POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

La figura del Project Manager e il Lean Management nel settore del lusso

Relatore

Prof. Maurizio Schenone

Candidato

Irene Lavagno

Anno accademico 2017/2018

Sommario

RINGRAZIAMENTI 4

INTRODUZIONE 5

1 LA MAISON CARTIER 9

1.1 La storia del marchio Cartier 9

1.2 La pantera: simbolo di Cartier 14

1.3 I prodotti orafi immagine della maison 15

1.4 Il polo Gioielleria Italia 16

2 LA TEORIA DEL LEAN MANAGEMENT E LA SUA STORIA 19

2.1 Alcuni strumenti operativi della metodologia Lean 24

2.2 Il Lean Manufacturing diventa Lean Office 25

2.3 Il Lean Manufacturing e il Sei Sigma si uniscono nel Lean Six Sigma 26

2.3.1 Il Sei Sigma *27*

2.4 Il Lean Six Sigma 28

3 IL MIC: MADE IN CARTIER 30

3.1 Il MIC in PGI 31

3.2 Il miglioramento della modulistica 34

3.3 I Cantieri MIC 36

3.3.1 Ottimizzazione procedure gestione utensili *37*

3.3.2 Il cantiere 5S o 5R di Milano *40*

4 IL MIC E LA GESTIONE PROGETTI OPERATIVI/GESTIONALI 44

4.1 Il funzionamento attuale 45

4.2 La figura del Pilota 49

5 I PROGETTI STRATEGICI 51

5.1 Il progetto "Gestione crisi" 51

5.1.1 L'analisi dei possibili scenari *52*

5.1.2 La documentazione ideata e la sessione di formazione *54*

5.1.3 Organizzazione della simulazione realistica *57*

5.1.4 La gestione del progetto *57*

5.2 Il progetto A.R.I.A. 59

5.2.1 L' équipe di progetto *61*

5.2.2 Le fasi del progetto *62*

5.2.3 L'ANALISI DEI FLUSSI DI PGI *63*
5.2.4 LA COMUNICAZIONE INTERNA *64*
5.2.5 RISORSE UMANE: FUTURE AREE PER MIGLIORARE IL BENESSERE AZIENDALE *66*
5.2.6 LOGISTICA: IL DIMENSIONAMENTO DEI CAVEAUX *68*
5.2.7 PRODUZIONE: LA VISIONE FUTURA *72*
5.2.8 I SOTTO-PROGETTI E GLI STEP SUCCESSIVI DEL PROGETTO A.R.I.A. *74*
5.3 IL PROGETTO BEST PLACE TO PERFORM 75

6 LE PROPOSTE PER LA GESTIONE FUTURA 78
6.1 PROPOSTA: ORGANIGRAMMA A MATRICE EQUILIBRATA 78
6.2 LE PROPOSTE: LA FASE DI PRE-KICK OFF 81
6.3 LA FASE DI SVILUPPO DEL PROGETTO 86
6.4 LA COMUNICAZIONE SUI PROGETTI APERTI ALL'INTERNO DI PGI 89

7 CONCLUSIONE 92

BIBLIOGRAFIA 95

ANNESSI 96
ANNESSO 1 *96*
ANNESSO 2 *97*
ANNESSO 3 *98*

Ringraziamenti

Al termine di questo percorso Accademico vorrei ringraziare il Professor Maurizio Schenone, relatore di questo documento, per la disponibilità, la professionalità e l'attenzione dimostrata sia come relatore che come insegnante.

Ritengo necessario ringraziare la Dott.ssa Silvia Verduzio per la possibilità che mi è stata offerta di svolgere il tirocinio all'interno di PGI e per la sua attenzione verso questa tesi e il suo contenuto.

Un ringraziamento particolare va a Pamela D'Amore per la sua inesauribile onestà e determinazione, esempio da non dimenticare.

Vorrei altresì ringraziare tutti coloro che hanno lavorato e collaborato con me durante questo stage, fornendomi idee e spunti di riflessione per questo componimento; in particolare il dipartimento dei Servizi Generali e di Sicurezza, salute e ambiente.

Un ringraziamento speciale va ai miei genitori e a Manuel che hanno reso possibile il raggiungimento di questo obiettivo sostenendomi ogni giorno.

Vorrei ringraziare infine tutti coloro che hanno partecipato consapevolmente o inconsapevolmente al raggiungimento di questo traguardo.

Mille volte grazie a ciascuno di voi.

Introduzione

L'attività di Gestione Progetti, meglio conosciuta con il nome inglese di Projet Management, è l'insieme delle attività svolte da una o più figure definite Project Manager che hanno come scopo la pianificazione, la progettazione e la realizzazione degli obiettivi di un progetto, rispettando quelli che sono i vincoli di risorse, costi, tempi, scopi e qualità imposti dal committente. Il Project Management viene anche definito come: "l'applicazione di conoscenze, attitudini, strumenti e tecniche alle attività di un progetto al fine di conseguirne gli obiettivi" dalla guida: *Project Management Body of Knowledge* (2013), pubblicato dal *Project Management Institute* (PMI) con lo scopo di determinare e standardizzare le pratiche comunemente accettate di Project Management.

La figura del Project Manager, anche se in modo differente dalla figura che conosciamo oggi, ha ricoperto un ruolo fondamentale all'interno di tutte le società, sia nell'Antichità che in Epoca Moderna, soprattutto nei settori della difesa e delle costruzioni.

Nell'Antichità, probabilmente nell'inconsapevolezza di coloro che la esercitarono, la Gestione Progetti è risultata essere fondamentale fin dall'epoca dei Babilonesi per la costruzione di edifici di culto: gli Ziqqurat; al tempo degli Egizi per la realizzazione delle Piramidi; durante l'Impero Romano per opere come gli acquedotti, i ponti, il Vallo di Adriano e il Colosseo; questi sono solo alcuni degli esempi di come la Gestione Progetti sia stata fondamentale per poter organizzare al meglio le attività delle società del passato.

La capacità gestionale e organizzativa, che si era così fortemente sviluppata grazie all'Impero Romano e al contributo delle Civiltà Antiche, ha avuto una rapida decrescita di *know-how* all'interno della Civiltà Occidentale: questa perdita viene attribuita a due fattori di tipo sociologico e storico:

- l'abolizione della schiavitù e la conseguente nascita di un costo associato alla manodopera che ha reso impossibile rispettare il vincolo di contenimento dei costi legati al fattore umano;
- la fine dell'Impero Romano d'Occidente che ha causato una grave perdita dell'esperienza diretta e della metodologia applicata individuabile solo parzialmente all'interno di opere storiche come, ad esempio, il "De bello gallico" di G. Cesare.

La cultura della Gestione Progetti venne ripresa all'inizio del XX secolo, inizialmente nel settore industriale, grazie alle nuove teorie Fordiste e Tayloriste.

Un grande apporto in questo settore si ebbe da H. Gantt (1861-1919) che ideò il "Diagramma di GANTT", utilizzato dallo stesso con lo scopo di sostenere la teoria di F. Taylor (1856-1915), secondo cui per ottenere una maggior efficienza produttiva non era necessario chiedere agli operai di lavorare per un numero di ore maggiore o di spingersi ai limiti delle proprie capacità fisiche, ma sarebbe stato sufficiente organizzare meglio il lavoro e la sua distribuzione, valutando in modo sistematico le diverse fasi che componevano il processo e organizzandole. Per verificare la sua teoria, F. Taylor iniziò uno studio scientifico del lavoro all'interno dell'industria metallurgica, grazie all'applicazione del diagramma di GANTT fu in grado di determinare la durata di ciascuna fase di lavorazione e di posizionarla nell'opportuno ordine di consequenzialità. Per queste ragione F. Taylor viene riconosciuto nel suo epitaffio come "Il padre della gestione scientifica dei progetti", mentre l'opera di H. Gantt viene ricordata con una medaglia a suo nome assegnata annualmente dall' "American Society of Mechanical Engineers".

Un notevole sviluppo delle metodologie legate alla Gestione Progetti si ebbe durante la Seconda Guerra Mondiale, per la volontà, nata negli Stati Uniti d'America, di riuscire a produrre la bomba atomica prima dei nemici tedeschi, con il progetto che prese il nome di Manhattan (1942-1946) il cui Project Manager fu R. Oppenheimer (1904-1967).

In questo periodo di nuova attenzione verso la gestione scientifica dei progetti furono ideati ulteriori strumenti di pianificazione come il PERT e il CPM.

Questa rinascita della Gestione Progetti nel settore della difesa divenne un'esigenza sentita anche all'interno del settore industriale che comprese l'importanza della comunicazione e della collaborazione tra i dipendenti per poter raggiungere i traguardi individuati. Le singole attività vennero così raggruppate all'interno di un progetto, in modo da aumentare il livello di integrazione tra quelli che precedentemente erano singoli compiti o singoli dipartimenti riuscendo così a promuovere il raggiungimento degli obiettivi con i vincoli prefissati, tramite la collaborazione e la comunicazione tra i diversi enti.

Oggi, i vincoli che si incontrano nell'iniziare un nuovo progetto sono raccolti ed esplicitati nel triangolo di Harold Kerzner (1940), che ha la sua origine all'interno dell'opera: "Gestione dei progetti: un approccio sistemi Planning, pianificazione e controllo".

Fig. 01: Il triangolo di Harold Kerzner

Questa immagine ben rappresenta i tre vincoli che è necessario rispettare per poter portare a termine un progetto, e quindi gestirlo correttamente:

- vincolo di risorse: bisogna portare a termine il progetto restando all'interno del budget previsionale indicato e con le persone assegnate, quindi il Projet Manager deve essere in grado di capire qual è il ruolo che valorizza ogni membro del team e affidarglielo;
- vincolo di tempo: rispettare le scadenze prefissate e farle rispettare ai fornitori o enti esterni coinvolti, anche minacciando penali o altre forme di ritorsione per il ritardo;
- vincolo di qualità: il livello di qualità del processo concluso deve essere uguale o superiore a quello atteso dal committente, un livello di soddisfazione inferiore potrebbe causare la perdita del cliente con un successivo costo di perdita di immagine non quantificabile a priori.

Gli elementi di questo triangolo possono essere applicati a tutte le tipologie di progetti esistenti, da quelli più elementari a quelli con un alto impatto a livello strategico, non bisogna dimenticare che negli ultimi decenni la Gestione Progetti ha continuato ad evolversi fino a raggiungere due trend di pianificazione significativi e differenti:

- Pianificazione bottom-up: è una modalità di lavoro che coinvolge il Project Manager e i collaboratori nelle decisioni da prendere e nella scelta delle modalità di lavoro, viene utilizzata per strutture di progetto semplici con brevi cicli di vita;
- Pianificazione top-down: si privilegia una visione verticistica del progetto, ossia il progetto trae origine da quella che è una strategia di business e si basa su un *business case* e un'analisi di fattibilità, la pianificazione è impostata sui risultati ottenuti dalle analisi precedenti.

Questa tesi si prefigge come obiettivo l'analisi della Gestione Progetti all'interno dell'azienda Cartier Italia, il cui cliente dunque è rappresentato dall'azienda stessa e spesso coincide con lo stesso ente che ne regola l'obiettivo, le tappe, le risorse e la pianificazione; l'idea che si vuole sostenere è che il flusso attuale non è adatto alla gestione ottimale dei vari progetti. Dallo studio dei flussi attuali si vuole pervenire a una loro ridefinizione tramite l'applicazione di metodologie di Project Management e di Lean Management applicabili alla gestione delle attività indirette alla produzione. Si evidenzia che all'interno di Cartier Italia non esiste alcuna figura di Project Manager o Program Manager, ma fa parte del lavoro di ciascuno, oltre al compimento delle proprie attività giornaliere, se richiesto, di diventare il Pilota di un progetto per l'ente all'interno del quale si opera.

I punti di avanzamento di ogni progetto vengono gestiti dall'ente di miglioramento continuo di Cartier, il MIC (Made in Cartier), dove ho avuto la possibilità di svolgere il mio tirocinio.

1 La Maison Cartier

Cartier è un marchio di alta gamma, tra i primi tre al mondo nel settore della gioielleria con Bulgari e Tiffany[1]. Oltre ad essere presente nel settore orafo, la Maison ricopre un ruolo importante anche all'interno dei mercati dell'orologeria, della pelletteria e della profumeria, i suoi prodotti sono indirizzati a una clientela con una particolare attenzione per i materiali ricercati e i prodotti personalizzati.

Cartier è di proprietà del Gruppo finanziario Richemont, quotato alla borsa di Zurigo e con sede a Ginevra il cui valore stimato è di circa 46,7 miliardi di franchi svizzeri (2017); il Gruppo ha cinque principali settori di attività:

- l'orologeria;
- la gioielleria;
- la pelletteria e gli accessori;
- gli strumenti di scrittura;
- altre aree di business.

All'interno delle proprietà del Gruppo possiamo quindi trovare brand come Montblanc, Van Cleef, Baume & Mercier, Piaget, Officine Panerai e altri.

1.1 La storia del marchio Cartier

Cartier è nata da un laboratorio orafo fondato a Parigi nel 1847 da Louis-François Cartier (1875-1942), nel periodo di maggior fervore intellettuale e di benessere della *Belle Epoque*, dove, per la prima volta, si può assistere alla nascita di una forma di economia di tipo consumistico.

In questo particolare contesto storico il mastro gioielliere Cartier divenne particolarmente famoso grazie alla dinastia dei regnanti di Francia, suoi affezionati clienti, prima con Matilde, nipote di Napoleone, e successivamente con l'imperatrice Eugenia de Montijo, moglie di Napoleone III; con Lei iniziò la storia di Cartier come fornitore ufficiale di gioielli, prima della

[1] G. Crivelli, Il Sole 24 Ore del 21 aprile 2015

Casa Reale francese, e successivamente delle Casate Reali greche, portoghesi, italiane e spagnole.

Con il passare degli anni diventarono responsabili della Maison, prima i figli del fondatore e successivamente i suoi tre nipoti: Louis, Pierre et Jacques Cartier che dimostrarono di avere grandi capacità imprenditoriali, infatti nel 1899 fondarono la prima sede a Parigi in 3, rue de la Paix, strada cosmopolita e molto frequentata dai turisti; questa prima scelta dimostra uno sguardo rivolto all'estero da parte della Maison, oltre che una grande capacità di prevdere le future esigenze del mercato.

Nel 1902, in seguito all'apertura di un'altra sede a Londra, la Maison Cartier viene definita dal re inglese Edoardo VII come il "gioielliere dei re e il re dei gioiellieri" e scelta come fornitrice ufficiale della Casa Reale Britannica, per cui lavora ancora oggi.

Lo stile orafo - gioielliere della Maison subì diverse influenze, grazie ai numerosi viaggi realizzati dai suoi proprietari durante la loro attività.

Un Paese che affascinò molto i fratelli Cartier fu la Russia, dove si recano nel 1904 e dalla cui cultura presero ispirazione per alcuni dei loro più celebri gioielli come il diadema di diamanti e zaffiri realizzato su richiesta della Granduchessa Maria Pavlonav o i diademi realizzati per la regina Elisabetta di Belgio e la regina Vittoria Eugenia di Spagna. Per dimostrare l'attualità che le collezioni di Cartier hanno mantenuto nel tempo basti ricordare che nel 2011, la contessa di Cambridge Catherine Middleton in occasione delle sue nozze indossò un diadema che fu creato da Cartier, il secolo scorso, per quella che poi sarebbe divenuta la Regina Elisabetta II, tuttora al trono del Regno Unito.

Le creazioni della Maison subirono anche l'influenza indiana, in seguito al viaggio che Jacques fece in India, un Paese che lo aveva sempre affascinato per i suoi colori e i gioielli utilizzati durante le tradizionali parate, da questa esperienza nacque il desiderio nella Maison di unire, tramite la gioielleria, la cultura orientale e quella occidentale. Intorno al 1920 i Principi Indiani affidarono a Cartier le loro collezioni di pietre che vennero usate per realizzare degli splendidi gioielli il cui punto forte era rappresentato, per la prima volta, dall'unione di più colori in uno stesso gioiello il cui simbolo divenne il famoso "Collier Indù", tuttora fonte di ispirazione nel mondo della gioielleria.

Fig. 02: il collier Indù

Il marchio Cartier divenne celebre anche nel settore dell'orologeria, grazie all'innovazione introdotta da Louis nel 1912, ossia il "Mistery clock", un particolare orologio con il quadrante trasparente, ma con il meccanismo nascosto ideato insieme al famoso orologiaio Maurice Coüet, che si ispirò all'illusionista Jean-Eugène Robert-Houdin. In questo modello era possibile unire una ricercata estetica del quadrante a un meccanismo funzionante, ma nascosto agli occhi del cliente.

Questi orologi inizialmente furono realizzati solamente da taschino, da collana o per spille, ma nel 1904 quando l'aviatore Alberto Santos Dumont (1873-1932) chiese a Louis Cartier di ideare un orologio che gli permettesse di avere le mani libere per poter pilotare, e che allo stesso tempo fosse sempre leggibile, nacque il primo orologio maschile da polso conosciuto ancora oggi con il nome Santos de Cartier, tuttora fedele all'originale negli elementi che lo compongono.

Fig. 03: Santos de Cartier

Nel 1972 alla morte di Pierre Cartier la Maison fu venduta a un gruppo di investitori e il presidente divenne Robert Hocq che ebbe il merito di riunire le tre sedi principali e di ristabilire l'immagine del marchio, rendendolo nuovamente prestigioso.

Fu sotto la sua guida che, con il contributo di Alain Dominique Perrain (1942), nel 2004 vice-presidente del gruppo Richemont, nel 1970 venne individuata una vasta gamma di prodotti definita come "Les must-haves de Cartier": una serie limitata e più accessibile di prodotti della Maison Cartier; grazie all'attuazione di questa politica Cartier poté realizzare una strategia di differenziazione all'interno dei suoi prodotti separandoli in due categorie: quelli rivolti al grande pubblico e quelli riservati ad una piccola nicchia di clienti, in questo modo fu possibile rilanciare sul mercato il marchio della Maison e iniziare un'industrializzazione dei processi, cominciando da quelli dedicati alla fabbricazione di prodotti rivolti al grande pubblico, per rispondere alla richiesta di aumento dei volumi.

Nel 1983 nacque la collezione ereditaria Cartier, all'interno della quale sono presenti tutti i pezzi realizzati da Cartier nel corso della sua attività.

Nel 1984, sempre grazie al contributo di Alain Dominique Perrain, fu istituita la *Fondation Cartier pour l'Art Contemporain* per promuovere l'arte contemporanea presso il grande pubblico e creare un luogo di incontro e di scambio di idee tra gli artisti del momento.

Nel 1993 fu istituito dal gruppo Richemont il "Vendôme Luxury Group" per poter combinare il brand Cartier insieme ad altri marchi che rappresentavano l'alta gamma del loro settore di attività: Dunhill, Piaget, Baume & Mercier, Seeger, Sulka, Chloé, Hackett, Karl Legerfel e Montblanc.

In seguito alla tragica morte di Robert Hocq fu la sorella Brigitte a diventare presidente di *Cartier Internationale*.

Nel 1998, nasce all'interno della Maison Cartier il MIC (Made in Cartier), un ente che ha il compito di proporre metodologie e strumenti per il miglioramento continuo all'interno dell'azienda. All'interno del Polo italiano questo ente esiste dal 2014, anno dell'acquisizione delle società *Creazioni* e *Antica Ditta Marchisio* da parte del gruppo Richemont, ed in particolare del marchio Cartier. Inizialmente questo ente si è occupato, tramite cantieri di tipo 5S, della creazione di quello che oggi è il reparto di produzione composto dalla deformazione plastica, le macchine a controllo numerico, i forni e le cere. Oggi questo ente è concepito nell'intenzione di dare un supporto a tutti i dipartimenti aziendali su metodologia e metodi da applicare nella gestione dei progetti, dalla fase di kick off alla loro conclusione, inoltre, è pilota

di progetti specifici che gli sono affidati direttamente dal Gruppo Richemont, poiché di rilevanza strategica per lo svolgimento dell'attività aziendale.

Nel 2005 Cartier è stato uno dei 14 membri fondatori del *Responsible Jewelley Council* (RJC), organizzazione promotrice di pratiche responsabili nella lavorazione dei gioielli.

Da gennaio 2016 il nuovo CEO di Cartier è Cyrille Vigneron, ad oggi la Maison ha circa 7500 collaboratori in tutto il mondo con circa 300 boutique ed è presente in 7 differenti aree geografiche: America del Nord, Europa, Asia del Nord, Sud-Est Asiatico, Giappone, Medio-Oriente e Africa.

La Maison Cartier si è sempre dimostrata al passo con i tempi, anche dal punto di vista delle tecnologie e degli strumenti utilizzati, infatti nel 2007 ha introdotto all'interno dei suoi processi produttivi la stampante 3D in modo da poter progettare e realizzare in casa quelle che sono le attrezzature necessarie per la realizzazione dei nuovi prodotti, come ad esempio frese e torni: per il futuro sta valutando la stampa di acciaio e di metalli preziosi.

Nel 2012 è stata creata la fondazione *Cartier Philantropy*, il cui obiettivo è quello di migliorare le condizioni di vita delle persone più vulnerabili in modo da consentire loro di esprimere pienamente le loro potenzialità nell'ambito di una società più equa e di un ambiente più sicuro.

Per contribuire a debellare la fame nel mondo Cartier ha istituito il progetto *Love Charity*, ossia la vendita di un braccialetto simbolico i cui ricavati verranno devoluti direttamente all'Unicef; recentemente questa campagna è stata esportata anche in India per aiutare le donne che non hanno mezzi finanziari a disporre di un'abitazione in cui vivere dignitosamente.

Oltre che essere un'azienda all'avanguardia nella tecnica è un'azienda che rivolge una particolare attenzione alle persone e al loro benessere, infatti svolge periodicamente al suo interno delle indagini definite "Baromètre" dove, in modo anonimo, impiegati e operai possono esprimere la loro opinione su quella che è l'atmosfera che vivono giornalmente sul posto di lavoro. Dopo aver raccolto e analizzato i dati, il CEO li presenta ai dipendenti e identifica le azioni che dovranno essere intraprese per migliorare il livello di benessere interno.

1.2 La pantera: simbolo di Cartier

Fig. 04: la Pantera, simobolo di Cartier

Nell'immaginario collettivo l'animale che viene associato alla Maison Cartier è la Pantera, questo fenomeno ha differenti origini:

- durante il periodo della *Belle Époque* le signore dell'alta società avevano sviluppato una particolare passione per i felini di grandi dimensioni, alcune addirittura sceglievano di allevarli all'interno delle loro residenze, pertanto questo animale ha iniziato ad essere associato al concetto di femminilità;
- Louis chiese al pittore dell'epoca Geroge Barbier di ideare un invito ad acquarelli da utilizzare per una mostra di gioielli, il pittore inserì nell'immagine una pantera, che subito ebbe un grande successo, da quel momento Cartier scelse di utilizzare il felino come emblema della Maison;
- Jeanne Toussaint ideò una collezione interamente dedicata alla pantera, tanto da essere lei stessa soprannominata con il nome del felino; l'elemento più rappresentativo di quella collezione è un orologio femminile da polso il cui pavé di diamanti ricorda la fantasia del pelo dell'animale; tuttora ricordato con ammirazione dagli estimatori.

Fig. 05: Orologio "Pantera" con pavé di diamanti

Questo simbolo è tuttora rappresentativo della Maison, prova ne è che esiste un'intera linea di gioielli composta da collana, orecchini, bracciali e anelli la cui forma richiama questo animale; da qualche anno esiste anche un profumo per donna il cui nome emblematico è *Panthère de Cartier*. Questo simbolo appare in molte campagne pubblicitarie della Maison, la principale è *Odyssée de Cartier* in cui si vedono i viaggi fatti dalla pantera che rappresenta i fratelli Cartier, ripercorrendo così tutte le mete principali e la nascita delle differenti creazioni.

1.3 I prodotti orafi immagine della maison

Nel 1924, grazie alla perfetta conoscenza dell'oro e delle sue lavorazioni, Cartier realizzò quello che viene tuttora prodotto e conosciuto con il nome di anello *Trinity*: creato con tre differenti bande di oro: giallo, bianco e rosso. Oggi questo prodotto è realizzato solamente dal Polo svizzero. Questo gioiello si diffuse grazie al poeta e scrittore Jean Cocteau (1889-1963) che lo portò negli ambienti più raffinati di Parigi.

Fig. 06: anello Trinity

Fig. 07: bracciale Love

Nel 1969 nacque un altro *must* della Maison: il bracciale *Love*, presente anche nella versione 4 e 10 diamanti, che vide la luce nella città cosmopolita di New York e che è tuttora uno dei gioielli più richiesti in tutte e tre le colorazioni dell'oro.

Questo prodotto oggi viene realizzato sia dal Polo italiano che da quello svizzero.

Un altro dei prodotti che ha avuto un grande successo, nonostante sia da poco apparso sul mercato è il bracciale *Ecrou*, che ben rappresenta la missione di Cartier ossia "rendere l'ordinario straordinario": realizzare con dei semplici dadi e una molla un braccialetto prezioso e desiderabile grazie alla raffinatezza del materiale e della lavorazione. Questo prodotto è realizzato interamente in Italia.

Fig. 08: bracciale Ecrou

1.4 Il polo Gioielleria Italia

La Maison Cartier è composta dai seguenti Poli:

- Polo Gioielleria Francia
- Polo Alta Gioielleria (Francia)
- Polo Gioielleria Svizzera
- Polo Gioielleria Italia

Ogni Polo è specializzato nella fabbricazione di alcuni prodotti, mentre altri sono prodotti da più Poli, pertanto vengono effettuate periodicamente azioni di benchmarking interno successive al lancio del prodotto condiviso, in modo che tutti gli stabilimenti che lavorano quel prodotto possano acquisire e condividere quelle che internamente vengono definite come "le buone pratiche"; ossia quelli che sono gli strumenti in grado di garantire la corretta qualità del prodotto.

Gli stabilimenti gioiellieri italiani sono da poco entrati a far parte del gruppo finanziario Richemont S.p.a. e del marchio di sua proprietà Cartier, in seguito a un'azione di acquisto delle società *Antica Ditta Marchisio* e *Creazioni*.

Antica Ditta Marchisio nasce a Torino nel 1860 e si afferma velocemente sul territorio, nel tempo si impone come azienda fornitrice di prodotti per grandi Maison gioielliere, tra cui Cartier. Nel 1995 la famiglia Mattioli rileva *Antica Ditta Marchisio*, grazie a questo passaggio di proprietà si ha la trasformazione dell'azienda da laboratorio orafo a vera e propria realtà imprenditoriale con processi industrializzati. Nel 2010 la famiglia Mattioli inaugura il sito di Valenza che verrà poi acquistato nel 2013, insieme a quello di Torino, da Cartier.

Creazioni, invece, fu fondata nel 1980, nel 2004 viene acquisita da Richemont e nel 2005 viene inaugurato il sito produttivo di Milano. Nel 2015 l'Atelier appartenuto a *Creazioni* entra a far parte di Cartier Joaillerie.

Nel 2015 le due società ormai facenti parte di Cartier realizzano una fusione, dando vita al Polo Gioielleria Italia.

Il Polo Gioielleria Italia (PGI) è composto da tre siti di produzione differenti situati a Torino, Valenza e Milano ed è in costante contatto con l'hub centrale che ha sede in Svizzera e che viene rifornita da tutti i Poli.

Parte della produzione è affidata a fornitori esterni che si occupano o della lavorazione completa del prodotto che poi consegnano allo stabilimento di Torino per effettuare i controlli qualità oppure, ricevono direttamente da Cartier i semilavorati e consegnano a PGI il prodotto finito per le verifiche richieste.

La sede amministrativa di PGI è a Torino dove hanno sede gli uffici di Direzione, la Finanza, la Supply Chain, la Logistica, la Sicurezza, salute e ambiente, i Servizi Generali, le Risorse Umane, lo Sviluppo Prodotto, la Qualità e il MIC.

I settori di dirigenza sono i seguenti:

- Risorse Umane
- Finanza
- Supply Chain
- Logistica
- Produzione, Sicurezza (intesa come Safety and Environment), Sicurezza (intesa come Security), Servizi generali (che raggruppa al suo interno la manutenzione e gli acquisti dei materiali di consumo e dei macchinari di produzione).
- La Qualità definita CQ Polo.

Nelle varie sedi i reparti di produzione vengono chiamati Unité de Production (UP) e ci sono:

- UP metallo
- UP Torino
- UP Valenza
- UP Milano

Le UP di Torino, Milano e Valenza sono UP di finitura, mentre l'UP metallo situata sempre a Torino si divide in 4 aree differenti: deformazione plastica, lavorazione delle cere, area a controllo numerico e area forni.

L'UP metallo si occupa della lavorazione delle materie prime per arrivare ai prodotti semi-lavorati che la logistica smisterà tra le UP di Torino, Valenza e Milano e verso i fornitori esterni.

Tra le tre UP di finitura esistono 5 gruppi tecnologici detti GT ognuno dei quali richiede competenze specifiche poiché ognuno è dedicato ad una determinata macro-famiglia di prodotti. Ogni GT, a sua volta, è suddiviso in più gruppi di produzione detti GP ognuno dei quali è dedicato a un singolo prodotto, in questo modo si ha una maggior specializzazione

degli operatori, una maggior conoscenza del prodotto che porta ad una riduzione del tempo di attraversamento grazie all'aumento del livello di specializzazione.

All'interno delle UP di Milano e Valenza ci sono un responsabile di UP, un tecnologo, un programmatore di UP e un controllore qualità che è anche addetto alle spedizioni o al ricevimento.

A causa della centralità di Torino, le altre due sedi risultano esserne completamente dipendenti per tutte quelle che sono le attività accessorie alla produzione e spesso si sentono periferiche nei confronti della gestione centrale.

Il MIC è unico per tutti gli stabilimenti italiani e ha sede a Torino, è un dipartimento composto da due dipendenti: una persona fissa definita come "Chef de projet MIC" e una persona che solitamente resta nell'ente per un tempo che va dai 6 mesi ai 2 anni. Il Coordinatore Progetti del MIC risponde direttamente all'Amministratore Delegato.

Per ciò che concerne i progetti esistono sia progetti strategici che progetti operativi: i progetti strategici possono essere suddivisi in due differenti tipologie:

- Lancio di un nuovo prodotto: sono i progetti legati alla creazione di un nuovo prodotto, il Polo Italia si occupa dell'ingegnerizzazione del prodotto, dei suoi aspetti tecnici per ciò che concerne soprattutto i prodotti definiti di Fine Joiellerie, poiché il Polo Italia è l'unico che ha sia le macchine a Controllo numerico che l'UP di finitura, quindi sovente qui vengono attribuiti quei prodotti per cui sono necessarie entrambe le lavorazioni. Lo sviluppo prodotto per gestire questi progetti è suddiviso in due enti differenti: uno che si occupa della progettazione degli utensili e della programmazione delle macchine a controllo numerico e l'altro, che insieme ai prototipisti, studia le fasi di banco del nuovo prodotto sviluppando in modo continuo fino alla messa in produzione le quote e le tolleranze del nuovo gioiello; questi progetti non vengono seguiti dal MIC poiché hanno informazioni riservate riguardanti il design e la struttura.
- Progetti legati al Comitato Direttivo: sono progetti strategici il cui impatto è visibile solamente nel lungo termine, di questi progetti hanno una visione completa solo il capoprogetto MIC e i membri del CoDir, in modo che le decisioni prese non diffondano preoccupazione tra i lavoratori.

2 La teoria del Lean Management e la sua Storia

Il Lean Management è definito come: "La gestione snella dell'azienda, ottenuta tramite l'applicazione dei principi del Lean Thinking e del Toyota Production System (TPS). Un miglioramento continuo per creare valore al cliente interno ed esterno aumentando la competitività, attraverso la gestione dei processi aziendali e la riduzione degli sprechi". Questo modello trae origine dal metodo, ideato inizialmente in ambito produttivo, e chiamato Lean Manufacturing System o Toyota Production System (TPS) che si sviluppa tra il 1948 e il 1975.

Questa idea rivoluzionaria nacque in Giappone: Paese sconfitto nella II Guerra Mondiale che aveva perso circa un terzo della sua ricchezza nazionale e che, nonostante sia rimasto sotto il controllo americano fino al 1952, non fu in grado di apprendere ed applicare, all'interno della sua struttura produttiva, le metodologie tayloriste e fordiste che si stavano sviluppando nelle grandi aziende degli Stati Uniti d'America, a causa dei macchinari ormai obsoleti e delle quote di mercato irrisorie in suo possesso. Per questa ragione Toyota, nella persona del suo fondatore Kiichirō Toyoda (1894-1952), decise di basare la sua crescita sullo sviluppo delle risorse umane in termini di intelligenza e responsabilità.

Il direttore dell'azienda, Taiichi Ōno (1912-1990), rivoluzionò quella che era la visione contemporanea della produzione proponendo un sistema basato non sull'offerta, ma sulla domanda; l'obiettivo della Toyota era quello di rispondere nel minor tempo possibile e al minor costo possibile a quelle che erano le esigenze dei clienti, ormai diventati consumatori.

Questo nuovo metodo di produzione rappresenta una vera e propria trasformazione della concezione di quella che è l'azienda e del sistema produttivo che si sviluppa al suo interno. L'operaio non è più un semplice esecutore delle attività che gli sono state assegnate, ma è autorizzato ad intervenire e valutare la sua produzione; in più, ogni operatore controlla più macchine contemporaneamente e il lavoro si sviluppa intorno a un'area dove vi è un team di operai. Risulta evidente la rottura con il sistema contemporaneo americano di una produzione di tipo taylorista-fordista dove ogni mansione era individuale e ripetitiva e l'operaio doveva impiegare il minor tempo possibile nel suo svolgimento, in quanto elemento facente parte di una catena di montaggio.

Il TPS viene anche definito Lean (dall'inglese "snello") poiché si pone come obiettivo quello di rispondere alla domanda nel momento in cui essa si presenta, rendendo agile il processo ed eliminando gli sprechi produttivi, detti anche "muda".

Questi sprechi sono principalmente:

- La sovrapproduzione: rappresenta l'eccesso dell'offerta sulla domanda dovuta o ad un'errata valutazione di quest'ultima o ad una diminuzione del potere di acquisto da parte dei consumatori, questo causa un aumento dello stock presente in magazzino e costringe l'azienda ad abbassare il prezzo della merce per poterla vendere.
- Le attese: si verificano ogni volta che una risorsa rimane inattiva perché deve aspettare che la risorsa precedente concluda il suo processo per poter proseguire la propria attività; il flusso si blocca aumentando i costi connessi al processo.
- Il trasporto: tutti gli spostamenti di materiale da e per il magazzino che non generano valore aggiunto per il cliente, ma aumentano il rischio di rottura, danneggiamento, ritardi e smarrimento del prodotto.
- I movimenti: l'idea è simile a quella legata al trasporto, ma in questo caso si riferisce sia ai macchinari che alle persone, movimenti inutili aumentano l'usura dei macchinari e rappresentano una perdita di tempo per i lavoratori.
- Le perdite di processo: all'interno di un processo possono essere presenti fasi inutili o ridondanti che rallentano la produzione aumentandone i costi; inoltre non è conveniente possedere un numero superiore o inferiore di risorse rispetto al necessario. Bisogna cercare di avere economie di scala crescenti che, raggiunto l'ottimo, diventino economie di scala costanti.
- Le scorte: i prodotti, che possono essere materie prime, semi-lavorati o prodotti finiti, tenuti a scorta non hanno alcun valore aggiunto per il cliente e rappresentano un rischio di smarrimento, obsolescenza e perdita per l'azienda; in più sono collegati a un costo assicurativo e di bilancio.
- I prodotti difettosi: rappresentano errori di fabbricazione o mancanza di offerta di un servizio nel settore terziario; l'analisi dei difetti e le loro rilavorazione richiedono un notevole dispendio in termini di costo e di tempo; inoltre si potrebbe avere un rifiuto del bene da parte del cliente, con conseguente perdita dello stesso.

Per poter eliminare questi sprechi bisogna lavorare sul miglioramento continuo detto "Kaizen". Il Kaizen si basa su cinque elementi fondamentali: il lavoro di squadra, la disciplina personale, il miglioramento della morale, i circoli della qualità e i suggerimenti per il miglioramento continuo.

Un altro aspetto fondamentale del TPS è il sistema logistico del *Just in time,* ossia quando si manifesta la richiesta del cliente la catena logistica si attiva ripercorrendo il flusso del processo da monte a valle, questo modo di organizzare la produzione unito alla flessibilità delle macchine e ai lotti di piccole dimensioni riduce la quantità di materiale fermo in attesa di essere lavorato, diminuendo così il tempo di attraversamento della linea e i costi di processo. Questo metodo di produzione è definito *pull,* ossia è la domanda a "tirare" l'offerta, lo strumento pratico che permette la realizzazione del processo è il *Kanban,* ossia un sistema basato sulla standardizzazione delle unità prodotte.

Il TPS può essere visto come una casa dove a ogni suo componente viene associata una parte della metodologia da applicare:

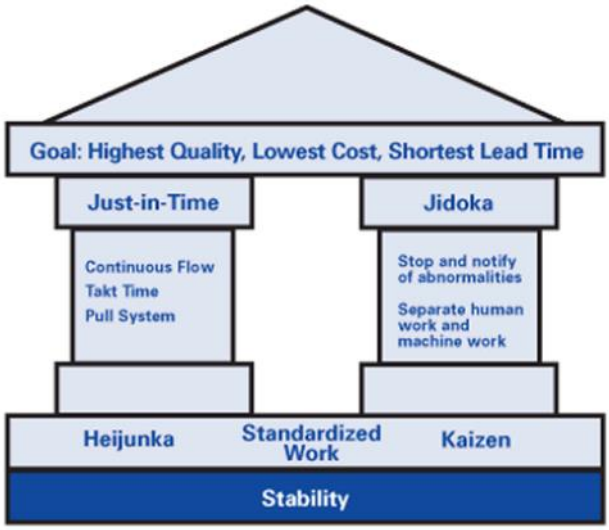


Fig. 09: la casa del Toyota Production System

Questa metodologia non è semplicemente un modo di lavorare, ma è una filosofia di vita, un modo di pensare e di concepire il lavoro; fino a che questa filosofia non rappresenterà un ideale da raggiungere e un'idea alla quale tendere per migliorare il lavoro di tutti, per quanto le aziende si sforzeranno di applicarla non raggiungeranno mai i risultati sperati.

Il Lean Thinking, ossia il pensare in modo Lean, come affermato dal documento detto "The Toyota Way" e redatto direttamente dai suoi creatori deve basarsi sui seguenti principi:

- Miglioramento continuo visto come:
    - una sfida: mettersi sempre alla prova ponendosi obiettivi sempre più ambiziosi, la sfida prima di tutto è verso se stessi;
    - kaizen: migliorare il proprio business in modo continuo tramite l'innovazione e la formazione;
    - Genchi Genbutsu: cercare i dati sempre alla fonte prima di prendere una decisione.
- Rispetto per le persone:
    - Rispetto: rispettare le persone con cui si lavora, assumersi le proprie responsabilità e fare di tutto per comprendere gli altri e i loro punti di vista.
    - Lavoro di squadra: condividere esperienze e conoscenze per creare fiducia reciproca e diventare una vera e propria squadra.
- Filosofia a lungo termine:
    - Prendere le decisioni basandosi sul loro effetto a lungo termine, anche se questo comporta dei sacrifici nel breve periodo.
- Aggiungi valore alla società migliorando persone e partner:
    - formare leader che comprendano questa filosofia e siano in grado di trasmetterla;
    - sostenere dipendenti e team che seguano la filosofia aziendale;
    - rispettare fornitori e partner aiutandoli nella loro crescita.
- Risolvere i problemi alla radice per aumentare l'apprendimento all'interno dell'organizzazione:
    - andare sul campo e valutare con i propri occhi la situazione;
    - prendere le decisioni per consenso e implementare velocemente le azioni collegate;
    - sviluppare un'azienda che applichi l'apprendimento organizzativo e il miglioramento continuo.
- Il giusto processo produrrà i giusti risultati:
    - avere la qualità come primo obiettivo;
    - portare i problemi alla luce;

- utilizzare un sistema di tipo pull*;*
- livellare il carico di lavoro;
- creare compiti e mansioni standardizzate;
- utilizzare un sistema di controllo visivo;
- usare tecnologie affidabili e comprovate;
- fermarsi ad analizzare i problemi ogni qualvolta si presentino per eliminarli.

Il successo di questa mentalità è chiaramente visibile nei risultati avuti dalla Toyota: dal 2007 è la più grande società produttrice di auto al mondo e il suo fatturato è uguale alla somma dei fatturati realizzati da tutti i suoi concorrenti.

Questa filosofia nata e sviluppatasi principalmente all'interno dell'ambito del Manufacturing ora sta crescendo ed espandendosi all'interno di quello che è il sistema di Management aziendale.

Un Lean Manager è stato definito da "Il Sole 24 Ore" come un "manager antisprechi", ossia una persona in grado di guidare il miglioramento continuo all'interno dell'azienda proponendo e implementando soluzioni economicamente sostenibili. Il background cultuale non è essenziale per identificarlo in questo ruolo, ma lo è molto di più la sua personalità; sono necessarie alcune caratteristiche fondamentali:

- capacità di comunicazione;
- attenzione e grande rispetto per le persone;
- fiducia nelle potenzialità degli esseri umani;
- vision;
- approccio maieutico;
- esempio e rigore.

Deve essere una figura che per prima sia in grado di dare l'esempio, comprendere i dubbi delle persone e trovare una leva per motivarle lontano da spinte economiche o carrieristiche; per poter svolgere al meglio il suo lavoro deve riuscire ad ottenere la massima collaborazione da parte di tutti offrendo in cambio la propria. Non si tratta di una figura nata per tagliare i costi, ma piuttosto di una figura nata per riqualificare le varie sezioni proponendo un modo differente di procedere e di comunicare; deve saper promuovere la comunicazione trasversale tra le differenti aree.

Per raggiungere risultati concreti gli obiettivi che deve prefiggersi sono:

- creare lavoro di squadra all'interno dell'azienda;
- migliorare le prestazioni aziendali sotto il profilo della produttività, della gestione e dei costi di produzione seguendo precisi accordi con la Direzione;
- migliorare la soddisfazione del cliente finale.

Per questa ragione il Lean Manager non appartiene a nessuna area di competenza specifica, ma deve far parte di un dipartimento a sé stante in grado di comunicare con tutti restando imparziale su quelli che sono gli obiettivi aziendali dei singoli enti, ma guardando solo all'obiettivo aziendale globale.

2.1 Alcuni strumenti operativi della metodologia Lean

Un obiettivo fondamentale di questa metodologia è il saper affrontare i problemi risolvendoli alla radice, senza limitarsi a quelle che possono essere definite "azioni tampone", questo è possibile utilizzando differenti strumenti:

- **Il diagramma di Ishikawa** o diagramma a lisca di pesce : viene utilizzato soprattutto nella fase di brainstorming di analisi di un problema nel mondo manifatturiera, ogni "lisca" corrisponde a un elemento : manodopera, materiale, macchinario e metodi; a queste 4M è possibile aggiungere ancora un fattore di analisi ambientale (in francese "milieu") arrivando così a ottenere 5M. Per ogni "lisca" si fa un'ulteriore analisi fino a giungere alla causa radice; utilizzando il principio di Pareto si fa un'analisi statistica per poi giungere alla fase di risoluzione del problema definita PDCA, acronimo delle 4 fasi che la compongono: plan, do, check, act ossia pianificare le azioni da compierle, metterle in atto, verificarne i risultati e implementarle.

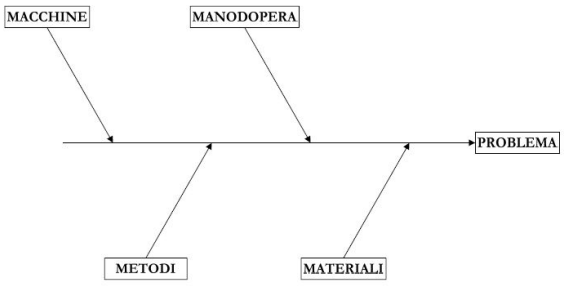


Fig. 10: il diagramma di Ishikawa

- **I 5W** ossia i 5 perché: per ogni problema che si presenta bisogna chiedersi il perché del suo verificarsi e reiterare il processo per cinque volte consecutive, ogni volta giustificando il "perché" della causa precedente, in questo modo è possibile giungere alla causa radice del problema.
- **L' A3** è un approccio strutturato e completo di problem solving, prende il nome dal formato di foglio su cui è stampato, ossia un A3, e all'interno di questo unico documento sono individuabili tutte le fasi della metodologia PDCA che ha al suo interno sia il diagramma di Ishikawa che il metodo delle 5W e il diagramma di Pareto.
- **Il diagramma di Pareto:** è un tipo di grafico che permette di stabilire quali sono i fattori che hanno maggiore influenza su un determinato fenomeno, per questa ragione è un utile strumento nei processi decisionali e nella gestione del sistema qualità; consiste in un istogramma della distribuzione percentuale di un fenomeno, ordinato in senso decrescente, affiancato al grafico delle frequenze cumulate, detta curva di Lorenz.

2.2 Il Lean Manufacturing diventa Lean Office

La visione e lo sviluppo del Lean oggi è visto come il passo necessario per il raggiungimento dell'Industria 4.0, altrimenti questa ultima rivoluzione risulterà essere di difficile applicazione. Per questa ragione il Lean Manufacturing è stato adattato alle attività trasversali ed è divenuto il Lean Office, ossia una metodologia per rendere efficienti, flessibili, rapidi, affidabili e di qualità tutti i processi gestionali ed amministrativi di un'azienda. L'importanza del Lean Office è aumentata da quando si è scoperto che gli aspetti amministrativi influiscono sui costi totali di un'azienda dal 25% al 60%, pertanto i principi del Lean Thinking diventano essenziali per eliminare gli sprechi.

I Muda da eliminare all'interno delle attività indirette alla produzione sono:

- difficoltà nel fare arrivare le informazioni ai corretti destinatari: una struttura troppo verticalizzata e una burocrazia eccessiva possono rendere difficile l'arrivo di un'informazione al corretto destinatario;
- surplus di passaggi e movimenti: una struttura eccessivamente complessa comporta passaggi di informazioni e spostamenti fisici tra persone non necessari;

- sovra informazione: produce un surplus di tempo nella ricerca delle informazioni pertinenti poiché per raggiungerle è necessario eliminare tutte quelle che non interessano;
- lunghi tempi di attesa: i muri virtuali di attesa che interrompono il flusso e rendono più lungo il tempo per arrivare alla fine del processo amministrativo.

Altri aspetti rilevanti per riuscire ad abbattere gli sprechi all'interno del Lean Office sono:

- una leadership forte: un leader in grado di guidare la squadra in modo efficace ed efficiente per il raggiungimento degli obiettivi;
- fissare gli obiettivi: identificare in modo numerico tutti gli obiettivi del processo considerato in modo da poterlo valutare;
- seguire metodi e processi standard: fare uno sforzo per rendere ogni processo da individuale a collettivo;
- rimanere flessibili: sapersi adattare al mutamento del carico di lavoro, ma bisogna considerare che nei lavori amministrativi non sempre è possibile anticipare le attività.

Uno strumento utile da applicare nel Lean Office è la Value Stream Map che permette di mappare tutti i processi e tutte le attività svolte consentendo così di eliminare quelle prive di valore aggiunto; evidenziando le relazioni e i nodi critici, in questo modo sarà possibile individuare quelle che vengono definite "zone grigie", ossia mansioni svolte da più collaboratori o da diversi uffici e che creano confusione e disordine nel processo aziendale.

2.3 Il Lean Manufacturing e il Sei Sigma si uniscono nel Lean Six Sigma

La Maison Cartier, consapevole dell'importanza del Lean Management all'interno del mondo industriale contemporaneo, ha organizzato un corso di formazione sul *Lean Six Sigma* per i livelli di green e yellow belt.

La valutazione del livello di cintura "belt" per questa metodologia si basa sulla disciplina del Karate e i livelli individuabili sono white, yellow, green, black and master black; in base al livello si sapranno utilizzare strumenti specifici di difficoltà via via crescente.

Il *Lean Six Sigma* è una concezione manageriale che combina la filosofia Lean alla metodologia di controllo qualità definita *Sei Sigma*. Per comprendere questo metodo, oltre alla metodologia Lean trattata sopra è necessario comprendere quella di tipo *Sei Sigma*.

2.3.1 Il Sei Sigma

Il creatore di questo sistema di controllo è individuabile nella figura di William Bill Smith (1929-1993) ingegnere e ricercatore di metodi statistici all'interno dell'azienda Motorola, che insieme ad altri marchi stava lavorando per mettere in pratica un sistema di Total Customer Satisfaction , che non si limitasse a fornire un prodotto con un livello di qualità pari a quello desiderato dal cliente, ma che comprendesse assistenza tecnica, disponibilità di prodotti e una parte commerciale competente.

Era evidente che non essere in grado di soddisfare il cliente portava sovente alla perdita dello stesso, ciò rappresentava un mancato guadagno futuro, per questa ragione risulta essere una perdita di difficile quantificazione.

Il metodo consiste nell'applicazione di tavole statistiche in cui la deviazione standard non deve essere superiore a un dodicesimo della larghezza delle specifiche; grazie a questo rigoroso controllo del processo è possibile affermare che si avranno solamente 3,4 parti difettose per milione.

Per diffondere il Sei Sigma la Motorola iniziò a diffondere i principi legati alla qualità del prodotto in tutta l'azienda e, una volta raggiunto un elevato livello di sensibilizzazione, iniziò il progetto vero e proprio: la prima azione fu quella di chiedere a ogni dipartimento di stilare un piano quadriennale di come avrebbero aumentato il livello di qualità al proprio interno. Per permettere la realizzazione degli obiettivi relativi al piano fu necessario trasformare l'organigramma da strettamente verticale a orizzontale, in modo da garantire una maggior integrazione tra funzioni, eliminando le zone d'ombra all'interno delle quali non era chiaro a chi appartenesse la responsabilità.

Un accorgimento innovativo per l'epoca fu quello di assegnare premi alle squadre che più si avvicinavano all'obiettivo richiesto da Motorola, in questo modo riuscirono a motivare maggiormente le persone. Dalla conclusione del progetto Sei Sigma a Motorola vennero assegnati diversi premi relativi alla qualità, ed essa venne identificata come il modello da seguire per raggiungere la qualità totale tramite il controllo del processo.

La metodologia Sei Sigma oggi è presente all'interno dei nuovi standard per ottenere la certificazione ISO 9000, non solo come sistema da adottare per un sistema di qualità totale, ma anche in ambito economico.

2.4 Il Lean Six Sigma

La metodologia *Lean Six Sigma*, apparve per la prima volta nel 2002 all'interno dell'opera "Lean Six Sigma: Combining Six Sigma with Lean Speed", di Michael George e Peter Vincent per porre fine alle discussioni su quale fosse il metodo migliore da applicare in un'azienda per migliorare i risultati riducendo gli sprechi. Essa prende il meglio da entrambe le concezioni metodologiche:

- Lean: focus sull'eliminazione degli sprechi e sull'ottimizzazione delle risorse all'interno di un processo produttivo;
- Six Sigma: focus sulla variabilità e sulla riduzione dei difetti di processo e sull'attenzione alla soddisfazione delle esigenze del cliente per la sua fidelizzazione.

Questa unione di metodologie applica come strumento per il raggiungimento dell'obiettivo le 5 fasi D.M.A.I.C., ossia:

- **Defining**: comprendere lo scopo del progetto, fissarne gli obiettivi e definire il ruolo di ogni partecipante, in modo che tutti gli stakeholders ne siano a conoscenza, determinando tempi e costi che siano realistici. Prima di iniziare a lavorare in modo attivo sul progetto bisogna verificare che i dati che occorrono siano disponibili, che esista una leadership in grado di portare a compimento il progetto, che il metodo D.M.A.I.C. sia realmente necessario e che il progetto abbia obiettivi in linea con quelli aziendali.
- **Measure:** l'obiettivo di questa fase è quello di ottenere il maggior numero di informazioni possibili sul processo in esame, pertanto è necessario crearne una mappa, identificarne i partecipanti e i flussi. Occorre tenere presente che si mappa il processo "As is" senza apportarvi modifiche, una volta che la mappatura sarà completa sarà possibile valutare il processo in tutte le sue parti per individuare gli step mancanti o i colli di bottiglia, arrivando così a determinare quella che potrebbe rappresentare una delle cause radici del mal funzionamento.

- **Analyze:** lo scopo di questa fase è di capire se le cause radici individuate precedentemente rappresentino dei reali problemi per il processo, per fare ciò è necessario intraprendere un'analisi dei dati. Questa fase è la più importante di tutto il processo perché, se le cause radici individuate sono errate, le azioni di miglioramento risulteranno inutili. Una volta verificate le cause è necessario individuarne le priorità in modo da comprendere quali azioni sia necessario svolgere prima e quali invece non rappresentano un'urgenza.
- **Improve:** sviluppare azioni di miglioramento, relative alle cause radici individuate.
- **Control:** rappresenta un meccanismo di feedback e controllo del progetto, in modo da evitare di ricadere nella situazione precedente all'azione di miglioramento compiuta. A questo punto è anche possibile valutare il ROI, ossia il Return On Investment, il ritorno sull'investimento iniziale in termini di costi e tempi di progetto.

3 Il MIC: Made in Cartier

Il MIC (Made in Cartier) è un ente presente in tutti i poli Cartier: ha come obiettivo quello di portare avanti una metodologia di Lean Management, supportata dalla diffusione del Lean Thinking, e di condividere quelle che sono "le buone pratiche" tra i diversi Poli, ossia quelle innovazioni che portano un miglioramento oggettivo di un processo.
Il MIC ha però una struttura diversa all'interno di ogni Polo gioielliero:

- all'interno di PJS (Pôle Joaillier Suisse), il MIC è composto da uno Chef de Projet che è responsabile di una squadra di 7 persone, ognuna delle quali si occupa del miglioramento continuo di una specifica area aziendale come, ad esempio: qualità, produzione e logistica;
- all'interno di PJF (Pôle Joaillier France), il MIC ha uno Chef de Projet responsabile di una squadra di persone che non sono gerarchicamente sotto la sua responsabilità, ma che lavorano in tutti gli enti dell'azienda dedicando un certo numero di ore settimanali a sviluppare e condividere i sistemi di Gestione Lean nella propria area lavorativa, con il supporto dello Chef de Projet MIC;
- all'interno di PGI (Polo Gioielleria Italia) la squadra del MIC è composta da uno Chef de Projet che segue i progetti di tipo strategico, supportando il CoDir (Comitato Direttivo) nelle decisioni da prendere e da uno stagista, che si occupa di sviluppare la metodologia del Lean Management e di supportare i vari enti nella sua applicazione da un punto di vista operativo e di cantiere per gli stabilimenti di Torino, Valenza e Milano. La gestione che si vorrebbe raggiungere in questo ente è simile a quella in atto all'interno di PJF.

I Responsabili MIC convocano riunioni mensili durante le quali affrontano le procedure dei miglioramenti da attuare e organizzano report per mettere in luce i risultati ottenuti grazie alle azioni di miglioramento già concluse.
In tutti i Poli, il MIC ha un'origine comune, basata su quattro pilastri riconosciuti dalla Maison come fondamentali, che sono:

1 il modo di pensare: come pensiero orientato all'eliminazione degli sprechi e all'attenzione alla qualità percepita dal cliente finale;

2 le persone: con le loro capacità e competenze individuali, in grado di trasmettere un mestiere preciso e antico, con l'attenzione ai dettagli e la responsabilità nel garantire la qualità del prodotto finito;

3 le "Best practices": l'individuazione degli strumenti necessari al miglioramento del processo, dell'ambiente di lavoro e l'attenzione alla formazione di operatori e impiegati;

4 la comunicazione: la condivisione delle informazioni, dei progetti e dei processi per diffondere ed implementare la metodologia nel tempo.

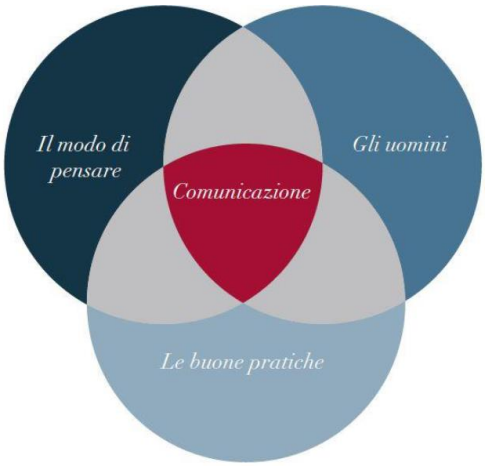


Fig. 11: i 4 pilastri del MIC

3.1 Il MIC in PGI

Il Made in Cartier all'interno di PGI nasce nel 2014, dalla necessità di ottimizzazione la produzione tramite l'applicazione del Toyota Production System; ciò ha portato alla creazione dell'UP metallo e alla lavorazione a flusso teso di alcuni prodotti.

Una volta applicata questa metodologia alla produzione, Cartier, tramite il MIC, si è posta come obiettivo quello di diffondere il Lean Management all'interno dell'azienda mediante la diffusione del Lean Thinking, per aumentare il suo livello di competitività. Questa metodologia, infatti, rappresenta una strategia di tipo "win-win" tra Maison e cliente finale, ossia Cartier diminuendo gli sprechi riesce ad aumentare i profitti e a liberare risorse per poter incrementare il valore prodotto per ogni cliente. I vantaggi del diffondere questa metodologia sono individuabili anche in miglioramenti di tipo oggettivo, qualitativo e quantitativo; oltre che nel lavoro di ciascuno, tramite lo sviluppo e la crescita personale del singolo.

Per questa ragione, tramite la formazione *Lean Six Sigma* si è scelto di applicare:

- un sistema motivazionale: individuare quali sono le "leve" che motivano i dipendenti a lavorare meglio;
- un sistema di formazione: formare e informare le persone su quelli che sono gli strumenti a loro disposizione e come possono utilizzarli;
- una metodologia di allineamento tra gli obiettivi dell'azienda e i progetti che si sviluppano al suo interno: rendere chiaro ai dipendenti da dove si è partiti, dove si vuole arrivare e a che punto si è all'interno del processo in cui essi stessi sono coinvolti.

In tutte le aziende, per portare avanti questo processo, è necessario fare un'analisi dei flussi e mapparli, individuare quelle che sono le criticità e ideare un piano di azioni per superarle.
Per diffondere a tutti i livelli aziendali il Lean Thinking e far comprendere che, in ogni processo, sono le persone con le loro idee e iniziative a fare la differenza è stato ideato il "Trofeo MIC", ossia un premio che viene assegnato mensilmente all'équipe che propone l'azione più interessante di miglioramento continuo, sia essa inerente alla sicurezza, alla produzione o qualsiasi altro ambito aziendale.
Ogni Polo, mensilmente, raccoglie le proposte di partecipazione a questo premio, dopo averle analizzate e valutate, viene compilato dal MIC, insieme alla squadra che ha proposto l'idea, l'apposito modulo di partecipazione (Annesso 1) indicando:

- nomi delle persone che compongono l'équipe;
- dipartimento di appartenenza;
- Polo all'interno del quale è stata realizzata l'azione;
- data in cui si è formulata la proposta;
- spiegazione dell'azione di miglioramento realizzata;
- benefici ottenuti in ambito economico, sicurezza, produttività e simili;
- dipartimenti e/o prodotti in cui l'azione proposta potrebbe essere riprodotta in futuro.

Per aumentare la partecipazione attiva degli operatori alle proposte inerenti il Trofeo MIC abbiamo deciso di realizzare una scatola all'interno della quale possono essere inserite, tramite la compilazione di un foglio, le singole candidature.

La scatola ha ottenuto inizialmente un esito favorevole, sia per l'inserimento di proposte già realizzate che di proposte da realizzare che rappresentano anche ottimi spunti di miglioramento per i Responsabili dell'Unità Produttiva.

Ogni due mesi, il MIC pubblica il "Flash MIC": un breve report che viene diffuso internamente ai Poli di Torino, Milano e Valenza dove sono descritte brevemente le due azioni di miglioramento più interessanti del mese; più una terza che viene scelta tra quelle che vengono presentate all'interno del Polo francese e di quello svizzero.

Per dare maggiore visibilità a questi eventi abbiamo deciso di inserire le foto delle persone che hanno portato avanti l'idea, in modo che possano sentirsi maggiormente coinvolte nell'attività aziendale e che aiutino a diffondere il Lean Thinking tra i colleghi e le persone con cui giornalmente si relazionano.

Per dare una maggiore visibilità a quelle che sono le proposte e le azioni realizzate prepariamo delle slides che vengono diffuse su tutti gli schermi interni, situati nelle zone relax ad ogni piano, in modo che possano essere visionate anche da coloro che non lavorano con un PC o che non prestano particolare attenzione agli avvisi pubblicati in bacheca.

Un'altra azione routinaria del MIC, con cadenza giornaliera, è la partecipazione alle riunioni di UP metallo o UP Torino che si tengono contemporaneamente tutte le mattine in locali diversi dalle 9h00 alle 9h30 circa. A queste riunioni partecipano il Responsabile di produzione, i tecnologi dell'UP, i capi turno, i controllori qualità, il referente dei caveaux, il coordinatore sicurezza e ambiente e lo stagista del MIC.

In questo modo il MIC entra in possesso di informazioni che potrebbero venire richieste da altri enti ed è in grado di fornire supporto per la redazione di ulteriore documentazione da utilizzare durante queste riunioni o di documentazione riassuntiva delle varie attività. Questi incontri, in ottica Lean, si svolgono all'interno dell'area produttiva in una zona dedicata di fronte ad un tabellone di Visual Management dove vengono indicate: le assenze e le ferie del personale, gli scarti, i buoni al primo colpo, le quantità prodotte, i prodotti rilavorati a causa di difetti qualitativi, i problemi con le rispettive cause e le eventuali azioni da intraprendere per la risoluzione, nonché l'avanzamento dei lanci dei nuovi prodotti.

Un obiettivo aziendale di cui è responsabile il MIC è quello di aumentare la comunicazione interna in termini di conoscenza di ciascuno delle attività svolte dai colleghi, di conoscenza degli obiettivi aziendali, di circolazione delle informazioni relative alla nuova modulistica ed ai nuovi sistemi di gestione.

3.2 Il miglioramento della modulistica

All'inizio della mia esperienza mi sono occupata di migliorare l'iter relativo alle richieste di manutenzione rendendo più chiara la compilazione del modulo ed il flusso dello stesso; oltre che la comunicazione urgente tra Tecnologo di produzione UP metallo e Responsabile dei manutentori in caso di macchina ferma.

Al mio arrivo il "Modulo di richiesta manutenzione" era in formato elettronico e veniva scritto manualmente dal richiedente dell'azione manutentiva, successivamente veniva consegnato brevi manu o lasciato sulla scrivania del Responsabile della manutenzione, che registrava la richiesta a sistema e successivamente l'assegnava ad un manutentore per lo svolgimento. Una volta conclusa l'attività il richiedente veniva informato che l'azione manutentiva poteva considerarsi chiusa ed archiviata.

In questo flusso di attività risultava scarsa la comunicazione tra il manutentore ed il richiedente, inoltre non vi era una valutazione esplicita e chiara di come era stata svolta l'attività; pertanto risultava difficile in caso di problematiche individuarne la causa.

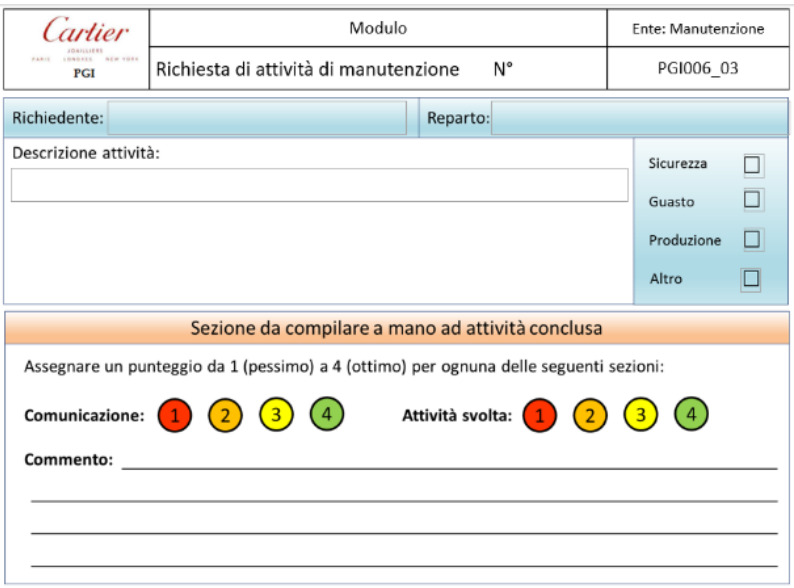


Fig. 12: il nuovo modulo di manutenzione

Ora, il nuovo modulo presenta chiaramente il nome del richiedente e il reparto di appartenenza, in modo che, se si necessita un acquisto di materiale, sia evidente il centro di costo al quale questo va imputato.

Abbiamo reso snello il flusso ed eliminato la documentazione cartacea facendo inserire questo nuovo documento all'interno della documentazione standard di PGI presente in una cartella accessibile a tutti. Il nuovo flusso di informazione prevede che il modulo venga scaricato e compilato direttamente al PC, successivamente inviato per mail all'indirizzo "#PGI-Servizi Generali" che il Responsabile dei manutentori verifica una volta al giorno, prendendo in carico le varie attività e distribuendole ai manutentori. I manutentori, poi, si occupano di comunicare direttamente con il richiedente per qualsiasi dubbio e/o di tenerlo informato sullo sviluppo dell'azione.

Nel flusso ideale ogni volta che una richiesta veniva presa in carico era necessario rispondere alla mail facendo sapere al committente il numero e il manutentore affidati a tale attività in modo che, in caso di inconvenienti, risultasse chiaro a chi rivolgersi o fosse sufficiente mandare una mail con in oggetto il numero della richiesta di manutenzione della quale si trattava. Questa parte del flusso non si è potuta attuare perché il numero dei PC è inferiore al numero dei manutentori e, concentrando tutto il flusso solo sul Responsabile, si creava un collo di bottiglia nel processo che non aveva ragione di esistere; si è preferito quindi passare alla semplice comunicazione verbale di presa in carico dell'attività tra il manutentore e il richiedente.

Una volta conclusa l'attività, il manutentore deve recarsi dal richiedente con una copia cartacea per farsi valutare su due punti: la comunicazione e l'attività svolta, in questo modo risulta più semplice ottenere un KPI (Key Performance Indicators) misurabile da parte dell'ente Servizi Generali all'interno dell'azienda. Questa attività di valutazione introduce i principi del Visual Mangement grazie alla colorazione dei diversi voti che permettono di individuare immediatamente il buono o il pessimo esito dell'attività. I dati raccolti vengono poi inseriti in formato cartaceo all'interno di un foglio Excel dal Responsabile dei Servizi Generali, che oltre alla manutenzione comprende anche il settore degli acquisiti.

In seguito, mi sono occupata dell'ideazione e della stesura di un modulo di facile utilizzo che aiutasse gli RGT (Responsabile dei gruppi tecnologici, ossia delle differenti isole di produzione) a presentare alla riunione giornaliera tutte le informazioni raccolte dai totem di ogni GT (isola di produzione); il modulo richiedeva le seguenti informazioni:

- la data del giorno di riferimento;
- le assenze: in quest'area è possibile inserire i nomi degli operatori non presenti in azienda differenziando tra ferie e mutua;

- gli eventuali incidenti di sicurezza degli operatori nella giornata precedente;
- l'andamento della produzione: analizzando i valori di buoni al primo colpo, le problematiche che hanno causato il rallentamento della produzione e lo scaricato del giorno;
- eventuali segnalazioni;
- le azioni di cui si veniva incaricati durante la riunione;
- varie ed eventuali.

Questo semplice modulo, in formato A4, ha permesso di individuare le informazioni necessarie che ogni giorno dovevano essere presentate alla riunione di UP, risparmiando così il tempo speso dagli RGT nella ricerca di informazioni supplementari e non necessarie velocizzando il flusso all'interno dell'UP Torino.
Valenza e Milano essendo realtà più piccole non hanno ritenuto necessario applicare la stessa metodologia di semplificazione del flusso.

3.3 I Cantieri MIC

Un'altra metodologia che si vuole sviluppare in PGI è quella relativa alle 5S e viene utilizzata all'interno di quelli che vengono definiti "Cantieri", ossia attività che hanno le seguenti caratteristiche:

- investimenti inferiori ai 3000 €;
- non più di due aree aziendali coinvolte;
- durata inferiore a 6 settimane;
- lo sponsor dell'attività non è un membro del Comitato Direttivo;
- il payoff non è misurabile in euro.

L'attività di Cantiere ha due figure chiave nel suo sviluppo:

- Il pilota che si occupa di:
    - essere l'interfaccia dell'attività;
    - coordinare l'équipe;
    - affinare il planning generale e il planning di dettaglio;
    - essere responsabile del piano azioni e del suo avanzamento nel day-by-day.

- Lo sponsor il cui ruolo è quello di:
    - essere responsabile del buon esito del progetto;
    - reclutare il personale;
    - definire l'obiettivo.

Il metodo 5S rientra all'interno del Lean Thinking e rappresenta la standardizzazione e la ripetibilità delle operazioni e viene utilizzato per migliorare il livello della performance operativa. Si chiama 5S perché è composto da 5 azioni principali le cui parole, nella lingua giapponese iniziano con la lettera S:

1 SEIRI: separare, nel senso di dividere ciò che serve da ciò che non serve; un altro termine alternativo è "scarta".
2 SEITON: riordinare, nel senso di "ogni cosa al suo posto e un posto per ogni cosa".
3 SEISO: pulire, perché la pulizia del luogo di lavoro permette di individuarne le inefficienze e di non nasconderle.
4 SEIKETSU: standardizzare, definire una metodologia ripetitiva che permetta di mantenere e continuare la standardizzazione del luogo di lavoro.
5 SHITSUKE: diffondere, far conoscere a tutta la realtà aziendale all'interno della quale si opera questo metodo di lavoro.

Questa metodologia può essere usata in qualsiasi zona dell'azienda, dalle scrivanie alle postazioni di lavoro fino ai macchinari di grandi dimensioni.
In Cartier mi sono occupata di due cantieri: il riordino del magazzino utensili all'interno dell'UP metallo e un cantiere 5S all'interno del magazzino di Milano.
Il cantiere di riordino del magazzino utensili all'interno dell'UP metallo è stato diviso in due fasi: la prima fase è il riordino delle frese, mentre la seconda fase è il riordino degli utensili da tornire.

3.3.1 Ottimizzazione procedure gestione utensili

Come pilota di questo cantiere è stato scelto il tecnologo dell'UP metallo, mentre lo sponsor è il responsabile dell'UP metallo.

La volontà di fare questo cantiere è partita direttamente dagli operatori, poiché quando dovevano sostituire l'utensile alla macchina CN sulla quale stavano lavorando non sapevano dove trovare la fresa da montare e dove mettere quella utilizzata, ma non ancora consumata. Gli utensili erano riposti nell' "Armadio utensili", al cui interno erano presenti delle piccole scatole in plastica con sopra il codice a barre dello specifico prodotto e all'interno del quale avrebbe dovuto esserci l'utensile rappresentato da quel codice a barre. In realtà gli utensili si presentavano senza ordine e privi di una precisa ubicazione chiaramente identificata: ogni scatola poteva essere in un ripiano diverso dell'armadio a seconda di dove l'operatore aveva scelto di posarla una volta preso l'utensile; gli utensili più recenti risultavano essere ancora imballati così come il fornitore li aveva consegnati.
La quantità di riordino era gestita tramite una tabella Excel dalla quale, grazie al "flashaggio" del codice a barre dell'utensile preso, in automatico il programma stornava 1 dalla quantità corrispondente a quel codice a barre; se la cella diventava rossa significava che era necessario effettuare il riordino di quello specifico codice. Molte volte, però, nel momento in cui gli utensili erano diversi all'interno del medesimo contenitore con un solo identificativo risultava complicato individuare il corretto codice a barre del prodotto specifico, da qui si originavano due rischi:

1 togliere l'utensile errato dalla tabella Excel, e pertanto di far acquistare una fresa inutile;
2 prelevare l'utensile non adatto per quella specifica lavorazione.

Riassumendo, le perdite che si avevano prima dello sviluppo di questo cantiere erano:

- spreco di tempo durante la fase di set-up per individuare il corretto utensile e per il suo spacchettamento;
- rischio di montaggio in macchina di un utensile non adatto alla lavorazione che ci si stava apprestando a svolgere;
- difficoltà nello stabilire la posizione dei contenitori e del loro ordine logico;
- rischio di "flashare" il codice a barre di un utensile diverso da quello prelevato.

Per questo cantiere il pilota ha scelto di coinvolgere il tecnologo dello sviluppo prodotto che ha il know-how tecnico per identificare univocamente ogni utensile e il MIC per la definizione della metodologia da applicare.

La prima azione è stata la scelta della logica con cui organizzare l'armadio; si è concordato di catalogare gli utensili per tipologia e poi, all'interno di ciascuna tipologia, in ordine crescente di diametro e successivamente in ordine crescente di lunghezza dell'utensile; il criterio del materiale non è stato preso in considerazione essendo lo stesso per tutti gli utensili. Praticamente abbiamo estratto tutte le scatole dall'armadio per verificarne il loro contenuto, tolto gli utensili dai loro imballaggi lasciando solo le protezioni funzionali, riordinato gli utensili nell'ordine precedentemente detto e riinseriti nelle scatole che, sull'etichetta, avevano il codice a barre corretto; dopo averli contati abbiamo aggiornato la tabella Excel che ne permette il riordino automatico.

Per aumentare la chiarezza delle ubicazioni abbiamo assegnato una lettera ad ogni ripiano dell'armadio ed un numero ad ogni posizione in modo che la singola scatola avesse un'identificazione univoca; all'esterno dell'armadio è stata posizionata una matrice che indica chiaramente dove trovare cosa.

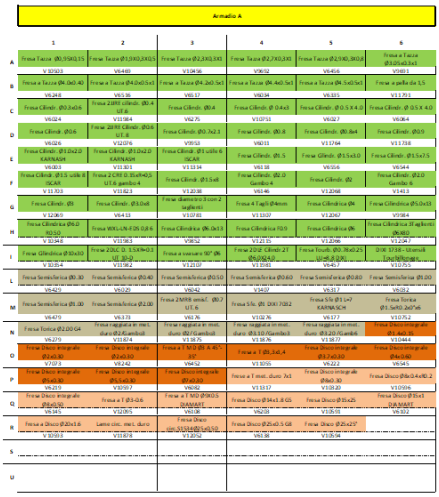


Fig. 13: la matrice per la gestione utensili

Per svolgere questa attività abbiamo impiegato circa due giornate lavorative in tre persone, e due giornate di formazione agli operatori per spiegare la nuova logica del magazzino. Successivamente abbiamo riassegnato le chiavi dell'armadio utensili al capoturno, che, secondo le regole aziendali, ne è l'unico detentore ed è anche responsabile del corretto svolgimento dell'attività di prelievo utensile.

Per depositare gli utensili già usati almeno una volta, si è ritenuto opportuno utilizzare un altro armadio. La proposta che abbiamo fatto al Responsabile dell'UP Metallo, in ottica di Lean

Thinking è quella di lasciare libero accesso agli operatori all'armadio degli utensili, in modo che vengano responsabilizzati nell'ambito delle azioni di set-up della macchina, ma per il momento la proposta non è stata accettata poiché si ritiene che gli operatori non siano pronti ad assumersi questa responsabilità.

Mensilmente viene fatto il monitoraggio della gestione dell'armadio utensili direttamente da due operatori, a rotazione, con il tecnologo dell'UP Metallo; insieme si occupano di verificare la giusta collocazione degli utensili, la corretta ubicazione delle scatole rispetto alla matrice, l'aggiornamento della matrice stessa, l'inventario in senso numerico e l'aggiornamento del file Excel. Giugno è il terzo mese di effettuazione del monitoraggio per questa procedura: per ora sono stati rilevati solo errori di tipo numerico all'interno del File del riordino per 4 codici.

3.3.2 Il cantiere 5S o 5R di Milano

Il Dirigente, responsabile degli stabilimenti produttivi, ha deciso di applicare la metodologia "5S" all'interno del magazzino di Milano, poiché oltre a rappresentare una zona di passaggio, è anche un'area utile per lo stoccaggio di materiale ausiliario alla produzione.

Nella fase di kick off di questo cantiere è stato nominato Pilota dell'attività il Responsabile dell'UP di Milano, che a sua volta ha chiesto di essere supportato dal MIC per ciò che concerne metodologia e metodo.

In realtà, in Cartier, il metodo non si chiama 5S, ma 5R poiché vengono adottate le parole francesi ossia:

- refuser: eliminare;
- réduire: ridurre gli sprechi;
- ranger: mettere in ordine;
- rendre évident: pulire;
- être rigoureux: standardizzare.

Inizialmente, l'area del magazzino non era gestita da alcun operatore, e veniva utilizzata come deposito di tutto il materiale considerato non necessario all'interno dell'area produttiva.

Questo cantiere è iniziato nel luglio 2017 ed è ancora oggi in corso, questo ritardo nella chiusura è imputabile a differenti fattori:

- il pilota del progetto è cambiato a progetto avviato e l'attuale pilota non è particolarmente motivato poiché non riesce a comprendere quale sia l'utilità di questo cantiere;
- il supporto MIC per questo cantiere viene fornito principalmente dagli stagisti, che non dispongono di reali leve per motivare il pilota a concludere le azioni a suo carico;
- l'équipe svolge correttamente tutte le attività operative, ma si blocca ogni volta che subentra la necessità di una fase decisionale, che può essere attuata solo dal pilota.

Per risolvere le problematiche sopra elencate si è suggerito al Dirigente responsabile di pensare ad una nuova distribuzione delle responsabilità, ma questo non è stato possibile poiché è evidente la volontà di sensibilizzare l'attuale Responsabile al suo ruolo e all'applicazione del Lean Thinking. Questo dimostra la lungimiranza della Dirigenza, nel tentativo di eliminare le resistenze interne all'applicazione della metodologia Lean.
Il magazzino, per permettere il raggiungimento di un'area classificabile come 5R, è stato suddiviso nelle seguenti zone chiaramente identificabili:

- un'area ZAD (zona di attesa decisionale) dove inserire i macchinari di produzione obsoleti, o non più funzionanti, in attesa che si decida se venderli, riparali o smaltirli;
- una zona in cui inserire i macchinari che si è deciso di smaltire;
- un'area per i rifiuti, in cui siano classificabili secondo i codici C.E.R., per evitare la commistione di differenti tipologie di rifiuti, come previsto dalla legge;
- una scaffalatura in cui sia correttamente ubicato il materiale di consumo;
- una zona per le vasche che si utilizzano per il processo di burattatura;
- l'inserimento di un divisorio che sia in grado di separare l'area del magazzino dall'area produttiva.

La prima azione richiesta per questo cantiere è stata capire dove ubicare, nel layout, ogni area in modo che tutti gli elementi rientrassero nella superficie del magazzino; successivamente, con lo scotch biadesivo, si è fatta una zonatura a terra per delimitare le differenti aree.
Dopo un periodo di prova necessario per valutare che le zone così come erano state decise fossero funzionali per le attività previste, è stata richiesta un'attività manutentiva per sostituire lo scotch con la cartellonistica permanente, sia verticale che orizzontale. La gestione dell'area ZAD è risultata particolarmente complicata poiché al suo interno, spesso, vengono

inseriti macchinari per i quali si attende una decisione, ma poi nessuno si informa se su quei macchinari sono ancora attivi dei capex e qual è il valore residuo stimato dalla finanza; ciò rende impossibile un'attività decisionale rapida e blocca il flusso del materiale. Questo problema è dovuto alla poca chiarezza con cui il Pilota assegna i ruoli all'équipe di lavoro e alla sua scarsa partecipazione a quelle che sono le attività del cantiere.

Il mio predecessore per affrontare questo problema aveva pensato a un modulo, appeso all'ingresso di quest'area, dove scrivere la data di deposito, il nome del macchinario e la data per la quale ci si impegnava a valutarne il valore per poi prendere una decisione in merito; ma nessuno verificava l'effettiva compilazione di questo modello. Le difficoltà riscontrate sono, anche, attribuibili al fatto che questo cantiere è lontano dalla sede centrale e quindi si può fare affidamento solo sulle persone che vi lavorano tutti i giorni; occorre prendere in considerazione anche il fatto che lì vi sia un minor controllo rispetto alle attività che sono svolte direttamente a Torino.

Per risolvere la questione relativa all'area ZAD ho chiesto il supporto dei Responsabili dei Servizi Generali e di Salute, Sicurezza e Ambiente che dispongono di leve e di potere decisionale che non avrei potuto reperire in altri ruoli all'interno di PGI. Grazie al loro supporto e alla loro partecipazione alle varie riunioni di avanzamento ho ottenuto una maggior collaborazione da parte del Responsabile dell'UP Milano, Pilota del progetto; che per poter effettivamente far migliorare l'azienda e far crescere le persone sotto di lui dovrebbe cambiare la sua mentalità.

A questo punto per i macchinari presenti all'interno dell'area ZAD è stato possibile chiedere alla Finanza il valore residuo dei capex, smaltire i macchinari con valore residuo zero e vendere gli altri. Per la vendita di questi macchinari abbiamo contattato alcuni fornitori che si sono dimostrati interessati al loro acquisto.

Per stabilire quali attività manchino per poter chiudere il cantiere e per monitorare il funzionamento o meno delle azioni messe in atto abbiamo istituito un audit mensile fatto, di solito, entro il giorno 5 di ogni mese, da uno dei manutentori che si occupa di valutare la situazione e segnalare eventuali anomalie tramite l'applicazione di una semplice checklist, che permette di fare una valutazione rispondendo "sì" o "no" a ogni punto, nel caso in cui la risposta sia "no" è necessario giustificare l'anomalia riscontrata. I punti presi in esame sono:

- MAGAZZINO: il materiale presente in magazzino è stoccato in aree ben definite?
- AREA RIFIUTI PERICOLOSI: i rifiuti pericolosi sono tutti nei loro contenitori?

- AREA RIFIUTI LIQUIDI: i rifiuti liquidi sono riposti nelle apposite vasche di contenimento e opportunamente segnalati con etichetta?
- PULIZIE ESTERNE: il materiale per l'azienda di pulizie esterna è nell'area loro dedicata?
- SCAFFALI: le etichette poste sulle scaffalature sono utilizzate correttamente?
- LAYOUT: ogni area ha la sua cartellonistica dedicata? Le linee a terra sono presenti e visibili?"

Gli audit sono iniziati nel mese di giugno e per ora il Pilota del progetto non ha ottenuto ancora il punteggio di 7 punti rispettati su 7 a causa di mancanza di etichette o presenza di materiale posizionato in zone diverse da quelle dedicate. L'incremento del numero di macchinari da dismettere, dovuto alla mancanza di decisioni in merito, è stato causa dei disordini nelle varie ubicazioni, solo in seguito all'intervento dei Responsabili dei Servizi Generali e della Salute Sicurezza e Ambiente è stato possibile eliminare, per ora, questo problema.
Come stagista del MIC, mi sono occupata di redigere un piano azioni, aggiornarlo, capire le cause dei ritardi e organizzare le riunioni con tutto il personale coinvolto nel cantiere; l'auspicio è quello di concludere ufficialmente il cantiere entro il mese di settembre e di monitorarlo almeno fino a dicembre.

4 Il MIC e la gestione progetti operativi/gestionali

Il MIC, come ente di miglioramento continuo, si occupa di monitorare tutti i progetti operativi e gestionali aperti all'interno di PGI: dalla fase di ideazione del progetto fino alla sua chiusura.

Le fasi che, per definizione, caratterizzano i progetti operativi sono:

- Definizione: analisi del bisogno, definizione dell'output ricercato e valutazione di costi, tempi e risorse da impiegare;
- Progettazione: analisi del prodotto/processo attuale e valutazione delle motivazioni per le quali non funziona correttamente;
- Approvvigionamento: richiesta ai fornitori di materie prime/componenti realizzati in modo differente e/o richiesta a un altro ente di modificare il proprio processo;
- Costruzione, montaggio: differenti misurazioni e prove sul prodotto/processo modificato;
- Collaudo, avviamento: messa in produzione e verifica del miglioramento ottenuto.

In realtà molti dei progetti che internamente vengono definiti "operativi", poiché in carico a persone non facenti parte del Comitato Direttivo risultano essere progetti gestionali e pertanto composti dalle seguenti fasi:

- Avvio del progetto: analisi del bisogno;
- Pianificazione: identificazione delle risorse necessarie, dei tempi dei sotto-progetti e messa in relazione delle differenti tappe;
- Programmazione: analisi delle variabili quantitative e maggiore attenzione alla correlazione tra le diverse attività;
- Controllo: verifica della conclusione di tutti i sotto-progetti e monitoraggio dell'obiettivo;
- Chiusura del progetto.

È necessario considerare che tutti i progetti aperti all'interno di Cartier non sono commissionati da un cliente esterno, ma sempre da un cliente interno che sovente è rappresentato da un dipartimento: mediamente i progetti operativi hanno una durata che varia tra i 2 e i 30 mesi.

Questi progetti riguardano temi tra loro vari e differenti, ad esempio: l'installazione e l'utilizzo di un nuovo software di manutenzione, la calibrazione delle macchine CN a cinque assi, la diminuzione del TRS su alcune macchine, l'ergonomia delle postazioni di lavoro degli orafi, il benessere in azienda, la diminuzione dei consumi energetici, il miglioramento del tempo ciclo di alcuni prodotti.

4.1 Il funzionamento attuale

Nel momento in cui si evidenzia la necessità di iniziare un progetto, dove per progetto si intende un'attività che richiede:

- investimenti superiori ai 3000 euro;
- più di due aree aziendali coinvolte nell'attività;
- uno sponsor che sia un membro del CoDir, molte volte questo ruolo viene rivestito dai Responsabili di area che affidano alcuni progetti alle persone del loro team per dargli un'opportunità di crescita;
- un payoff che sia misurabile in euro.

Per dare ufficialmente inizio a un progetto bisogna compilare la "Fiche de Cadrage", ossia un documento standard, preparato da tutti gli Chef MIC dei vari Poli Cartier, nel quale si evidenziano i differenti elementi che caratterizzano il progetto (Annesso 2); questo documento deve essere compilato dal Pilota del progetto insieme alle persone che gli sono state affiancate come équipe e a una persona del MIC che dà un supporto di tipo formale, per interpretare al meglio le informazioni richieste in questo documento:

- Nome del progetto: deve essere un nome "parlante", ossia deve trasmettere già l'elemento di interesse relativo a questo progetto.
- Situazione attuale: descrizione delle difficoltà presenti nella situazione attuale e che giustifica l'inizio di un nuovo progetto.
- Situazione ideale ricercata dal progetto (EFR): ossia come vorremmo che procedesse l'attività lavorativa una volta concluso il progetto.
- Principale risultato del progetto: può essere identificato come quell'obiettivo, che una volta raggiunto, permette la chiusura del progetto.

- Interesse: ossia a quali degli assi strategici che PGI ha come obiettivo per il BU in corso questo progetto è collegato, ossia se ne permette il raggiungimento in modo diretto o indiretto.
- Consegne finali: la documentazione che è stata redatta per portare a compimento il progetto, ma che viene messa a disposizione una volta chiuso il progetto per poter garantire una continuità dell'attività da parte degli impiegati che vi lavoreranno successivamente all'interno della loro "routine".
- KPI: indicatori di tipo quantitativo che permettono il monitoraggio del progetto all'interno della fase di controllo per capire se le azioni implementate risultano sufficienti o se è necessario posticipare la fase di chiusura del progetto per garantire una migliore implementazione degli strumenti utilizzati.
- Squadra: sono i dipendenti incaricati dello sviluppo del progetto e in particolare vi sono due figure chiave: il pilota e lo sponsor, che hanno lo stesso ruolo di cui si è scritto precedentemente per i cantieri.
- Modalità di lavoro: sono le fasi di lavoro che non sono a ricorrenza determinata come attività di brainstorming, contatto con i fornitori…
- Organi e rituali: è una sezione specifica interamente dedicata a quelle che sono le attività a monitoraggio costante come le riunioni con le équipe, la misurazione dei KPI, la condivisione con lo sponsor dei punti di avanzamento.
- Fasi del progetto: rappresenta un micro-GANTT divisibile in 3 macro-tappe che sono cadrage, realizzazione e sviluppo; ogni macro-tappa a sua volta viene dettagliata.
- Perimetro: è il perimetro di azione del progetto è può essere rappresentato da uno o più dipartimenti, da tutta PGI o da differenti Poli di Cartier.

Il secondo foglio della Fiche de Cadrage è un GANTT maggiormente dettagliato e in cui vengono identificate data di kick off ufficiale del progetto, conclusione delle sotto-fasi e data prevista per la chiusura. Questo GANTT dovrebbe essere aggiornato mensilmente dal Pilota, apportando tutte le modifiche necessarie in base ai nuovi elementi emersi e condividendolo con lo Sponsor e l'équipe.

La Fiche de Cadrage viene presentata alla riunione di kick off del progetto dove partecipano, oltre all'équipe operativa e lo sponsor del progetto, i Responsabili delle altre aree coinvolte e successivamente verrà inserita in una cartella del MIC, in modo che sia possibile reperire

facilmente le informazioni su tutti i progetti aperti all'interno di PGI. Questa riunione non sempre viene indetta con le corrette modalità: o perché non si ritiene necessaria una riunione per far iniziare ufficialmente il progetto, o perché non si ha sufficiente tempo a disposizione da dedicare o perché, non essendo il progetto particolarmente rilevante in termini strategici, viene sviluppato all'interno dell'area.

Dopo la presentazione, il Pilota è autonomo nella gestione del progetto che gli è stato affidato, e può richiedere in qualsiasi momento il supporto del MIC per ciò che riguarda la metodologia da applicare per lo sviluppo dello stesso. Coloro che richiedono il supporto del MIC sono pochissimi, per differenti ragioni:

- coloro che hanno elevate competenze tecniche ritengono che tutto quello che è gestione sia una parte di scarsa importanza se confrontata con il risultato e le problematiche tecniche che si incontrano durante la realizzazione di un progetto, pertanto preferiscono non curarsi della parte relativa a pianificazione, programmazione e gestione delle risorse;
- coloro che possiedono competenze sia tecniche che gestionali risultano essere autonomi nella conduzione dei propri progetti riuscendo a coordinare la componente gestionale del progetto con la componente tecnica.

Per sensibilizzare maggiormente i dipendenti all'importanza della parte gestionale dei progetti sono stati richiesti dei corsi di "Lean Six Sigma", di cui si è precedentemente parlato, che si concluderanno a settembre e dai quali si otterrà sicuramente una migliore gestione dell'attività individuale di Pilota del progetto.

Al momento i progetti aperti all'interno di PGI sono 33, con circa 20 piloti diversi, poiché alcuni hanno in carico più di un progetto.

Ogni mese organizziamo riunioni della durata di circa 1h coinvolgendo dai 4 ai 6 Piloti, in base al numero di progetti in carico a ciascuno. Questi incontri nascono dalla volontà di aumentare la conoscenza del lavoro svolto dagli altri e per ottenere una trasversalità di informazione tra i diversi enti e dipartimenti: in questa riunione ogni partecipante illustra l'esigenza da cui nasce il progetto di cui è responsabile, se è in linea con il GANTT o se è in ritardo e quali sono le motivazioni del ritardo. Questo è un metodo nato in ottica Lean Thinking per incrementare la conoscenza dell'azienda e delle persone che vi lavorano, in più se vi fossero dei punti bloccanti è possibile cogliere l'occasione, in queste riunioni, per relazionarsi con qualcuno del

dipartimento che rappresenta il detentore del processo eventualmente fermo. A riunione conclusa viene inviato una breve sintesi che include i progetti analizzati, la data di aggiornamento, l'ultima tappa conclusa, la successiva azione da implementare ed eventuali annotazioni. Questo allegato (Annesso 3) viene inviato tramite mail ai piloti dei progetti e ai loro relativi Sponsor in modo che siano sempre aggiornati sulle attività in corso. È stato creato altresì un sistema di Visual Management definito internamente "la meteo" che permette di capire, in base all'immagine posizionata a fianco al progetto, se questo sia o meno in linea con le aspettative. "La meteo" è composta dai simboli utilizzati anche per le previsioni metereologiche, ossia:

- Un sole per dire che l'avanzamento del progetto è in linea con quanto programmato nel GANTT allegato alla Fiche de Cadrage.
- Una nuvola a testimonianza del fatto che il progetto è in ritardo rispetto alle aspettative iniziali.
- Il simbolo di standby per dire che il progetto è fermo a causa di mancanza di risorse o di cambiamento del bisogno iniziale.
- Le bandiere a scacchi di fine gara per dire che il progetto è stato concluso.
- Una lampadina accesa per indicare la nascita di un'idea di un nuovo progetto ancora in fase di spin-off, che diventa un cerchio arancione nel caso in cui il progetto venga approvato e avviato.
- Un ovale contenente in rosso la scritta "start" per dire che il progetto è iniziato.

Questi incontri sono apprezzati dalla maggior parte dei Piloti che li riconoscono come attività utili per confrontarsi, conoscere i progetti aperti all'interno dell'azienda e vengono percepiti come l'occasione per condividere strumenti e curiosità su una determinata area di competenza.

Per i progetti che vengono considerati maggiormente rilevanti, come ad esempio quelli che coinvolgono modifiche di prodotti o in generale le aree produttive, è stata creata una lavagna posizionata vicino alle scrivanie del MIC che permette a tutti coloro che sono interessati a vedere il proseguo di questi progetti di seguirne l'avanzamento.

Nel caso in cui si volesse coinvolgere direttamente una persona del MIC all'interno del progetto è possibile aggiungere, all'interno della Fiche de Cadrage, la dicitura CPM (Chef Projet MIC) e inserire il nome della persona coinvolta per il MIC.

4.2 La figura del Pilota

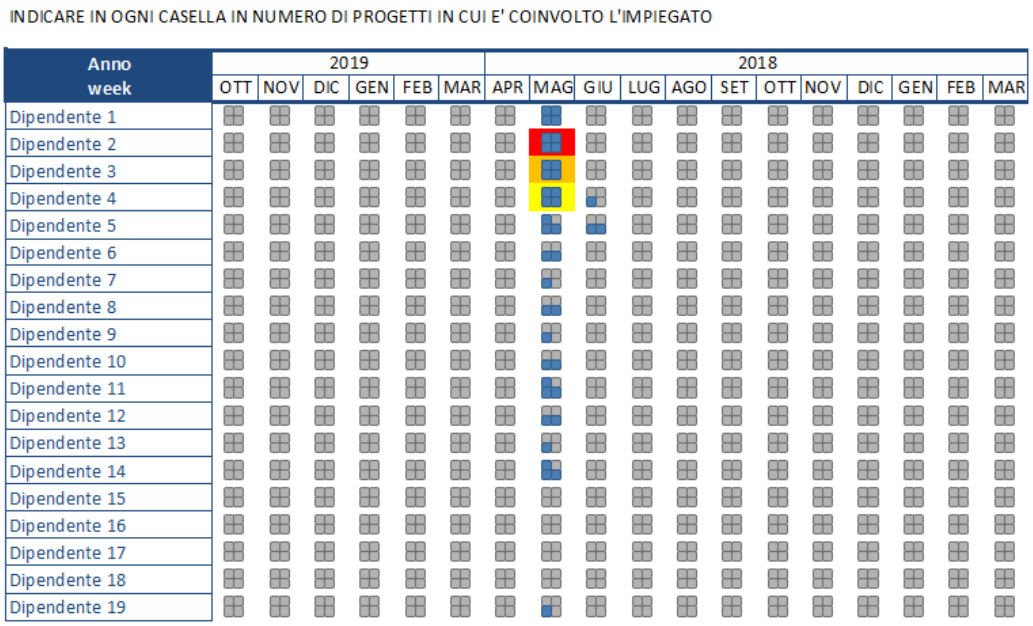
Come detto precedentemente, all'interno di Cartier non esiste la figura del Project Manager, ossia non vi è nessuno che abbia competenze chiare e specifiche per la gestione di tutti quelli che sono gli strumenti legati alla gestione di un progetto, non perché non vi siano persone preparate a tale proposito, ma perché, per politica aziendale, si preferisce individuare i Piloti tra i vari dipendenti, che, oltre alle loro mansioni giornaliere vengono incaricati della gestione di un progetto inerente la propria area di lavoro o coinvolti come membri di un équipe per progetti iniziati da un altro dipartimento. Questa modalità di funzionamento è molto interessante poiché permette a ogni Pilota di avere tutte le competenze tecniche richieste per il progetto in esame e gli permette di rapportarsi con persone ed enti sempre differenti. A mio modo di vedere questo tipo di gestione porta con sé alcune problematiche:

- Il Pilota, non sempre, può garantire la giusta attenzione ai progetti su cui sta lavorando poiché alcune volte il suo carico di lavoro giornaliero basato su attività di tipo routinarie non glielo permette.
- Non tutti i Piloti sono in possesso dei corretti strumenti necessari per la gestione di un progetto come ad esempio: CPM, PERT, WBS, ABS e matrice dei Rischi, poiché negli anni hanno sviluppato elevate competenze tecniche e minori competenze gestionali e non sempre la conoscenza di questi strumenti risulta indispensabile per concludere un progetto.
- Il Pilota non sempre è informato della necessità di compilare una Fiche de Cadrage per ogni progetto a cui è dedicato o alcune volte non pensa di doverla inviare al MIC, per questa ragione come MIC inviamo mail di promemoria del corretto flusso della documentazione per i progetti e, se siamo a conoscenza di progetti aperti in PGI, sollecitiamo la stesura della documentazione richiesta.
- A causa dell'elevato carico di lavoro, molti Piloti, anche se molto interessati alle riunioni di condivisione, non sempre riescono a parteciparvi.

Per evitare che ci siano persone coinvolte in un numero troppo elevato di progetti, non essendoci moduli informatici per valutare il carico di lavoro e le ore spese su ogni progetto, abbiamo creato la tabella Excel qui sotto riportata che però non è in grado di differenziare il carco di lavoro tra un Pilota e un membro dell'équipe; questo strumento è in grado di

quantificare, a grandi linee, su quanti e quali progetti sta lavorando ogni dipendente, risulta così possibile non eccedere con l'assegnazione del carico di lavoro per ciascuno.

Una volta superati i 4 progetti lo sfondo delle celle inizia a colorarsi di diversi colori, giallo per 5 progetti, arancione per 6 e rosso per 7; 4 è il numero massimo di progetti in cui si può coinvolgere lo stesso impiegato. Lo svantaggio di questo metodo di lavoro è che la visione di questa tabella, per il momento, è disponibile solo alle persone che lavorano al MIC e in più vi è una problematica di fondo non indifferente: tutti i progetti vengono considerati come se richiedessero lo stesso impegno, lo stesso numero di risorse, gli stessi costi e lo stesso tempo.


INDICARE IN OGNI CASELLA IN NUMERO DI PROGETTI IN CUI E' COINVOLTO L'IMPIEGATO

Anno	2019						2018											
week	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR
Dipendente 1																		
Dipendente 2																		
Dipendente 3																		
Dipendente 4																		
Dipendente 5																		
Dipendente 6																		
Dipendente 7																		
Dipendente 8																		
Dipendente 9																		
Dipendente 10																		
Dipendente 11																		
Dipendente 12																		
Dipendente 13																		
Dipendente 14																		
Dipendente 15																		
Dipendente 16																		
Dipendente 17																		
Dipendente 18																		
Dipendente 19																		

Fig. 14: la matrice per la valutazione del carico di lavoro individuale

5 I progetti strategici

I progetti strategici in PGI sono progetti che vengono assegnati direttamente dalla Maison parigina o dal gruppo Richemont e di cui il Pilota è sempre lo Chef de Projet MIC, in quanto figura che si occupa anche di coordinare il CoDir nelle fasi decisionali. I progetti strategici a cui ho partecipato sono tre: il progetto Gestione Crisi, il progetto A.R.I.A e il progetto Best Place to Perform.

5.1 Il progetto "Gestione crisi"

Questo progetto è stato fortemente voluto dal Gruppo Richemont, vista l'esigenza di preparare i membri dei Comitati Direttivi dei vari brand e delle molteplici sedi che gli appartengono ad affrontare qualsiasi tipo di crisi, considerando la grande visibilità che tutti i marchi del gruppo hanno sul mercato e l'elevata quantità di materiale prezioso che gli stabilimenti detengono per la produzione: oro, pietre preziose e diamanti. È stato valutato che una situazione di crisi, non correttamente gestita, potrebbe rovinare irreversibilmente l'immagine di questi marchi di Alta Gamma e quindi modificare la percezione che i clienti hanno dell'azienda.

In questo contesto per "Stato di crisi" si intende: "Una condizione che viene valutata soggettivamente, secondo l'esperienza aziendale, ogni qualvolta si verifica un evento straordinario e imprevedibile". È necessario chiarire che lo "Stato di crisi" può essere dichiarato da qualsiasi membro del CoDir dopo aver portato all'attenzione dell'Amministratore Delegato la situazione che, a suo modo di vedere, risulta essere un'emergenza che esula dalla normale attività lavorativa.

Per la Maison Cartier il Pilota del progetto è la Responsabile del sito francese di Salute, Sicurezza e Ambiente, Helene, che ha coordinato l'attività in tutti gli altri Poli: per il Polo italiano si è scelto di incaricare il MIC della gestione del progetto affiancato dal dipartimento di Salute, Sicurezza e Ambiente rappresentato da Matteo e Coline.

Il progetto è stato suddiviso in tre parti:

1. identificazione degli scenari che potrebbero rappresentare una criticità per il Polo italiano;

2. redazione, adattamento e traduzione della documentazione necessaria per svolgere la sessione formativa a tutti i membri che fanno parte della Cellula di Crisi italiana;
3. organizzazione e gestione di una simulazione realistica mediante studio di uno scenario plausibile con “attori” incaricati di svolgere i differenti ruoli.

Nei prossimi anni, l’obiettivo di questo progetto sarà quello di presentare annualmente delle simulazioni di crisi all’insaputa dei membri che si occupano della loro gestione e che quindi, dovranno essere pronti in qualsiasi momento ad affrontare le diverse emergenze.

5.1.1 L’analisi dei possibili scenari

Gli scenari che sono stati esaminati, e poi presi in considerazione, sono quelli che abbiamo ritenuto più pertinenti alle attività del Polo, prima di Torino e in seguito di Valenza e Milano, considerando la loro attuale ubicazione e organizzazione. I principali sono:

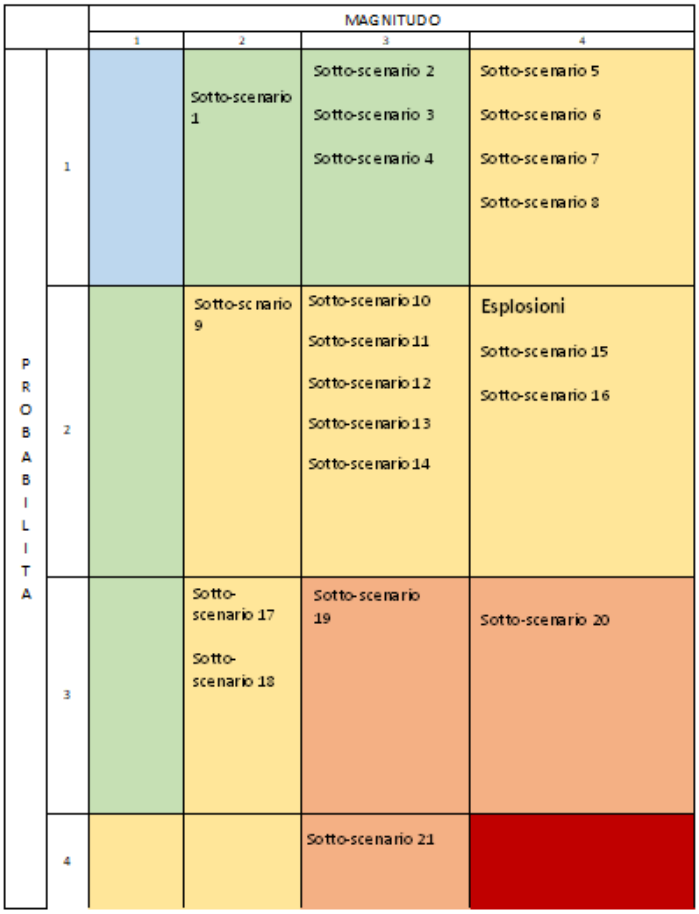
- Salute, Sicurezza e Ambiente: incendio, catastrofe naturale, attacco al sito, presa di ostaggi, esplosioni, etc.
- Condizioni di lavoro: indisponibilità prolungata IT, inacessibilità a un sito, blocco delle casseforti, etc.
- Rischi legati al settore di attività: spionaggio industriale, scoperta di una pietra falsa e/o rubata, approvvigionamento non etico, etc.
- Temi HR: devianza relativa alle persone, scioperi, intossicazione alimentare, pandemia, etc.

Per ogni singolo sotto-scenario, in collaborazione con il dipartimento di Salute, Sicurezza e Ambiente è stata fatta un’analisi per calcolare il rischio, valutando gravità e probabilità.
Per spiegare come si è svolta l’analisi di ogni sotto-scenario consideriamo, ad esempio, l’evento “Esplosione” che fa parte dello scenario di rischio “Salute, Sicurezza e Ambiente”, per analizzarlo siamo partiti dalla valutazione dei punti forti e dei punti deboli che riguardano i fattori che possono prevenire o amplificare questo tipo di fenomeno.

PUNTI FORTI	PUNTI DEBOLI
Sistema di rilevamento per la presenza nell'aria di gas	Presenza di gas
Ricambio dell'aria	Presenza di fonti di innesco
Non ci sono stock per le bombole del gas	Cabine elettriche
Box piel esterno	
Scelta di macchinari marchiati e garantiti CEE	

In più abbiamo considerato che questo evento, nella Storia del sito, non si è mai verificato; dall'analisi di questi elementi abbiamo attribuito, su una scala da 1 (minimo) a 4 (massimo), una gravità di 4 e una probabilità di 2, grazie a questi elementi abbiamo potuto calcolare il rischio (R) uguale a (4 x 2) =8.

Dopo aver effettuato un'analisi di tutti i sotto-scenari abbiamo creato una matrice globale il cui risultato è stato il seguente:



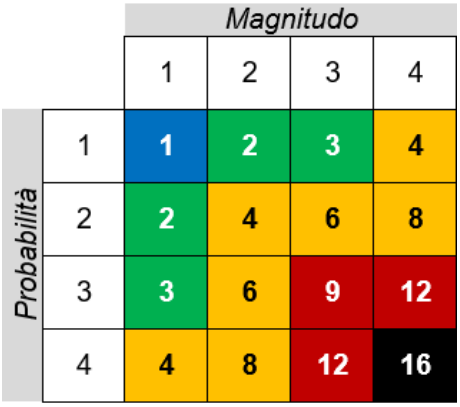


Fig. 15: Matrice dei livelli di rischio e relativa tabella

con la seguente didascalia per la magnitudo:

- 1 = lieve: rapidamente reversibile;
- 2 = medio: reversibile;
- 3 = grave: effetti irreversibili e/o parzialmente invalidanti;
- 4 = molto grave: effetti letali e/o totalmente invalidanti.

e la seguente legenda per la probabilità:

- 1 = improbabile: la situazione analizzata risulta tale da fare considerare come remota/inaspettata la possibilità di accadimento dell'evento negativo;
- 2 = poco probabile: la situazione analizzata risulta tale da fare considerare come ridotta la possibilità di accadimento dell'evento negativo;
- 3 = probabile: la situazione analizzata risulta tale da fare considerare non remota la possibilità di accadimento dell' evento negativo;
- 4 = probabilità alta: la situazione analizzata risulta tale da rendere prevdeibile l'accadimento dell'evento negativo.

Mediante queste due legende abbiamo potuto individuare il livello di rischio appropriato:

- 1 = molto basso: non urgente, tempistica da valutare;
- 2-3 = basso: da ripiegare nel medio-breve termine;
- 4-6-8 = medio: urgenti;
- 9-12-16 = alto: non dilazionabili, caso per caso deve essere valutata la necessità di interrompere la fase lavorativa fino all'adozione delle misure preventive pianificate.

Dopo aver analizzato gli scenari considerati, che chiaramente non rappresentano tutti quelli possibili, ma i più significativi, si è passati allo studio della documentazione che potrebbe essere necessario avere a portata di mano in caso di emergenza.

5.1.2 La documentazione ideata e la sessione di formazione

La documentazione necessaria è stata realizzata sia in formato cartaceo che in formato elettronico, in modo che, se non fosse possibile accedere alla rete informatica nei momenti di emergenza, vi sia comunque un backup fisico.

Come primo passo abbiamo individuato due sale riunioni da dedicare al CoDir per la gestione dell'eventuale crisi e le abbiamo attrezzate con il materiale necessario quale: videoproiettori, materiale di cancelleria, telefono e prese elettriche.

Abbiamo scelto due sale perché, nel caso in cui una delle sue non fosse accessibile, dovrebbe essere disponibile l'altra.

In seguito, abbiamo creato un organigramma decisionale e organizzativo per le situazioni di emergenza detto "Cellula di Crisi", affidando a ogni Responsabile coinvolto un ruolo diverso. Esistono due tipi di Cellula: quella decisionale, di cui fanno parte i membri del CoDir francese che prende le decisioni e la Cellula operativa, di cui fanno parte i membri del CoDir italiano che si occupa di valutare la situazione, di riportare informazioni e proporre soluzioni alla cellula decisionale.

Abbiano definito i ruoli della Cellula operativa e i relativi compiti:

- Il pilota: garantisce lo scambio di informazioni con la cellula di crisi decisionale, assicura la ponderazione delle decisioni operative.
- Il segretario: annota le decisioni e le azioni della cellula operativa durante tutta la crisi.
- Il coordinatore: conosce lo strumento di gestione crisi del sito e aiuta il pilota della cellula di crisi operativa a prendere le decisioni.
- Il rappresentante «Comunicazione interna»: è l'interfaccia tra la cellula di crisi e i collaboratori, gestisce la comunicazione interna con le varie équipe in base alla decisione presa.
- Il rappresentante «Comunicazione esterna»: coordina la comunicazione esterna (livello Italia) verso i partners, i clienti, i media etc
- Il rappresentante «Comunicazione Maison»: coordina la comunicazione esterna (livello Maison e/o Gruppo) verso i partners, i clienti, i media etc.
- Il rappresentante HR: gestisce l'impatto umano all'interno del sito che ha subito l'incidente e raccoglie le informazioni per comprendere la condizione di disagio verificatasi.
- Il rappresentante Sicurezza: si occupa della gestione dell'impatto sulle persone e dell'equipaggiamento di sicurezza all'interno del sito che ha subito un sinistro in coordinamento con un PC e, in casi gravi, con il soccorso e/o le autorità (forze dell'ordine, pompieri, etc.)

- Il rappresentante dei Servizi Generali: è incaricato della gestione dei locali e dell'equipaggiamento del sito che ha subito un sinistro, dell'aspetto logistico della sala di crisi e di come si è verificato l'evento.
- Il rappresentante SI: si interfaccia con le squadre che gestiscono la realizzazione del Piano di Continuità in caso di problemi informatici globali. Negli altri casi, il rappresentante SI si assicura che l'informatica sia operativa all'interno del sito di ripiego.
- Esperti di settore: sono incaricati di dare il loro parere di esperti, in modo che la cellula possa assumere la migliore decisione possibile.

Dopo aver valutato i compiti e averli affidati alle persone che detenevano il know-how dell'attività in questione, abbiamo spiegato ad ognuno il proprio ruolo e, per ricordarlo, abbiamo fornito loro una tessera con una spiegazione scritta dello stesso.

Successivamente, per ogni macro-scenario abbiamo ideato delle check-list, che, in caso di emergenza, il Pilota deve leggere per verificare che tutte le azioni scritte al suo interno siano state adempiute correttamente, e, successivamente, valutarne di aggiuntive in base alla situazione specifica. Abbiamo poi fornito una rubrica di tutti i locali presenti nella zona con orari di apertura, indirizzi e numeri di telefono nel caso in cui, durante l'emergenza, fosse necessario fornire viveri o individuare un luogo in cui poter ricoverare le persone in attesa di una comunicazione o che cessi l'emergenza. Sono stati forniti anche i contatti di tutti i fornitori delle utenze, del CoDir francese e italiano e di tutti i Responsabili, che hanno dovuto lasciare, per senso del dovere, il loro numero personale non disponendo di un telefono aziendale mobile.

Il 19 aprile si è svolta la formazione di tutti i membri appartenenti alla Cellula di Crisi e dei loro sostituiti per lo stabilimento di Torino, scelto come sito italiano pilota; durante questa formazione oltre ad aver presentato i documenti elaborati abbiamo chiesto quali potessero essere i punti di forza e i punti di debolezza di una Gestione crisi così strutturata, non sono state evidenziate gravi mancanze e la documentazione è stata approvata e ritenuta utile per adempiere allo scopo.

La formazione verrà svolta nel mese di ottobre anche per i siti di Valenza e Milano.

5.1.3 Organizzazione della simulazione realistica

Una volta conclusa la formazione dei Responsabili coinvolti, il Gruppo Richemont richiede di svolgere una simulazione sul campo, ossia di organizzare un vero e proprio scenario di crisi che possa risultare realistico e che sia tenuto nascosto alla Cellula di Crisi, che può conoscere solo la data in cui verrà messa alla prova per valutare la capacità di reazione, la capacità di prendere decisioni e di utilizzare la documentazione presentata durante la formazione.
Il ruolo dell'esaminatore sarà ricoperto da Helene che è a conoscenza dello scenario e lo ha precedentemente approvato; nel caso in cui la Cellula operativa non fosse in grado di superare i criteri di valutazione richiesti da Richemont, la prova andrà nuovamente effettuata entro breve tempo.
La simulazione si terrà nel mese di ottobre; per lo studio del possibile scenario è stata coinvolta l'équipe che si occupa della Sicurezza dello stabilimento, che ci ha fornito informazioni e ha svolto con noi delle simulazioni per capire le tempistiche e la fattibilità di quello che intendevamo realizzare.
Lo scenario su cui si stiamo lavorando è quello di un furto all'interno di PGI, con la presenza di feriti e l'impossibilità di accedere al sito nelle ore successive all'accadimento.

5.1.4 La gestione del progetto

Per la gestione del progetto ci sono state affidate dal Pilota le deadline finali di ogni fase e ci è stato spiegato il nostro ruolo, successivamente abbiamo redatto la Fiche de Cadrage inerente al progetto per i Poli italiani e l'abbiamo presentata al CoDir completa di GANTT e équipe di progetto, una volta approvata l'abbiamo registrata insieme a quelle degli altri progetti aperti in PGI.
La Gestione Crisi, pertanto, viene presentato mensilmente da Pamela durante le riunioni di Gestione Progetti agli altri Piloti.
Nella fase di determinazione dei possibili scenari abbiamo chiesto il supporto di Matteo e Coline con cui abbiamo organizzato delle riunioni ricorrenti settimanali di circa 3 h, durante le quali venivano analizzati tutti gli scenari e scelti i più realistici, da queste riunioni è nata la "Matrice di valutazione dei rischi" per i siti di Torino, Valenza e Milano.

Pamela, in contemporanea, si occupava di fare un punto settimanale con il CoDir sull'andamento del progetto e di richiedere l'approvazione dei ruoli attribuiti all'interno della Cellula di Crisi e della tipologia di documentazione preparata.

Per il monitoraggio da parte del Pilota della Maison abbiamo organizzato incontri settimanali di 1,5 h e per aggiornarla sulla documentazione preparata e chiederle consigli su come renderla maggiormente chiara e pertinente; una volta che tutti i documenti sono stati condivisi e approvati abbiamo predisposto una cartella, visibile solo alle persone facenti parte dell'équipe di progetto e della Cellula di Crisi, con tutte la documentazione in formato elettronico.

I 4 dossier cartacei sono stati ubicati in stabilimenti e aree diverse dell'azienda affinché potessero essere recuperati in caso di emergenza.

Per lo studio di un possibile scenario realistico abbiamo organizzato riunioni ricorsive tutti i mercoledì mattina della durata di circa 3 h, durante le quali siamo partiti da una fase di brainstorming per lo studio dello scenario possibile fino alla sua simulazione per il calcolo delle tempistiche e la valutazione della fattibilità, una volta determinato lo scenario e avuta l'approvazione di Helene, sono stati coinvolti tutti i Responsabili delle varie aree in qualità di attori e conoscitori dei Dirigenti; in questo modo sono state studiate tutte le possibili reazioni e preparato le possibili risposte a ogni obiezione o richiesta di chiarimento.

La gestione di questo progetto ha presentato delle difficoltà in quanto, non facendo un calcolo delle ore e delle risorse a priori, il MIC si è trovato a dover gestire contemporaneamente due progetti strategici: questo e il progetto A.R.I.A. di cui tratterò in seguito.

A causa dell'eccessivo carico di lavoro il progetto Gestione Crisi, che avrebbe dovuto concludersi il 18 luglio con la simulazione finale e la valutazione da parte di Helene del superamento o meno del test, si concluderà probabilmente nel mese di ottobre.

Coloro che venivano coinvolti a mano a mano che il progetto si evolveva non ne conoscevano spesso l'esistenza, pertanto ogni volta che si includeva una nuova risorsa era necessario riprendere dall'inizio tutto il processo progettuale.

Un'altra difficoltà è stata il fatto che Helene non conoscesse bene i siti italiani: per ogni documento che le veniva presentato era necessario convincerla della sua reale utilità.

Per la preparazione dello scenario abbiamo dovuto, più volte, spiegarle quali fossero le norme di sicurezza che utilizzavamo e il loro funzionamento.
Dal punto di vista dei costi questo progetto ha avuto solo quelli quantificabili in termine di ore/uomo che però non sono stati analizzati.

5.2 Il progetto A.R.I.A.

Il progetto A.R.I.A. è un progetto definito di "riflessione immobiliare" e ha come obiettivo la costruzione di due nuovi stabilimenti PGI: uno a Torino e uno a Valenza in sostituzione degli attuali, ritenuti troppo piccoli per rispondere alla crescita attesa, sia in termine di strumenti di produzione che in termine di personale.
Questo progetto è stato definito strategico poiché impatta su tre dei cinque assi strategici definiti dalla Maison per il Polo italiano:

- Competitività:
    - creare spazi per le nuove tecnologie e l'innovazione;
    - avvicinare i diversi servizi e i rispettivi flussi;
    - ottimizzare ulteriormente il dipartimento di Sviluppo Prodotto.
- Flessibilità:
    - permettere la crescita, oggi limitata a causa degli spazi ridotti;
    - raggruppare tutti i servizi in un unico stabilimento;
    - ottimizzare i flussi.
- Condizioni di lavoro:
    - creare un ambiente di lavoro che possa essere "ispirante";
    - ideare spazi che ispirino modernità e incentivino la comunicazione.

Inizialmente, a questo progetto, si voleva attribuire il nome di "Domus", in tributo alle Antiche origini della Storia del nostro Paese e al fatto che l'azienda, luogo in cui ognuno di noi trascorre gran parte del suo tempo, debba essere un luogo piacevole e vivibile, quasi come una seconda casa. In realtà questo termine è stato rifiutato dalla Maison, che lo vedeva come l'indicazione di uno spazio chiuso dove le persone si ritirano dal mondo esterno e vivono in modo indipendente da ciò che accade intorno a loro.

Dopo diverse riflessioni e proposte si è concordato per la scelta dell'acronimo che forma la parola A.R.I.A., ossia:

- A: aggrega le persone
- R: riconcilia sogno e realtà
- I: inventa lo spazio
- A: alleva il talento

Questo progetto ha una grande importanza per tutti i dipendenti del Polo italiano, ma allo stesso tempo, le decisioni che vengono prese durante il suo svolgimento devono essere riservate per evitare che si crei incertezza tra i dipendenti per la nuova riorganizzazione, piuttosto che per il trasferimento in un luogo diverso; per queste ragioni si è scelto di mantenere questo progetto al di fuori di quelli il cui stato di avanzamento viene monitorato mensilmente dal MIC, e di limitare le comunicazioni ufficiali a quelle che vengono fatte dall'Amministratore Delegato o direttamente dal CEO di Cartier.
L'inizio di questo progetto è stato annunciato nel mese di marzo dal CEO, durante una riunione organizzata all'Unione Industriale alla quale hanno partecipato tutte le persone che lavorano per il Polo PGI; successivamente per mantenere viva l'attenzione su questo progetto e per dimostrare la presenza di un'équipe a esso dedicata si è ideata una campagna di comunicazione interna: ogni settimana, per quattro settimane, si è trasmessa sui monitor, una slide con sfondo azzurro all'interno della quale erano scritte frasi di uso comune con la parola "A.R.I.A." come ad esempio: "Che A.R.I.A. tira?" oppure "C'è A.R.I.A. di cambiamento".
La quinta settimana, dopo che la curiosità all'interno di PGI aveva ormai raggiunto i livelli sperati, si sono trasmesse altre 2 slides di spiegazione dell'acronimo A.R.I.A. e di descrizione delle macro-fasi che erano state affrontate durante le prime fasi della stesura del progetto.

5.2.1 L’ équipe di progetto

La squadra di progetto è composta da tre équipe principali, che sono guidate, parallelamente, dal Pilota del progetto:

- Il CoDir:
    - coordinato dal Pilota, si occupa di indicare l’orientamento, proponendo i possibili scenari futuri e valutando per ognuno di esso le nuove possibili esigenze in termini di macchinari e risorse;
    - sviluppa un layout a blocchi basato sulle relazioni future;
    - si confronta con i propri primi livelli per valutare i possibili sviluppi futuri di ogni area sotto la propria direzione.
- L’équipe operativa è composta da tre persone: un architetto addetto dei Servizi Generali, Enrica Lambra, che si occupa di valutare il layout attuale e il layout attuale de densificato (ossia di calcolare gli attuali m^2 disponibili per persona), oltre che di progettare una proposta di layout futuro dedicato per ogni area in esame. il Responsabile dei Servizi Generali, Giorgio Cesana, che fornisce supporto al Pilota e verifica regolarmente il lavoro svolto dall’architetto; l’ultima figura di questa équipe è lo stagista MIC che fornisce supporto alle diverse attività.
- L’équipe dei diversi Responsabili: essi vengono coinvolti dal Pilota del progetto o direttamente da Enrica, insieme ai propri collaboratori qualora lo ritengano necessario, per spiegare le proprie aspettative sull’evoluzione delle rispettive aree e per valutare, insieme all’équipe operativa, quali potrebbero essere gli eventuali sviluppi futuri per ciò che concerne i layout e i macchinari in esso posizionati.

All’esterno di queste équipe vi è un Program Manager del Real Estate di Richemont che si occupa di valutare i lo stato di avanzamento e di controllare che i criteri applicati per le differenti analisi risultino corretti.

5.2.2 Le fasi del progetto

Il progetto è stato diviso, tramite un GANTT, in tre differenti fasi:

- Fase di Definition: questa fase è terminata a fine luglio e aveva come obiettivo la definizione dei bisogni in termini di volumi e capacità, l'analisi dei flussi e l'inventario delle superfici.
- Fase di Conception: questa fase terminerà nel mese di ottobre e ha come obiettivo quello di definire quello che potrebbe essere un assetto ideale, e la scelta di come si vorrebbe che i flussi fossero organizzati e gestiti nel nuovo stabilimento.
- Fase Financier: ha come obiettivo la redazione di un dossier dedicato al tema finanza, per valutare tutti i possibili investimenti e i rispettivi ROI (Return On Investment).
- Fase di Validation: questa è la fase conclusiva, durante la quale il gruppo Richemont si incarica di studiare e valutare le richieste; essa dovrebbe concludersi a marzo 2019 con la firma da parte del gruppo della D.I. (Demand of Investment).

Al momento abbiamo lavorato dal mese di aprile fino al mese di luglio sulla fase di Definition, che possiamo classificare come conclusa, in contemporanea abbiamo iniziato alcune analisi relative alla fase di Conception.
Nella prima fase ci siamo occupati di descrivere in modo funzionale gli enti che sono direttamente collegati con il prodotto finito ossia la Produzione, la Supply Chain, la Logistica, lo Sviluppo Prodotto e le Risorse Umane; gli output richiesti dal Gruppo sono stati:

- il numero dei collaboratori divisi per sito e per ente;
- i legami funzionali tra gli enti;
- dare gli orientamenti per l'organizzazione di Sviluppo Prodotto, Supply Chain, Logistica, Qualità e Produzione;
- quantificare la superficie utile da assegnare alla produzione in base al numero di macchinari e alla tipologia richiesta.

La realizzazione di questo progetto ha un orizzonte temporale che varia tra i 3 e i 5 anni, pertanto tutte queste valutazioni partono dallo studio della situazione attuale e dall'ipotesi di aumentare in modo costante le risorse e i metri quadri utili, proporzionalmente alla distribuzione delle funzioni attuali.

Il Pilota del progetto, con il CoDir italiano e l'Amministratore Delegato, si è occupato della percentuale di crescita tenendo conto dell'incremento del numero di collaboratori divisi per sito e per ente; successivamente, il CoDir francese ha approvato i dati che sono stati forniti all'équipe operativa, la quale ha così potuto sviluppare le diverse sotto-fasi del progetto.
Per realizzare tutte le analisi in modo più efficiente i Dirigenti insieme a Pamela e Giorgio si sono recati a visitare il Polo svizzero, che ha dovuto svolgere il medesimo progetto qualche anno fa per costruire lo stabilimento produttivo nel quale oggi lavorano.

5.2.3 L'analisi dei flussi di PGI

La parte più complessa del progetto è stata, inizialmente, l'analisi dei flussi: occorreva disegnare un layout a blocchi in termini di relazioni, e non in termini fisici, evidenziando le relazioni "più forti" che ogni ente possiede con gli altri enti all'interno di PGI.
Per poter realizzare questa analisi siamo partiti dalla preparazione di una "Matrice delle relazioni", ossia una tabella a doppia entrata dove, sia sull'asse delle ascisse che su quello delle ordinate, fossero presenti tutti i diversi enti e dipartimenti di PGI, chiaramente la diagonale della matrice risultava una cella priva di valutazione in quanto in essa ogni ente avrebbe dovuto essere valutato rispetto a se stesso, analisi chiaramente priva di senso.
Il Dirigente di ogni ente, in collaborazione con i propri pari livello, valutava la relazione dell'ente considerato sulle ascisse rispetto a quello presente sulle ordinate: la valutazione è stata fatta inserendo nella casella di incontro una lettera dell'alfabeto, dalla A alla F, dove:

- A = relazione molto forte
- B = relazione forte
- C = relazione neutra
- D = relazione poco importante
- E = relazione minima
- F = nessuna relazione

Dove la relazione non risultava così evidente era altresì possibile specificare se si trattasse di una relazione basata sullo spostamento di materiale, sullo scambio di informazioni o sullo scambio di know-how tra le persone.

Una volta conclusa la valutazione delle relazioni all'interno della matrice da parte del CoDir, abbiamo controllato la presenza di corrispondenze biunivoche tra le relazioni dalla A alla C, evidenziando quelle dove non emergeva una corrispondenza coerente; abbiamo così organizzato una successiva sessione di lavoro con il CoDir per riesaminare insieme queste relazioni.

Da questa matrice abbiamo poi preparato un "Pallogramma" per ogni relazione di tipo A-A, B-B, C-C, F-F per rendere visivamente chiare le relazioni più significative e quelle nulle.

Nella sessione di lavoro successiva, con il supporto dei "Pallogrammi" appesi alle pareti, abbiamo chiesto al CoDir di provare a realizzare un layout a blocchi, dove ogni blocco era rappresentato da un esagono, in modo da permettere ad ogni blocco un numero massimo di 6 relazioni e un numero minimo di una relazione.

La parte complessa è stata quella di trasformare il layout a blocchi composto da esagoni in un classico layout a blocchi composto da rettangoli, in cui ogni ente avesse al massimo 4 relazioni; durante questa attività l'équipe decisionale non riusciva a considerare il fatto che il layout fosse di tipo relazionale e non un vero e proprio layout fisico: a causa di questa problematica per realizzare il layout a blocchi relazionale definitivo sono servite due sessioni successive di lavoro di circa 3 ore.

In contemporanea alla preparazione del layout a blocchi Enrica ha organizzato delle riunioni con i diversi Responsabili di ogni area per capire quali fossero le loro esigenze se avessero avuto un budget e un'area illimitata, da qui ha iniziato ad annotare tutte le differenze esistenti tra lo stabilimento attuale e le loro aspettative per quello futuro.

5.2.4 La comunicazione interna

Il metodo di lavoro utilizzato, ossia la scelta di sviluppare fasi diverse con livelli aziendali diversi contemporaneamente ha creato alcuni problemi di comunicazione, che ci hanno portato ad avere alcune difficoltà nella gestione di questo importante progetto.

Il CoDir che affrontava gli aspetti decisionali del progetto, la matrice delle relazioni, il layout a blocchi e lo studio della crescita futura, si sentiva poco coinvolto nello studio del progetto; per questa ragione molti Dirigenti hanno iniziato ad asserire di "non sapere niente del progetto A.R.I.A. e del suo avanzamento".

In realtà il Pilota stava studiando con il CoDir gli aspetti decisionali, e l'équipe operativa stava affrontando con i diversi Responsabili i temi che riguardavano l'organizzazione futura delle loro aree di competenza. Il problema di comunicazione più importante che ha creato numerose difficoltà alla realizzazione del progetto ha avuto origine dai Responsabili, che non si sono preoccupati di condividere con il proprio Dirigente gli argomenti trattati durante le riunioni a cui avevano partecipato con l'équipe operativa e, di riportare le idee da loro proposte durante questi incontri; tutti pensavano che questo ruolo di comunicazione fosse di competenza del Pilota.

Come ho esposto in precedenza, anche per questo progetto, non vi è stato un computo preventivo delle ore che ognuno, secondo il proprio ruolo e funzione, avrebbe dovuto dedicare al progetto, in più è mancata una chiara comunicazioni su quali fossero i ruoli e i compiti di ciascuno.

Per risolvere il problema legato ai ruoli e alle funzioni, anche se in ritardo, abbiamo ideato un organigramma esplicativo delle funzioni e dei ruoli di tutti, purtroppo questo è stato fatto in una delle fasi finali poiché si era accumulato molto ritardo sulla prima fase del progetto; l'organigramma verrà presentato ed utilizzato per i passi successivi.

Per supplire alle problematiche strettamente legate alla poca visibilità che il CoDir lamentava sul Progetto abbiamo invitato, come membri facoltativi, tutti i Dirigenti a tutte le riunioni operative che si tenevano all'interno di PGI per ciò che riguardava il progetto A.R.I.A.; alcuni Dirigenti vi hanno partecipato in modo attivo sentendosi così maggiormente coinvolti; chiaramente questo fatto ha creato una situazione equivoca che dava l'impressione che alcuni Dirigenti non avessero fiducia nel Pilota, da loro stessi designato.

Per ovviare ulteriormente alla mancanza di visibilità di cui il CoDir si risentiva, abbiamo iniziato a mettere in copia in tutte le mail e le comunicazioni che venivano inviate dalla squadra operativa, iniziando sempre con la formula standard: "PROGETTO A.R.I.A."

In aggiunta alla riunione settimanale del CoDir, dove ogni lunedì venivano dedicati circa 30min all'avanzamento del progetto "A.R.I.A.", abbiamo indetto per ogni giovedì una riunione chiamata CoPil (Co-pilotage) con la squadra operativa, dalle 9.00 alle 12.00; una riunione supplementare il venerdì mattina dalle 9.00 alle 12.00, a cui partecipava tutto il CoDir, chiamata CoGes del progetto A.R.I.A., ossia Comitato di Co-gestione. Grazie a tutti questi interventi le problematiche legate alla comunicazione si sono sensibilmente ridotte e si è incrementata la visibilità del progetto.

È stata anche organizzata una giornata di condivisione per permettere a tutti i Dirigenti di scegliere e condividere l'orientamento per il futuro da proporre al gruppo Richemont.
Per le future fasi abbiamo richiesto una sala dedicata a questo progetto all'interno della quale fosse possibile applicare un sistema di Visual Management delle diverse attività e dei piani azioni ideati, che possa restare all'interno di quest'area in pianta stabile fino alla conclusione del progetto stesso. Questa richiesta era già stata avanzata nel mese di aprile, ma non era stata approvata dal CoDir che non riteneva fosse necessario dedicare un'area a questo progetto, vista anche, la mancanza di spazio all'interno dello stabilimento attuale.

5.2.5 Risorse Umane: future aree per migliorare il benessere aziendale

Per il settore Risorse Umane, insieme alla Dirigenza di quest'area, abbiamo svolto un'attività di benchmarking esterno per individuare i servizi e le aree che le altre aziende avevano messo a disposizione dei dipendenti e che avevano come obiettivo quello di rendere più piacevole l'ambiente aziendale, oltre a quei servizi in grado di fornire un maggior benessere ai dipendenti durante l'orario di lavoro.
Queste proposte sono state valutate da tutti i Dirigenti e i Responsabili durante la giornata del 25 luglio, successivamente quelle che hanno avuto un maggior numero di preferenze saranno presentate a Richemont e sottoposte a un questionario interno, per valutarne l'indice di gradimento.
Abbiamo fissato un cartellone per ogni attività alla parete e abbiamo lasciato a tutti circa 25 minuti per passare in rassegna tutte le proposte, successivamente sono stati forniti a ogni persona dei post-it verdi e dei post-it rossi, quello verde rappresentava l'adesione alla proposta, quello rosso la contrarietà.
Le nuove aree che sono state proposte sono le seguenti:

- l'orto aziendale, già creato dalla banca Unicredit, composto da un'area verde gestita e curata direttamente dai dipendenti;
- la palestra aziendale suddivisa in palestra attrezzata, già presente nel polo parigino di Cartier e/o un luogo adatto allo svolgimento di corsi di pilates, tone up e simili;
- la creazione di un'area dedicata ai figli dei dipendenti come asilo nido o baby-parking, nel caso questo non fosse possibili a causa delle numerose norme restrittive, si potrebbero stipulare delle convenzioni con asili o società di baby-sitting;

- la creazione di un'area dedicata alle cure di osteopatia o ai massaggi dove ogni dipendente può registrarsi e usufruire a sue spese di questo servizio al di fuori dell'orario di lavoro;
- un'area dedicata all'organizzazione di feste aziendali;
- un'area all'interno della quale inserire un'attività di sportello di ascolto, come in Richemont, dove i dipendenti che hanno difficolta personali o famigliari possono rivolgersi per avere sostegno psicologico;
- la proposta di un servizio di "maggiordomo aziendale", già realizzato all'interno di Gucci, dove una persona viene incaricata di svolgere alcune delle attività che il dipendente deve svolgere al di fuori dell'orario lavorativo, come portare i vestiti in lavanderia, pagare le bollette e simili.

Successivamente si sono proposte aree dedicate ai "divertimenti" dei dipendenti da svolgere nei momenti di pausa come:

- una sala giochi;
- un bike parking;
- una sala "Cocoon": ossia un'area dotata di cuscini e materassi morbidi per potersi sdraiare, guardare immagini rilassanti, ascoltare musica a basso volume; questa area è già presente nel sito francese;
- un'area fornita di televisione;
- una biblioteca/emeroteca;
- un'area musica dove poter suonare o ascoltare della musica;
- un'area arte dove poter ospitare mostre fotografiche o di pittura di opere realizzate dai dipendenti.

Per le aree che hanno ricevuto un maggior numero di preferenze partiranno a settembre dei progetti per individuare quali sono le norme di legge da applicare e per capire come gestire queste nuove aree che al momento in PGI non esistono.
Un altro grande tema che si è scelto di affrontare durante la giornata del 25 luglio è stato quello di valutare se richiedere all'interno del nuovo stabilimento:

1. un'area mensa con cucina interna o
2. un'area mensa con acquisto di cibo pronto dall'esterno o

3. un’area ristoro dotata solamente di forno, frigo e stoviglie.

Per approfondire questi argomenti, durante la giornata di condivisione, i partecipanti sono stati divisi in 3 squadre e ogni squadra ha svolto uno SWOT di uno dei tre scenari soprariportati; successivamente lo hanno presentato ai colleghi.
Anche in questo caso verrà ideato, a partire dal mese di settembre, un progetto per analizzare quale sia la soluzione migliore da un punto di vista di benessere aziendale e di semplicità di gestione.
I Piloti di questi progetti risponderanno direttamente al Responsabile MIC in qualità di Pilota del progetto A.R.I.A. e si occuperanno di valutare non solo, in termini economici, gli svantaggi e i vantaggi di ogni proposta, ma anche di fornire soluzioni e strumenti di comunicazione per conoscere l’opinione di tutti i dipendenti della Maison. Per queste ragioni si è pensato di creare team polifunzionali, non tanto per competenze, ma quanto per capacità comunicativa in modo che ogni membro faccia da porta-voce di quelle che sono le esigenze dei suoi collaboratori e quelle che sono le reali possibilità di realizzarle.

5.2.6 Logistica: il dimensionamento dei caveaux[2]

Per ciò che riguarda il dipartimento Logistica, insieme al suo Dirigente, siamo stati incaricati di dimensionare i caveaux del futuro, partendo dalle dimensioni attuali e valutando una crescita produttiva di circa il 50%.
In realtà, non è detto che questa crescita si sviluppi tutta all’interno di PGI, ma in parte potrebbe essere delegata a fornitori esterni, in modo da differenziare il rischio nel caso di decrescita della domanda; pertanto in questo caso il rischio verrebbe traferito a una terza parte, ossia i fornitori.
È necessario tenere sempre presente che ogni prodotto e ogni singola fase di lavorazione sono realizzate con l’utilizzo di materiale prezioso, pertanto ogni volta che una lavorazione viene interrotta o che il materiale resta in attesa di essere spedito o registrato a sistema è necessario riporlo all’interno dei diversi caveaux, per motivi di sicurezza.
Per iniziare questo progetto di dimensionamento abbiamo dovuto riflettere su quelli che sono i possibili scenari futuri e realizzare per ogni scenario un diverso dimensionamento:

[2] I valori utilizzati sono fittizi per la spiegazione del metodo

- Scenario 1:
    - Tutti i semilavorati vengono stoccati nel caveau della Logistica
    - La gestione degli approvvigionamenti è centralizzata
    - Il CN lavora su 18 turni a settimana
- Scenario 2:
    - La gestione degli approvvigionamenti è centralizzata
    - L'UP TO è autonoma per le fasi di controllo dei prodotti finiti settimanali e per il loro impacchettamento
    - Le UP consegnano alla Logistica di spedizione i prodotti finiti già impacchettati
    - Il CN lavora su 18 turni a settimana
- Scenario 3:
    - La gestione degli approvvigionamenti è centralizzata
    - L'UP metallo è autonoma nell'approvvigionamento e nello stock di plot e tondi
    - L'UP TO è autonoma nell'approvvigionamento e nello stock dei tubi
    - L'UP TO è autonoma per le fasi di controllo dei prodotti finiti e per il loro impacchettamento
    - Le UP consegnano alla Logistica di spedizione i prodotti finiti già impacchettati
    - Il CN lavora su 18 turni a settimana.

Come si può vedere passando dallo scenario 1 allo scenario 3 viene data sempre una maggiore autonomia alle Unità di produzione, questo viene fatto in un'ottica di responsabilizzazione delle persone, di eliminazione degli sprechi e di miglioramento del flusso.

Molti degli sprechi che abbiamo precedentemente elencato, grazie all'applicazione del modello di gestione presentato nello scenario 3, verrebbero eliminati.

Come si può vedere in tutti gli scenari abbiamo valutato il CN sui 18 turni a settimana perché con questa ipotesi ci è possibile chiedere un maggior spazio all'interno dei caveaux, vista la necessità che si avrebbe di riporre la totalità del materiale prezioso all'interno dei caveaux nel giorno di completa chiusura dello stabilimento.

Il dimensionamento è stato fatto partendo dalle metrature dei caveaux attuali e dalle quantità attuali di produzione per lo scenario 1, successivamente sono stati apportati i necessari cambiamento allo scenario 1 per realizzare gli scenari 2 e 3.

Abbiamo studiato i caveaux in modo separato in base all'attuale contenuto, iniziando dai caveaux dedicati al dipartimento Logistico.

Gli elementi di questa valutazione sono stati principalmente tre:

- Componenti e pietre
- Prodotti finiti che a loro volta possono essere suddivisi in:
    - Prodotti finiti realizzati internamente e già controllati
    - Prodotti finiti realizzati internamente e non ancora controllati
    - Prodotti finiti realizzati esternamente e controllati
    - Prodotti finiti realizzati esternamente e non ancora controllati
- Scarti e resi

Le mansioni della logistica attualmente sono principalmente 3: ricezione del materiale proveniente dall'interno e dall'esterno, abbinamento del materiale alla richiesta di produzione detta OF e la spedizione del materiale (inteso come componenti, semilavorati e prodotti finiti) verso l'interno e verso l'esterno; per queste ragioni abbiamo pensato a:

- Un caveau di ricevimento: dove viene fatto l'ingresso dei prodotti finiti o semilavorati provenienti dall'interno e dall'esterno in attesa di essere controllati o in modo statistico o al 100% dal Controllo Qualità di Polo, dopo essere stati registrati a SAP e aver verificato che la quantità di materiale prezioso usato sia corretta.

  Oggi questo caveau è di circa 5 m^2, abbiamo iniziato con l'aumentarlo semplicemente del 50% la superficie già presente e siamo arrivati a circa 8 m^2; abbiamo ritenuto necessario aggiungere delle scaffalature per separare i prodotti che sono stati già controllati da quelli ancora da controllare, considerando che ogni prodotto resta in caveaux logistica almeno una notte a causa del sistema informatico che utilizziamo e che ha bisogno di girare tutta la notte per rendere "informaticamente spedibile" il prodotto.

  Considerando che vengono prodotti circa 400 pezzi/giorno abbiamo considerato una scaffalatura per i componenti già controllati che sia in grado di contenerli tutti e 400, anche se in realtà non vengono controllati tutti nella stessa giornata.

  Abbiamo poi considerato un'uguale scaffalatura per i prodotti ancora da verificare, per un totale di 10 m^2.

Successivamente si è pensato ancora alla difficoltà che si potrebbe presentare in logistica, in giornate particolarmente impegnative, di non riuscire a prendere in carico tutto il materiale proveniente dai fornitori, e abbiamo previsto un'ulteriore scaffalatura di 5 m^2, sulla base delle quantità di consegne di un giorno e mezzo.

In totale quindi abbiamo calcolato (5+2,5+10+5) = 23 m^2 per questo caveaux.

- Un caveau di spedizione dove vengono messi a sistema e compilati i documenti di spedizione per tutti quei componenti, semi-lavorati e prodotti finiti che devono essere spediti verso l'esterno, dopo essere stati controllati.

  Questo caveau il Dirigente della Logistica vorrebbe gestirlo con carrelli blindati, per facilitare la movimentazione del materiale; per questa ragione il calcolo è stato svolto nel seguente modo:

  - 1 carrello: 1 m x 1,60 m
  - 1 scatola: 25 cm
  - Numero di scatole per piano per ogni carrello: 24
  - Il carello in questione ha 6 piani
  - Un carrello al massimo ospita 24*6= 144 scatole
  - Considerando 500 referenze/giorno occorrono 4 carrelli
  - La superficie occupata pertanto è di 4 (1x1,60) m^2= 7 m^2
  - Considerando lo spazio di manovra necessario per i carrelli occorrono ulteriori 2 m^2
  - Totale superficie carrelli:(7+2) m^2=9 m^2

Siamo poi passati allo studio dei dimensionamenti dei caveau dell'UP metallo che ha un WIP variabile in base ai prodotti, ma visto che si occupa di creare componentistica la maggior parte dell'ingombro è data da plot, tondi e tubi da trafilare; anche qui viene proposta una gestione tramite carrelli blindati, in modo da facilitare lo spostamento di questi elementi particolarmente ingombranti, per questo vengono richiesti 6 carrelli in più rispetto ai 3 attuali con il loro relativo spazio di manovra di almeno 2 m^2.

In questo modo ci saranno 6 carrelli da dedicare alla movimentazione del materiale ingombrante e 3 per lo spostamento dei componenti già lavorati e decisamente piccoli come viti, contro viti, teste, dadi e semi bracciali; che devono essere ancora rifiniti e pertanto non è necessario riporli in particolari condizioni.

Successivamente abbiamo analizzato la produzione dell'UP Torino che ha prodotti con un tempo di attraversamento di minimo 2 giorni, anche qui viene proposta una gestione per carrelli, solo per lo spostamento del materiale che viene utilizzato durante la giornata di produzione.

In UP Torino ci sono 5 GT, si è quindi pensato a 6 carrelli, in modo da averne sempre uno di riserva, una scaffalatura dedicate ai tubi trafilati dall'UP metallo dimensionata in modo doppio rispetto all'attuale, e una dedicata all'ubicazione del WIP all'interno dei plateau dedicati.

Per i caveaux del materiale di recupero e per quello dei prototipi ci siamo basati sull'esperienza di tutti i Dirigenti e insieme abbiamo provato a valutare uno spazio che ci sembrasse consono.

Queste divisioni che abbiamo utilizzato per presentare il dimensionamento dei vari caveaux aziendali, non sono divisioni fisiche, ma solo concettuali che ci hanno permesso di completare la nostra analisi.

Nell'analisi dello scenario 2 e 3 ci siamo resi conto che il dimensionamento totale non cambiava, poiché ciò che variava nelle ipotesi non erano i volumi, ma solamente la loro modalità di gestione.

Alla metratura totale dei caveaux che noi daremo a Richemont, il Gruppo aggiungerà un ulteriore 30% come indice di sicurezza, pertanto siamo certi che lo spazio risulterà adeguato.

5.2.7 Produzione: la visione futura

Per la visione di quella che potrebbe essere la produzione del futuro si è scelto di fare un brainstorming con il Dirigente di quest'area e i suoi primi livelli per capire quali potrebbero essere le esigenze organizzative da realizzare e i rapporti che si hanno con lo Sviluppo Prodotto, la Qualità e la Supply Chain.

La produzione del futuro è orientata alla creazione di un flusso teso che non sia solamente concettuale, come è oggi a causa della struttura della produzione su più piani, ma si vorrebbe un flusso teso fisico con la produzione presente su uno stesso piano e suddivisa in due aree, una dedicata ai prodotti a flusso teso e l'altra area dedicata a quella che è la produzione dei prodotti che non sono ancora giunti ad avere un flusso teso a causa della scarsità dei volumi o dell'elevato tempo di attraversamento.

In questa visione il flusso teso parte dalle macchine a controllo numerico, escludendo le aree di deformazione plastica, fusione, forni e cere; fino alla conclusione della lavorazione al banco orafo e al relativo controllo qualità.

Inoltre, si vorrebbe creare un unico centro di competenza per ciò che riguarda il controllo numerico, al momento è possibile individuarne due separati sia fisicamente che da un punto di vista gestionale-organizzativo: uno all'interno della Produzione, che si occupa del monitoraggio e del funzionamento delle macchine CN per i prodotti in produzione, e uno all'interno dello Sviluppo Prodotto, dove i tecnologi si occupano del settaggio e dell'implementazione dei programmi delle macchine a controllo numerico per poter garantire la messa in produzione dei nuovi prodotti; il problema che emerge dalla divisione di queste competenze è che una volta che i nuovi prodotti diventano prodotti di produzione i tecnologi che li hanno sviluppati sulle macchine non danno più supporto ai tecnologi di produzione e i quali non conoscendo nei dettagli come è stato studiato il processo non sono in grado di rispondere in modo rapido ed efficiente ai vari problemi che si presentano.

Per questa ragione si è pensato di dedicare dei macchinari allo Sviluppo Prodotto, in modo che il Time to Market diminuisca, ma queste macchine saranno ubicate all'interno dell'area produttiva e saranno uguali a quelle presenti in produzione, in modo che la condivisione del know-how risulti più semplice e agevole.

In futuro, in caso di aumento di volumi, lo Sviluppo Prodotto cederà le sue macchine alla Produzione nei momenti in cui non ne avrà bisogno.

Per migliorare la comunicazione tra questi due enti, si è scelto di mettere anche gli uffici di Produzione e quelli dello Sviluppo Prodotto in una stessa area all'interno dell'area produttiva.

Da un punto di vista organizzativo, ogni volta che sarà necessario acquistare un nuovo macchinario sia lo Sviluppo Prodotto che la Produzione dovranno dare il loro benestare per l'acquisto di quello specifico modello, poiché a causa della mancanza di comunicazione è successo che lo Sviluppo Prodotto abbia acquistato macchinari diversi da quelli presenti in produzione poichè, nel momento della messa in produzione del nuovo prodotto ci sono stati molteplici problemi legati alle differenze tra la macchina sulla quale il prodotto era stato studiato e quelle su cui avrebbe dovuto essere prodotto.

Gli altri Poli di Cartier per risolvere questo problema hanno ideato un ente apposito dedicato alla valutazione e alla ricerca di macchine che rappresentino un punto di incontro tra le esigenze della Produzione e quelle dello Sviluppo Prodotto.

Anche la relazione tra la Produzione e la Qualità risulta essere molto forte dal punto di vista del prodotto finale che si consegna al cliente: la produzione fa un primo controllo al 100% dei prodotti finiti realizzati e il CQ Polo controlla nuovamente lo stesso lotto al 100%, quindi al momento si ha un controllo dei pezzi al 200%; pertanto i due controlli vengono svolti da enti diversi.

In futuro la Produzione vorrebbe avere, per alcuni prodotti, un controllo al 200% interamente sotto la sua responsabilità e con la valutazione e la realizzazione delle azioni correttive sempre a carico della Produzione; il dipartimento Qualità non condivide questa visione poiché "controllato" e "controllore" non possono coincidere e vorrebbe che ci fosse sempre la presenza di uno sguardo esterno a quello che è il prodotto.

La proposta della Produzione, invece, è che l'occhio esterno della qualità sia solamente sul processo e non sul prodotto, pertanto la Qualità dovrebbe occuparsi di fare audit di processo e di riportarne i risultati alla Produzione proponendo soluzioni di miglioramento e svolgendo per ogni processo una FMECA (Failure Mode Effects and Criticality Analysis), in modo da individuare a priori i possibili rischi e il loro impatto.

5.2.8 I sotto-progetti e gli step successivi del progetto A.R.I.A.

Dal mese di settembre contemporaneamente all'inizio della fase di Conception del progetto inizieranno tutti i sotto-progetti nati durante la giornata di condivisione del 25 luglio e, che hanno come obiettivo quello di fornire tutti gli strumenti necessari per permettere di restringere il numero degli scenari fino a giungere all'individuazione dell'ottimo.

Per questi progetti si è scelto di applicare un nuovo metodo di gestione, ossia di comporre la squadra di progetto insieme a tutti i membri del CoDir, ed uno o più di essi faranno da Sponsor a ogni progetto; per ogni progetto verrà fatto un kick-off ufficiale con la presentazione di una Fiche de Cadrage e un GANTT sufficientemente dettagliati.

Una volta a settimana ogni progetto, a rotazione, presenterà di fronte al CoDir i propri punti di avanzamento, giustificando i ritardi e le difficoltà incontrate durante ogni analisi; allo stesso tempo settimanalmente ogni Pilota avrà un ulteriore incontro a cui dovrà partecipare con l'équipe di progetto e presentare il proprio lavoro a Pamela.

Viste le problematiche di gestione interne dei progetti, per alcuni di essi, verrà richiesto il supporto dell'azienda esterna "Considi", esperta nella revisione e gestione di flussi all'interno delle aziende.
Vorremmo centralizzare tutte le richieste di tipo finanziario legate ai progetti verso un'unica figura della finanza, che dovrebbe svolgere questo ruolo come mansione principale per i prossimi anni, per due differenti ragioni:

- Iniziare a creare un vero e proprio dossier finanziario all'interno del quale è possibile valutare investimenti e relativo ROI, in modo da fornire una giustificazione a tutte le aree future aggiuntive che si vorrebbero richiedere, o anche solo per giustificare l'elevata metratura richiesta.
- Centralizzare la gestione dei costi sul progetto A.R.I.A. e avere una visione chiara e completa dell'investimento che esso rappresenta non solo per il Gruppo, ma anche per la Maison.

Questa nuova gestione delle riunioni, dei punti di avanzamento e dei progetti potrebbe, utilizzando il progetto A.R.I.A. come progetto pilota, diffondersi a tutti gli ambiti aziendali e i progetti aperti, facilitando così la comunicazione e la presa di decisioni oltre che la conoscenza delle attività in corso all'interno di PGI.

5.3 Il progetto Best Place to Perform

Il progetto Best Place to Perform è un progetto strategico che nasce dall'esigenza che ha PGI di migliorarsi sempre e di essere un luogo di lavoro sereno, in grado di offrire ai suoi dipendenti continue opportunità di crescita.
Il progetto è stato suddiviso in 4 temi:

- Partnership: affiché PGI sia un partner attraente per i fornitori e con il quale sia piacevole lavorare;
- Excellence: per creare un'organizzazione che sia rapida, competitiva ed efficiente;
- Empowerment: per rendere i manager coscienti del loro ruolo e interessati a svolgerlo al meglio.

La metodologia utilizzata per passare dallo studio dei tempi alla creazione dei progetti operativi è stata la seguente:

1. comprendere: quali sono gli obiettivi;
2. immaginare: come si possono misurare i criteri che permettono di realizzare gli obiettivi;
3. organizzare: gestire gli assi strategici dati da Cartier a PGI e individuare dei progetti che possano sostenerli;
4. decidere: quali sono le priorità aziendali e quali i progetti più importanti tra i molti proposti;
5. agire: realizzare i progetti;
6. progredire: continuare a migliorare.

Ognuno di questi progetti ne ha generati degli altri e il MIC ha aiutato a chiarificarne gli obiettivi e gli strumenti da utilizzare per raggiungerli.
Il tema Partership ha dato origine ai seguenti progetti:

- Prisme: essere strutturati e coordinati verso i fornitori, in modo da fornire una visione univoca a chi si relaziona con PGI, tramite la creazione di un Codice di condotta per i fornitori, una "Carta di Identità" e realizzando una Rasi Chart per mappare il processo, dal momento della richiesta al fornitore all'arrivo della merce.
- Loupe: creare uno spirito di scambio di informazioni e competenze tra i fornitori e PGI tramite la partecipazione a Focus Group e l'organizzazione di giornate di condivisione.
- Vivre Cartier: per vivere insieme ai fornitori quella che è la Maison Cartier tramite l'ideazione di un Trofeo MIC dedicato ai fornitori e, la creazione di giornate di condivisione sui nuovi prodotti e le nuove tecniche produttive.

Dal tema Excellence sono nati i seguenti progetti:

- Performance nouveauté: per rendere il processo di sviluppo novità più performante tramite la mappatura dei flussi, la definizione dei ruoli e la standardizzazione dei rituali.
- Animation Performance: per avere sempre sotto controllo i vari indicatori tramite la definizione dei KPI da monitorare, la frequenza con la quale monitorarli e la responsabilità, provando così ad aumentare il livello di delega.

- Culture Projets: creare una cultura di gestione progetti revisionando gli standard, il carico di lavoro e il modello di gestione.
- Innovation continue: mappare le competenze tecniche presenti all'interno dell'azienda e accrescerle.
- Mapping d'entreprise: formalizzazione dei processi principali e dei flussi.

Abbiamo poi aiutato a dare un livello di priorità ai vari progetti e a chiarificare che cosa ciascuno di noi si aspettasse dalla realizzazione di queste attività; questo è stato possibile grazie all'organizzazione di molteplici riunioni di condivisione sui vari temi, dove ogni équipe presentava il proprio punto di vista.

6 Le proposte per la gestione futura

L'orientamento della Maison per il futuro è quello di lavorare per progetti e di sviluppare l'industria in un'ottica 4.0, per questo ritengo necessario evidenziare, oltre ai punti di forza, anche i punti di debolezza che emergono attualmente.

I punti di forza sono individuabili nella continua ricerca di interazione e comunicazione tra le diverse persone e i diversi enti, nella continua responsabilizzazione delle varie figure presenti all'interno dell'azienda che sono coinvolte nei progetti, anche se sempre all'interno della loro "area di comfort", ossia all'interno del settore in cui lavorano e di cui conoscono tutte le procedure e i funzionamenti.

I punti di debolezza che vengono analizzati sono legati principalmente al rispetto di fattori quali tempi, costi e risorse poiché il modello di gestione attuale non è in grado di monitorarli, ma il controllo di questi elementi, a mio avviso, deve essere imprescindibile perché la Maison Cartier possa continuare a rappresentare una delle aziende più importanti del settore del lusso, all'interno del mercato globalizzato e concorrenziale di cui fa parte.

6.1 Proposta: organigramma a matrice equilibrata

Per raggiungere l'obiettivo che la Maison si pone di lavorare per progetti, è necessario considerare che l'elemento di partenza per la realizzazione di questo proposito è lo studio e la trasformazione dell'attuale organigramma di tipo funzionale, in un organigramma a matrice più adatto alla gestione e al lavoro per progetti.

Un organigramma è una "formalizzazione di strutture, unità e reparti e descrive sinteticamente funzioni, compiti e rapporti gerarchici esistenti nell'ambito di una determinata struttura organizzativa." (da PMI).

È proprio grazie all'organigramma che è possibile riconoscere il ruolo di ciascuno sia internamente che esternamente all'azienda e, di individuare la dipendenza o l'indipendenza decisionale che ciascuno possiede in base al proprio ruolo.

L’organigramma funzionale evidenzia le diverse mansioni presenti all’interno dell’azienda e può essere:

- Semplice: quando le decisioni e le principali funzioni dipendono direttamente dalla Direzione Generale.
- Evoluto: presenta una maggiore distribuzione delle unità operative e una maggior espansione del centro decisionale.

Esso è caratterizzato da un numero limitato di livelli e quindi da una bassa mobilità, questo favorisce la creazione di una strategia aziendale univoca e una facile misurazione dei risultati. In ogni caso esso presenta elevati fattori di efficienza locale legata ad un importante livello di specializzazione di ciascuno nel proprio ruolo, ma spesso questa struttura presenta il rischio di lavorare a compartimenti stagni, ossia che un dipartimento non conosca quali sono le attività che gli altri dipartimenti stanno sviluppando; è per questa ragione che il CoDir ha affidato al MIC il compito di centralizzare la Gestione Progetti, facendo partecipare sempre enti diversi alle riunioni.
Questo tipo di struttura, spesso, causa difficoltà di coordinamento interfunzionale e di conflittualità tra le funzioni.
L’organigramma adatto per un’azienda basata su un modello di gestione legato alla gestione per progetti è quello detto “a matrice”, ossia l’insieme dell’organigramma funzionale e di quello divisionale: in questo tipo di struttura ogni dipendente implicato su un progetto ha due Responsabili:

1. Il Responsabile dell’ente in cui lavora che esercita la sua autorità in senso verticale
2. Il Responsabile del progetto a cui sta prendendo parte come risorsa, che esercita la sua autorità in senso orizzontale all’interno del progetto

Grazie a questa struttura è possibile mediare gli aspetti positivi dell’organizzazione funzionale con quelli negativi della gestione per progetti.
Nelle aziende multi-progetto è possibile spostare continuamente le risorse all’interno dei progetti nei quali vengono richiesti i loro servizi; per questa ragione i dipendenti vengono considerati come risorse condivise tra i team di progetto e le unità funzionali.

L’organizzazione a matrice può essere di tre diversi tipi:

- Debole: il Project Manager ha un ruolo limitato e spesso le decisioni che prende devono essere condivise con il rispettivo Manager funzionale; in questo modello il Manager funzionale gestisce interamente il budget di progetto.
- Equilibrata: la gestione delle risorse è condivisa tra il Project Manager e il Responsabile funzionale della risorsa in questione, che devono accordarsi su come dividere le ore del dipendente; il budget di progetto, invece, viene interamente gestito dal Project Manager.
- Forte: ha caratteristiche molto simili a un’organizzazione gestita in modo interamente progettuale e il Project Manager esercita un elevato livello di autorità.

Pertanto, i vantaggi di un’organizzazione a matrice sono:

- La condivisione di competenze tra persone che appartengono a aree funzionali diverse
- Elevata mobilità delle risorse tra i progetti
- Si sviluppa una cultura di tipo meritocratico, le persone più competenti verranno richieste maggiormente all’interno dei progetti
- Le competenze di progetto sono chiaramente separate da quelle di tipo funzionale
- Sviluppo della leadership e delle capacità legate alla negoziazione

Questa struttura, come tutti gli organigrammi, presenta anche degli svantaggi:

- Se il ruolo progettuale e quello funzionale non vengono chiaramente separati, tramite una OBS, si potrebbe generare confusione nella definizione dei ruoli e delle mansioni
- Possono sorgere conflitti tra il Project Manager e il Manager funzionale nel momento in cui non si riesce a raggiungere un accordo
- Se le priorità non sono chiaramente definite si può generare un clima di competizione e di conflitto
- Il carico di lavoro delle persone aumenta
- Aumentano i costi sostenuti dall’azienda per la manodopera indiretta, ma questi potrebbero portare a elevati ricavi.

In ogni caso bisogna considerare che l’organigramma di un’azienda non è mai rigido, ma deve essere riesaminato e corretto periodicamente per far fronte alle esigenze di un mercato in continua trasformazione e sempre più competitivo.

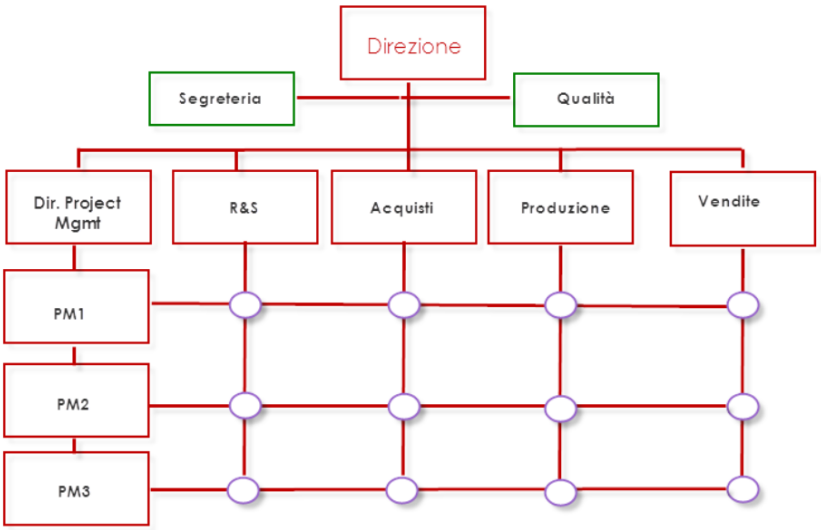


Fig. 16: l'organigramma a matrice

6.2 Le proposte: la fase di pre-kick off

Per migliorare la gestione degli elementi chiave legati a un progetto, secondo me, bisognerebbe cambiare il punto di vista con cui viene percepita la gestione dei progetti, ossia occorrerebbe individuare una figura dirigenziale che ricopra il ruolo di "cliente esterno" e che settimanalmente verifichi lo stato di avanzamento del progetto, oltre che richiederne modifiche, se necessario.

In caso di ritardo nella consegna devono stabilirsi delle penali, in modo che venga evidenziata la gravità dell'inefficienza.

Se prendiamo in considerazione come vengono sviluppati i progetti con committenti esterni emerge l'esigenza di una fase di pre-kick off del progetto nella quale bisogna:

- pianificare a priori il numero di ore da utilizzare per portare a conclusione il progetto;
- stabilire il numero di risorse impiegate e con quali mansioni per quantificare le ore che vengono richieste singolarmente;
- chiarire i ruoli ricoperti da ogni risorsa e ufficializzare degli stessi:
- pianificazione con GANTT chiari e condivisi tra tutti i vari enti che cedono delle risorse;
- analizzare i rischi connessi al progetto.

Queste attività dovrebbero essere svolte all'inizio di un progetto dal Pilota insieme ai differenti Responsabili delle aree coinvolte e, successivamente, dovrebbero essere condivise con il team e approvate dalla dirigenza.

L'obiettivo di questa prima fase è quindi quello di fornire informazioni chiare e dettagliate su qual è l'obiettivo del progetto, quali sono le figure necessarie e i know-how richiesti, oltre che porre limiti di tempo, costi e risorse.

Gli elementi proposti in questa fase dovrebbero essere applicati sia ai progetti operativi che a quelli strategici, ai primi perché in questo modo si aumenta la conoscenza da parte di tutti di quelle che sono le attività che l'azienda sta portando avanti e, nei secondi, per la grande importanza che essi rivestono per la Maison.

Per realizzare questa fase di pre-kick off del progetto è necessario svolgere una WBS (Work Breakdown Structure), nella quale il progetto viene suddiviso nelle singole fasi fino a giungere alle singole attività componenti, successivamente a ognuna di queste viene assegnato un responsabile che deve operativamente portare a termine l'azione.

Per individuare nel modo corretto la persona a cui affidare la responsabilità di ogni singola tappa è necessario redigere una OBS (Organization Breakdown Structure), con cui la struttura aziendale viene suddivisa in base ai ruoli e alle mansioni, si può pensare di redigerne una unica per tutta l'azienda che di volta in volta verrà utilizzata da ogni Pilota per questa fase di analisi; la creazione di una WBS aziendale favorirebbe la comunicazione e una relativa chiarezza di tipo gestionale, ma bisogna ricordarsi, all'ingresso o all'uscita di ogni impiegato di aggiornarla e fornirla nuovamente a tutta l'azienda.

Successivamente, il Pilota dovrà redigere una matrice che unisca WBS e OBS: sull'asse delle ascisse si inseriscono gli elementi forniti dalla OBS e sull'asse delle ordinate gli elementi emersi dalla WBS, incrociando i dati è possibile definire delle priorità sia sull'assegnazione delle mansioni che relativamente a chi ha in carico il processo decisionale individuando e chi è necessario consultare, creando così quella che viene definita "Matrice delle Responsabilità".

Fasi	Amministratore delegato	Direttore generale	Project manager	Project engineering	Project controller	Resp. marketing	Contract manager	Direttore tecnico	Resp. tecnico commessa	Resp. sistema	Altri responsabili tecnici	Procurement manager	Field manager	Resp. produzione	Production coordinator
Preparazione dell'offerta	F	A	B	C	C	D	D	E	B				E	D	E
Approvazione dell'offerta	A	G	G			D	D								
Negoziazione del contratto		A	B	E	E	E	C		E						
Firma del contratto	B	D	E				D								
Pianificazione della commessa		A	B	C	C		C		D			E	E	D	E
Progettazione delle specifiche		A	B	C				E	C	C	C				
Controllo delle specifiche		E	A	B			D		D	E				E	
Definizione dell'esecuzione		A	G		D			E	B	D	D	C	C	B	C
Riunioni di valutazione		A	B	D	D		D		E	E	E		C	D	E
Riunioni di validazione		F	B	C	E		E		E	E			D	E	
Contatti col cliente		E	B	E	F	D	C						E		

A	Responsabilità generale	D	Consultazione necessaria
B	Responsabilità operativa	E	Consultazione possibile
C	Responsabilità specifica	F	Comunicazione obbligatoria
		G	Approvazione necessaria

Fig. 17: la Matrice delle Responsabilità

Grazie alla redazione di questo documento sarà possibile eliminare tutte le incertezze che riguardano il processo decisionale, ossia sarà chiaro chi decide e sarà evidente a chi ci si dovrà rivolgere per portare a termine le differenti azioni.

Da questa Matrice è possibile anche individuare le macro-tappe che ciascuno ha in carico ed assegnare loro una durata indicativa in modo che possa essere chiaro per quanto tempo ogni risorsa deve essere presente sul progetto in questione, grazie a questa informazione si potrà redigere un CPM e individuare il "Critical Path", si evidenzieranno poi le milestone critiche all'interno del progetto considerato. Per raggiungere un maggior grado di precisione si potrebbe realizzare un PERT statistico, così da conoscere la probabilità di concludere il progetto in tempo utile.

Per poter realizzare il CPM è necessario ipotizzare la durata di ogni operazione individuata e la sua durata deterministica, nonché l'operazione o le operazioni che la precedono; in questo modo è possibile disegnare la consequenzialità delle operazioni e la loro durata.

Per avere maggiore flessibilità è auspicabile utilizzare il PERT statistico che, anziché utilizzare la durata deterministica, utilizza la media tra durata ottimistica (A), quella più probabile (M) e quella pessimistica (B) di ogni operazione e, ne calcola la durata effettiva come variabile causale distribuita:

$$\mu = (A + 4M + B)/6$$

e lo scarto quadratico medio calcolato come:

$$\sigma^2 = (B - A)^2/36$$

Questi due algoritmi dovrebbero essere presi in considerazione per ogni singola operazione individuata e, se il numero delle operazioni risulta sufficientemente grande, si potrà dire che la durata del progetto è una variabile casuale con media

$$\mu_c = \sum_{i=1}^{K} \mu_i$$

e con scarto quadratico medio

$$\sigma_c = \sqrt{\sum_{i=1}^{k} \sigma^2}$$

L'analisi del Critical Path e la realizzazione di un PERT statistico potremmo ritenerlo necessario solo per i progetti di lunga durata o per quelli di tipo strategico; è necessario considerare che per svolgere questa analisi bisogna avere figure aziendali che conoscano gli strumenti di cui stiamo trattando e, che per svolgere queste analisi vengano affiancati da esperti tecnici del settore in modo da venire a conoscenza di quella che è la reale durata di ogni fase di studio e realizzazione.

Per tutti i progetti, ma soprattutto per quelli di tipo strategico, è necessario effettuare una dettagliata analisi dei rischi connessi che possiamo definire come "Evento o condizione incerti che, se si dovessero verificare, avrebbero un effetto positivo o negativo, sugli obiettivi di progetto" (da *Projet Management Institute*).

I rischi possono essere classificati in due tipologie:

- dominabili: sono rischi interni che hanno origine nell'organizzazione aziendale;
- non dominabili: sono rischi che creano incertezza e che non dipendono dall'organizzazione aziendale, ma da fattori economici, politici e sociali.

I rischi che aziendalmente saremo in grado di studiare, chiaramente, sono solamente i rischi definiti come "dominabili".

Per poter valutare il rischio è prima di tutto è necessario analizzarlo, ossia:

- Identificazione: individuare le possibili fonti di rischio, la loro manifestazione e l'analisi degli effetti, ossia la probabilità e il relativo impatto, che ogni rischio potrebbe avere. Questa fase viene condotta tramite interviste a persone che hanno lavorato su progetti simili, o questionari a cui devono rispondere persone più esperte: diagramma di causa effetto (ad esempio il diagramma di Ishikawa visto precedentemente).

Terminata questa prima fase è necessario svolgere una RBM (Risk Breakdown Structure), ossia scomporre il rischio di progetto in tutte le sue componenti e sottocomponenti; questo permette di definire quali sono le attività della WBS più rischiose, permettendo al team di progetto di concentrarsi sulle fasi che hanno una maggior incidenza di rischio, diminuendone la probabilità nelle fasi successive.

- Valutazione: gli obiettivi di questa fase sono quelli di attribuire una probabilità a ogni rischio e di dimensionare la portata delle conseguenze ipotizzate, in questo modo si possono prevedere risorse aggiuntive per affrontare i rischi precedentemente dimensionati; possiamo dire quindi che la quantificazione del rischio è uguale a R=P*I, dove P è la probabilità e I è l'impatto.

  Una volta valutato il rischio è possibile valorizzarlo secondo tre differenti metodologie: qualitativo, semi-quantitativo, quantitativo; la scelta del metodo utilizzato dipende dai dati che si hanno a disposizione.

Successivamente alla fase di analisi del rischio è necessario fornirne una risposta tramite le fasi di:

- Pianificazione: l'obiettivo di questa fase è quello di definire interventi per massimizzare le opportunità e minimizzare le minacce, poiché è impossibile e antieconomico considerare tutti i rischi possibili.

  Le strategie applicabili per affrontare i rischi sono principalmente quattro:

  - evitare il rischio: ossia eliminare l'incertezza che ne è all'origine;
  - trasferire il rischio finanziario a una terza parte, ad esempio esternalizzando le attività a rischio;
  - mitigare gli effetti del rischio e le sue cause tramite azioni preventive;
  - accettare i rischi secondari per importanza e svolgere su di essi attività di monitoraggio e controllo.

- Controllo: la fase di controllo deve essere un processo chiuso reiterato nel tempo, in questo modo il Risk Plan del progetto potrà essere sempre aggiornato con i nuovi elementi, anche durante la fase di sviluppo; è quindi necessario studiare l'evolversi del rischio allo scopo di ricercare gli interventi necessari.

Bisogna altresì tenere presente che durante ogni progetto può presentarsi l'esigenza di rivedere il numero di risorse necessarie, il costo e i tempi; in questo caso è necessario organizzare una riunione con il team di progetto, il Pilota e il cliente fittizio a cui spiegare le motivazioni delle difficoltà incontrate e come si pensa di affrontarle, oltre che giustificare i costi in più che si richiede all'azienda di sostenere. Sarà infine compito del Cliente decidere se approvare la richiesta con tutte le conseguenze che essa comporta, se chiedere di continuare il progetto con le risorse attuali, se sospenderlo o se affidarlo a un altro Pilota.

6.3 La fase di sviluppo del Progetto

Una volta conclusa la fase di pre-kick off e dopo aver condiviso con tutti i membri e la dirigenza tempi, risorse e costo sarebbe opportuno fare il kick-off ufficiale del progetto, ossia una riunione convocata dal Pilota con tutti i Responsabili di area che forniscono risorse per questo progetto e il Cliente fittizio: così facendo tutti saranno a conoscenza dei contenuti del progetto, degli obiettivi, del metodo applicato, delle operazioni più rilevanti per il corretto funzionamento dello stesso.

Successivamente alla fase di kick-off le persone, attualmente, lavorano in modo indipendente e solo su richiesta del Pilota che ha la visione globale del progetto, per il futuro si sta pensando di creare, con il progetto A.R.I.A delle Obeya dedicate per ogni progetto in modo da poter lavorare in vere piattaforme di progetto, quindi le persone lasciano le proprie scrivania e si recano all'interno dell'Obeya dedicata al progetto su cui devono lavorare, questo è un modo per aumentare il livello di comunicazione tra i membri del team e l'occasione per creare un Visual Management fisso per ogni progetto, così che i progetti aperti abbiano maggiore visibilità all'interno del perimetro aziendale e che tutti gli interessati possano conoscerne l'andamento.

Per garantire il rispetto dei vincoli di tempi, costi e risorse concordati inizialmente si propone la stesura di un file Excel, in mancanza di un sistema informativo dedicato, dove vengano evidenziate le ore impiegate per persona e giustificate con il tipo di attività svolta affinché sia possibile verificare quali sono state le cause di eventuali ritardi o di maggiori costi orari al termine dell'attività; per la parte economica, invece, sarebbe auspicabile la stesura di un

bilancio per ogni progetto con costi e ricavi in modo che le perdite risultino facilmente individuabili.

Per realizzare quanto finora esposto, mantenendo come ipotesi la contrarietà della Maison alle figure dei Project Manager, si potrebbe proporre l'intervento di due nuove figure aziendali: un coordinatore di progetti per ogni ente e un impiegato della Finanza dedicato interamente ai progetti, per valutare il budget che può essere assegnato a ogni Progetto in termine di numero di risorse e acquisti esterni.

Il coordinatore dei progetti per ogni ente dovrebbe essere chi si dedica esclusivamente ai progetti all'interno dell'ente in cui lavora e le sue mansioni sarebbero:

- affiancare il pilota nello svolgimento delle analisi della fase di pre-kick off e in generale nell'utilizzo degli strumenti e delle procedure;
- mantenere alto il livello di comunicazione tra i membri delle diverse équipe e tra le équipe dei diversi progetti;
- individuare i punti che stanno rallentando o bloccando un progetto e, dopo averli valutati con chi li ha in carico, occuparsi di individuare l'owner del processo e di identificare con lui un metodo per affrontare questi punti o proporre soluzioni alternative;
- effettuare riunioni settimanali con tutte le équipe dei progetti aperti o con tutti i Piloti per seguire lo stato di avanzamento degli stessi e individuare quali sono le operazioni che si stanno rivelando difficoltose;
- in seguito alle informazioni raccolte rivedere GANTT, PERT, CPM, Matrice delle Responsabilità e Matrice dei Rischi oltre che redigere tutta la documentazione accessoria come presentazioni, tabelle Excel e documenti vari che vanno presentati al "cliente" del progetto;
- mantenere le relazioni con il referente della finanza incaricato per la Gestione Progetti;
- organizzare incontri di avanzamento settimanali o mensili con i clienti fittizi sui progetti già aperti e proporne eventualmente di nuovi.

Oggi alcuni di questi compiti sono in carico al Pilota, che non riesce a svolgerli nel modo corretto per la mancanza di tempo o di competenze gestionali.

La figura di coordinatore che qui viene proposta deve avere, secondo me, le seguenti caratteristiche:

- conoscenza delle persone e dei ruoli presenti all'interno di PGI;
- conoscenza degli strumenti sopra proposti;
- essere conosciuta da tutti e aver meritato apprezzamento e fiducia perché gli vengano delegate le attività di cui si è trattato precedentemente;
- avere sviluppate soft-skills e capacità di comunicazione sia con la Maison centrale che con i Responsabili;
- conoscenza degli strumenti gestionali utilizzati per i progetti.

La persona della Finanza, che dovrebbe essere incaricato del monitoraggio della Gestione Progetti dal punto di vista economico, dovrebbe:

- conoscere i ruoli e le dinamiche interne a PGI per ciò che riguarda la gestione e la certificazione dei fornitori, oltre che degli ordini di materiale non prezioso;
- saper redigere semplici bilanci e essere in grado di calcolare il ROI a conclusione di ogni progetto;
- avere elevate capacità decisionali e comunicative, poiché farà da tramite tra la Finanza, per il mantenimento dei budget decisi, e il coordinatore dei progetti di ogni ente che avanzerà le sue proposte e, insieme, dovranno concordare una linea d'azione che sia in grado di rispondere alle esigenze di entrambi.

La messa in pratica di questa nuova gestione non sarà semplice, ma secondo me, apporterà dei notevoli benefici per tutta l'azienda, per questa ragione la mia proposta è legata a un periodo di prova di circa un anno sui progetti di tipo operativo, mentre sui progetti di tipo strategico sarebbe necessaria una gestione parallela con un ente a esso dedicato, o una figura all'interno del MIC che si occupi solamente di pilotare e coordinare i progetti strategici, ma senza doversi occupare di altre attività quali i cantieri, il Flash MIC, il trofeo MIC e le normali attività giornaliere di ottimizzazione.
Per i progetti operativi i KPI di verifica dell'utilità o meno potrebbero essere i seguenti:

- Progetti in ritardo/Progetti totali
- Ricavo proveniente dai progetti/Investimenti fatti per realizzare i progetti
- Ore spese/ore previste

- Numero di progetti chiusi/ Numero totale di progetti aperti confrontato con Numero di progetti interrotti/Numero di progetti aperti
- Valutazione finale tramite questionario sia quantitativo che qualitativo dell'utilità della nuova figura da parte dei Piloti e dei "Clienti" dei progetti.

Se questo nuovo processo di gestione dovesse dimostrarsi efficace, bisognerebbe iniziare a pensarlo e svilupparlo anche per quelli che sono i cantieri che vengono aperti all'interno dell'azienda, e si potrebbe pensare di coinvolgere maggiormente le figure dei Capi turno in queste attività di tipo gestionale.
In più, secondo me, si dovrebbe individuare una figura del dipartimento Qualità, che si occupi di monitorare e controllare il processo dei progetti aggiornando la documentazione, realizzando audit ai Piloti dei progetti e verificando che tutti i documenti siano correttamente compilati, in questo modo ogni anomalia verrebbe individuata velocemente e risolta in un breve periodo di tempo.
Alla conclusione di ogni progetto si potrebbe creare un rituale di condivisione delle difficoltà incontrate con tutti i vari Piloti, in modo da creare un archivio delle problematiche riscontrate e trarre ognuno insegnamento dall'esperienza degli altri, oltre che per celebrare la riuscita di un team nel progetto che gli era stato affidato.

6.4 La comunicazione sui progetti aperti all'interno di PGI

All'interno di PGI oggi la comunicazione sui progetti è limitata, ossia solo coloro che vi partecipano in prima persona o che partecipano alle riunioni mensili organizzate dal MIC conoscono tutti i progetti che sono aperti all'interno dell'azienda.
Questa mancanza è dovuta al fatto che non siamo ancora riusciti a individuare un mezzo di comunicazione efficace per far conoscere agli altri impiegati e agli operai quelli che sono tutti i progetti.
Al momento, con il supporto delle Risorse Umane e di Enrica, abbiamo realizzato una brochure di presentazione di quelli che sono i progetti legati all' attività definita: "Best Place to Perform", ossia i progetti che sono stati creati, definiti e che si stanno realizzando per rendere il Polo Gioielleria Italia un ambiente piacevole e competitivo dal punto di vista delle

competenze tecniche e gestionali, ma anche un ambiente con un elevato livello di comunicazione, sia in senso verticale che orizzontale.

Allo stato attuale, a mio modo di vedere, la comunicazione orizzontale è decisamente più sviluppata di quella verticale, per questo motivo si sono creati questi progetti per aumentare il livello di delega, creare delle comunità di manager dove è possibile scambiare idee e opinioni e corsi di formazione che aumentino le soft-skills di ciascuno. In più vi sono dei progetti che hanno come obiettivo l'integrazione delle competenze dei fornitori nel mondo Cartier e di un loro diretto supporto che creerà così un clima di fiducia tra la Maison e i suoi fornitori, in questo modo le relazioni e la comunicazione risulteranno sempre più semplici e le persone saranno al centro dell'attività produttiva.

Per la grande importanza che il progetto "Best Place to Perform" riveste si è scelto di diffonderlo distribuendo a ogni dipendente, durante una giornata di condivisione che si terrà nel mese di settembre, una brochure dettagliata di tutti quelli che sono i sotto-progetti nati da questa attività e le persone che si occuperanno di svilupparli nei tempi indicati.

Per poter creare un piano di comunicazione che coinvolga tutti i progetti aperti in PGI bisognerebbe, a mio parere, affidare a persone esperte in questo ambito uno studio che verifichi i seguenti punti:

- Gli obiettivi: ciò che vorremmo perseguire è una diffusa conoscenza a tutti i livelli aziendali di quelli che sono i progetti aperti e del loro avanzamento.
- KPI: gli indici di performance potrebbero essere verificati tramite questionari bimensili sottoposti ai dipendenti, nei quali viene chiesto se sanno di cosa tratta il progetto "A.R.I.A.", piuttosto che il progetto "Gestione Crisi" o altri progetti che si stanno sviluppando.
- Pubblico: è costituito da tutti i dipendenti, ma non è semplice avere l'attenzione di tutti, anche perché ciascuno è maggiormente concentrato sul proprio lavoro piuttosto che su quello degli altri; probabilmente bisognerebbe attuare strategie diverse per i diversi ruoli.
- Il messaggio: deve risultare semplice e diretto, dare una comunicazione chiara e poco dettagliata in modo da non creare confusione, ma da far capire qual è il soggetto di cui quel determinato team si sta occupando.
- Strumenti e attività: abbiamo a disposizione un portale interno e le mail per comunicare a tutti coloro che sono in possesso di un PC aziendale e utilizziamo degli

schermi posti sopra le macchinette del caffè per le comunicazioni di carattere generale, che devono arrivare a tutti. Inoltre, esiste una riunione detta “Encadrement” che si svolge ogni due settimane a cui partecipano tutti i Middle-Manager, che poi riportano ai propri primi livelli. In questa riunione, forse, si potrebbe pensare di presentare due o tre progetti, solamente in termine di contenuti.

- I tempi: rispettare i tempi e la cadenza che si vuole dare all’attività, in modo da soddisfare l’aspettativa come promesso.
- Valutazione e analisi: ogni piano di comunicazione deve essere verificato in termini di persone raggiunte e successivamente migliorato, seguendo i risultati ottenuti con un’analisi a esso relativa.

7 CONCLUSIONE

Nell'attuale congiuntura economica risulta particolarmente importante la capacità delle aziende di lavorare per progetti, perché all'interno di un mercato globalizzato è necessario raggiungere gli obiettivi di processo e di prodotto in breve tempo a un basso costo, incontrando sempre quelle che sono le aspettative del Cliente; in particolare nel settore del lusso dove i clienti rappresentano una nicchia di mercato legata soprattutto alla qualità del prodotto acquistato e al brand che esso rappresenta.

Negli ultimi decenni, infatti, si è potuto assistere a un cambiamento radicale dei modelli di gestione che vengono applicati all'interno di medie e grandi imprese, da una gestione per attività si è passati a una gestione per progetti che ha permesso di passare da una struttura di tipo verticale a una di tipo orizzontale, aumentando la comunicazione tra le persone e la condivisione di esperienze e competenze.

Oltre al tipo di struttura organizzativa la gestione dei progetti è influenzata anche dal tipo di struttura fisica all'interno della quale si opera, speriamo che con la progettazione del nuovo stabilimento si crei un ambiente di lavoro flessibile e pronto ad accogliere una crescita verso la gestione progetti e l'industria 4.0.

In questa tesi si è scelto di proporre una metodologia alternativa a quella attuale per la gestione dei progetti per rendere l'azienda più reattiva e per permettere alle persone di lavorare in modo più standardizzato e lineare, utilizzato degli strumenti semplici e pertinenti.

È necessario ricordare che con il termine "progetto" si intende "uno sforzo temporaneo compiuto attraverso uomini, risorse e strutture organizzative per raggiungere obiettivi specifici entro precisi limiti di tempo, costo, qualità e risorse"; pertanto il progetto si differenzia dalle altre attività per la sua capacità di avere un perimetro definito in termini temporali, economici e di risorse impiegate.

La gestione per progetti favorisce un maggior controllo del lavoro di tutti e un'ottimizzazione dell'impiego delle risorse poiché, lavorando per obiettivi, è necessario che ciascuno svolga la parte di lavoro che gli è assegnata nei tempi che gli vengono indicati.

Possiamo pertanto individuare i seguenti vantaggi in una gestione interamente gestita per progetti:

- chiarezza nelle linee di riporto e sull'autorità di coordinamento dei progetti;

- flessibilità e rapidità decisionale;
- flessibilità nelle scelte riguardanti il personale;
- estrema velocità e determinazione nel rispondere alle esigenze degli stakeholder;
- comunicazione e sistema di reporting centrato sulle esigenze degli stakeholder.

Come ogni approccio lavorativo esso presenta anche alcuni svantaggi, che però possono essere facilmente arginati dalla Dirigenza aziendale:

- il clima di lavoro può divenire stressante se c'è sempre una deadline per tutto;
- se i progetti durano più del previsto, con le risorse e le apparecchiature dedicate, i costi possono aumentare.

Occorre considerare che un ambiente in cui si scelga di lavorare per progetti, ma in cui non vi sia una figura centrale per ogni ente che si occupi del monitoraggio costante delle informazioni e delle difficoltà relative al progetto genera un ambiente di lavoro confusionale e incerto, dove non è presente un elemento di riferimento che sia in grado di fornire supporto e di dirimere e moderare le controversie; oltre che da fornire da intermediario per la comunicazione tra il cliente interno e l'équipe di progetto.
In questa prospettiva che si vorrebbe sviluppare all'interno di PGI è necessario considerare che esistono sempre due livelli differenti di progetti: i progetti operativi e quelli strategici.
Per i progetti operativi, che quindi vengono gestiti principalmente da un singolo dipartimento che richiede la collaborazione di un numero ridotto di risorse appartenenti ad altri enti, è possibile indentificare una figura di coordinatore di progetti dedicata per ogni ente e una figura aziendale superiore che fornisca da collettore centrale e che aiuti a risolvere le problematiche di tipo decisionale, invitando direttamente i coordinatori di ogni ente, a rotazione, alle riunioni del CoDir, dedicata alla presa di decisioni di tipo strategico.
Per i progetti di tipo strategico, invece, è necessario creare un ente a esso dedicato poiché i progetti strategici coinvolgono un maggior numero di risorse e tutti gli enti aziendali; questi progetti risultano avere un grande impatto in termini di obiettivi, in quanto da essi dipendono non solo i risultati del Polo Gioielleria Italia, ma di tutta la Maison Cartier e indirettamente di tutto il Gruppo Richemont.
In parallelo alla gestione per progetti, a mio modo di vedere, sarebbe necessario implementare una gestione per processi, che potrebbe essere svolta da una persona che

faccia parte del dipartimento Qualità e che si occupi di analizzare tutti i processi "non produttivi" (poiché quelli produttivi hanno già un loro monitoraggio accompagnato da un sistema di audit) in termini di criticità e rischi legati ai flussi interni aziendali e alla loro gestione, creando un sistema di qualità interno legato alle procedure necessarie per condurre correttamente un progetto, analizzando in modo più approfondito quelle che sono state le criticità dei progetti consegnati in ritardo e proponendo un nuovo flusso di gestione.

È necessario tenere presente che per la Maison la persona è al centro dell'ambiente di lavoro e che da ogni impiegato deve partire il cambiamento per costruire un ambiente di lavoro migliore e più efficace ed efficiente, Cartier da parte sua è disponibile a fornire tutti gli strumenti e i mezzi necessari, che possono aiutare i suoi dipendenti a raggiungere gli obiettivi volti al miglioramento continuo.

Gli strumenti che fino ad ora sono stati fino ad ora messi in atto rappresentano un primo passo verso la crescita dell'azienda e il cambiamento di visione, che è passato da quella di una piccola azienda a gestione familiare a quello di una multinazionale operante nel settore del lusso, ma deve esserci una crescita continua e un miglioramento dei sistemi organizzativi e gestionali, oltre che delle tecnologie e dei mezzi di produzione.

I contenuti qui descritti rappresentano solamente una proposta per la futura crescita dell'azienda, sulla base di quelli che sono stati gli strumenti osservati e utilizzati durante i mesi di stage e quelli che sono gli strumenti studiati e utilizzati nei progetti accademici e nelle precedenti esperienze di stage.

L'organizzazione delle logiche di miglioramento, in generale, all'interno dell'azienda riscontrano alcuni attriti dovuti alla resistenza al cambiamento di coloro i quali hanno una maggior esperienza o ammirevoli capacità tecniche che vedono gli elementi gestionali come secondari, rispetto a quelli che sono gli elementi che permettono di realizzare la produzione nei tempi richiesti con il giusto livello di qualità e quantità.

Nel complesso PGI è risultato essere un ambiente giovane e molto attento alla formazione dei suoi dipendenti, con delle importanti sinergie tra i middle-manager e i loro diretti sottoposti, dimostrando di avere un enorme potenziale di crescita sia in termini di aumento della produttività che in termini di crescita individuale e professionale.

Bibliografia

1. PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute, 2014
2. R. Amato, R. Chiappi, Tecniche di Project Management. Pianificazione e controllo dei progetti, FrancoAngeli, 2016
3. M. L. George, Lean Six Sigma: Combining Six Sigma with Lean Speed, MCGRAW-HILL Professional, 2002
4. G. Bonini, Da GANTT Projects alle Soft Skills, Aracne editrice, 2018
5. R. Ravaglia, Project Management: evoluzione e prospettive, U&C, 2010
6. Grimaldi S. (2018) – Programmazione della produzione e logistica, DIGEP, Politecnico di Torino, inedito
7. Chiaraviglio A. (2016) – Impianti industriali e sicurezza sul lavoro, DIGEP, Politecnico di Torino, inedito
8. Schenone M. (2018) – Programmazione della produzione e logistica, DIGEP, Politecnico di Torino, inedito
9. https://www.cartier.it
10. http://www.ilsole24ore.com
11. https://www.pmi.it
12. http://www.pmconsult.it
13. https://www.organizzazioneaziendale.net
14. https://connect.cartier.com
15. http://businessschool.luiss.it

ANNESSI

ANNESSO 1

Nome, Squadra, contatto :_____ Data: _____

Dipartimento: _____

Polo: _____

Descrizione dell'azione realizzata: _____

_____

_____

(Disegno, schema, foto)

PRIMA DOPO

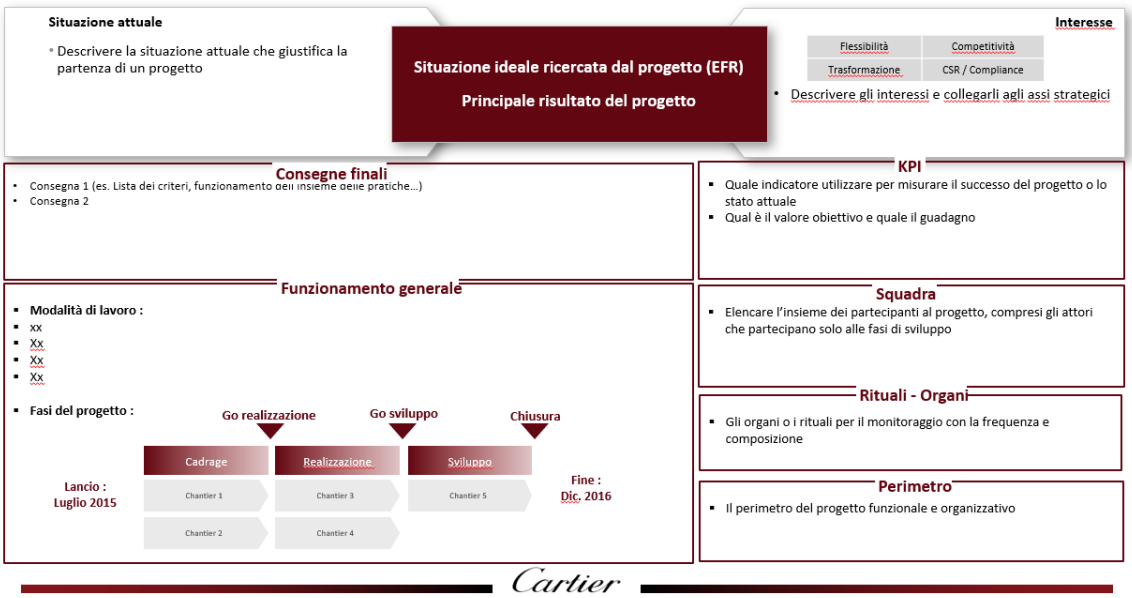
Quali vantaggi ha portato quest'azione?

Quali mezzi sono stati necessari (tempo, investimenti, manodopera, ….)?

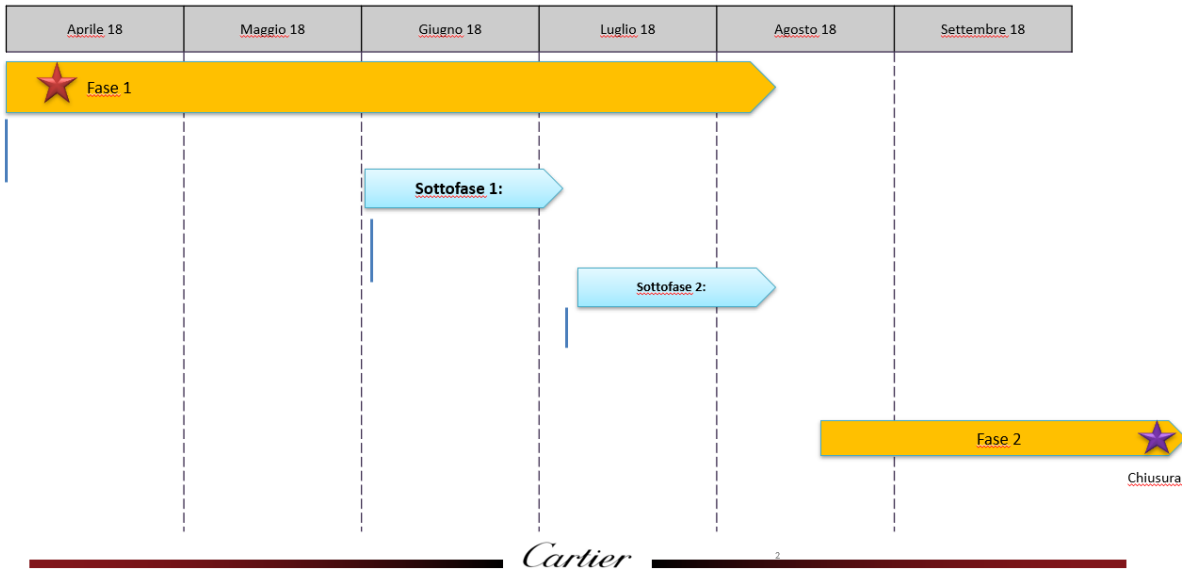
Dove pensi che quest'azione possa essere riprodotta?

ANNESSO 2

Fiche Progetto « nome del progetto »



GANTT previsionale



ANNESSO 3

GESTIONE PROGETTI							
PROGETTO	PRECEDENTI	APR	MAG	GIU	LUGL	SUCCESSIVI	NOTE
Progetto 1 (Sponsor: Pilota:)			Attesa delle 15 sedie ordinate per VL				AGGIORNATO 07/06/2018
Progetto 2 (Sponsor: Pilota:)			Iniziate le fasi di formazione e set -up				AGGIORNATO IL 07/06/2018
Progetto 3 (Sponsor: Pilota:							AGGIORNATO IL 22/06/2018
Progetto 4 (Sponsor: Pilota:)		Reingegnerazione del processo					AGGIORNATO IL 09/05/2018
Progetto 5 (Sponsor: Pilota:)		Preparazione formazione Valenza e Milano			FINISH		AGGIORNATO IL 09/05/2018
Progetto 6(Sponsor: Pilota:)			Sviluppo illuminazione a led				AGGIORNATO IL 07/06/2018
Progetto 7 (Sponsor: Pilota:)			Date di assemblaggio e test endurance per tutte le metriche tranne la 16. Il processo della metrica 16 sembra stabile, ma manca svasatura				AGGIORNATO IL 30/05/2018
LEGENDA	Progetto OK	Progetto in ritardo	START	Inizio progetto			
	NEW Nuovo progetto	Progetto In standby	FINISH	Fine progetto			Idea SpinOff