritta in precedenza è associata ad un'innovazione prettamente tecnologica (IT). Contemporaneamente più elementi hanno evidenziato la presenza di un cambiamento non percepito e ciò si traduce nel non coglierne la natura sistemica.

Sarebbe meglio trattare il caso come un'*innovazione tecnico/organizzativa (IT/O)* perché se si investisse su nuovi macchinari, per riuscire a crescere e ad essere competitivi nel nuovo mercato, i ruoli delle figure professionali cambierebbero, con un conseguente cambiamento organizzativo, e sarebbe necessaria della formazione e/o aggiunta di altri dipendenti.

Un esempio è quello di un eventuale investimento nelle macchine laser: l'innovazione tecnica si ha con l'acquisto di tali macchinari, ma questi necessitano personale in grado di utilizzarli e a sua volta anche gli addetti alle vendite e agli acquisti devono sapere di cosa si tratta e cosa cambia nel modo di operare.

Gestire il cambiamento facendo attenzione a queste osservazioni diventa cruciale per aumentare le probabilità di successo.

Il rischio maggiore del non comprendere a pieno la tipologia del cambiamento è quello di generare investimenti "sbagliati". Senza la riorganizzazione interna, infatti, l'azienda potrebbe valutare utile e necessario, ad esempio, l'acquisto di una macchina per il taglio laser, investimento tra l'altro rilevante economicamente, ma questa, a causa dell'inesperienza e dell'inadeguatezza del personale, finirebbe nel non essere praticamente utilizzata.

Per trattare il caso dall'attuale percezione IT a quella più adatta, IT/O, è necessario disporre di informazioni chiare e utili ad orientare il pensiero di chi detiene il potere decisionale, il capo dell'azienda in questo caso. Durante il periodo di tirocinio ho cercato di fare questo, organizzando incontri con consulenti di aziende produttrici di macchine laser, capaci di spiegare quello che veramente sta dietro a un tale investimento.

Sarebbe, inoltre, opportuno entrare in contatto con qualche azienda che ha già fatto questo investimento in passato, anche in un settore diverso, e valutare a priori l'inserimento di nuove figure professionali nell'organigramma aziendale e la formazione adatta al caso da garantire al personale presente.

Diffusione D

Il caso, per quanto riguarda la diffusione, è associato ad un'*Innovazione Locale/Polifunzionale (ILP)*. Trovandosi agli estremi, rappresenta una situazione non semplice da gestire e sarebbe, dunque, opportuno ridurre la complessità. L'ideale sarebbe trovarsi dinanzi un'*Innovazione Diffusa/Monofunzionale (IDM)*.

Per poter passare dal concetto di "Locale" a quello di "Diffuso", è necessario che le persone che detengono il potere decisionale si rendano conto del Cambiamento Organizzativo da affrontare. Tale metodologia può essere usata come strumento di supporto alle decisioni, grazie alle criticità analizzate ed affrontate. Il passaggio da "Polifunzionale" a "Monofunzionale", invece, non è semplice da ottenere ed interpretare.

In teoria questo si otterrebbe nel caso in cui l'innovazione ricadrebbe solo su una funzione dell'azienda, ma questo contrasta con ciò che è stato descritto precedentemente. Diverse funzioni, infatti, subirebbero gli effetti dell'innovazione: quella operativa nel ricamare e stampare, altre possibili funzioni come nuovi servizi per i clienti per la scelta dei capi e i tipi di personalizzazioni; va ad intaccare anche l'ufficio acquisti che deve avere competenze diverse riguardo i tipi di materiale da utilizzare...

L'idea è che, apparentemente, tali funzioni sono distaccate tra di loro, operano in maniera del tutto diversa e, addirittura, hanno culture diverse al loro interno. Creare una cultura aziendale unica, legare le varie funzioni attraverso una comunicazione maggiore e con più qualità, potrebbe essere il primo passo per cominciare a considerare l'organizzazione come un tutt'uno. Una volta raggiunto questo obiettivo diventa possibile trattare il caso come "Monofunzionale"; dunque, non perché in pratica l'innovazione ricade su una sola funzione, ma perché le diverse funzioni operano e agiscono in maniera coesa e condivisa.

Struttura Processuale del Cambiamento PdC

Anche se il cambiamento incrementale (CI) si trova in una posizione centrale dello schema CCO, non particolarmente critica, sarebbe opportuno analizzare la possibilità che in realtà sia un *cambiamento graduale (CG)*, cioè un cambiamento sostanziale, ma graduale nel tempo; non essendoci pressioni temporali può essere affrontato per passi successivi.

Un cambiamento incrementale è rischioso perché, ancora una volta, l'azienda non attiva un vero processo di cambiamento, non percepisce la necessità, ma a volte agisce senza valutare le giuste conseguenze.

Più che un processo che porta al cambiamento, CI è un adattamento ad una nuova situazione, in questo caso l'incremento della domanda di abbigliamento personalizzato. Da ciò si può dedurre che Clas sta tentando di approcciarsi al problema con azioni migliorative locali, senza avere sempre una precisa visione e senza fissare particolari obiettivi da raggiungere.

La transizione necessaria, da CI a CG, è piuttosto complicata da raggiungere. Bisogna far sì che l'azienda percepisca il cambiamento come tale e non come un semplice adattamento.

Questo si potrebbe ottenere attraverso:

- L'associazione di categoria che è un'associazione che rappresenta e tutela gli interessi di una specifica categoria produttiva o professionale ovvero l'insieme di persone (fisiche o giuridiche) che esercitano un'attività economica o lavorativa, pubblica o privata. Esse assistono l'associato nei rapporti con la controparte, con le istituzioni, con gli enti pubblici, con le altre parti sociali. Inoltre, eroga una serie di servizi di assistenza e consulenza in ambiti quali: contabilità e amministrazione; gestione paghe e contributi; gestione di aspetti economici e finanziari; rappresentanza sindacale; disbrigo di pratiche burocratiche; sicurezza e salute sul posto di lavoro; gestione di adempimenti (ambientali, privacy, ecc.); organizzazione di fiere, eventi formativi e viaggi; contrattualistica; analisi statistiche e raccolta dati. In genere, materie di interesse per un'impresa, lavoratore autonomo o ente della PA.
- La proposta di una analisi dei rischi associati alla situazione e agli atteggiamenti propri del cambiamento incrementale, e delle opportunità associate ad un cambiamento di atteggiamento, maggiormente rivolto ad attivare un vero processo di cambiamento.

3.5.3 Schema Multimodale delle relazioni tra azione e struttura sociale

Lo Schema Multimodale è utilizzato per leggere ed interpretare le logiche sottostanti alle azioni ed alle decisioni dei diversi attori nel processo di cambiamento e le relazioni tra azioni ed effetti, a livello sia individuale che organizzativo. Lo schema Multimodale serve per orientarsi e capire in che ottica o prospettiva leggere od interpretare gli avvenimenti di un processo di innovazione.

Clas opera a livello individuale con le *risorse umane*, attraverso cui le idee vengono realizzate, gli obiettivi vengono raggiunti e il potere è esercitato. Come è possibile notare nelle situazioni descritte nel Capitolo 2, infatti, ai dipendenti viene lasciata molta autonomia nell'operare, prendere decisioni e raggiungere dei risultati.

Il risultato, però, è quello di processi gestiti in maniera totalmente diversa l'uno dall'altro creando un contesto, magari ben gestito dal punto di vista dei reparti isolati, ma assolutamente non coeso, coordinato e organizzato nell'insieme. Le risorse, infatti, affrontano i problemi in maniera diversa e hanno costruito nel tempo culture diverse tra di loro che, molte volte, inibiscono la comunicazione tra i vari reparti.

L'ideale, dunque, sarebbe creare degli *schemi interpretativi da un punto di vista organizzativo (LO)*, ovvero elementi di conoscenza condivisi e standardizzati capaci di guidare le logiche sottostanti alle azioni e alle decisioni. Una conoscenza condivisa e degli schemi logici che permettano di affrontare i vari casi più o meno allo stesso modo creerebbe all'interno dell'organizzazione un'interazione maggiore fra i reparti e, di conseguenza, i processi migliorando il livello qualitativo generale della comunicazione.

È possibile osservare la transizione appena descritta in (Figura 12).

Durante il periodo di tirocinio ho cercato di raggiungere questo risultato, ma non con ottimi riscontri. Questo perché implica lo stravolgimento del modo di pensare e questo necessita tempo e grande collaborazione da parte di tutti i soggetti in questione. L'inserimento di procedure standard da seguire, comunque, si è rivelato utile per tale proposito. Questo perché, una volta condivise a pieno, hanno modificato il modo di approcciarsi ai

problemi dei dipendenti che non hanno ragionato limitatamente al loro compito, bensì nel complesso e comunicando di più con gli altri reparti.

	SI	R	NLR
LI	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 12 - *Schema Multimodale: transizione da risorse/livello individuale a schemi interpretativi/livello organizzativo*

3.5.4 Schema di identificazione delle situazioni problematiche e delle possibili opzioni tattiche e/o strategiche

Attraverso la costruzione dei primi due schemi della metodologia applicati al caso Clas e alle osservazioni fatte, è possibile passare all'ultima fase, lo Schema di identificazione delle situazioni problematiche e delle possibili opzioni tattiche e/o strategiche.

La (Figura 13) rappresenta la situazione attuale: i problemi associati ad una dimensione Politico/Organizzativa e ad una Tecnico/Organizzativa. Nelle due dimensioni che identificano i problemi non vi sono situazioni relativamente più complesse alle estremità, ma ogni criterio va analizzato

singolarmente. Una posizione più elevata nell'asse di riferimento del criterio presenterebbe un problema relativamente più semplice da gestire.

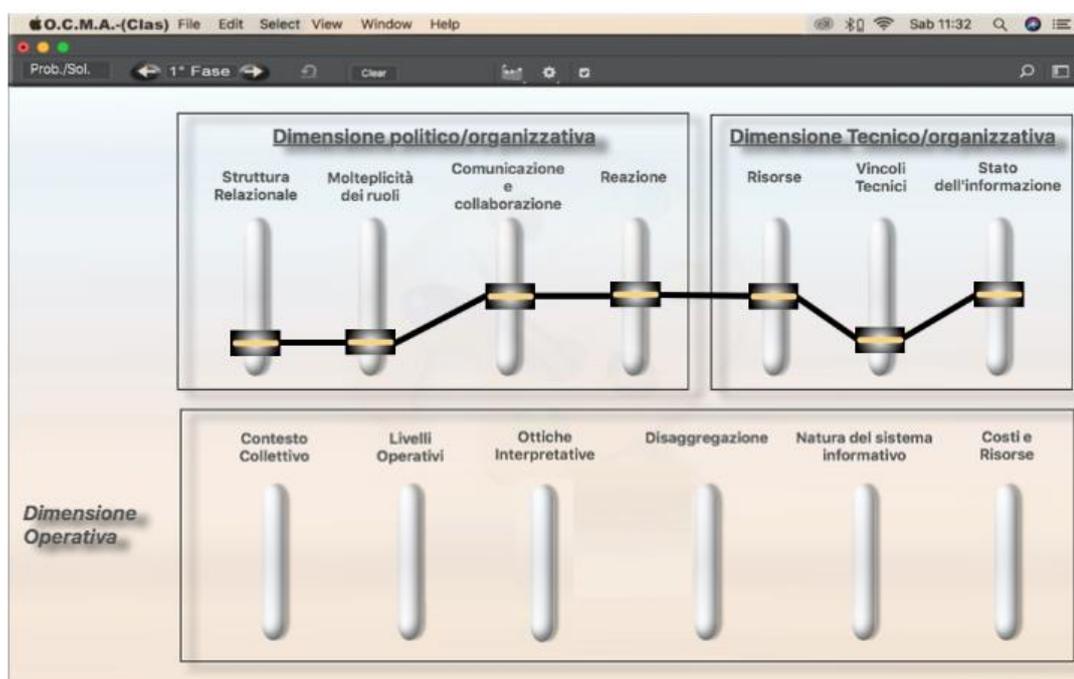


Figura 13 –Schema di identificazione della Dimensione politico/organizzativa e tecnico/organizzativa

Dimensione Politico/Organizzativa

- *Struttura relazionale*
Il caso in esame presenta pochi attori, trattandosi di una piccola azienda. Chi detiene il potere decisionale a volte si comporta come se lavorasse da solo, si confronta solamente con pochi dipendenti di fiducia, decidendo spesso in totale autonomia. Il caso Clas è caratterizzato da questa situazione problematica.
- *Molteplicità di ruoli tecnico-politici*
In azienda manca una *visione contemporaneamente politica e tecnica*. A gruppi strettamente tecnici, ovvero i lavoratori nei vari reparti, si contrappongono gruppi strettamente politici. I due ruoli risultano completamente separati e questo non permette, dunque, di

analizzare al meglio l'innovazione in esame, data la mancanza di interazione.

- *Comunicazione e Collaborazione*

Presenza di culture diverse nei reparti, con un discreto livello di comunicazione e collaborazione all'interno dell'azienda. Nell'affrontare le varie situazioni, le risorse analizzano i problemi attraverso incontri in cui avviene un discreto scambio di informazioni. Il problema è dato, però, dalla troppa diversità del modo di lavorare che si è creata nel tempo nei diversi reparti aziendali. La comunicazione c'è, ma poi spesso ciò che si decide non viene applicato alla lettera, ma "rivisitato".

- *Reazione*

Si può parlare di *rigidità comportamentale*: gli utenti hanno difficoltà ad adattare il loro comportamento alla nuova situazione indotta dall'innovazione. Questo comportamento si è notato in particolare nel caso del rifornimento dei distributori automatici, da parte dei fattorini che, prima dell'inserimento della nuova procedura, si occupavano anche di riempire le cassette in base ai consumi da loro stimati (riferimento Paragrafo 2.2).

Dimensione Tecnico/Organizzativa

- *Risorse*

Per quanto riguarda le risorse umane, i lavoratori sono quasi tutti dinamici e flessibili, abituati ad adattarsi a situazioni diverse a seconda del caso. Dal punto di vista delle risorse materiali, invece, la situazione cambia e sono necessari particolari investimenti con un obiettivo di breve termine, incrementare la capacità produttiva, e uno a lungo termine, avere la possibilità di fare lavorazioni diverse e ovviare al problema dello spellicolamento manuale. Risulta esserci, inoltre, inadeguatezza dei mezzi di coordinamento e di comunicazione, che devono essere sviluppati acquisendo conoscenze maggiori riguardo l'innovazione.

- *Vincoli tecnici*

Un'innovazione in una organizzazione può richiedere la nascita di nuovi ruoli tecnici, la modifica dell'esistente sistema informativo e

una modifica delle modalità correnti di lavoro o dei ruoli tecnici esistenti. Il cambiamento in Clas, non percepito come un processo necessario e non organizzato, comporta una situazione critica per quanto riguarda i *vincoli tecnici* che, al momento, non sono presi in considerazione.

- *Stato dell'informazione*

Lo stato dell'informazione, inteso come presenza di database strutturato, è buono e non si rilevano situazioni complesse. I dati ci sono e gli strumenti per analizzarli e utilizzarli pure. Non sono presenti duplicazioni e l'inserimento di nuovi dati risulta ben controllato ed efficace.

Soluzioni proposte

Nella Dimensione Operativa ogni azione va analizzata in relazione a uno o più problemi. Dunque, andando ad operare in maniera diversa si potrebbe ridurre o amplificare la complessità relativa al caso. Le soluzioni proposte, ovviamente, cercano di ridurre la complessità del cambiamento organizzativo per l'azienda, e hanno l'obiettivo di incrementare le probabilità di successo del progetto.

In (Figura 14) la Dimensione Operativa serve a descrivere le azioni da intraprendere, in relazione ad aspetti evidenziati nella Dimensione Politico/Organizzativa e nella Dimensione Tecnico/Organizzativa. Come è possibile notare varia, infatti, il profilo della parte superiore dello schema relativa alle problematiche.

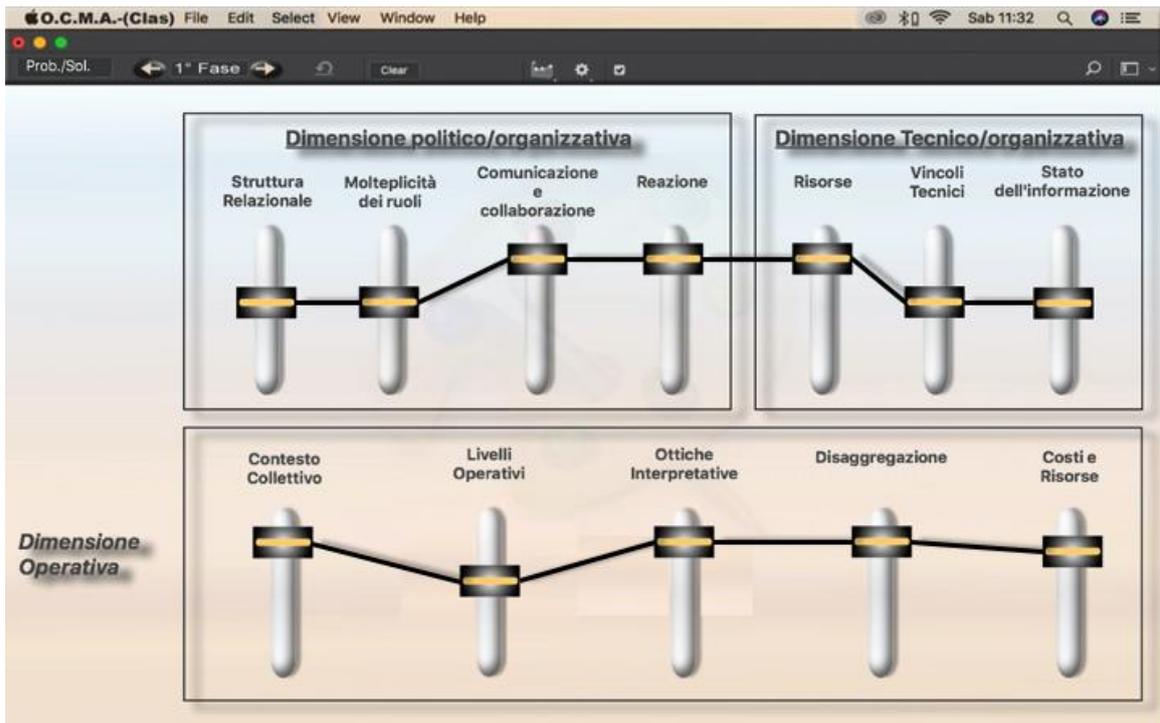


Figura 14 - Schema di identificazione delle opzioni tattiche/strategiche: soluzioni proposte

Le soluzioni proposte vengono elencate di seguito:

- **Contesto Collettivo**

Anziché un *Gruppo tecnico*, che non ha relazioni con l'esterno salvo per gli aggiornamenti sullo stato avanzamento lavori, sarebbe meglio operare attraverso un *gruppo tecnico/politico*. Si tratta cioè di un gruppo misto, costituito permanentemente da soggetti con competenze tecniche e con ruoli politici, cioè da persone che rappresentano interessi esecutivi, la cui cooperazione risulta importante per tradurre le decisioni in azioni. Questo si potrebbe ottenere inserendo nuove figure professionali o formando le risorse disponibili. Lavorare attraverso questi gruppi tecnico/politici semplificherebbe il problema della *struttura relazionale* ottenendo una molteplicità di attori in relazione sia a livello istituzionale che individuale capaci di indirizzare al meglio le decisioni. Di conseguenza anche il criterio *Molteplicità di ruoli tecnico-politici* passerebbe da una carenza momentanea alla presenza di ruoli misti.

- ***Livelli operativi***

L'azione proposta è quella di operare non in maniera *individuale*, ovvero dove il gruppo interviene a livello informale e personale in relazione ai comportamenti dei singoli individui dell'organizzazione, ma *mista*. In questo caso, il gruppo di analisi e gestione interviene sia per conto dell'organizzazione che diviene un soggetto attivo, sia a livello informale e personale, in relazione ai comportamenti dei singoli individui dell'organizzazione. L'obiettivo è quello di non far perdere autonomia ai reparti, capaci di autogestirsi in maniera efficace, ma, allo stesso tempo, di creare un contesto coeso e facilmente controllabile. La creazione di procedure standard da seguire è fondamentale per operare in questo senso. L'informazione dettagliata dell'operato da parte di tutti i vari reparti dell'azienda diventa, inoltre, fondamentale per semplificare, e migliorare allo stesso tempo, la qualità dell'informazione.

- ***Ottiche Interpretative***

In questo caso è utile rivedere quanto detto nel paragrafo dedicato allo Schema Multimodale (riferimento Paragrafo 3.5.3). L'azienda opera attraverso le *risorse*, intese come mezzo per acquisire o mantenere il potere. L'ideale, invece, sarebbe creare degli schemi interpretativi da un punto di vista organizzativo, con azioni a livello *culturale*. Si tratta, dunque, di creare elementi di conoscenza condivisi e standardizzati capaci di guidare le logiche sottostanti alle azioni e alle decisioni. Una conoscenza condivisa e degli schemi logici che permettano di affrontare i vari casi più o meno allo stesso modo creerebbe all'interno dell'organizzazione un'interazione maggiore fra i reparti e i processi. Questo permette di ridurre la complessità relativa alla *Comunicazione e Collaborazione* con il criterio che passerebbe da 'non soddisfacente' a 'soddisfacente'. Questo significa che tutta l'organizzazione avrebbe un'unica cultura, cioè un unico modo di comportarsi in azienda, stessi valori, stesso modo di approcciarsi alle situazioni e un forte senso di appartenenza in tutte le risorse. Le riunioni, i corsi di formazione e le decisioni devono mirare a creare un'unica cultura aziendale e la

necessità di cambiare all'interno di ogni risorsa. Solo così si riuscirà a gestire al meglio l'intero progetto, ottenendo collaborazione da parte dei dipendenti e non creando malcontenti e *rigidità comportamentale*, ma *accettazione*. Grazie a questo, l'innovazione non verrà ostacolata in nessun modo, ma percepita come un vantaggio e non come una minaccia.

- ***Disaggregazione***

Il cambiamento organizzativo va scomposto in problemi più piccoli da gestire con una divisione *gerarchica*, cioè legata ad una disaggregazione di tipo verticale, e non di tipo *funzionale*, ovvero legata ad una disaggregazione di tipo orizzontale. Cambiare semplicemente il punto di vista da cui si osserva qualcosa, spesso delle volte, risulta un'azione vincente. È stato ribadito più volte che in Clas il cambiamento organizzativo è in atto, ma probabilmente non viene percepito ancora come tale. Per attivare azioni su tutta l'organizzazione aziendale e non solo di miglioramento locale, è necessario conoscere a fondo tutte le caratteristiche dell'innovazione in questione. Rivolgersi all'Associazione di Categoria per avere il quadro più chiaro possibile della situazione è la soluzione migliore.

- ***Costi e risorse***

Questa particolare azione mira a risolvere i problemi di tipo tecnico/organizzativo. È necessario creare delle risorse ad hoc per lo sviluppo dell'innovazione e potenziare le risorse disponibili. La prima azione da attuare è quella dell'innovazione tecnologica. In questo caso vengono inglobati gli investimenti sui macchinari per aumentare la capacità produttiva (come nuovi plotter e/o ricamatrici) o che permettano di fare lavori del tutto diversi (come le macchine laser) e gli investimenti da eseguire per rendere il gestionale interno e il sito web più semplici, intuitivi e adatti al trattamento dei dati riguardanti i capi di abbigliamento personalizzato. L'incremento della domanda dell'abbigliamento, i ritardi nelle consegne, le lavorazioni spesso delle volte commissionati ad aziende terze e i nuovi macchinari in arrivo, inoltre, suggeriscono la necessità pressante dell'assunzione di nuovi

dipendenti. L'ingresso in un nuovo mercato e la possibile futura presenza di nuove tecnologie rende necessaria la creazione di nuove figure professionali all'interno dell'organizzazione (come l'addetto alle lavorazioni laser). Infine, è molto importante l'acquisizione e l'analisi di dati riguardanti il nuovo mercato: dai fornitori ai competitors, dai clienti alle diverse tipologie di prodotti e lavorazioni in circolazione, per capire al meglio cosa si sta affrontando e investire e cambiare con il minor rischio possibile.

Conclusioni

Arrivati al termine del presente lavoro, occorre riprendere il filo logico che ha tenuto assieme ciò che è stato trattato, così da poter stilare le opportune conclusioni.

La descrizione dei problemi riscontrati in azienda non vuole essere in alcun modo una critica, e le analisi nell'ultimo capitolo sono state svolte per proporre uno strumento di supporto utile alla crescita e al cambiamento di Clas s.r.l.

I temi trattati nell'elaborato sono comuni a tante aziende, specialmente in Italia. La comunicazione approssimativa, generata molte volte da procedure poco chiare, non permette il corretto passaggio delle informazioni, creando nel medio lungo termine disagi nelle aziende.

Il Change Management nasce intorno agli anni '90 proprio per far fronte a questo e con il passare del tempo sono nate nuove metodologie e quelle già presenti sono state migliorate.

L'esperienza in azienda è una prova di come anche le piccole miglierie locali, analizzate e gestite con obiettivi precisi, intaccano positivamente anche altri processi e reparti all'interno dell'azienda, creando un contesto più ordinato e organizzato.

L'analisi, però, evidenzia le difficoltà che un processo di cambiamento porta con sé, soprattutto se non viene gestito fin dall'inizio dando alle difficoltà il giusto peso.

Oggi, si sente spesso parlare di Change Management e questo è dovuto al fatto che le aziende subiscono continue mutazioni, di piccolo rilievo o di grande spessore.

Le procedure più adottate nella gestione dei cambiamenti sono per lo più cicliche e seguono grosso modo la filosofia agile. Non è corretto pensare di gestire il tutto attraverso step che si susseguono linearmente a causa della difficoltà dei casi da trattare e delle molte situazioni che via via emergono creando la necessità di riformulare il problema da affrontare.

Il lavoro svolto in questa tesi mette in luce anche questo. Una lettura più profonda delle miglierie apportate nei vari reparti permette di capire che il tutto è gestito per piccoli passi, controllando e tornando indietro alla luce di nuovi problemi emersi.

Adottare una filosofia ciclica alla gestione del cambiamento è utile anche per trattare la componente umana, difficile da gestire ma anche la più importante, dato che le resistenze e i comportamenti sbagliati aumentano le percentuali di fallimento.

Il caso Clas è una prova degli effetti positivi di una gestione organizzata delle innovazioni. Il lavoratore, davanti a un processo organizzato in dettaglio, riesce ad affrontare le novità con più fiducia e, grazie al suo coinvolgimento, si sente anche parte di esso.

Ma la complessità di un processo di cambiamento genera difficoltà maggiori, tempi e costi. Bisogna dunque analizzare la situazione nella sua globalità e capire quale complessità può presentare, se è gestibile e riducibile, con quali modi, tempi e costi. La metodologia descritta nel Capitolo 3 e poi applicata al caso reale Clas serve proprio a questo.

Non è inusuale, infatti, che un problema complesso con le giuste azioni si riveli abbastanza semplice da gestire, ma se gli elementi di complessità non vengono identificati e controllati è difficile arrivare ad un risultato.

Riassumendo, i benefici di un accurato Change Management sono i seguenti:

- se i benefici che il processo comporta sono comunicati prima che lo stesso abbia inizio, possono servire come motivazione e spinta per i lavoratori coinvolti
- le tempistiche per gestire l'imminente cambiamento si riducono notevolmente
- gli imprevisti e i problemi possono essere anticipati semplificandone la risoluzione
- si riducono i costi di associati al cambiamento
- i benefici sono immediati e duraturi nel tempo

La strada del cambiamento è lunga e complessa, una gestione che parta dall'identificazione della complessità del cambiamento aiuta ad identificare il percorso più adatto e a percorrerlo in maniera efficace.

Bibliografia e Sitografia

Accornero A. (1999), “*Una transizione epocale per il mondo del lavoro*”, Società dell’informazione della SSGRR, L’Aquila.

Assochange (2019), “*Osservatorio Change Management, Le persone al centro dei progetti di cambiamento*”, Executive Report, Milano; consultabile all’indirizzo http://assochange.it/2019/02/Osservatorio-ASSOCHANGE_EXECUTIVE-REPORT_18.pdf.

Wikipedia, “*Change Management*”, Wikipedia, L’enciclopedia libera. Disponibile su https://it.wikipedia.org/wiki/Change_management - (accesso 14 Novembre 2019)

Chandler A.D. (1990), “*Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*”, Harvard University Press, Cambridge.
Traduzione Italiana "Dimensione e diversificazione. La dinamica del capitalismo industriale", il Mulino, Bologna, 1994.

Francardi E., Norese M.F. (1996), “*Change process implementation: a collective analysis and management procedure*”, in Humphreys et alii, eds., *Implementing Systems for supporting Management Decisions*, Chapman and Hall, London, 182-194.

Gabrielli G. (2005), “*Competenze e Change Management, Intervento al Convegno Luiss su Knowledge governance*”. Dalla valutazione delle competenze alla creazione del valore (Roma, 24 giugno 2005), consultabile all’indirizzo www.isper.org.

Giddens A. (1979), “*Central Problems in Social Theory: action, structure and contradiction in social analysis*”, University of California Press, Berkeley CA.

Giddens A. (1984), “*The Constitution of Society: outline of the theory of structure*”, University of California Press, Berkeley CA.

Hiatt Jeff, (2006), “*ADKAR: a model for change in business, government, and our community*”, Prosci Learning Center Publications, Fort Collins CO.

Kotter, J.P. (1995), “*Leading change: why transformational efforts fail*”, Harvard Business Review, Vol. 73, No. 2, pp.59–67.

Le Louarn M. (1989), “*How intervention procedures may be related to different kinds of change*”, in Operational Research and the Social Sciences, a cura di M.C. Jackson, P. Keys e S.A. Cropper, Plenum Press, New York, pp.343-348.

Manifesto Agile, (2001), disponibile su <https://agilemanifesto.org> – (accesso 23/11/2019)

Orlikowski W.J., Robey D. (1991), “*Information Technology and the Structuring of Organizations*”, Information System Research, v.2 n.2 pp. 143-169.

Pellettiere V. (2006), “*Organisation self-assessment to determine the readiness and risk for a planned change*”, Organisational Development Journal, Vol. 24, No. 4, pp.38–44.

Pettigrew A.M. (1990), “*Longitudinal Field Research on Change: theory and practice*”, Organization Science, v.1 n.3 pp.267-292.

Prosci (2003) An Overview of Change Management [online] <http://www.change-management.com/change-management-overview.htm> (accesso 21 Novembre 2019).

Prosci (2008) A Guide for Managers and Supervisors [online] <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm> (accesso 12 Dicembre 2019).

Van de Ven A.H. (1986), “*Central problems in the management of innovation*” - Management Science n.32 pp.590-607.