



UNINDUSTRIA BOLOGNA



METODO INNOVAZIONE QUALITA'

Ringraziamenti

Si ringraziano:

Gianmarco Biagi, Amministratore Delegato Corradi Spa, per aver promosso l'avvio del progetto e per l'importante contributo dato all'estensione del testo.

nonché tutto il gruppo di lavoro del Club Innovatori.

Un particolare ringraziamento inoltre a:

Andrea Zanoni, Professore Ingegneria Economico-gestionale Università di Bologna

Mauro Marini, Partner Consultant OPTA

Davide Baroncini, Division Manager Real Estate TÜV Italia, per aver preso parte con spirito associativo all'elaborazione del progetto.

Introduzione

Innovazione e “nuova” proposta al mercato non sono la stessa cosa.

La prima, infatti, coinvolge il concetto stesso di azienda nella sua essenza. Vale a dire, l'azienda come organizzatrice di fattori produttivi, materiali e immateriali, per creare valore aggiunto, ovvero ricchezza e sviluppo.

La seconda fotografa solo un aspetto puntuale ed episodico: una proposta oggi nuova ben presto potrebbe non esserlo affatto.

Il progetto di Unindustria Bologna, dal quale è nato il lavoro di queste pagine, vuole portare le aziende a valutare se la loro organizzazione è in grado di generare innovazione sistematicamente e non episodicamente.

Esso, dunque, mira a spingere le aziende a nuove forme di organizzazione, laddove necessario.

In altri termini, l'utilizzo di quello che abbiamo definito nel titolo un "Metodo" vuole permettere anche trasformazioni organizzative radicali che, per definizione, cambiano l'azienda stessa.

E', infatti, giunto un tempo in cui, venendo a mancare certezze anche nei pilastri di sostegno del contesto esterno di mercato, la cultura imprenditoriale deve trovare il coraggio e la forza di cambiare ancora senza indugi.

Ecco perchè il "Metodo" vuole essere uno strumento operativo e concreto di valutazione, di verifica, di stimolo agli imprenditori per trovare e implementare nuovi spazi di efficacia ed efficienza all'interno della propria organizzazione e innescare, in ultima analisi, il circolo virtuoso tra innovazione e crescita.

Sonia Bonfiglioli

Consigliere Delegato Ricerca e Innovazione
Unindustria Bologna

Indice

Premessa.....	7
I valori, la vision, la mission	8
La Pianificazione strategica.....	13
L'output della pianificazione strategica	29
Organizzazione, ICT, cambiamento.	38
Information and Communication Technology	38
Il cambiamento organizzativo.....	44
Gestione degli stakeholders	48
Gestione del mercato e delle vendite	49
Gestione del portafoglio prodotti	54
Gestione delle operations.....	60
Gestione economico finanziaria.....	73
Gestione delle risorse umane	77
Conclusioni	87

Premessa

Il presente documento si rivolge alle aziende piccole medie e grandi, che credono nell'innovazione come un fattore critico di successo, proponendo modelli e strumenti organizzativi a cui fare riferimento per innovare i processi, l'organizzazione, il modo di proporsi sul mercato.

I contenuti del documento possono essere utilizzati dai destinatari su due livelli:

- **basico**: come fonte di idee e spunti per lo sviluppo dei percorsi innovativi
- **benchmark strutturato**: come punto di riferimento rispetto al quale misurare lo stato della propria impresa rispetto al tema dell'innovazione

Inoltre, l'utilizzo può essere **modulare**: ciascuna impresa partendo dalle proprie priorità può ritagliarsi un percorso su misura tra le numerose tecniche e best practice qui riportate per ragioni di completezza ed applicabilità generale.

Il documento non è stato pensato con la pretesa di costituire una guida assoluta e univoca all'eccellenza, ma con l'intento di rappresentare uno strumento di autoformazione tramite una sorta di interrogazione strutturata del lettore atta a generare confronto e cambiamento.

Sono riportati di seguito vari schemi, immagini e modelli che vogliono essere un campionario di esempi non esaustivo di corretta gestione e che forniscono al lettore le linee per ulteriori approfondimenti in autonomia.

Il perno del metodo descritto è l'innovazione a trecentosessanta gradi e la sana gestione aziendale è la base per l'eccellenza d'impresa e della rete di cui fa parte: fornitori, distributori, clienti finali.

I valori, la vision, la mission

I **valori** costituiscono il primo elemento da definire nel momento in cui si avvia un percorso di “innovazione organizzativa”.

Sono principi fondanti e ineludibili che regolano la vita dell’azienda nei suoi processi e nelle sue funzioni e la sua interazione con la società.

Riguardano:

- Principi etici
- Responsabilità sociale e ambientale
- Relazioni con i portatori di interessi nell’azienda
- Linee guida e principi di politica aziendale
- Regole di comportamento individuale

Nei valori risiede il codice etico etica dell’azienda. Un’azienda senza etica è difficilmente classificabile nel novero delle aziende vere.

I valori dell’azienda definiti dall’imprenditore devono essere i valori di ogni singola funzione, di ogni singolo collaboratore, condivisi a tutti i livelli.

Non sono slogan! Sono il pensiero e lo stile imprenditoriale che dev’essere condiviso all’interno dell’azienda.

E’ giusto ed auspicabile che chi non si riconosce nei valori dell’azienda segua un cammino professionale lontano da essa.

Di seguito si fornisce un esempio.

LA STRATEGIA DEL GRUPPO

Scopo del documento

Diffondere la vision, la mission e i valori sui quali l'organizzazione aziendale di tutto il Gruppo poggia le proprie fondamenta, per poter operare in modo profittevole, duraturo, soddisfacente, etico e professionale.

LA CARTA DEI VALORI DEL GRUPPO CORRADI

Tutti, all'interno del Gruppo Corradi, a partire dal Team di Direzione, devono rispettare i valori indicati in questa carta, ma anche divulgarli e verificare che siano compresi ed applicati, raccogliendo e sviluppando allo stesso tempo i suggerimenti che possono arrivare da tutti i Collaboratori del Gruppo.

Ogni Responsabile di Area deve attivarsi e promuovere con continuità iniziative autonome che vadano nella direzione indicata dalla carta dei valori.

DIREZIONE

La Direzione deve garantire la strategia aziendale con una visione almeno quinquennale assumendosi la responsabilità della mission, della vision e dei valori aziendali. Delegare, pianificare e controllare le attività strategiche e ordinarie, sapendo che Corradi è un'azienda che fonda il proprio successo sulla qualità, l'innovazione e il livello di servizio e che ha nell'eccellenza l'obiettivo primario in un mercato internazionale, realizzando oggetti belli, di design contemporaneo per un mercato di medio - alto livello.

Onestà, trasparenza, etica, spirito imprenditoriale e sociale. Attenzione e rispetto per l'ambiente. Assumersi responsabilità, delegare, dare la possibilità ai collaboratori di "lasciare il segno", valorizzare le risorse umane ma anche il metodo e la disciplina, ispirare e promuovere un clima di eccellenza, dare sicurezza ai collaboratori, favorire un clima di concentrazione, di forte orientamento al risultato ma al contempo sereno e semplice. Pianificare sempre - ogni giorno - ogni attività di breve oltre che di lungo periodo e divulgare la cultura della pianificazione ossessiva e della gestione del tempo. Domandarsi sistematicamente cosa deve/vuole essere l'azienda e l'area gestita tra 3 - 5 anni. Dare la caccia agli sprechi in tutte le aree aziendali. Esprimere autorevolezza e non autoritarismo. Affrontare immediatamente i problemi con azioni tampone ma sempre seguite da azioni correttive. Avere propensione al cambiamento e all'innovazione senza mai perdere di vista i valori. Internazionalizzazione.

RISORSE UMANE

Dipendenti impegnati, motivati, consapevoli e contenti, valori di team. Creare le condizioni di gestione e monitoraggio che consentano uno sviluppo aziendale che passi dalla serenità dei dipendenti. La serenità deriva dalla consapevolezza degli obiettivi e dei valori, il tutto supportato dalla formazione continua. Ascolto e propensione alla prevenzione dei problemi della forza lavoro, oltre che il continuo innalzamento culturale di tutti i collaboratori, sono i principi di lavoro del responsabile RU.

Clima di lavoro sereno, nel rispetto della disciplina. Osservare con grande attenzione gli andamenti e la soddisfazione dei dipendenti. Trasparenza e propensione all'adoperarsi per la soddisfazione dei dipendenti. Disciplina, puntualità, ordine, evidenza dei successi e correzione degli insuccessi senza criminalizzazioni, senza condanne ma con estremo rigore decisionale. Garantire i diritti umani, le pari opportunità, il lavoro femminile e il rispetto delle leggi. Non discriminare ma, anzi, creare un clima di amalgama sociale.

OPERATIONS

Qualità

La qualità è in assoluto la prima prerogativa dell'azienda. Il servizio qualità ha il dovere e l'obbligo di monitorare lo stato della qualità interna (aree aziendali) ed esterna (clienti, fornitori) proponendo sistematicamente attività correttive e preventive per migliorare sistematicamente il livello di qualità offerta e di servizio, oltre che il margine di profitto dell'azienda.

Qualità (formazione, istruzioni operative, consapevolezza, controllo etc.) in ogni azione di gestione od operativa svolta in azienda.

Ogni problema deve essere analizzato, tamponato e corretto in modo sistematico, divulgato e formalizzato. Regole, ordine e sicurezza

- dell'ambiente di lavoro, dei processi e dei prodotti - sono elementi fondamentali per ottenere qualità. I fornitori sono veri partner. importanti quanto i clienti. essendo fondamentali per ottenere la qualità necessaria al prodotto finito: occorre quindi non solo controllarli ma coinvolgerli nella garanzia di qualità e di livello di servizio oltre che di prodotto. I fornitori devono consegnare prodotti autocertificati in quantità nota e in imballi idonei a garantire la qualità e la rotazione di magazzino desiderata da Corradi.

Sviluppo ordini/UPS

Garantire il flusso costante delle conferme d'ordine e degli ordini al ritmo richiesto dal mercato e dagli obiettivi aziendali con la massima qualità. Non dimenticare mai che in caso di errore la produzione eseguirà perfettamente prodotti recanti l'errore stesso e il cliente riceverà anziché qualità un errore.

Il cliente è sovrano. Chiarezza, precisione, puntualità e velocità. Supporto alla rete di vendita e ai clienti. Creare le condizioni di crescita e consapevolezza per la rete di vendita e la produzione interna. Essere consulente dei clienti ove necessario. Essere consapevoli di ricoprire un ruolo di raccordo fondamentale fra commerciale e produzione. Ogni errore prodotto in ufficio è un errore che arriva al cliente.

Acquisti

Garantire la continua performance in primo luogo della qualità delle forniture; in secondo luogo del livello di servizio e dei tempi di consegna; in terzo luogo dei costi, considerando il fornitore come un partner fondamentale dell'azienda. Il magazzino è un nemico quindi occorre pianificare e migliorare in modo continuo la gestione degli approvvigionamenti per garantire, assieme ai fornitori, qualità e rotazione del magazzino ai valori richiesti dal budget.

Chiarezza e trasparenza. Contrattualizzazione e concentrazione. Puntualità e precisione nella pianificazione. Coinvolgimento e partnership coi fornitori. Se noi vinciamo anche loro devono vincere (win-win). Pochi fornitori altamente fidelizzati, motivati e coinvolti nella progettazione e nella crescita. I fornitori devono essere trattati come clienti. La concentrazione dei fornitori (uno max due per gruppo merceologico) deve comportare un forte potere contrattuale di Corradi presso il fornitore (Corradi deve pesare per il 10/30% del fatturato complessivo del fornitore).

Kaizen, Industriale e Produzione

Garantire il flusso produttivo secondo le procedure e secondo gli standard di qualità. Produrre molto ma soprattutto bene. Le procedure possono essere sempre migliorate e cambiate ma mai non rispettate. Utilizzare i metodi del flusso e della lean production.

Il cliente è sovrano. Pianificazione ossessiva delle attività e prevenzione. Quando un collaboratore o un collega sbagliano, spesso noi stessi non siamo stati in grado di prevenire e di aiutarlo e quindi abbiamo sbagliato. Collaborazione, qualità in tutto ciò che si fa. Caccia agli sprechi. Miglioramento continuo come responsabilità di tutti. Rispetto dei valori di produttività aziendali. Bilanciamento e flusso di tutte le fasi produttive e tra linee. Cura dei beni aziendali. Protezione della salute, esecuzione del proprio lavoro in sicurezza e rispetto delle norme di sicurezza. Ordine e pulizia.

Sistemi informativi

Il successo dell'azienda passa dal miglioramento delle performance (tempi e costi), dalla velocità, dal lavoro in team e quindi dal supporto in ogni area dei sistemi informativi.

Trasversalità della funzione in ogni area aziendale. Precisione e velocità, sviluppo continuo, aggressione a costi e inefficienze legate ad attività non informatizzate. Riservatezza e sicurezza dei dati e delle informazioni.

La **vision** è ciò che l'impresa vuole diventare entro un determinato orizzonte temporale ed è il punto di arrivo, condiviso e raggiungibile, verso cui l'impresa orienta tutte le sue attività.

Deve caratterizzarsi per essere “unica e innovativa”.

Deve riguardare

- prodotti,
- mercati,
- tecnologie,
- processi interni,
- obiettivi.

La **mission** è l'insieme delle modalità utili a raggiungere gli obiettivi della vision.

Può essere espressa in un'unica affermazione o articolata prevedendo:

- le caratteristiche del prodotto,
- l'ampiezza del mercato in termini di tipologia di individui o imprese potenziali acquirenti,
- l'estensione geografica del mercato in termini di aree e paesi coinvolti,
- le competenze esclusive sviluppate dall'azienda per conseguire un vantaggio difendibile nel lungo periodo.

Prima avvertenza di carattere pratico: Valori, Vision, Mission devono essere definiti esattamente in questo ordine:

Seconda avvertenza: Valori, Vision, Mission devono essere oggetto di un documento sintetico diffuso a tutti i livelli aziendali e oggetto di una presentazione diretta da parte dell'imprenditore o del manager. Tale documento deve essere soggetto ad una periodica revisione.

In definitiva, valori, vision e mission tendono a convergere verso un **modello di eccellenza** cui ispirare l'azienda e tutti i suoi collaboratori.

Di seguito si fornisce un esempio.

MODELLO D'ECCELENZA

AZIENDALE

DATA: TEAM LEADER: TEAM:

STEP	PRINCIPIO	DESCRIZIONE	ANALISI STATO AZIENDALE	PUNTEGGIO
1	LEADERSHIP E MANAGEMENT	IL COMPORTAMENTO DEL TEAM DI VERTICE E DEGLI ALTRI CAPI DEVE ISPIRARE, SOSTENERE E PROMUOVERE UN CLIMA D'ECCELLENZA E DI ENTUSIASMO. AUTOREVOLEZZA E NON AUTORITARISMO. CONCENTRARSI SULLE METE IMPORTANTI E NON SOLO SUI DETTAGLI. DARE SICUREZZA AI COLLABORATORI ED ESSERE SEMPRE DI ESEMPIO. LA LEADERSHIP DI MERCATO DEVE ESSERE L'OBIETTIVO, IL 2°- 3° POSTO NON SONO POSIZIONI CHE GARANTISCONO IL FUTURO.		
2	STRATEGIA E POLITICHE	L'AZIENDA FORMULA, APPLICA, E RIESAMINA LA STRATEGIA E LA TRADUCE IN PIANI OPERATIVI. NON RINCORRERE IL BREVE PERIODO, MA PENSARE SEMPRE NEL MEDIO. PENSARE GRANDE CON UMILTA'. AFFRONTARE SUBITO I PROBLEMI DI DOMANI. RIDURRE LE CONTINGENZE. MAI IMPROVVISARE. CAPACITA' AL CAMBIAMENTO RAPIDO SENZA PERDERE DI VISTA IL KNOW-HOW E IL CORE BUSINESS. INTERNAZIONALIZZAZIONE.		
3	RISORSE UMANE	FORMARE E CONDIVIDERE LE METE CON IL PERSONALE. CREANDO CONSAPEVOLEZZA ED INDIPENDENZA NELL'APPORTO AL SUCCESSO. FORMAZIONE A TUTTI I LIVELLI AL FINE DI SFRUTTARE AL MEGLIO LE POTENZIALITA' E L'ENTUSIASMO DI OGNI COLLABORATORE. ESSERE ORGOGLIOSI DEI PROPRI SUCCESSI, SENZA ADAGIARSI MAI. KAIZEN. OGNI COLLABORATORE DEVE ESSERE IMPRENDITORE DI SE' STESSO. OGNI GIORNO CREARE CLIMA DISTESO E INCORAGGIARE I COLLABORATORI. PIANIFICARE, FORNIRE STRUMENTI, AFFIANCARE I COLLABORATORI SONO ATTIVITA' NECESSARIE. PERMETTENDO AI COLLABORATORI DI LASCIARE IL "SEGNO", NON SI DIMENTICHI PERO' CHE FAZIENZA E CONTROLLO SONO ELEMENTI IMPRESCINDIBILI DI UNA CORRETTA ED EFFICACIE GESTIONE.		
4	ORGANIZZAZIONE	ORIENTAMENTO AL RISULTATO, DISCIPLINA, ORDINE, LINEARITA', PROCEDURE CHIARE, ORGANIGRAMMA PIATTO E TEAM. ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI E FLUSSO CON LOGICA DEL CLIENTE INTERNO. INFORMATIZZAZIONE E MASSIMA DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI.		
5	CLIENTE	FORTE PROPENSIONE E GESTIONE DELLE RICHIESTE E ASPETTATIVE DEI CLIENTI. INGRANDIRSI SIGNIFICA AVERE PIU' CLIENTI, MA OCCORRE SEPER SERVIRLI BENE TUTTI. MONITORARE SISTEMATICAMENTE ASPETTATIVE E SODDISFAZIONE DEI CLIENTI.		
6	PRODOTTI E SERVIZI	PRODURRE IN MODO RAPIDO E DI QUALITA' CIO' CHE IL MERCATO DI ALTO LIVELLO VUOLE O VORREBBE, E NON CIO' CHE L'AZIENDA VUOLE.		
7	FORNITORI	LOGICA WIN-WIN, POCHI FORNITORI FIDELIZZATI E DI ALTO LIVELLO		
8	COMPETIOTRS	ANCHE SE SI E' LEADER NON SOTTOVALUTARE MAI I COMPETITORS, MONITORARLI IN MODO SISTEMATICO AL FINE DI STABILIRE STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE PER NON "BATTERSI" CON LORO MA ANTICIPARLI O "USARLI".		
9	PROCESSI	CONTROLLATI, PIANIFICATI CON SPASMODICA RICERCA DEL VALORE AGGIUNTO (CIO' CHE SI FA' OGGI DEVE ESSERE ASSOLUTAMENTE E SISTEMATICAMENTE MIGLIORATO)		
10	RISULTATI ECONOMICI	LA CRESCITA, L'ESSERE LEADER, NON DEVE MAI PRESCINDERE DAI RISULTATI ECONOMICI E FINANZIARI. IL CONTROLLO DI GESTIONE E' UN PILASTRO FONDAMENTALE PER GUIDARE L'AZIENDA IN MODO CONSAPEVOLE. LE AZIENDE VIVONO DI UTILE E NON SOLO DI FATTURATO. I RISULTATI DEVONO ESSERE FRUTTO DI CHIARE STRATEGIE E NON FORTUITI.		

PUNTEGGIO MEDIO:

L'imprenditore deve avere, quindi, un benchmark di riferimento che deve controllare almeno una volta ogni anno e ritrarre al proprio interno.

La Pianificazione strategica

La **Pianificazione strategica** rappresenta l'insieme di attività necessarie per dare operatività a valori, vision e mission.

Essa è ineludibile e fondamentale.

Copre un arco temporale di 3-5 anni

Deve essere comunicata ai diversi livelli organizzativi nei suoi elementi di sintesi e fondamentali, facendo salve le esigenze di riservatezza su dati sensibili.

Deve essere rivista almeno annualmente apportando i correttivi che emergono dallo svolgimento dell'attività aziendali e dai cambiamenti ambientali intervenuti.

Alla base della pianificazione vi è un' **analisi strategica** per la quale è essenziale poter disporre almeno delle seguenti informazioni in termini di studi e dati quali-quantitativi:

- i bisogni dei clienti sul mercato di riferimento
- gli scenari tendenziali nazionali e internazionali ad impatto potenziale sia dal lato economico-finanziario sia dal lato normativo.
- il quadro competitivo sul mercato dell'impresa:
 - le ipotesi di sviluppo qualitativo e di crescita quantitativa
 - le caratteristiche economico-finanziarie dei clienti principali
 - vantaggi e svantaggi competitivi dei concorrenti attuali e loro caratteristiche economico-finanziarie,
 - scenari tecnologici relativi al prodotto e al processo produttivo,
 - scenari di mercato degli input produttivi, analisi dei fornitori e delle loro caratteristiche economico-finanziarie.
- l'impresa:
 - budget e controllo di gestione o almeno conto economico riclassificato e principali indici finanziari e di redditività, rating e relazioni coi finanziatori,
 - piano prodotti in termini di assortimento e portafoglio
 - stato impianti e infrastrutture in termini di misura di obsolescenza tecnologica e di manutenzione tecnica necessaria.

- caratteristiche delle risorse umane in termini di competenze tecniche e professionalità disponibili.

Alla raccolta dei dati deve seguire la loro sistematizzazione all'interno di un **modello** sul quale portare l'analisi da svolgere insieme a livello manageriale. Tra i modelli più utili annoveriamo:

- Analisi ed evoluzione futura delle 5 forze competitive di Porter (Clienti, Fornitori, Concorrenti diretti, Potenziali entranti, Produttori di beni sostitutivi),
- SWOT analysis (Punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce),
- Impact analysis (Rilevazione delle vulnerabilità, della misura del rischio connesso e dei costi potenziali di eventi avversi),
- Analisi di diversificazione (Rilevazione di quali siano gli elementi chiave competitivi che l'azienda deve avere oggi e domani oltre a definire in quale modo possa l'azienda differenziarsi ed essere originale rispetto ai concorrenti).

Terza avvertenza di carattere pratico: tutte queste analisi non sono immediatamente disponibili, bisogna lavorarci molto, crederci fortemente. Se ciò non avviene è poi impossibile coinvolgere i collaboratori e spingerli a pensare in un modo differente e, soprattutto, farlo assieme all'imprenditore. Essi, infatti, devono essere convinti all'impegno su questi temi perché senza analisi non si riuscirà mai ad ottenere "cambiamento" ma solo "miglioramento".

Riportiamo di seguito alcuni modelli utili al lavoro di team e per confronto.

BUSINESS PLAN 2009-2013 ANALISI SWOT

SCOPO:

ANALISI SWOT IN RELAZIONE ALLA ARENA COMPETITIVA IN CUI OPERA CORRADI SPA ATTUALMENTE

TEAM:

TEAM DIREZIONE

2- SINTESI SWOT (1^ STRATIFICAZIONE):

Per fare fronte alla minaccia o debolezza, quali sono le Opportunita'/Forze ? (Indicare 1 nei punti di correlazione).

	B) MINACCE (SC.)	C1	C2	C3	C4	C5	D) DEBOLEZZE (DELL'AZIENDA)	C6	C7	C8	C9	
1												
2												
3												
4												

A) OPPORTUNITA' (SC.)	1	2	3	4	TOTALE	%	VALORI
1					7	17,9%	3
2					2	5,1%	
3					4	10,3%	
4					1	2,6%	
C) FORZE (DELL'AZIENDA)	1	2	3	4	TOTALE	%	VALORI
1					8	20,5%	1
2					8	20,5%	2
3					4	10,3%	
4					5	12,8%	
					39		

TOT.

BUSINESS PLAN 2009-2013
ANALISI SWOT

SCOPO:

ANALISI SWOT IN RELAZIONE ALLA ARENA COMPETITIVA IN CUI OPERA CORRADI SPA ATTUALMENTE

TEAM:

TEAM DIREZIONE

3- STRATEGIA E VERIFICA FATTIBILITA' (2^ STRATIFICAZIONE):

"LE 3 LEVE DI FORZA STRATEGICA"

INDICARE LE VOCI DI OPPORTUNITA'-FORZE CON PUNTEGGIO % MAGGIORE (IN SINTESI SWOT) E LA RELATIVA FATTIBILITA' AZIENDALE (GLI ALTRI PUNTI NON INDICATI DI SEGUITO POSSONO ESSERE IN OGNI CASO PRESI IN CONSIDERAZIONE)

PR	PUNTI DI FORZA STRATEGICA	VERIFICA FATTIBILITA' E SVILUPPO
1		
2		
3		

NUOVI MERCATI VALUTAZIONE ANALISI FINALE

DATA:

TEAM:

TEAM LEADER:

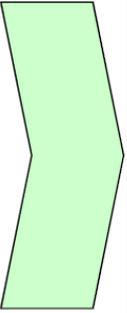
		BUSINESS IDEA		PRODOTTI-SERVIZI ATTUALI E DIFFERENZIANTI															
		SPOSTARE LAZIENDA DA PRODUTTORE TENDE DA SOLE A PRODUTTORE DI ARREDAMENTO DA ESTERNI DI DESIGN, ALLARGAMENTO DELLA GAMMA PRODUTTIVA PER CHIAVI IN MANO (STRUTTURE, RISCALDAMENTO, ILLUMINAZIONE, ACCESSORI, ECC.) UTILIZZANDO RIVENDITORI SEMPRE PIU' QUALIFICATI		STRUTTURE	PAVIMENTI	RISCALDAMENTO	ILLUMINAZIONE	ARREDAMENTO ESTERNI	VETRATE					SHOW ROOM	RIVENDITORI ELEVATO LIVELLO GAMMA COMPLETA	ALLEANZA COMM. TENDE DA SOLE	STRUTTURA DI DESIGN	SOFTWARE DI PREVENTIVAZIONE	
IN CASO DI RISPOSTA NEGATIVA OCCORRE RIVEDERE STRATEGIA RISPOSTE POSSIBILI: (SI, NO, NON IMPORTANTE (NIN))																			
VALUTAZIONE																			
L'IDEA OFFRE AL CLIENTE (BIB E BIO) UN'UTILITA' ECCEZIONALE E DIFFERENZIANTE (MANTAGGI)?		SI, PER PRESTIGIO, VELOCITA' E LIVELLO DI SERVIZIO. PER IL BIB QUALIFICANTE E MAGGIORE MARGINE. OCCORRE DEFINIRE CLASSIFICAZIONE E SISTEMA PREMIANTE		SI	NIN	SI	SI	SI	SI					SI	SI	NIN	SI	SI	
PROVVEDIMENTI:																			
IL PREZZO E' FACILMENTE ACCESSIBILE ALLA MAGGIOR PARTE DEI CLIENTI TARGET?		SI, PER UN TARGET MEDIO ALTO		NO	NO									SI	SI	SI	NIN	SI	
PROVVEDIMENTI:																			
IL MARGINE COMPLESSIVO SARA' SODDISFACENTE E SUFFICIENTE?		SI, PER UN TARGET MEDIO ALTO		SI	NO									SI	SI	NIN	SI	NIN	
PROVVEDIMENTI:																			
I PRINCIPALI OSTACOLI D'ADOZIONE SONO STATI VALUTATI PREVENTIVAMENTE?		NESSUNO IN PARTICOLARE, DA VERIFICAR CONFLITTO CON ATTUALE RETE DISTRIBUTIVA		SI	SI	SI	SI	SI	SI					SI	SI	SI	SI	SI	
PROVVEDIMENTI:																			
		MONITORAGGIO COSTANTE																	
		RIVEDERE PROGETTO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAGGI DI RICARICO																	
		DA VERIFICARE PER PASSAG																	

NUOVI MERCATI VALUTAZIONE ANALISI FINALE

DATA:

TEAM:

TEAM LEADER:

VALUTAZIONE		PRODOTTI-SERVIZI ATTUALI E DIFFERENZIANZI												
		STRUTTURE	PAVIMENTI	RISCALDAMENTO	ILLUMINAZIONE	ARREDAMENTO	ESTERNI	VESTRATE	SHOW ROOM	RIVENDITORI ELEVATO LIVELLO GAMMA COMPLETA	ALLEANZA COMM. TENDE DA SOLE	STRUTTURA DI DESIGN	SOFTWARE DI PRESENTAZIONE	
ACQUISTO 	BUSINESS IDEA SPOSTARE LAZIENDA DA PRODUTTORE TENDE DA SOLE A PRODUTTORE DI ARREDAMENTO DA ESTERNI DI DESIGN. ALLARGAMENTO DELLA GAMMA, PRODUTTIVA PER CHIAVI IN MANO (STRUTTURE, RISCALDAMENTO, ILLUMINAZIONE, ACCESSORI(ECC.) UTILIZZANDO RIVENDITORI SEMPRE PIU' QUALIFIC	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	
	IL PRODOTTO SI TROVA RAPIDAMENTE E VELOCEMENTE?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	
	PROVVEDIMENTI:	PORTALE E COMUNICAZIONE	PORTALE E COMUNICAZIONE	PORTALE E COMUNICAZIONE	PORTALE E COMUNICAZIONE	PORTALE E COMUNICAZIONE	PORTALE E COMUNICAZIONE	PORTALE E COMUNICAZIONE				PORTALE E COMUNICAZIONE		
	IL PREZZO DI VENDITA E' ECONOMICO O ALLINEATO ALLA MEDIA DI MERCATO DEL TARGET DI RIFERIMENTO?	SI	NO						NIN	NIN	SI	SI	NIN	SI
	PROVVEDIMENTI:			DA VERIFICARE				DA VERIFICARE	GRATUITO					
IL LUOGO IN CUI EFFETTUA L'ACQUISTO E' PIACEVOLE E ACCESSIBILE?	NO	NO	SI	NO	SI									
PROVVEDIMENTI:	RIVENDITORI	RIVENDITORI	RIVENDITORI DI ALTO LIVELLO E SHOWROOM	RIVENDITORI DI ALTO LIVELLO E SHOWROOM	RIVENDITORI DI ALTO LIVELLO E SHOWROOM									
IL LUOGO IN CUI SI SVOLGE LA TRANSAZIONE E' SICURO?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI		
PROVVEDIMENTI:														
IL TEMPO DI ACQUISTO E' RAPIDO?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NIN	
PROVVEDIMENTI:	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI	VELOCITARE CON ONLINE CONFIG. E ORDINI		

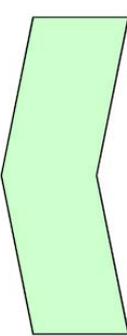
NUOVI MERCATI VALUTAZIONE ANALISI FINALE

DATA: _____

TEAM: _____

TEAM LEADER: _____

VALUTAZIONE		BUSINESS IDEA		PRODOTTI-SERVIZI ATTUALI E DIFFERENZIANZI																		
		IN CASO DI RISPOSTA NEGATIVA OCCORRE RIVEDERE STRATEGIA RISPOSTE POSSIBILI: SI, NO, NON IMPORTANTE (NIN)	SPOSTARE L'AZIENDA DA PRODUTTORE TENDE DA SOLE A PRODUTTORE DI ARREDAMENTO DA ESTERNI DI DESIGN, ALLARGAMENTO DELLA GAMMA PRODUTTIVA PER CHIAVI IN MANO (STRUTTURE, RISCALDAMENTO, ILLUMINAZIONE, ACCESSORI, ECC.) UTILIZZANDO RIVENDITORI SEMPRE PIU' QUALIFIC	STRUTTURE	PAVIMENTI	RISCALDAMENTO	ILLUMINAZIONE	ARREDAMENTO ESTERNI	VETRATE													
LA CONSEGNA DEL PRODOTTO E' RAPIDA RISPETTO LA MEDIA DEI MERCATO?		PROVVEDIMENTI:	SI	NO																		
IL PRODOTTO SI DISIMBALLA E INSTALLA FACILMENTE E RAPIDAMENTE?		PROVVEDIMENTI:	SI	SI	RIVEDERE PROCESSI PROG.F ABBR.P OS A																	
LA CONSEGNE E' ORGANIZZATA IN MODO CORRETTO DALL'AZIENDA?		PROVVEDIMENTI:	SI	SI	VERIFICAR PER EXPORT																	
LA CONSEGNA E' ECONOMICA E ANTI DANNEGGIAMENTO (IN TUTTE LE SUE FASI)?		PROVVEDIMENTI:	NO	SI	TRAMITE RIVENDITORE																	
EVIARE MANIPOLAZIONE RIVENDITORE E IMBALLO																						
DA VERIFICARE																						
DA VERIFICARE																						
DA VERIFICARE																						
DA VERIFICARE																						
DA VERIFICARE																						
GAMMA INTEGRATA E ON-LINE			SI	SI																		
GAMMA INTEGRATA E ON-LINE			SI	SI																		
GAMMA INTEGRATA E ON-LINE			SI	SI																		
STRUTTURA DI DESIGN			SI	SI																		
SOFTWARE DI PREVENTIVAZIONE			SI	NIN																		



NUOVI MERCATI VALUTAZIONE ANALISI FINALE

DATA:

TEAM:

TEAM LEADER:

VALUTAZIONE		PRODOTTI-SERVIZI ATTUALI E DIFFERENZIANZI												
		STRUTTURE	PAYMENT	RISCALDAMENTO	ILLUMINAZIONE	ARREDAMENTO ESTERNI	VERRE	SHOW ROOM	RIVENDITORI ELEVATO LIVELLO GAMMA COMPLETA	ALLEANZA COMM. TENDE DA SOLE	STRUTTURA DI DESIGN	SOFTWARE DI PREVENZIONE	IMPLEMENTARE FUNZIONI	
<p>UTILIZZO</p>	<p>BUSINESS IDEA</p> <p>SPOSTARE L'AZIENDA DA PRODUTTORE TENDE DA SOLE A PRODUTTORE DI ARREDAMENTO DA ESTERNI DI DESIGN. ALLARGAMENTO DELLA GAMMA PRODUTTIVA PER CHIAVI IN MANO (STRUTTURE, RISCALDAMENTO, ILLUMINAZIONE, ACCESSORI, ECC...) UTILIZZANDO RIVENDITORI SEMPRE PIU' QUALIFIC</p>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NIN	NIN	\$	\$	\$	NO	
	<p>IL PRODOTTO E' UTILIZZABILE DAL CLIENTE FINALE SENZA CORSI I FORMAZIONE E SOLO CON LE ISTRUZIONI DI USOMANUT.? E' FACILE DA USARE?</p>	SI	NO	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	NIN	NIN	\$	\$	\$	NO
	<p>PROVVEDIMENTI:</p>													
	<p>LE CARATTERISTICHE E FUNZIONALITA' DEL PRODOTTO SONO EFFICACI E VELOCI? E' COMODO DA USARE?</p>	SI	NO	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	NIN	NIN	\$	\$	\$	NO
	<p>PROVVEDIMENTI:</p>													
<p>IL PRODOTTO SI CONSERVA E RIMESSA CON FACILITA' QUANDO NON UTILIZZATO?</p>	NO	NO	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	NIN	NIN	\$	\$	\$	NO	
<p>PROVVEDIMENTI:</p>														
<p>IL PRODOTTO E' DIVERTENTE E DI IMMAGINE/PRESTIGIO PER IL CLIENTE FINALE?</p>	SI	NO	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	SI	SI	NO	\$	\$	\$	
<p>PROVVEDIMENTI:</p>														
<p>LA GAMMA PRODOTTI E' BILANCIATA RISPETTO A QUANTO RICHIESTO? I PRODOTTI SONO LINEARI O CARICHI DI INUTILI ORPELLI/FUNZIONALITA'?</p>	SI	SI	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	DA VERIFICARE	NIN	NIN	\$	\$	\$	NO	
<p>PROVVEDIMENTI:</p>														

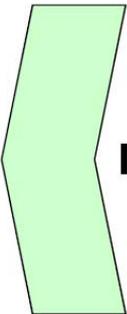
NUOVI MERCATI VALUTAZIONE ANALISI FINALE

DATA:

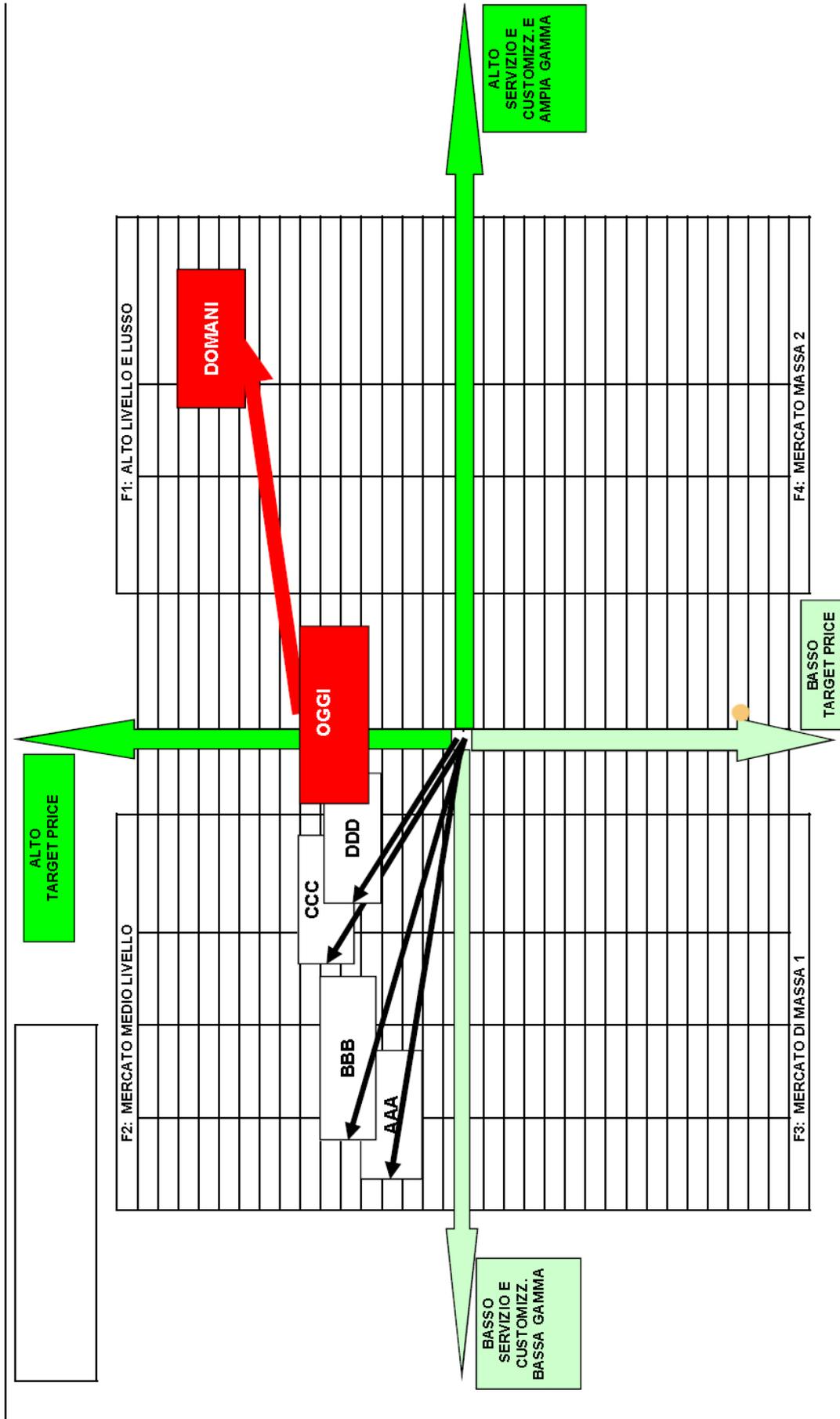
TEAM:

TEAM LEADER:

IN CASO DI RISPOSTA NEGATIVA OCCORRE RIVEDERE STRATEGIA RISPOSTE POSSIBILI: SI, NO, NON IMPORTANTE (NIN)

VALUTAZIONE	BUSINESS IDEA		PRODOTTI-SERVIZI ATTUALI E DIFFERENZIANTI															
	SPOSTARE L'AZIENDA DA PRODUTTORE TENDE DA SOLE A PRODUTTORE DI ARREDAMENTO DA ESTERNI DI DESIGN, ALLARGAMENTO DELLA GAMMA PRODUTTIVA PER CHIAVI IN MANO (STRUTTURE, RISCALDAMENTO, ILLUMINAZIONE, ACCESSORI, ECC.) UTILIZZANDO RIVENDITORI SEMPRE PIU' QUALIFIC		STRUTTURE	PAVIMENTI	RISCALDAMENTO	ILLUMINAZIONE	ARREDAMENTO ESTERNI	VETRATE						SHOW ROOM	RIVENDITORI ELEVATO LIVELLO GAMMA COMPLETA	ALLEANZA COMM. TENDE DA SOLE	STRUTTURA DI DESIGN	SOFTWARE DI PREVENTIVAZIONE
<p>INTEGRAZIONE</p> 	<p>NEL FUNZIONAMENTO IL PRODOTTO E' AUTONOMO (NON NECESSITA DI ALTRI PRODOTTI/SERVIZI)?</p>	NO	SI	NO	NO	SI	SI							NIN	NIN	NO	NO	NO
	<p>PROVVEDIMENTI:</p>	ALLACCIAMNTO ELETTRICO			ALLACCIAMNTO ELETTRICO											ALLACCIAMNTO ELETTRICO		
	<p>SE NON AUTONOMO, SONO A BASSO COSTO I SERVIZI E PRODOTTI DI COMPLETAMENTO?</p>	SI			SI											SI	SI	NO
	<p>PROVVEDIMENTI:</p>																MEDIO COSTO	
<p>SE NON AUTONOMO, SONO DI FACILE E VELOCE REPERIMENTO I SERVIZI E PRODOTTI DI COMPLETAMENTO?</p>	SI			SI												SI	SI	SI
<p>PROVVEDIMENTI:</p>																		
<p>IL PRODOTTO RISPETTA LE NORME DI SICUREZZA E AMBIENTALI?</p>	SI	MEGLIO SE PRESIDATO DALL'AZIENDA	SI	SI	SI	SI	SI	SI						NIN	NIN	SI	SI	SI
<p>PROVVEDIMENTI:</p>																		

POSIZIONAMENTO



L'output della pianificazione strategica

A valle della pianificazione strategica devono essere esplicitate o nuovamente esplicitate:

- la valutazione degli elementi di unicità e inimitabilità della business idea e la riconferma di vision e mission,
- la definizione del modello di governo aziendale utile al raggiungimento dei valori, della vision e della mission,
- la definizione delle attività in cui l'impresa si impegna direttamente e quelle da esternalizzare,
- il posizionamento strategico e commerciale dell'impresa tramite differenziazione del prodotto, politiche di prezzo e di marchio,
- le decisioni sul prodotto in termini di grado di innovazione, di differenziazione, gamma e servizi collegati,
- le modalità di sviluppo nel mercato in termini di crescita delle vendite sullo stesso mercato, l'individuazione di nuovi mercati, il ricorso a nuovi canali distributivi, la internazionalizzazione,
- le modalità di crescita dell'impresa, interna o tramite acquisizioni o altre forme contrattuali e rilevazione delle sinergie realizzabili.
- la previsione di percorsi innovativi da realizzare mediante acquisizioni o alleanze strategiche,
- la verifica e sviluppo del concetto di rete a monte e a valle secondo il concetto di filiera,
- la scelta del ritmo di crescita dell'azienda,
- la predisposizione di business plan a 3-5 anni con particolare attenzione a redditività attesa, cash flow e piano delle fonti e degli impieghi,
- le scelte nell'ambito delle operations in termini di tecnologie da impiegare, livello di integrazione o decentramento produttivo, internazionalizzazione dei siti produttivi, sistema di approvvigionamento,
- le scelte inerenti le responsabilità sociali d'impresa in termini di ambiente, sicurezza, lavoro, certificazione bilancio, ecc.,
- la verifica dei fornitori strategici finalizzata alla creazione di reti e alla condivisione di investimenti in ricerca e sviluppo. La rete deve estendersi agli enti di ricerca in senso lato.

In altri termini l'output della pianificazione strategica risiede nella identificazione ed **esplicitazione di poche leve fondamentali** su cui basare la **competitività** dell'impresa e il suo conseguente **sviluppo**.

Tale finalizzazione della pianificazione strategica comporta il passaggio verso la definizione di un piano operativo prima di tutto in termini di **marketing mix**.

Il marketing mix comprende una descrizione:

- del mercato in termini di dimensione, segmentazione, barriere all'entrata,
- dei concorrenti,
- dei prodotti offerti in termini di caratteristiche tecnologiche, difese brevettuali, mercati delle materie prime e dei fornitori di semilavorati,
- delle risorse di lavoro e capitale necessarie,
- delle politiche di vendita e di magazzino in termini di rete distributiva, logistica, promozione, prezzi e scontistica.

Il **piano di marketing strategico** che ne deriva deve rispondere a una sorta di check-list:

- In quali business, prodotti, nicchie, prestazioni l'azienda vuole specializzarsi?
- Su quali gruppi di clienti l'azienda vuole concentrarsi?
- Su quali mercati geografici è prevista l'espansione?
- Quali prodotti porteranno fatturato e utili nei prossimi tre-cinque anni?
- Quali saranno i prodotti del futuro?
- Quali opportunità offre il mercato oggi e nei prossimi cinque anni?
- Quali sono i maggiori rischi del mercato oggi e nei prossimi cinque anni?
- Quale valore offriamo al mercato in modo sostenibile?
- Qual è il potenziale del mercato per ciascun segmento e qual è la posizione dell'azienda?
- In quale modo è possibile migliorare la comunicazione e la motivazione aziendale?
- I processi aziendali interni e coi fornitori sono efficienti e affidabili?
- Come abbassare il punto di pareggio e contenere i costi fissi?
- Sono definiti gli indicatori aziendali da tenere monitorati?
- Come rafforzare l'azienda tramite alleanze, acquisizioni o disinvestimenti?
- Chi sono i concorrenti e come posso batterli?

Senza un piano strategico pluriennale chiaro, l'azienda non potrà avere successo nel medio periodo.

Affidarsi a una gestione con soli budget è deleterio e sterile. Può far perdere di vista vision, mission e l'approccio strategico. Non coinvolge i collaboratori. Drena inutilmente risorse e compromette lo sviluppo.

La traduzione numerica del piano di marketing strategico in tavole economico-finanziarie e patrimoniali corrisponde alla stesura del **business plan**.

Tale strumento comprende una proiezione di bilancio a tre-cinque anni comprensiva dei flussi finanziari in termini di fabbisogno rispetto agli obiettivi di investimento strategicamente pianificati.

Da esso devono emergere, in sintesi:

- la redditività aziendale attesa,
- il grado di sostenibilità finanziaria del piano di investimenti,
- i risultati attesi in termini concorrenziali.

Il business plan necessita di una serie di approssimazioni successive basate su focalizzazioni di dettaglio sugli investimenti ritenuti necessari in:

- comunicazione,
- marketing,
- tecnologia,
- ricerca e sviluppo,
- risorse umane competenti,
- organizzazione aziendale,
- qualità,
- ampliamento gamma prodotti.

Anche una volta ufficializzato, il business plan, pur rappresentando la stella cometa dell'imprenditore e dell'azienda, ha bisogno di controlli periodici e revisioni almeno annuali in relazione agli scostamenti tra risultati attesi e effettivi.

Quarta avvertenza di carattere pratico: il business plan è compito dell'imprenditore o del manager coadiuvato ma non sostituito da tecnici dell'azienda.

Quinta avvertenza: in caso di più aziende coinvolte, il business plan è la somma di quelli delle singole business unit che tengano conto delle sinergie potenziali.

Il ponte tra il business plan e il quadro organizzativo è rappresentato dalla sua declinazione nei **budget annuali** caratterizzati da un più ampio livello di dettaglio, in quanto devono permettere la attuazione nei tempi definiti e la relativa verificabilità dei risultati della strategia adottata nel piano strategico operativo.

Il dettaglio dei budget annuali arriva alla singola funzione aziendale caratterizzata come centro di costo per il quale viene delegato un responsabile di gestione in termini finanziari e di risorse umane dedicate.

MARKETING MIX STRATEGICO

ELEMENTO DEL MKT MIX		DESCRIZIONE ELEMENTO
MERCATO	MERCATO E SEGMENTAZ.	
	DIMENSIONI DEL MERCATO	
	TARGET	
	TREND E BISOGNI	
	BARRIERE INGRESSO	
	COMPETITORS	
STRATEGIA	BUSINESS IDEA	
	STRETEGIA OPERATIVA	
	AZIONISTI	
	STRUTTURA ORGANIZZATIVA	
	PARTNER	
	POSIZIONAM.	
	BRANDING OBIETTIVI	
RISORSE	RISORSE IMPIEGATE	
	COMUNICAZIONE	
	PRINCIPALI INVESTIMENTI	
	RISORSE UMANE	
SINERGIE	SINERGIE	
PRODOTTI E FORNITORI	PRODOTTI	
	BREVETTI	
	MATERIE PRIME E FORNITORI	
	RETE VENDITA	
VENDITA	PRICING SCONTING	
	PROMOTION	
	DISTRIBUTION & LOGISTICS	
	POLITICA DI STOCK	

STRATEGIA SUL TARGET

TARGET	ESPERIENZA	STRUMENTI	RESP. ATTIVITA'	EVENTI PERIODICI	AREE DI LANCIO ANNO IN CORSO	SUPERVISORE	EVENTUALI PROBLEMI
1							
0							
0							
0							
0							
0							
0							
0							
0							

PIANO MARKETING CHECK LIST

15 DOMANDE STRATEGICHE A CUI IL PIANO MKT DEVE RISPONDERE
(in caso contrario occorre rivedere/modificare strategia marketing)

1	IN QUALI BUSINESS, PRODOTTI, NICCHIE, PRESTAZIONI L'AZIENDA VUOLE SPECIALIZZARSI, COME CAMBIARE LE REGOLE DEL GIOCO ?
2	SU QUALI GRUPPI DI CLIENTI (TARGET) L'AZIENDA VUOLE CONCENTRARSI (perche' dovrebbero rivolgersi a noi) ?
3	SU QUALI MERCATI GEOGRAFICI E' PREVISTA L'ESPANSIONE ?
4	QUALI PRODOTTI PORTERANNO FATTURATO-UTILE NEI PROSSIMI 2-4 ANNI (STARS, DOGS, CASH COWS, QUESTIONS MARKS) ?
5	QUALI SARANNO I PRODOTTI DEL FUTURO ?
6	QUALI OPPORTUNITA' OFFRE IL MERCATO OGGI E NEI PROSSIMI 5 ANNI ?
7	QUALI SONO I MAGGIORI RISCHI DEL MERCATO OGGI E NEI PROX 5 ANNI ?
8	QUALE VALORE OFFRIAMO AL MERCATO IN MODO SOSTENIBILE ?
9	QUAL E' IL POTENZIALE DEL MERCATO PER CIASCUN SEGMENTO E QUAL E' LA POSIZIONE DELL'AZIENDA ?
10	IN QUALE MODO E' POSSIBILE MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE E LA MOTIVAZIONE AZIENDALE ?
11	I PROCESSI AZIENDALI (interni e fornitori) SONO EFFICIENTI ED AFFIDABILI ?
12	COME ABBASSARE IL BREAK-EVEN E CONTENERE-RIDURRE I COSTI FISSI ?
13	SONO DEFINITI-GESTITI GLI INDICATORI AZIENDALI DA TENERE MONITORATI ?
14	COME RINFORZARE L'AZIENDA (COOPERAZIONI, ACQUISIZIONI, JOINT VENTURE, DISINVESTIMENTI, ECC..) ?
15	CHI SONO, E COME POSSO VINCERE, I COMPETITORS ?

MAPPA SINERGIE

		PR	1	2	3
		RAZIONE SOCIALE:			
		CORE BUSINESS:			
		ORGANIGRAMMA:			
		LOCALIZZAZIONE:			
		RESP SINERGIA			
A	SCOPO STRATEGICO:				
A1	POTENZIALE STRATEGICO:				
B	DIREZIONE E STRATEGIA:				
C	MKT & CO.:				
D	AMM. E CONTROLLO:				
E	FINANZA:				
F	ACQUISTI:				
G	RISORSE UMANE:				
H	R&D E PRODOTTI:				
I	UT:				
L	VENDITA E DISTRIB.:				
M	ICT:				
N	PRODUZIONE E KAIZEN:				
O	LOGISTICA:				
P	QUALITA' E POST VENDITA:				

BUSINESS PLAN ECONOMICO PATRIMONIALE FINANZIARIO

2009-2013

	2007 DICEMBRE	2008 BUDGET	2009 DICEMBRE	2010 DICEMBRE	2011 DICEMBRE
FATTURATO:					
RIMANENZE INIZIALI					
ACQUISTI					
RIMANENZE FINALI					
COSTO DEI CONSUMI					
LAVORAZIONI ESTERNE					
LAVORO DIRETTO INDIR.					
COSTI ESERCIZIO					
TOT. COSTO DEL VENDUTO					
RIS. LORDO INDUSTR.					
SPESE COMMERCIALI					
SPESE GENERALI					
COSTI DIVERSI+SPESE R&D					
AMMORTAMENTI					
R.OP. GEST. CARATT.					
PROVENTI DIVERSI					
R.OP. GLOBALE					
GESTIONE FINANZIARIA					
RIS. ORDINARIO					
PROV./ON. STRAORD.					
RIS. ANTE IMPO.					
STIMA IMPOSTE					
RIS. NETTO					
CONSUMI:					
CASH FLOW					
STIMA C/C SENZA FIDI					
DIVIDENDI					
DIVIDENDI fld.					
DIVIDENDI altri soci					
STIMA C/C netto					

Organizzazione, ICT, cambiamento.

Il **quadro organizzativo** in una corretta pianificazione aziendale prevede decisioni su:

- Risorse e competenze presenti e necessarie
- Definizione degli ambiti decisionali e delle deleghe,
- Divisione del lavoro orizzontale e verticale in termini di organigramma e mansionario.
- Specializzazione e integrazione
- Fissazione di obiettivi e sistemi premianti pluriennali
- Percorsi di crescita delle competenze e delle carriere pluriennali
- Programmazione delle attività

Il cuore del **Metodo per creare innovazione ed eccellenza**, che non può correttamente prescindere da quanto affermato fino a questo punto, risiede nell'identificazione di quali variabili debbano essere oggetto di azione imprenditoriale prioritaria nel contesto del quadro organizzativo.

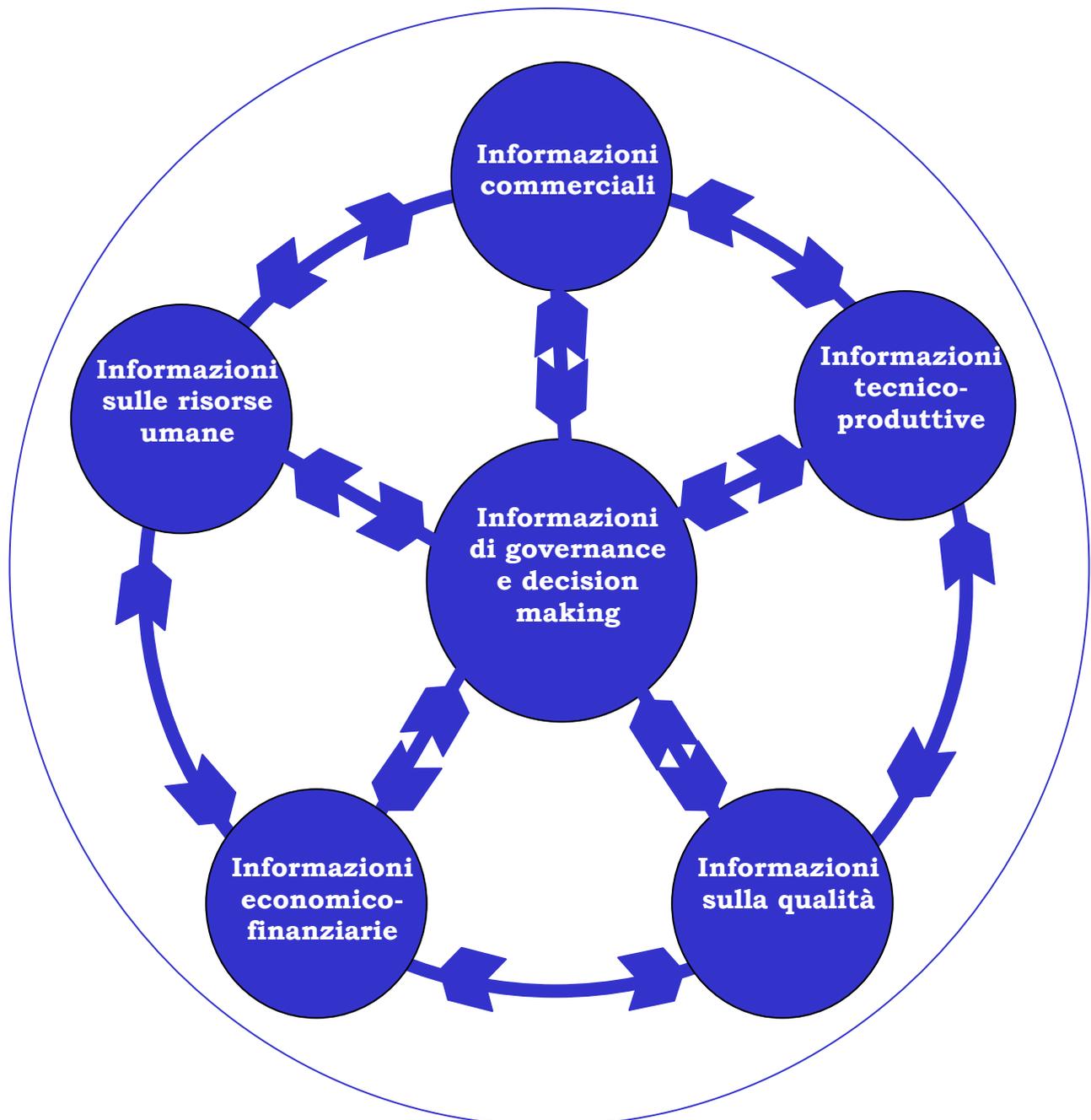
Identifichiamo in particolare la struttura dell' **Information and Communication Technology (ICT)** e il cambiamento organizzativo come punti-chiave nella sistematicità del processo di innovazione.

Information and Communication Technology

L'ICT consiste nell'automazione integrata dei flussi informativi e ha come obiettivi principali nel contesto aziendale la loro:

- Economicità
- Velocità
- Integrazione
- Completezza
- Semplicità
- Massima diffusione potenziale

Gli obiettivi consentono di supportare con documenti le decisioni prese all'interno dell'azienda siano esse riferite all'ordinaria gestione o alle operazioni di pianificazione e controllo.



Il modello a cui si deve tendere è quello di seguito descritto in termini sferici

In esso vengono codificati processi di aggregazione successiva delle informazioni che, partendo da dati elementari e da attività svolte dai singoli operatori, giungono a indicatori sintetici:

- in primo luogo per le diverse aree decisionali intermedie, trattandosi di informazioni commerciali, tecnico-produttive, ecc.
- in ultima istanza a un livello di aggregazione superiore per le decisioni di governo dell'intera azienda.

Sesta avvertenza di carattere pratico: è altamente auspicabile che il processo di aggregazione descritto nei sistemi informativi avvenga tramite ERP - Enterprise Resource Planning che integra tutti i processi di business

rilevanti in un'azienda, tra cui: vendite, acquisti, magazzino, contabilità ecc..

Il modello sferico al contrario di quello piramidale permette di mettere al centro e focalizzare il decision-making anziché la semplice gerarchia, con la conseguenza di incrementare efficacia, velocità e spirito imprenditoriale.

In premessa al processo progressivo di aggregazione delle informazioni è necessario stabilire una serie di **azioni prioritarie** tra le seguenti:

- Mappatura dei fabbisogni e dei flussi informativi aziendali
- Verifica e mappatura dell'hardware e del software fatta da esperto ICT
- Analisi delle applicazioni nei settori limitrofi e contigui
- Definizione dello standard di riferimento per tutte le diverse unità
- Individuazione di un sistema omologato di gestione della comunicazione, come ad esempio la posta elettronica certificata
- Analisi del livello di informatizzazione in termini di numero di processi informatizzati, modalità di informatizzazione e livello di integrazione del sistema ERP.
- Verifica della sicurezza dei dati
- Scelta del sistema informativo rispetto alle esigenze strategiche e operative dell'impresa
- Definizione di un piano di implementazione e formazione
- Individuazione di una figura organizzativa che abbia responsabilità di primo livello
- Definizione e automazione del work-flow documentale.

Ciò detto, si identificano di seguito le tipologie di informazioni commerciali, tecnico-produttive, economico-finanziarie, sulle risorse umane e sulla qualità che è auspicabile siano rilevate e aggregate per i centri decisionali tramite gli strumenti indicati.

Informazioni commerciali collegate a: Marketing Operativo, Database Vendite, Rete distributiva.

- CRM – Customer Relationship Management
 - Anagrafiche clienti
 - Statistiche di vendita (aree, prodotti, canale)

- Pianificazione delle attività di vendita
 - Gestione dei contatti e delle relazioni
 - Strategie e decisioni commerciali sui clienti
 - Aspettative e bisogni
 - Report e sintesi dei dati di area
- Portale web orientato al mercato di vendita per mezzo di:
 - Gestione del flusso informativo dell'ordine
 - Forza vendita
 - Distributori tramite cataloghi, documentazione commerciale, gestione interattiva dell'avanzamento e dei reclami, fatturazioni, pagamenti
 - Opinion leader
 - Clienti finali
 - Utilizzo di internet come strumento di comunicazione
 - Analisi dei dati di visita del sito

Informazioni tecnico-produttive collegate a Ricerca e sviluppo, Fabbricazione, Logistica, Acquisti.

- Strumenti per la gestione tecnica
 - PDM – Product Data Management
 - Progettazione con modellazione solida
 - Simulazione progettuale e funzionale
 - Configurazione di prodotto e rendering
- Strumenti per le operations
 - Sistemi per la definizione e gestione dei fabbisogni dei materiali
 - Sistemi di acquisizione dati e avanzamento della produzione
 - Sistemi di identificazione e rintracciabilità automatizzata dei materiali
 - Visual management e monitoraggio in real time delle performance
 - Automazione della documentazione tecnica di produzione
 - Automazione della logistica interna ed esterna
 - Automazione delle informazioni necessarie per il controllo e l'assicurazione della qualità

- Intranet per la comunicazione nelle operations
- Portale web orientato ai fornitori
 - Condivisione dei dati tra cui disegni, capitolati, flussi di materiali, fatture
 - Marketing orientato ai fornitori
 - Utilizzo di market place
 - Attivazione di aste elettroniche

Informazioni economico-finanziarie collegate a Budget, Controlling, Credit management

- Strumenti per l'amministrazione
 - Contabilità generale
 - Contabilità analitica
- BI - Business Intelligence
 - KPI – Key performance indicators periodici
 - Budget e controllo di gestione marginalità dei prodotti e scostamenti
 - Recovery plan
- Finance control
- Credit management

Informazioni sulle risorse umane collegate a Monitoraggio, Performance, Ambiente, Sicurezza, Formazione, Sociale

- Strumenti per la gestione delle risorse umane
 - Amministrazione
 - Contrattualistica
 - Time management
 - Mansionari
 - Gestione delle competenze
 - Gestione della formazione
 - Gestione delle carriere
 - Sistemi di gestione della meritocrazia oggettivi e trasparenti
- Portale web Intranet

- Raccolta informazione
- Marketing interno
- Comunicazione
- Social network

Informazioni sulla qualità collegate alla Gestione della qualità nei processi interni¹.

- Pianificazione controlli di prodotti e processi non solo produttivi ma anche tecnico-progettuali, commerciali, amministrativi, ecc.
- Gestione a vista informazioni qualità in produzione
- Strumenti di standardizzazione processi (SPC – Statistical Process Control, MSA – Measure System Analysis, Metodo del 6 Sigma)
- Manutenzione predittiva
- Ottimizzazione tarature strumenti di prodotto e processo
- Strumenti per gestione informatica della qualità come documenti, reclami, NC - Non Conformità, strumenti, controllo processo, raccolta normative.

Tutte le informazioni indicate sono elemento necessario e sufficiente per avere un sistema informativo a reale ed efficace supporto della fase decision-making non solo per il vertice, ma a tutti i livelli aziendali.

Settima avvertenza di carattere pratico: gli strumenti per la gestione dell'informazione sulla qualità devono essere automatici, integrati tra di loro e col sistema informativo aziendale.

Tali strumenti devono, inoltre ispirarsi a logiche di:

- **Miglioramento Continuo**
- **Soddisfazione del Cliente**
- **Efficacia immediata**

¹ Quelle relative a relazioni con clienti e fornitori sono già state evidenziate nei punti specifici

Il cambiamento organizzativo

Non è condizione sufficiente al cambiamento organizzativo interno ed esterno la disponibilità di diversi modelli di gestione e di check-list di attività da svolgere.

Sono, invece, **condizioni necessarie al cambiamento organizzativo**:

- l'impegno forte del vertice aziendale,
- la disponibilità di tutti a rimettersi in discussione rispetto ai clienti e ai bisogni del mercato, alle potenzialità dei fornitori, alle caratteristiche delle risorse umane,
- strutture organizzative piatte,
- imprenditorialità diffusa all'interno dell'azienda sostenuta da:
 - un sistema capillare di obiettivi chiari e raggiungibili,
 - un processo di delega delle responsabilità e la partecipazione ai risultati.

In sintesi, è necessario:

- un comportamento diffuso, volto a “proporre soluzioni anziché presentare problemi”;
- un vertice aperto sia ai contributi esterni provenienti ad esempio dal mondo della ricerca sia all'ascolto di quelli interni nonché all'accettazione degli errori con uno stile direzionale orientato al riconoscimento dei meriti “ad personam”.

Il primo cambiamento organizzativo concerne la **revisione sistematica** delle procedure e dei metodi tramite la costituzione di un team dedicato che svolge il proprio compito con logiche interfunzionali.

Dati per noti gli strumenti elementari, dei quali si ritiene di non dover fornire chiarimenti in quanto rientrano nelle pratiche di buona gestione come, ad esempio, organigrammi, mansionari, ecc., l'attenzione è posta su sistemi che garantiscano:

- Il miglioramento continuo
- La creatività
- La revisione dei processi

Il miglioramento continuo è l'insieme di sforzi volti a migliorare le modalità seguite nello svolgere le diverse attività d'impresa.

Si fonda su osservazioni cui segue l'individuazione di modi innovativi che consentono di migliorare le performance in termini di efficacia, efficienza, qualità, ecc.

Qualsiasi ne sia il singolo esito finale, le conoscenze così maturate si trasformano in patrimonio dell'organizzazione se realizzate in modo sistematico seguendo la logica Pianifico - Faccio - Controllo -Agisco.

Consiste in:

- creazione di un sistema di raccolta di suggerimenti sul miglioramento di prodotto e di processo, seguito da una fase di selezione e valutazione delle idee e affiancato da un sistema premiante
- adozione di un quadro di indicatori, semplici ma efficaci, che, diffuso nelle diverse unità organizzative, possa costituire il sistema di misura del miglioramento.

Deve essere affidato ad un responsabile unico o a un team responsabile che dispone di un budget specifico e che ha come scopo il raggiungimento di obiettivi e performance fissati in un piano di miglioramento e innovazione.

Artefice potenziale dei processi di miglioramento è ogni singolo collaboratore che, a questo scopo, deve essere formato. Tale miglioramento, pertanto, può avvenire all'interno di ciascuna funzione e, per questo, si possono venire a verificare squilibri tra le diverse aree.

Sono quindi maggiormente efficaci gli approcci gestiti in team interfunzionali che:

- si incontrano a cadenze prefissate,
- sono guidati da un team leader, che è previsto esplicitamente in organico e in possesso di comprovate esperienze e competenze metodologiche come TPS - Toyota Production System e lean thinking, e a cui sono delegati poteri e responsabilità nell'ambito di un piano approvato dal vertice aziendale,
- si rendono pubblici gli obiettivi e i risultati.

La creatività è spesso “eversiva” rispetto all'organizzazione, spinge al cambiamento!

Bisogna quindi accettarla ma anche gestirla evitando che diventi arbitrarietà, fissandone gli obiettivi e dedicando risorse specifiche. Deve,

dunque, essere condiviso un metodo formale per l'analisi e la validazione delle idee oltre che per il riconoscimento dei premi di risultato. Non riguarda peraltro solo il prodotto ma tutto il contesto aziendale.

La creatività può provenire dal singolo individuo o da gruppi che devono operare in condizioni ambientali, relazionali e organizzative che la stimolino. Esistono tecniche a tal proposito che la favoriscono come negazione, pensiero laterale, ecc..

Non è detto che venga dall'interno dell'azienda, potendo fondarsi su contributi che provengono dall'esterno e sono organizzati in network anche internazionali e multirazziali.

Non è detto che venga da canali potenziali tradizionali come le fiere, comprese quelle non strettamente afferenti il business aziendale. Può, infatti, trarre spunti anche da fenomeni sociali emergenti come social network, community, blog ecc.

Al fine di portare all'operatività tutto quanto finora esposto, occorre la **revisione dei processi** che ha come elemento basilico la disponibilità della mappa dei processi aziendali

Ogni impresa deve darsi **metodi e sistemi di sviluppo e misurazione** per l'applicazione del modello **per ciascun processo** in cui devono essere chiare:

- le attività critiche,
- le responsabilità e le frequenze
- gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo.

Lo schema generale è il seguente.

	Cosa intendiamo per	Responsabilità e frequenza	Attività critiche	Indicatori Strumenti
Gestione degli stakeholders				
Gestione del mercato e delle vendite				
Gestione dei portafoglio prodotti				
Gestione delle operations				
Gestione economico-finanziaria				
Gestione delle risorse umane				

Di seguito si riportano gli schemi di dettaglio operativo relativi a tutto il sistema-impresa al fine di raggiungere gli scopi di innovazione e crescita e, quindi, eccellenza. Detti schemi rappresentano una traccia di interrogazione e verifica per stimolare l'imprenditore e il suo staff.

Gestione degli stakeholders

Per stakeholders si intendono tutti i portatori di interessi nei confronti dell'impresa ovvero Azionisti, Dipendenti, Fornitori, Distributori, Consumatori, Finanziatori, Concorrenti, Organismi di controllo, Enti di certificazione, Università, Pubblica amministrazione, Associazioni imprenditoriali di categoria e sindacati, Consulenti..., coi quali l'impresa deve implementare un sistema strutturato di relazioni

Un'azienda per essere tale deve avere al proprio interno e deve dimostrare all'esterno di possedere un profondo senso etico e sociale.

La **prima** attività critica riguarda la **Garanzia della sostenibilità dell'iniziativa**.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono l'Imprenditore e l'Alta direzione con obiettivi annuali e verifiche mensili

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Bilancio etico
- Ambiente
- Sicurezza
- Relazioni sociali e territorio

La **seconda** attività critica riguarda la **Creazione del valore**.

Le relative responsabilità e frequenze concernono anche in questo caso l'Imprenditore e l'Alta direzione con obiettivi annuali e verifiche mensili

Gli strumenti da adottare sono:

- Innovazione
- Miglioramento
- Imprenditorialità

Gestione del mercato e delle vendite

ovvero l'individuazione del mercato di riferimento e la definizione e implementazione delle politiche commerciali, dei piani di marketing e vendita e delle relative attività di controllo.

La **prima** attività critica riguarda la definizione di:

- Arena competitiva in termini di **scenario, clienti e concorrenti**,
- Caratteristiche dei **bisogni** soddisfatti,
- Stima **dimensione** del mercato

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono il comitato di direzione con orizzonte triennale

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono un documento di sintesi in cui sono riportate le decisioni conseguenti a:

- Analisi competitiva di Porter con valutazioni quantitative e di prospettiva, anche su potenziali entranti e prodotti sostitutivi,
- Indicazioni dalla rete di vendita o di agenzie di mercato compresi questionari e ricerche.

La **seconda** attività critica riguarda le decisioni dei **canali** di vendita e distributivi, di **prezzi** e **sconti**, con possibile orientamento allo sviluppo internazionale in mercati a bassa competizione, nonché la **rete** di vendita.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono il comitato di direzione con orizzonte triennale

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Politiche commerciali, con definizione di canale, di prezzi e di sconti per area di vendita,
- Business plan per area compresi i mercati nuovi potenziali,
- Definizione di metodi ripetibili per sviluppo commerciale estero,
- Verifica del concetto di filiera e rete estesa alla vendita nel senso di partnership con dealers o clienti strategici.

La **terza** attività critica riguarda:

- Definizione dei **piani di marketing, vendita e della comunicazione.**

■ **Qualificazione** e certificazione della **rete distributiva**

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono la Direzione commerciale con orizzonte annuale

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Piano di comunicazione e budget,
- Piano di marketing operativo ovvero fiere, eventi, formazione, ecc..
- Utilizzo di disciplinari di certificazione della rete distributiva con incentivi, come, ad esempio, accesso credito semplice, premi, prioritaria' produzione, ecc..

La **quarta** attività critica riguarda la definizione di **budget di vendita** annuali per prodotti e aree.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono la Direzione commerciale con orizzonte annuale.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono il budget annuale medesimo con identificazione della politica di vendita per aree.

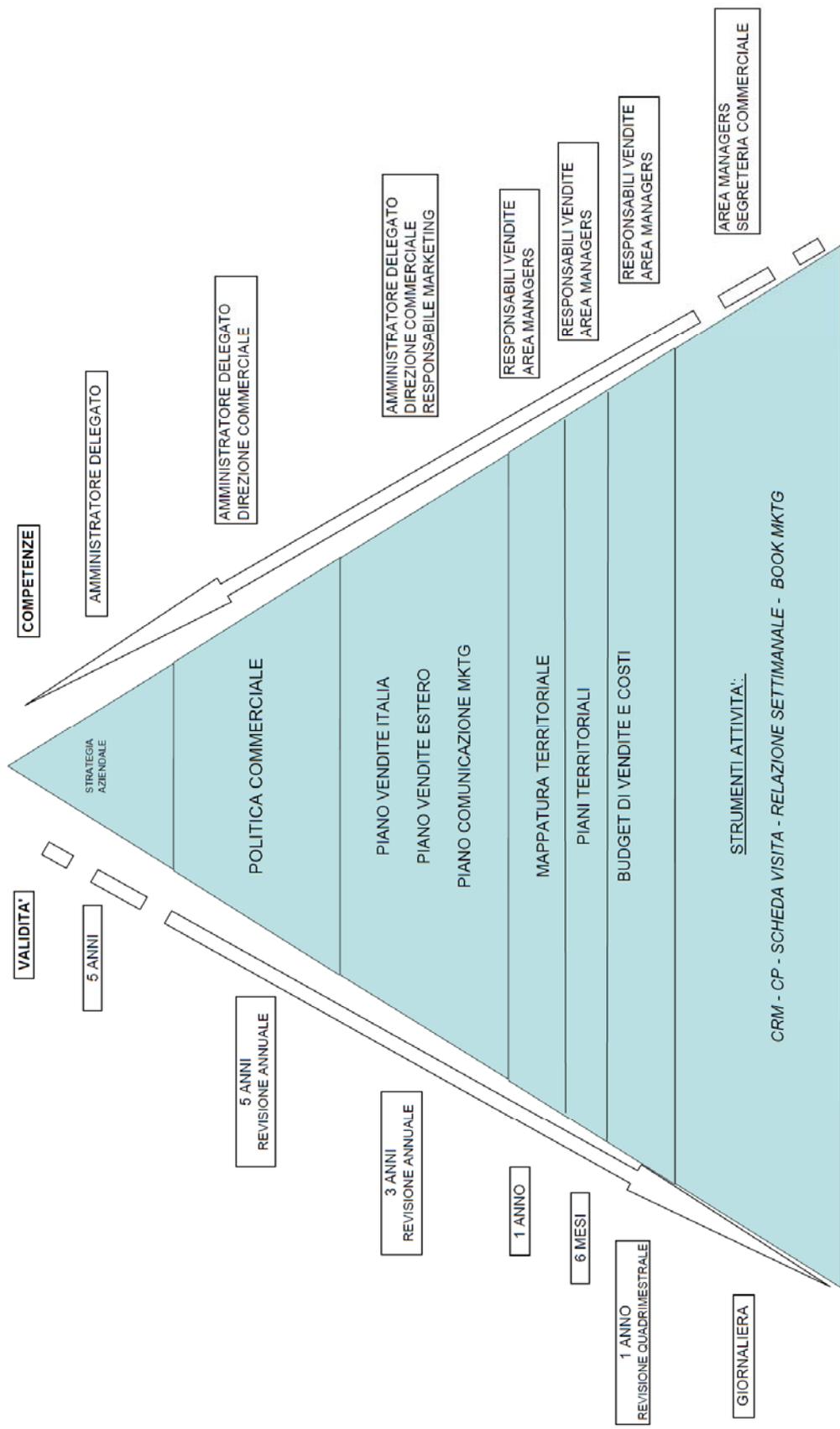
La **quinta** attività critica riguarda la **misurazione dell'efficacia** delle iniziative messe in campo.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono il responsabile della singola attività in termini di autocontrollo supportato dal sistema informativo nonché da controllo gerarchico o esterno a frequenze variabili e ravvicinate.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Analisi degli scostamenti a valore, a quantità e con metodi forecast.
- Verifica dell'avanzamento dei piani per le nuove iniziative.
- Studio della redditività degli investimenti .

NB. Il processo deve essere standardizzato, automatizzato e pubblicizzato



Gestione del portafoglio prodotti

ovvero attività con enfasi ai percorsi di innovazione radicale e alla metodologia per l'individuazione dei bisogni del mercato, dell'originalità dei prodotti/servizi nuovi ed esistenti e modi per soddisfarli.

La **prima** attività critica riguarda il **Portafoglio prodotti**, ovvero **analisi** di quello esistente, individuazione di bisogni insoddisfatti o latenti, ricerca di nuove idee.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono i Team Prodotto, ovvero il Direttore Generale e dei reparti Tecnico, Commerciale, Operations con orizzonte almeno annuale.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Piano prodotti nuovi ed esistenti con l'individuazione delle nuove iniziative, dei bisogni che colmano e del relativo fabbisogno di risorse per realizzarle,
- Documento con le valutazioni del livello di ritorno degli investimenti, del livello di originalità e innovazione contenuta, dei rischi di obsolescenza prematura o esistenza di alternative per soddisfare gli stessi bisogni,
- Politiche collegate al ciclo di vita dei prodotti,
- Indicatori relativi allo stato dell'innovazione (es: Investimenti in sviluppo su Fatturato, tasso di rinnovo prodotti, età media delle vendite, ecc.) e verifica delle performance economiche e temporali.

La **seconda** attività critica riguarda la definizione delle **specifiche** dettagliate dei singoli prodotti e dei relativi piani di sviluppo.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono i Team Prodotto ovvero il Direttore Generale, e quelli dei reparti Tecnico, Commerciale, Operations più i Fornitori e Distributori coinvolti con riunioni mensili.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono

- Documenti di sintesi per ogni progetto che contenga gli elementi inerenti fattori tecnici, di vendita, di fabbricazione, di validazione funzionale, di distribuzione ed economici e di budget,
- Design e "glocal" come stimoli all'innovazione.

La **terza** attività critica riguarda la **Pianificazione e controllo** dell'avanzamento e della realizzazione delle attività previste dai progetti.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono Team di progetto tra il progettista e i responsabili Acquisti, Operations, nonché Fornitori con riunioni almeno bisettimanali.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono, oltre alle indicazioni contenute in ISO 9001 e ISO 9004:

- Pianificazione del progetto e del team,
- Analisi del valore FMEA - Failure Modes and Effects Analysis,
- Uso di sistemi di progettazione e simulazione tridimensionali,
- Sistemi di gestione PDM e configuratori di prodotto,
- Indicatori di performance: time to market,
- Rispondenza alle specifiche iniziali con validazione del team prodotto con riscontro del grado di originalità e innovazione,
- Controllo del budget di spesa.

La **quarta** attività critica riguarda il **Lancio produttivo e commerciale**.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono i Team di progetto e la Direzione Commerciale con incontri a frequenza prefissata per il monitoraggio.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono

- Definizione della curva di vita del prodotto e relativi momenti di riesame con fissazione dei futuri step di restyling/revisione,
- Controllo dell'andamento del prodotto tramite analisi vendite per linea prodotto e indagini strutturate su rete distributiva.

La **quinta** attività critica riguarda la **Tutela** del know how e della **proprietà intellettuale**.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono l'Alta Direzione con frequenza annuale.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Brevetti depositati e loro estensibilità
- Controllo della vita dei brevetti
- Entità del budget dedicato

DATA:

PROPONENTE:

RESP. ANALISI:

PROPOSTA:

A- IDEA DI OTTIMIZZAZIONE O MIGLIORAMENTO (S):

1- ANALISI DEI BENEFICI:

RIF.	BENEFICIO	PESO	VALUTAZIONE					UM	ESITO	NOTE	
			MINORE O UGUALE A...				> DI...				
1	RIDUZIONE DEI TEMPI	9	RIF. VALUTAZ.: 1	2	3	4	5				
			TARGET: 0,0	10,0	20,0	30,0	30,0	%	0		
			VALUTAZIONE:								
2	RISPARMIO ANNUALE IN EURO	10	RIF. VALUTAZ.: 1	2	3	4	5				
			TARGET: 0,0	1.000,0	2.500,0	5.000,0	5.000,0	EURO	0		
			VALUTAZIONE:								
3	RITORNO SU VENDITE ATTUALI	10	RIF. VALUTAZ.: 1	2	3	4	5				
			TARGET: 1,0	5,0	10,0	20,0	20,0	%	0		
			VALUTAZIONE:								
4	MIGLIORAMENTO DESIGN	7	RIF. VALUTAZ.: 1	2	3	4	5				
			TARGET: NULLO	LIEVE	MEDIO	ALTO	SUPER		0		
			VALUTAZIONE:								
	TOT. PESI:	0									
								MEDIA PESATA:	0,0		

2- ANALISI DELLE DIFFICOLTA':

RIF.	DIFFICOLTA'	PESO	VALUTAZIONE					UM	ESITO	NOTE	
			MAGGIORE O UGUALE A...				< DI...				
1	INVESTIMENTI TECNOLOGICI	7	RIF. VALUTAZ.: 5	4	3	2	1				
			TARGET: 30.000,0	20.000,0	10.000,0	1.000,0	0,0	EURO	0		
			VALUTAZIONE:								
2	INVESTIMENTI RIS. UMANE	8	RIF. VALUTAZ.: 5	4	3	2	1				
			TARGET: 60.000,0	30.000,0	15.000,0	5.000,0	0,0	EURO	0		
			VALUTAZIONE:								
3	OSTACOLI DI ADOZIONE	10	RIF. VALUTAZ.: 5	4	3	2	1				
			TARGET: MOLTO ALTO	ALTO	MEDIO	BASSO	NESSUNO	%	0		
			VALUTAZIONE:								
4	TEMPI IMPLEMENTAZIONE (MESI)	8	RIF. VALUTAZ.: 5	4	3	2	1				
			TARGET: OLTRE 6	DA 4 A 6	DA 2 A 4	DA 1 A 2	1,0	MESI	0		
			VALUTAZIONE:								
	TOT. PESI:	0									
								MEDIA PESATA:	0,0		

3- VALUTAZIONE GENERALE:

VERIFICARE POSIZIONE RIF. BLU

BENEFICI:

DIFFICOLTA':

	BASSO BENEFICIO					ALTO BENEFICIO						
	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0			
1,0											BASSA DIFFICOLTA'	
1,5												
2,0												
2,5												
3,0												
3,5												
4,0												
4,5												
5,0												ALTA DIFFICOLTA'

ESITO GENERALE:

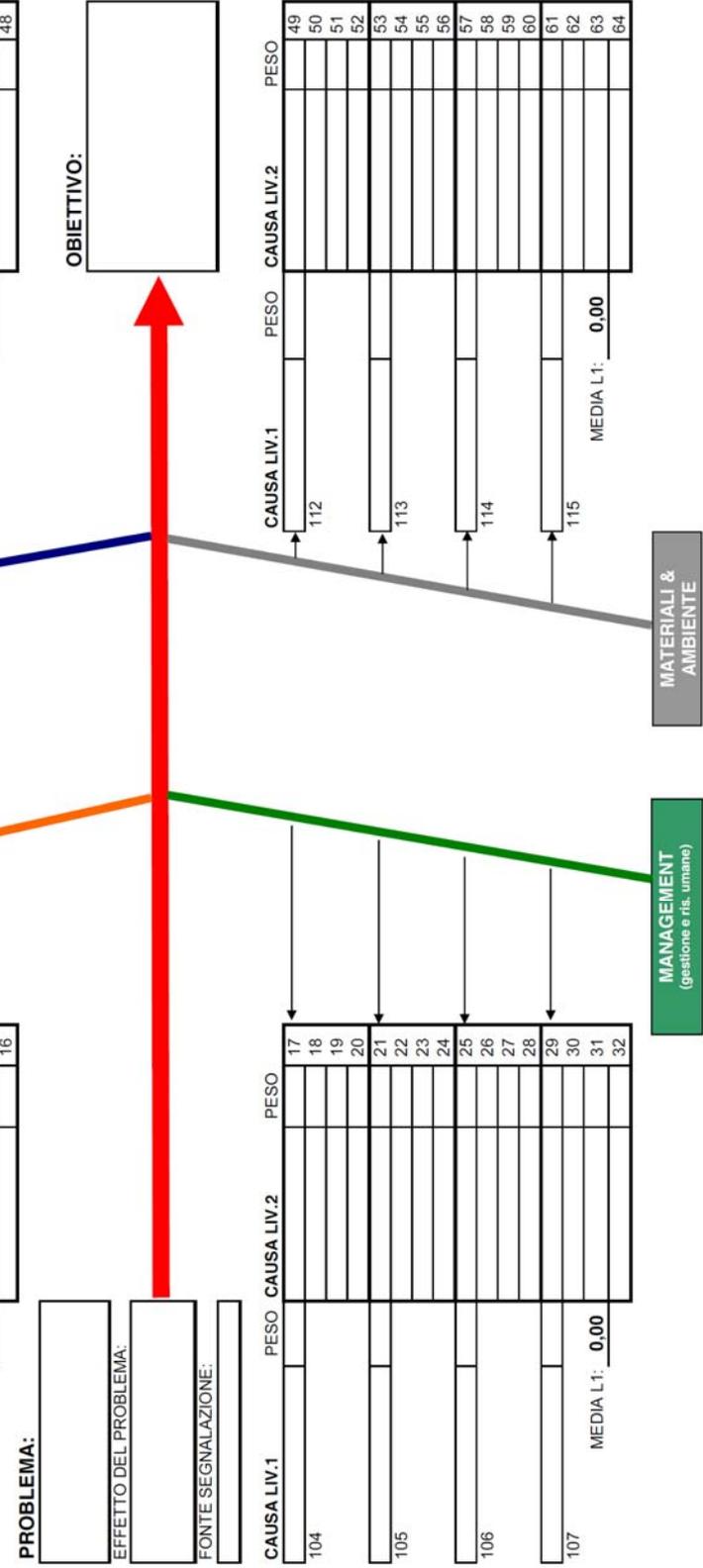
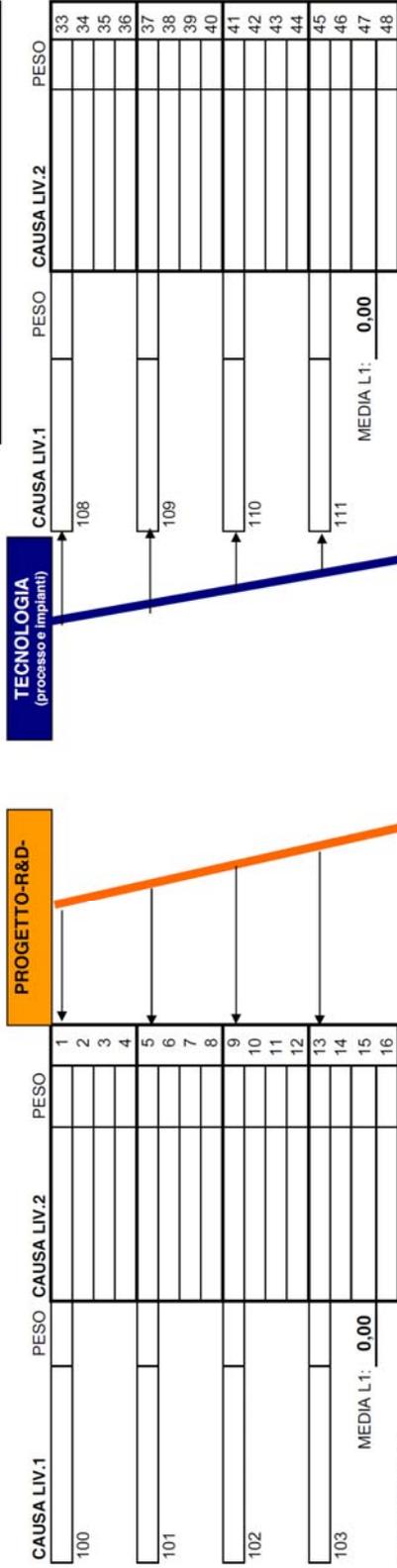
DATA:

RESP. ANALISI:

APPROVATO:

ISHIKAWA

ANALISI N° **0**
 DATA ANALISI: **07/00**
 RESP. ANALISI: **0**
 FIRMA APPROVAZ.: **0**
 TEAM DI ANALISI: **0**



- 1) ANALIZZARE ,PER OGNI MACRO (PROGETTO, TECNOLOGIA, MANAGEMENT, MATERIALI) LE CAUSE LIVELLO 1
- 2) ASSEGNARE PESI A CAUSE LIVELLO 1
- 3) PER LE CAUSE A MAGGIOR PESO, ANALIZZARE CAUSE LIVELLO 2
- 4) ASSEGNARE PESI A CAUSE LIVELLO 2
- 5) ANALIZZARE MODULO ATTIVITA

Gestione delle operations

ovvero attività metodologica per l'individuazione della gestione e del valore nelle funzioni acquisti, produzione, logistica, qualità prodotto/processo, ICT.

La **prima** attività critica riguarda la decisione strategica di adottare i criteri del Lean Production o altre tecniche innovative e la creazione del **piano pluriennale di sviluppo operations** in relazione al piano strategico aziendale.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono l'Alta Direzione con un monitoraggio almeno trimestrale dell'avanzamento, mensile per il livello operativo.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Analisi strategica di impatto,
- Definizione obiettivi quantitativi (KPI – Key Performance Indicators),
- Sponsorship al progetto,
- Costituzione di team di lavoro e relativa copertura finanziaria,
- Piano di sviluppo operations ovvero attività di innovazione, budget, tempi e misura del ritorno,
- Momenti di revisione formalizzati

La **seconda** attività critica riguarda la definizione di un **piano operativo per ogni funzione**.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono il Team kaizen (NdR da Kai= cambiamento, Zen=miglioramento) comprendente l'esperto lean, il direttore operations più altri due membri in base al processo oggetto di analisi con frequenza mensile di riesame.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono

- Processi,
- Macro obiettivi per ogni processo,
- Processo pilota,
- Misurazione performance (in particolare produttività legata alla misura del valore aggiunto),
- Piano di estensione.

La **terza** attività critica riguarda la **mappatura di tutti i processi** aziendali a partire dall'ordine cliente, fabbricazione interna, fornitori, logistica con applicazione dei piani di sviluppo e miglioramento.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono il Team kaizen.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Strumenti che permettano il monitoraggio puntuale di tutte le fasi dei processi, delle interconnessioni, dei punti di miglioramento dei flussi di informazioni/materiali,
- Applicazione, definizione del mantenimento, divulgazione dei risultati, estensione del progetto.

La **quarta** attività critica riguarda la **informatizzazione della gestione**, con la massima trasparenza e assistenza.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono la Direzione Commerciale e la Direzione Operations con la definizione di procedure e controllo performance mensile.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Analisi di soddisfazione del cliente,
- Ciclo ISO9001 su ordine cliente/conferma con monitoraggio problemi e performance,
- Creazione di metodi-procedure e team per garantire il massimo livello di performance del servizio pv in modo da trasformarlo in mezzo di marketing.

La **quinta** attività critica riguarda i **Processi di fabbricazione** automatizzati, a tempi, costi e modi controllati, tecnologicamente aggiornati.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono la Direzione Operations con cadenza almeno settimanale.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- ISO9001 per standard di qualità ,
- TPM – Total Productive Maintenance per gestione manutenzione preventiva,
- Contabilità industriale e tempi standard,
- Metodo giapponese delle 5S e monitoraggio lean,

- Pianificazione capacità produttiva con logica cliente/fornitore interno,
- Monitoraggio obsolescenza impianti,
- Monitoraggio tecnologie produttive esistenti.

La **sesta** attività critica riguarda la **Gestione della Supply Chain** consapevole ed informatizzata favorendo la costituzione di network.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono la Direzione Operations con cadenza almeno settimanale

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- ISO9001 per validazione gestione fornitore ovvero qualificazione rete fornitori con vendor list e rating,
- Coinvolgimento fornitori sia sul piano operativo che strategico (partnership),
- Integrazione informatica con i fornitori strategici (a partire da MRP- Material Requirements Planning), condivisione di piani di crescita e risultati,
- Pianificazione della crescita dei fornitori,
- Riconoscimento di premium-price all'innovazione fatta dai fornitori,
- SUPPLIER DAY.

La **settima** attività critica riguarda la **Logistica integrata** come flusso di materiali e informazioni dal magazzino al cliente ad altissimo livello qualitativo, massimo livello di informatizzazione e velocità.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono la Direzione Operations con cadenza almeno settimanale.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- ISO9001,
- Gestione informatizzata integrata con i clienti principali,
- Informatizzazione diffusa e integrata. Ad esempio: bar code integrato con controllo fatture.

LEAN-PRODUCTION LEAN-THINKING

SCOPI

ELIMINAZIONE DELLO SPRECO (MUDA)
RIDURRE IL LEAD-TIME e TEMPO ATTRAVERSAMENTO
RIDURRE IL WIP e MAGAZZINI MP e SL (costi e obsoletti)
RIDURRE GLI SCARTI DI PROCESSO e PRODOTTO
INCREMENTARE LA PRODUTTIVITA' (RID. SET-UP e LAVOR.)
RIDURRE LO SPAZIO OCCUPATO
FARE SOLO LE COSE CHE PRODUCONO VALORE

APPLICABILITA': Tutte le aziende in ogni settore e ogni funzione lavorativa. Per le manifatturiere è consigliato partire dalla funzione produzione.



<p>Identificare ciò che vale e quindi verificare l'eliminazione del MUDA:</p> <p>ESEMPI DI MUDA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) PROGETTAZIONE DI COSE NON RICHIESTE DAL MERCATO (multi, con prestazioni eccessive, con dimensioni non comuni, con richieste qualitative eccessive sui tolleranze e materiali, ecc.), CHE NON TENGONO CONTO DELLE REALI NECESSITA' DEI CLIENTI, NON MODULARI, CHE NON TENGONO CONTO DI CIÒ CHE E' GIÀ STATO STUDIATO E PROVATO IN PASSATO (concurrent engin.). NON PROGETTARE IN TEAM DI PRODOTTO MA PER FUNZIONI (NON LOGICA DEL PARALLELO E TEAM MA SERIALE), NON COINVOLGERE I FORNITORI NELLA PROGETTAZIONE INIZIALE. 2) ESECUZIONE DI LAVORAZIONI-AZIONI - PROCEDURE NON NECESSARIE 3) SPOSTAMENTI DI PERSONE, MATERIALI, INFORMAZIONI NON NECESSARIE 4) ATTESE INUTILI E CATTIVA GESTIONE DELLE INFORMAZIONI 5) MAGAZZINI INTERMEDI E FINALI ALTI 6) SOVRAPPDUZIONE NON NECESSARIA DI BENI E INFORMAZIONI 7) NON CONFORMITA' DI PRODOTTO 8) UTILIZZO DI TROPPO SPAZIO PER PROD. 9) ERRATA GESTIONE DELLA PREVENTIVAZIONE (VEDASI QUANTO INDICATO PER PROGETTAZIONE) 10) NON CHIARA DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITA' E DEL CONTROLLO. 11) NON GESTIONE DEL TEMPO E DELLE PRIORITA'. 12) DERIVE NON GESTITE DEI TEMPI DI PRODUZIONE. 13) NON CORRETTO MONITORAGGIO DELLO STATO DI AVANZAMENTO PRODUZ. 	<p>VALORE = insieme delle attività il cui costo sono trasferibili al cliente.</p> <p>piano operativo d'azione:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) definire team (5 persone circa, sempre presenti il Team-leader un capo reparto e un tempi e metodi o controllo qualità) 2) definire una Vision, gli obiettivi e risultati attesi 3) definire calendario attività (RAPIDO- SENSO D'URGENZA) 4) individuare famiglie di prodotto su cui eseguire la MAPPATURA FLUSSI (dopo analisi ABC prodotti). 5) mappatura del flusso di produzione attuale 6) definire azioni miglior, eliminando le interruzioni al processo e il muda ATTUAZIONE IMMEDIATA 7) mappare del flusso di produz. futuro 8) formalizzare e diffondere i risultati 9) piano per applicazione su linea pilota (consigliata una prova virtuale, cioè senza muovere impianti e macchinari ma seguendo regole definite di movim. materiali) 10) piano per estensione con definizione di modelli produttivi comuni e standardizzati. 11) DEFINIZIONE DI INDICATORI SEMPLICI PER MISURARE EFFETTI E RISULTATI CHE DEVONO ESSERE IMMEDIATI E SENZA INVESTIMENTI IMPORTANTI. 	<p>IL PRODOTTO E LE INFORMAZIONI DEVONO ESSERE "PROCESSATI" SENZA INTERRUZIONI DALLA MATERIA PRIMA ALLA CONSEGNA.</p> <p>GRANDE PESO DEVE ESSERE DATO AL LAVORO DI TEAM E DI COINVOLGIMENTO DI TUTTA LA FORZA LAVORO, ERGONOMIA, POKA YOKE, T.P.M., J.I.T., MILK RUN, KAN BAN, PROBLEM SOLVING, METODO 5S, LAVAGNE ANDON, PANNELLI DI INDIC. PRODUTTIVITA', ECC. SONO STRUMENTI DETERMINANTI.</p>	<p>PROGETTARE, GESTIRE E REALIZZARE SOLO QUELLO CHE IL MERCATO E VIOLTE E NEL MOVIMENTO IN CUI LO VUOLE E IL CLIENTE CHE TIRA IL FLUSSO E DEFINISCE IL TAKT TIME (TKT).</p> <p>DAL TKT = cadenza di linea che soddisfa la domanda e permette di produrre solo il richiesto. DERIVA IL BILANCIAMENTO DELLA LINEA (fasi) E QUINDI IL BILANCIAMENTO DEL PROCESSO PRODUTTIVO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - lay-out (a celle per prodotto o fam.) - sequenzialità delle fasi prod. dentro la cella - riduzione dei tempi set-up - kanban - qualità totale dei prodotti -impianti-processi - elevata flex produttiva in base ai mix prodotti - stimolazione di reparti specialisti - eliminazione di impianti dedicati e troppo complessi in piccoli (più semplici e utilizzabili per più prodotti), come ad esempio linee di montaggio, verniciatura, ecc.) - produzione in piccoli lotti (ONE PIECE FLOW). - progettazione a fasi simultanee (non seriali) e team di prodotto con più enti aziendali (non a compartimenti stagni) - contabilità industriale secondo logica lean (dive di costo) - logistica integrata 	<p>RICERCA DEL MIGLIORAMENTO CONTINUO, A PICCOLI PASSI MA MOLTO RAPIDI al fine di ridurre tempi, costi e sprechi</p> <p>INTERNA e in azienda</p> <p>ESTERNA a presso i fornitori</p> <p>RIDURRE E SEMPLIFICARE LA STRUTTURA AZIENDALI, CREANDO TEAM DI PRODOTTO DEDICATI (anche tante funzioni, enti e uffici) O PR PROCESSI. CREARE LE CONDIZIONI PER L'INTERCAMBIABILITA' DEL PERSONALE.</p> <p>CREARE INDICATORI DI PERFORMANCE SEMPLICI, CHIARI E TRASPARENTI, MANTENENDO ALTA LA TENSIONE VERSO IL MIGLIORAM. CONTINUO E GACCIA ALLO SPRECO (GRUPPI KAIZEN E UNITA' DI INTENTI).</p> <p>INVESTIRE IN FORMAZIONE, DELEGARE E COINVOLGERE TUTTI I LIVELLI AZIENDALI IN UNA UNICA CULTURA E MISSIONE, STABILENDO PROCEDURE DI DIFFUSIONE DELLE INFORMAZIONI E DEGLI OBIETTIVI CONDIVISI.</p> <p>DEFINIRE UN SISTEMA PREMIANTE DOPO AVERE APPLICATO IN AZIENDA I PRINCIPI LEAN, ESPORTARLI SUI FORNITORI STRATEGICI, CON ESTENSIONE ALL'INTEGRAZ. INFORMATICA E DELLA GESTIONE DELLA QUALITA' (free-pass). GESTIRE GLI APPROVVVIG. SECONDO LE REALI NECESSITA' E QUINDI A CHIAMATA (KANBAN) DOVE POSSIBILE ED ESTENDERE LA CULTURA DELLA RIDUZ. SISTEMATICA DEI COSTI.</p>
---	--	--	--	--



PROGETTO PILOTA e CONCETTI GENERALI:

1. calcolo del TAKT TIME (TKT), sentire commerciale e verificare mercato e richieste cliente, con definizione delle famiglie di prodotto (omogenee per ciclo di fabbricazione). Il commerciale deve essere allineato alla produzione una volta definito un TKT accettabile dal mercato e FATTIBILE. Di conseguenza il commerc. si impegna a prendere ordini in linea al TKT e la produzione a rispettarli.
2. ogni fase di lavorazione deve rispettare il TKT (COME OGNI ALTRO PROCESSO AZIENDALE).
3. studio degli abbinamenti uomo/macchina. Definire il n° di macchine necessarie per produrre la famiglia di prodotti. Mappare il flusso materiali e informazioni con rilevazione degli esatti output orari per macchina-fase al fine di definire il n° di macchine necessarie.
4. studio delle attrezzature ottimali per macchina al fine di ridurre i tempi di set-up
5. realizzare celle-linee di lavoro (no reparti che per definizione interrompono lo scorrimento del flusso) al fine di ridurre le movimentazioni e ottimizzare la manodopera. Le celle-isole devono essere studiate per famiglie di prodotto (con caratteristiche di ciclo di fabbricazione sostanzialmente identico). La configurazione ad U è auspicabile al fine di ridurre i percorsi-uomo. Il prodotto, nella sua lavorazione, non deve mai uscire dalla cella-linea, e deve seguire un flusso lineare a non spezzato. Le celle-linee devono essere sincronizzate dal TKT per soddisfare la domanda.

In linea devono essere presenti solo i materiali (e att.re) necessari alla produzione e devono essere presenti al momento giusto (funzione del TKT). Utilizzare la logica del flusso: LINEA...KIT.....SUPERMARKET...KANBAN...MAGAZZINO CENTRALE (con copertura minima alla sicurezza)...PIANIF(e-mail)...FORNITORI (just in time). Utilizzando piccoli lotti (one piece flow) con il Kanban SI OTTIENE UNA FORTE RIDUZIONE DEL MAGAZZINO. Mettere in linea le operazioni di montaggio finale (con TKT) e fuori linea quelle di pre-montaggio. Particolare attenzione a standardizzare tutti i montaggi (per modello) e gestire poi le personalizzazioni (piuttosto che gestire per intero un prodotto personalizzato). I materiali NECESSARI per montaggio e pre-montaggio devono essere depositi direttamente a bordo linea, gestiti con Kanban (gest. anche a vista, cassa piena-cassa vuota o livelli di scanzia) e criteri di flusso ed ergonomia in base alla fase di lavoro. Parallellizzare le linee di produzione (in flusso) "in tempo mascherato" al fine di ridurre il lead-time complessivo.

Tra le varie fasi del flusso possono essere inserite delle corsie FIFO (soprattutto per componenti ingombranti non gestibili nel KIT prodotto che segue il flusso di linea) gestite con logica a vista (diventano loro stessi indicatori) questa modalità è detta SYNCRO. Realizzare eventuali zone di KITTAGGIO (per fare avanzare assieme i componenti di un prodotto complesso ONE PIECE FLOW) asserviti da SUPERMARKET (gestiti con Kanban verso fornitori). Il SUPERMARKET ha la funzione di ridurre il lead-time tra ordine e consegna forniture (punto di disaccoppiamento), ogni giorno devono arrivare solo i materiali necessari alla produzione giorno prevista. Lungo tutto il flusso predisporre segnali di GESTIONE A VISTA (min. e max delle corsie FIFO, tabelle Andon con controllo della cadenza produttiva, procedure e responsabilità per gestire le perturbazioni produttive).

Se in linea esistono macchine-impianti unici e on convertibili (colli di bottiglia) occorre definire precise procedure e regole di pianificazione che consentano in ogni caso una logica a flusso (ad esempio impianto verniciatura di asserimento a più linee prodotto)

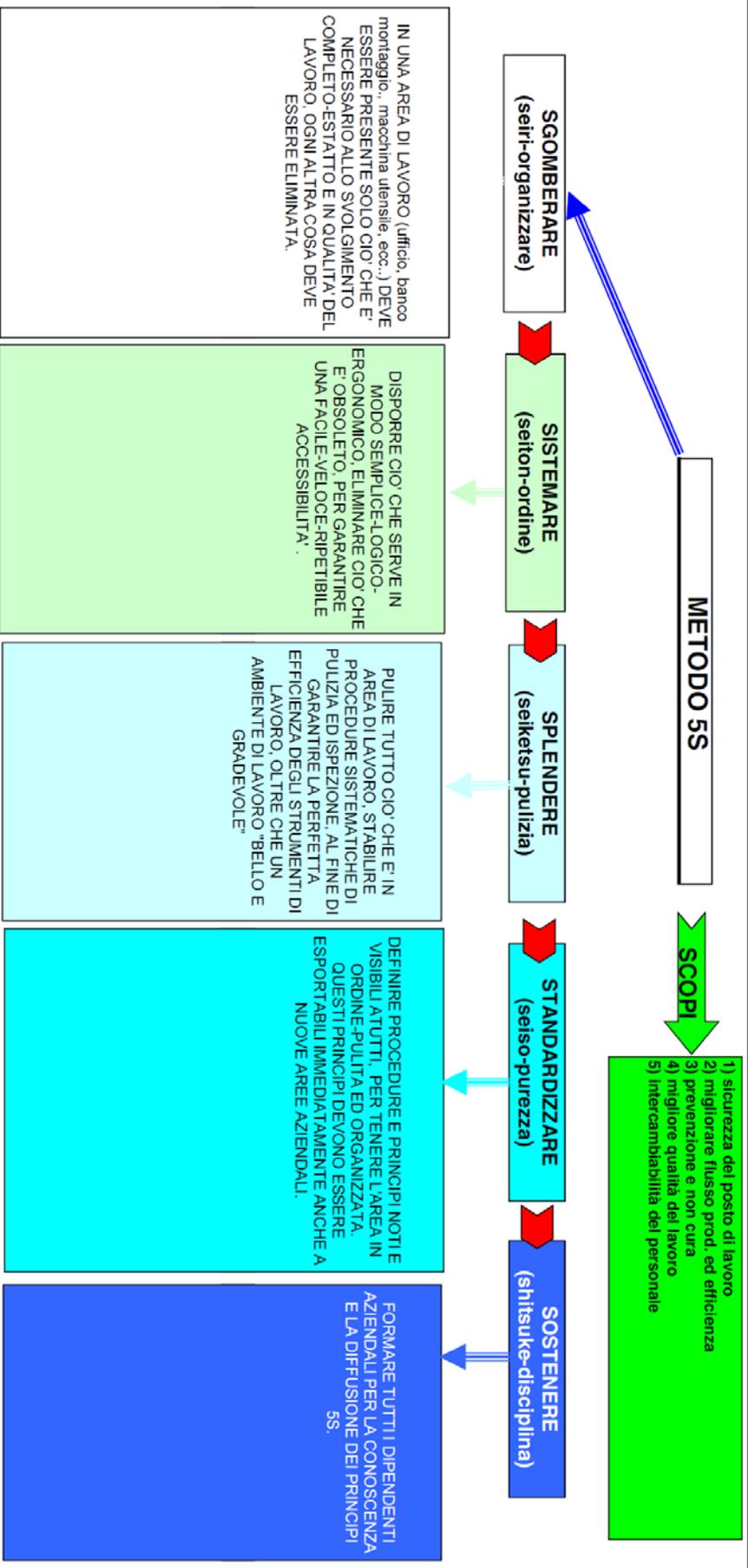
6. studiare sistemi di trasporto materiali con contenitori dedicati
7. Addestrare (in modo programmato e formalizzato) gli operatori ad essere polyvalenti lungo tutta la cella-linea, al fine di compensare eventuali sbalzi di produzione causati da perturbazioni non previste. Istituire la figura del FACILITATORE (o Jolly) che avrà compiti di addestramento, sostituto degli operatori di linea, oltre che seguire settaggi-manutenzioni non gestibili dagli operatori. Lo stato di avanzamento della formazione deve essere formalizzato e gestito. Utilizzo del WORKSHOP per analizzare problemi e sviluppare progetti dedicati ad un flusso-prodotto (utilizzo di strumenti come FMEA, Ishikawa, Gant, moduli di analisi Ac-Ap, ecc.)
8. Grande concentrazione sulla QUALITA' totale interna e dei fornitori di **PRODOTTO e SERVIZIO (LE NON CONFORMITA' SONO UNA FORTISSIMA PERTURBAZIONE DEL FLUSSO)**

ESTENSIONE ALLA PRODUZIONE:

- 1- analizzare tutte le famiglie tecnologiche con apposita matrice FAMIGLIE DI PRODOTTO.
2. Raggruppare i codici con in comune macchinari e percorsi produttivi. Utilizzare per questa analisi la matrice PRODOTTI/MACCHINE che deve evidenziare le macchine necessarie per processare la famiglia tecnologica ed il relativo percorso produttivo.
- 3- definire n° macchine necessarie per linea prodotto, partendo dalla produttività del macchinario "collo" e confrontandolo con il TKT. Per ogni linea deve essere verificata la Capability (6 sigma).
- 4- **LOGISTICA INTEGRATA:** coordinamento e integrazione della gestione delle informazioni a FLUSSO TRASVERSALE (tra Richiesta e Fattibilità) con propulsione al corretto rapporto cliente-fornitore interno ed esterno. Occorre definire procedure per la gestione e la classificazione dei clienti e degli ordini, gestione dei buffer di stock con la creazione di Supermarket dedicati a clienti o linee di prodotto, gestione dei magazzini finiti per assorbire punte di domanda; emissione e gestione dei piani di produzione interni/esterni nell'ottica PULL e di produrre solo quanto richiesto. Obiettivi generali: Riduzione tempi lead time e loro affidabilità, semplificazione gestionale, riduzione costi (MUDA). La relazione con i fornitori deve poggare sul calcolo del TDR OTTIMALE (vedasi fine Kanban) al fine di ottimizzare e ridurre i costi di trasporto in bilanciamento con quelli di magazzino. Anche fare consegnare in azienda a tanti fornitori, organizzare flussi di ritiro da più fornitori (con mezzi dei fornitori o propri) per ottenere unica consegna sfruttando tutto il TDR (MILK-RUN).

COINVOLGIMENTO FORNITORI e SUB-FORNIT.:

- 1- Formazione con incontri mirati
- 2- passare da un approccio per CLASSE MERCEOLOGICA alla dimensione di CATENA TRASVERSALE A TUTTO IL PROCESSO DI APPROVVVIG. (passando da diversi fornitori)
- 3- Analizzare le catene di fornitura, con raggruppamento in una catena di quei particolari che subiscono +- lo stesso processo di trasformazione.
- 4- Partendo dal p to 3, analizzare i flussi di approvvig. dei singoli codici ed i relativi fornitori. Analizzare catena al fine di ridurre i lead time di approvv. maggiori, ridurre le scorte, ridurre gli ingombri a magazzino.
- 5- creare un Team che coinvolga il fornitore.
- 6- Definire gli obiettivi per ogni catena di approvv. anche attraverso accorpamenti di flussi (ridurre il numero dei fornitori grazie all'utilizzo di piattaforme prodotto).
- 7- formare i fornitori sulle logiche e gli obiettivi
- 8- mappare i flussi del fornitore (su prodotti che interessano l'azienda)
- 9- Workshop per definizione azioni di miglioramento e rimappatura
- 10- Gantt per pianificare applicazione ed estensione.
- 11- incrementare il numero di fornitori in FREE-PASS.
- 12- integrazione informatica con fornitori (pianificazione ordini, gestione qualità, fatturazione, listini, ecc.)
- 13- riduzione del c.to lavorazione
- 14- standardizzazione delle consegne e degli imballi in relazione al TDR (riduzione costi, magazzino, rintracciabilità e riduzione pz danneggiati).
- 15- contratti di fornitura chiari, condivisi e formalizzati
- 16- partecipazione del fornitore alle efficienze ottenute (logica 1/3 alla azienda, 1/3 al fornitore, 1/3 della efficienza alla riduzione del prezzo di vendita del prodotto).



PIANO STRATEGICO FORNITORI



28/10/11

MANUTENZIONI (T.P.M.)
STAT. PER IMPIANTO

2133

CODICE IMPIANTO	DESCRIZIONE	AREA	ORDINARIA		PREVENTIVA		STRAORDINARIA		TOT. ORE		COSTO TOT.		PRODUTTIVITA'	
			N°ORE	BUDGET	N°ORE	BUDGET	N°O RE MANUT.	COSTO MANUT.	N°ORE FERMO	COSTO FERMO	(compreso fermi di prod.)	MAX	MIN	

KANBAN

CODICE COMPONENTE:	0	
DESCRIZIONE PRODOTTO:	0	
CODICE FORNITORE:	0	
FORNITORE:	0	
CONTROLLO FORNIT.:	0	
DESTINAZIONE:	0	
	0	
	DATA	ORA
ORDINE:		
CONSEGNA:		
NOTE PRIORITA'-URGENZA:		
N° PZ A CONTENITORE:	0	
TIPO CONTENITORE:	0	
BAR CODE:		

Gestione economico finanziaria

La **prima** attività critica riguarda la costruzione del piano economico e finanziario di copertura (**piano industriale**) alla strategia aziendale partendo da dati certi con introduzione della figura del controller.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono l'Alta Direzione con orizzonte almeno triennale e controlli almeno trimestrali

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Business plan almeno triennale,
- Impianto di un sistema di contabilità industriale,
- Procedure, metodi e software e indicatori per budgeting e controlling con certificazione del bilancio con particolare attenzione alla finanza e agli indici di indebitamento, alla capitalizzazione, alla tesoreria e alla copertura degli investimenti.

La **seconda** attività critica riguarda il **Budgeting** economico, patrimoniale, finanziario e investimenti con particolare riferimento a quelli di innovazione tecnologica e di prodotto. Il focus deve essere posto sui flussi di cassa.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono Alta Direzione e Controllo di Gestione. L'orizzonte è annuale con budgeting almeno trimestrale e controlli mensili.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Procedura e sistema informativo che partendo da quello contabile consenta la gestione dei budget per centro di costo almeno trimestrale e del controllo almeno mensile,
- Indicatori economico-finanziari che consentano la definizione di azioni correttive/preventive,
- Consuntivo ma soprattutto forecast in termini di tendenza,
- Sui progetti innovativi, misurazione di spesa, Van – Valore attuale netto (per approvare) e Roi – Return on investment (per controllare),
- Creazione di indici e gestione per pianificazione con misura gestione del valore per area (ad es. EVA –Economic Value Added),
- Strumenti di gestione finanziaria informatizzati con proiezione almeno annuale.

- Procedure che permettano al controller la divulgazione delle informazioni e il controllo dei risultati di tesoreria e dei flussi di cassa.

La **terza** attività critica riguarda la **definizione dei rating** di clienti, fornitori e concorrenti e gestione strutturata del credit management.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono il Controller con orizzonte settimanale

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Sistema informativo con calcolo automatico dei rating,
- Analisi dei bilanci,
- Automazione di un sistema e di procedure per la gestione del credit management.

CONTROLLO DI GESTIONE: BUDGET ECONOMICO GENERALE

	CONSOLIDATO	AAA	BBB	CCC	DDD
FATTURATO:					
ITALIA					
DIR. ESTERO					
RIMANENZE INIZIALI					
ACQUISTI GENERALI+LAV. EST.					
RIMANENZE FINALI					
COSTO DEI CONSUMI					
LAVORO DIRETTO INDIR.					
COSTI DI ESERCIZIO					
TOT. COSTO DEL VENDUTO					
RIS. LORDO INDUSTRI.					
SPESE COMMERCIALI					
SPESE GENERALI					
COSTI DIVERSI					
AMMORTAMENTI					
R.OP. GEST. CARATT.					
O.F. BREVE					
O.F. MEDIO-LUNGO					
PROVENTI/ONERI STRAORDINARI					
R.OP. GLOBALE					
STIMA IMPOSTE					
R.NETTO					
EBIT:					
EBITDA:					
VALORE AGGIUNTO:					
TOTALE COSTI FISSI:					
TOTALE COSTI VARIABILI:					
TOT. COSTI:					
BREAK EVEN ANNO:					
N° DIPENDENTI MEDIO:					
FATT. MEDIO / N° MEDIO DIPENDENTI:					
C.F. NET cumul					
COEFF. VAL.:					
ENTERPRISE VALUE					
STIMA PFN					
EQUITY VALUE					
% CONTROLLATA					
EQUITY VALUE HOLDING					
% del totale					
STIMA PFN HLD					
TOT DEBITI/CAPITALE INIZIO					
TOT DEBITI/CAPITALE					
TOT DEBITI/EBITDA					
PFN/EBITDA					
PFN/CAPITALE					
TOT DEBITI/ CF net					
PFN/FATTURATO					
g					
EBITDA/FATT TOT					
EBITDA/FATT pro quota					
RGINE TESORERIA CON HOLDING					
CCN					
QUICK RATIO					
CURRENT RATIO					

ANALISI ECONOMICO-PATRIMONIALE

4) ANALISI INDICI

ANNO:

	APRILE	rif.	LUGLIO	rif.	DICEMBRE	rif.	0	rif.	BUDGET ANNUALE	rif.
REDDITIVITA' ECONOMICA E FINANZIARIA										
Reddittività capitale proprio (ROE %)										
Reddittività capitale investito (ROI %)										
Reddittività delle vendite (ROS %)										
Grado di autonomia finanziaria										
Rapporto di indebitamento										
Incidenza debiti di breve (%)										
Indice dipendenza dalle banche (%)										
Incidenza del risultato netto su ris. operativo										
EBIT										
EBITDA										
P.I.L. (prodotto interno lordo)										
V.A.L. (valore aggiunto lordo)										
V.A.N. (valore aggiunto netto)										
M.O.L. (margine operativo lordo)										
Capitale di funzionamento										
Coeff. di Altman										
Coefficiente di leva finanziaria										
INDICI DI DURATA E ROTAZIONE										
Rotazione capitale investito										
Rotazione capitale fisso										
Rotazione capitale d'esercizio										
Durata media crediti (gg.)										
Durata media magazzino (gg.)										
rotazione magazzino (gg.)										
Durata media debiti (gg.)										
Ciclo economico										
Ciclo capitale circolante										
EQUILIBRIO FINANZIARIO A BREVE TERMINE										
Capitale circolante lordo (CCL)										
Capitale circolante netto (CCN)										
K1 = CCN / FATT.										
Coeff. di capitalizzazione (%)										
k (%)										
Margine di tesoreria										
Quoziente di disponibilità										
Quoziente di liquidità										
ACID TEST (quick ratio)										
CURRENT RATIO										
Grado di indebitamento bancario										
Indice di copertura stock										
EQUILIBRIO FINANZIARIO A M/L TERMINE										
Margine di struttura										
Costo mezzi di terzi (WACC, indebitamento)										
Coeff.copertura immobilizzazioni										
Coeff.copertura magazzino										
Grado di ammortamento di esercizio										
Grado complessivo di ammortamento										
ANALISI LEVA FINANZIARIA										
ROI										
RAPPORTO INDEBITAMENTO										
Tgex										
COSTO DEBITI										
ROE										
EFFETTO LEVA										

Gestione delle risorse umane

ovvero le attività volte alla valorizzazione e finalizzazione all'innovazione delle risorse umane (dipendenti o coinvolte stabilmente stabilmente nell'impresa).

La **prima** attività critica riguarda la Pianificazione dello sviluppo delle risorse umane e di **attivazione delle deleghe**.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono l'Alta Direzione e la Direzione delle Risorse umane con frequenza annuale e monitoraggio almeno semestrale.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Piano di sviluppo delle risorse (o per funzioni o per processi) quantificato con obiettivi da raggiungere,
- Verifica della realizzazione del piano e dei risultati mediante strumenti di sintesi (radar).

La **seconda** attività critica riguarda la **Mappatura** sistematica delle **competenze** esistenti e dei fabbisogni derivanti dalle iniziative strategiche programmate.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono la Direzione delle Risorse Umane con i capi funzione con frequenza annuale.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono

- Sintesi delle competenze e delle esigenze di intervento per garantire i risultati di funzione,
- Verifica dei progressi e dei miglioramenti personali e di funzione.

La **terza** attività critica riguarda la **Selezione del personale**.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono il Responsabile risorse umane.

Gli strumenti da adottare concernono la definizione di criteri finalizzati alla figura da assumere che prevedano anche capacità innovativa, imprenditorialità e tensione al miglioramento.

La **quarta** attività critica riguarda Interventi di **formazione** e addestramento.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono la Direzione delle Risorse Umane con i capi funzione con frequenza annuale.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Sintesi delle competenze e delle esigenze di intervento per garantire i risultati di funzione,
- Piani di coaching,
- Verifica dei progressi e dei miglioramenti personali e di funzione,
- Rilevazione dei contributi di miglioramento e innovazione.

La **quinta** attività critica riguarda la **Comunicazione tra le unità organizzative** e la pianificazione delle attività.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono Alta Direzione, Responsabili di funzione e di sedi, ICT manager con frequenza annuale.

Gli strumenti da adottare concernono:

- Reti informatiche,
- Tecnologie di comunicazione e video conferenza,
- Software di pianificazione e gestione.

La **sesta** attività critica riguarda l'Attivazione di strumenti che favoriscono l'innovazione e l'imprenditorialità interna con fissazione dei **sistemi di carriera e premianti** coerenti con gli obiettivi strategici e di innovazione.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono Alta Direzione e Direzione delle Risorse Umane con frequenza annuale.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono

- Sistema premiante individualizzato,
- Ambiente di lavoro accogliente e piacevole,
- Valorizzazione dei suggerimenti.

La **settima** attività critica riguarda il miglioramento del clima organizzativo e l'attivazione di **iniziative di coinvolgimento**.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono la Direzione delle Risorse Umane con frequenza annuale.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Family day, convention,
- Marketing interno,
- Questionari strutturati e ripetibili,
- Diffusione dei risultati,
- Piano di provvedimenti conseguenti.

La **ottava** attività critica riguarda la messa a punto di **condizioni che attraggano e trattengano talenti**.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono l'Alta Direzione con frequenza annuale.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Relazioni con organismi di formazione,
- Premi e borse di studio,
- Comunicazione, immagine e possibilità di crescita professionale e personale.

La **nona** attività critica riguarda la creazione di **reti di relazioni esterne**, nazionali e internazionali, volta a valorizzare e internalizzare conoscenze.

Le relative responsabilità e frequenze coinvolgono l'Alta Direzione e tutte le direzioni funzionali.

Gli strumenti da adottare e gli indicatori per il controllo concernono:

- Stimolare la frequentazione di ambienti creativi (es. Università, congressi, ecc.),
- Piano annuale,
- Tecnologie abilitanti.

ORGANIZZAZIONE ATTIVITA' DI TEAM

PR	TIPO STAFF	OBIETTIVI	PARTECIPANTI	FREQ.	DATE	RESP.
1	TEAM DIREZIONE TD					
2	TEAM BOARD GRUPO TBG					
3	TEAM PRODOTTO TPD					
4	TEAM PRODUZIONE- QUALITA' TQT					
5	TEAM CONTROLLO DI GESTIONE E FINANZA TCG					
6	TEAM RISORSE UMANE TRSU					
7	TEAM MARKETING TMK					
8	TEAM AGENTI TAIE					
9	COMITATO QUALITA' CSQ					
10	TEAM ICT TIC					
11	TEAM INNOVAZIONE TIN					
12	TEAM ACQUISTI-VALORE TAC					
13	TEAM SICUREZZA TSA					

DATE = INDICA QUANDO E' PREFERIBILE FARE LA RIUNIONE (SE NON INDICATO = DURANTE ORARIO DI LAVORO ORDINARIO)
RESP. = INCARICATO CHE DEVE CONVOCCARE LO STAFF, E PREPARARE LA NECESSARIA DOCUMENTAZIONE.

QUESTIONARIO PER MIGLIORAMENTO & SVILUPPO

FIRMA del DIPENDENTE:
 AREA AZIENDALE:

PROG.	QUESITO	VALUAZIONE			VALOR.	SUGGERIMENTI (COMPILAZIONE A CURA DEL DIPENDENTE)
		PESO	BASSO	MEDIO		
1	Valutazione del clima aziendale (con colleghi e superiori)	10			0	
2	Il proprio lavoro risulta essere interessante ?	10			0	
3	Valutazione della postazione di lavoro	8			0	
4	Valutazione dei servizi aziendali: mensa, parcheggio, servizio paghe, divisa, aree caffè, ecc..	7			0	
5	Valutazione sulla qualità delle informazioni per gestire il proprio lavoro (tempestività, sistematicità, chiarezza, ecc..)	9			0	
6	Valutazione sulla formazione ricevuta al fine di eseguire correttamente il proprio lavoro	9			0	
7	Valutazione sulla percezione di solidità del posto di lavoro	8			0	
8	Valutazione sulla severità della disciplina aziendale	6			0	
9	Gli obiettivi da raggiungere, a livello personale e aziendale sono sempre chiari, noti e ben definiti ?	9			0	
10	Valutazione sulla gestione dei materiali (identificazione, trasporto, aree, ecc..)	6			0	
11	Valutazione sulla gestione della produzione interna	6			0	
12	Valutazione sulla gestione delle non conformità	6			0	
13	Valutazione sulla possibilità di ridurre i tempi ed i costi di produzione (se esiste alta possibilità indicare a destra in quale modo)	9			0	
14	Il proprio lavoro può dare buone prospettive per il futuro ?	10			0	
15	Esiste la possibilità di miglioramento in azienda ? (se esiste alta possibilità indicare a destra dove ed in quale modo)	10			0	

123
 1- SE LO SPAZIO RISULTA NON SUFFIC. UTILIZZARE IL RETRO DEL MODULO
 2- IL MODULO E' STRETTAMENTE RISERVATO, E PUO' ESSERE ANONIMO

COMPILAZIONE A CARICO DELL'AZIENDA: FIRMA PER VERIFICA:
 DATA ANALISI:

PERFORMANCE RISORE UMANE
REPORT GENERALE SINTETICO

		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	MEDIA:	VARIAZ.:
1- FORZA LAVORO:	2011														
	2010														
	2009														
	2008														

2- DISTRIBUZIONE FORZA LAVORO:

TOT. INDIRETTI:	2011	2010	2009	2008
TOT. DIRETTI:				

3- NUMERO ORE LAVORATE GIORNO (ORD.+STRAORD) A DIPENDENTE:

MEDIA AZIENDALE	2011														
	2010														
2009															
2008															
OPERAI	2011														
	2010														
	2009														
	2008														

4- ORE DI ASSENZA:

(TOTALE ORE)	2011	MALATTIA	INFORTUNIO	VARIE	FERIE+PER.	TOTALE	VARIAZ.	2011	MALATTIA	INFORTUNIO	VARIE	FERIE+PER.		
	2010								2010					
	2009									2009				
	2008									2008				

(% SUL TOT ORE DI ASSENZA)

5A- PRODUTTIVITA':

MEDIA AZIENDALE	2011	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	MEDIA-MEDIE	
	2010														
	2009														
	2008														

6- ASSENTEISMO:

DIRIGENTI	2011															MEDIA	% ASSENT.
	2010																
	2009																
	2008																
QUADRI	2011																
	2010																
	2009																
	2008																
IMPIEGATI	2011																
	2010																
	2009																
	2008																
OPERAI	2011	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D				
	2010																
	2009																
	2008																
TOTALE AZIENDALE	2011																
	2010																
	2009																
	2008																
% ASSENTEISMO	2011																
	2010																
	2009																
	2008																

7- TURN-OVER (+ ASSUNTI - LICENZIATI): INDICE = (N°TOT. DIP. ASSUNTI e/o LICENZIATI) / N°TOT. DIPENDENTI NET = INDICE ASSUNTI-INDICE LICENZIATI

VALORI GENERALI:

2011	assunt			
	licenziati			
2010	assunt			
	licenziati			
2009	assunt			
	licenziati			
2008	assunt			
	licenziati			
	RUOTATI	66,0	77,0%	

8- ANALISI PER SOTTO AREA: AGGIORNAMENTO VALORI DI COSTO MESE: 9 AGGIORNAMENTO FATTURATO, MESE: 3

VARIANZA FATTURATO: _____

SOTTO-AREA		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	MEDIA
1201	LAV. LEGNO													
FATTUR./ORE LAVORATE														
VARIANZA FATT-ORE LAV.:														
N° ORE STRAORD.-PERSONA														
COSTO ANNO/FATTURATO 2011														
COSTO ANNO/FATTURATO 2010														
VARIANZA COSTO/FATT.														

MOTIVAZIONE DEL PERSONALE (Check-List)
RISERVATO E DIRETTO AI MANAGER

MANAGER:
 INTERVISTATORE:

PROG.	QUESITO	PESO	VALUAZIONE			NOTE
			BASSO	MEDIO	ALTO	
1	I COLLABORATORI RICEVONO DAL MANAGER PIENO APPREZZAMENTO (DIRETTO-VERBALE E/O SCRITTO) PER IL LAVORO SVOLTO, IN MODO SISTEMATICO ?	10			0	
2	IL MANAGER HA UN ATTEGGIAMENTO DI DELEGA CHE CONSENTA AI COLLABORATORI DI AVERE SUCCESSO PERSONALE ?	10			0	
3	IL MANAGER CONSENTE AI PROPRI COLLABORATORI DI LASCIARE IL "SEGNO"?	10			0	
4	IL MANAGER FISSA LE METE (E OBIETTIVI) AZIENDALI, DIVULGANDOLI IN MODO CHE I COLLABORATORI LE SENTANO PROPRIE?	9			0	
5	IL MANAGER SI INTERESSA AI PROBLEMI PERSONALI-AMBIZIONI DEI PROPRI COLLABORATORI (LOGICA WIN-WIN)?	9			0	
6	IL MANAGER PRIMA DI RIPRENDERE UN COLLABORATORE, SI CHIEDE SE NON SIA LUI STESSO LA CAUSA DELLA LAMENTELA, O SE HA DATO AL COLLABORATORE TUTTI GLI STRUMENTI ?	10			0	
7	IL LIVELLO SALARIALE DEI COLLABORATORI E' ALLINEATO O SUPERIORE ALLE MEDIE DI MERCATO?	8			0	
8	I COLLABORATORI SENTONO CHE IL POSTO DI LAVORO E' SICURO (in logica di ambiente-igiene- stabilita' aziendale e contrattuale)?	8			0	
9	IL MANAGER RENDE IL LAVORO DEI COLLABORATORI INTERESSANTE, AD ES. COINVOLENDOLI IN PICCOLI PROGETTI SEMPRE NUOVI?	7			0	
10	A SEGUITO DI UNA CRESCITA AZIENDALE, IL MANAGER RIFLETTE SUI COLLABORATORI GLI EFFETTI ECONOMICO-MOTIVAZIONALI DI TALE CRESCITA?	7			0	
11	IL MANAGER E' LEALE VERSO I COLLABORATORI, IN PARTICOLARE I COLLABORATORI SI SENTONO LIBERI DI RIFERIRE AL MANAGER ANCHE I PROPRI ERRORI ED INSIICUREZZE?	6			0	
12	IL MANAGER GESTISCE IL PROPRIO TEMPO E INCORAGGIA LA GESTIONE DEL TEMPO DEI COLLABORATORI?	8			0	
13	LA DISCIPLINA AZIENDALE E' OPPRIMENTE E DEMOTIVANTE?	5			0	
14	IL MANAGER INCONTRA SPESSE I PROPRI COLLABORATORI, PER CONFRONTI, TEAM, FORMAZIONE?	7			0	
15	IL MANAGER COINVOLGE I COLLABORATORI IN DECISIONI STRATEGICHE E RIORANIZZATIVE, CERCANDO DI RENDERLI PARTECIPANTI (con riunioni, questionari su proposte, ecc..)?	8			0	

122
 0 0 0 0

MANSIONARIO E MAPPATURA COMPETENZA

FUNZIONE:

AREA:

CODICE AREA:

MISSIONE GENERALE:

DATA:

NOME-COGNOME:

PR.	MAPPATURA DELLE MANSIONI	MAPPATURA COMPETENZE NECESS.	PESO (1 - 4)	NOTE
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TOTALE PESI:			<input type="text" value="0"/>	
NOTE GENERALI:				

Visto/Approvato:

PIANO DI GESTIONE DEL TEMPO

SIG.

DOCUMENTO RISERVATO, OGNI UTILIZZATORE DEVE GENERARE COPIA DEL FILE, E RIPRODURRE IL FOGLIO ORIGIN, CONSERVANDO LE SUCCESSIVE PIANIFICAZIONI RINOMINATE PER DATA DI COMPILAZIONE. LE ATTIVITA' SETTIMANLI NON CONCLUSE DEVONO ESSERE RIPORTATE.

Q.A) EMERGENZE-CRISI			Q.B) STRATEGICHE		
ORIZZONTE TEMPO MAX: 1 SETTIMANA		DATA FINE	ORIZZONTE TEMPO MAX: 2 MESI		DATA FINE
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
7			7		
8			8		
9			9		
10			10		
11			11		
12			12		
13			13		
14			14		
15			15		
16			16		
17			17		
18			18		
19			19		
20			20		

ATT.TA' URGENTI - IMPORTANTI - NON PRE-PIANIFICATE **ATT.TA' NON URGENTI - MA STRATEGICHE PER IL FUTURO AZIENDALE**

Q.C) ORDINARIE			Q.D) SECONDARIE		
ORIZZONTE TEMPO MAX: 1 SETTIMANA		DATA FINE	ORIZZONTE TEMPO MAX: 3 MESI		DATA FINE
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
5			5		
6			6		
7			7		
8			8		
9			9		
10			10		
11			11		
12			12		
13			13		
14			14		
15			15		
16			16		
17			17		
18			18		
19			19		
20			20		

ATT.TA' URGENTI - NON IMPORTANTI **ATT.TA' NON URGENTI - NON IMPORTANTI ATTUALMENTE**

PIANO SETTIMANALE

PIANO DI GESTIONE DEL TEMPO

SIG.

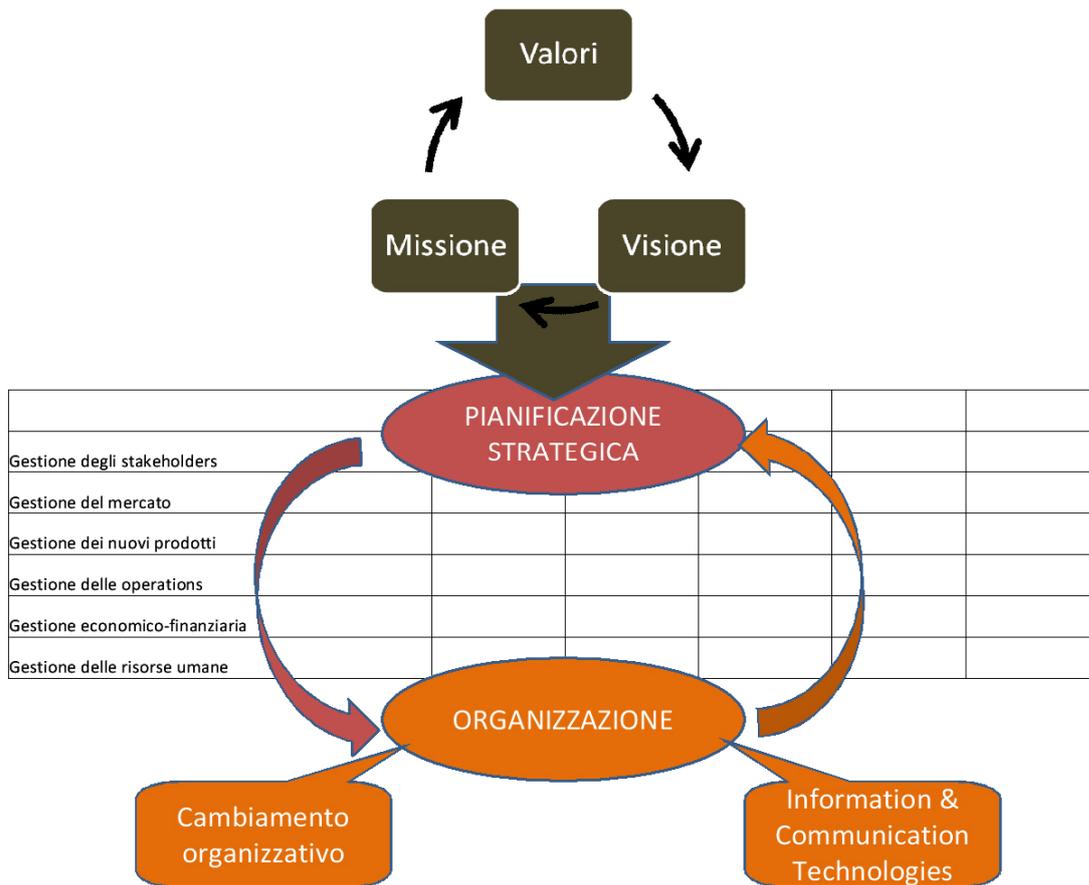
DOCUMENTO RISERVATO, OGNI UTILIZZATORE DEVE GENERARE COPIA DEL FILE, E RIPRODURRE IL FOGLIO ORIGIN, CONSERVANDO LE SUCCESSIVE PIANIFICAZIONI RINOMINATE PER DATA DI COMPILAZIONE. LE ATTIVITA' SETTIMANLI NON CONCLUSE DEVONO ESSERE RIPORTATE.

PER LA COMPILAZIONE VERIFICARE IL PIANO DI GESTIONE DEL TEMPO, INDICARE IN FILE COORDINAMENTO IMPEGNI LE ATTIVITA' DI INTERESSE ALLA COMUNITA' AZIENDALE, INDICARE IN FILE COORDINAMENTO STAFF LA CONVOCAZIONE DI EVENTUALI RIUNIONI

	DATA	ORA	DESCRIZIONE ATTIVITA'-INCONTRO-RIUNIONE-ECC... (UTILIZZARE UNA RIGA PER OGNI ATTIVITA')	PRIORITA'	SPUNTA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					

Conclusioni

Il modello completo in cui è iscritto il metodo per creare procedure finalizzate a rendere l'impresa sistematicamente innovativa e, quindi, eccellente è riportata nello schema seguente.



Valori, vision e mission informano di sé la pianificazione strategica che, sulla base degli obiettivi fondamentali da perseguire, determina la road map di medio periodo dell'impresa, con la quale si confronta periodicamente il quadro organizzativo sulla base dei risultati verificati.

All'interno di tale quadro retroagiscono con l'aiuto del supporto informativo di controllo le forze dell'implementazione di strumenti ICT e quelle propulsive del cambiamento organizzativo che alimentano con continuità la revisione dei processi aziendali.

Chi ha scritto queste righe è un imprenditore di una Media Impresa che si rivolge a tutti gli imprenditori conoscendone concretezza e personalità necessarie per gestire un business.

Ciò nonostante, alla prima domanda che ci si aspetta come: *“sono un’imprenditore, non ho formalizzato Valori, Vision, Mission, Non ho una pianificazione. Cosa devo fare?”* non ha altra risposta che quella di predisporre a farlo nei tempi e secondo le opzioni ritenute confacenti dall’imprenditore medesimo.

Chi ha scritto l’ha fatto e ne ha ottenuto indubbi benefici.

Corradi spa e’ un gruppo bolognese che opera da oltre 30 anni nel settore arredamento per outdoor per un mercato di fascia alta formato da privati o da imprese nel campo turistico e della accoglienza: hotel, ristoranti, bar, golf club, centri benessere.

Nel 2006 e’ avvenuta una radicale ristrutturazione.-

Prima era un’impresa con 7 milioni di fatturato, 60 dipendenti, operante con metodi produttivi artigianali quasi totalmente sul mercato domestico, posizionato sul segmento delle tende da sole, quindi basso livello tecnologico in un mercato declinante ad alta concorrenzialità di prezzo, senza un quadro organizzativo strutturato.

Nel 2011 raggiungerà i 40 milioni di fatturato aggregato, 150 collaboratori, esporta oltre il 50%, è presente nella rete distributiva di 38 paesi. E’ passata ad una gamma produttiva di buon livello tecnologico, si è dotata di un piano strategico pluriennale, di un controllo di gestione formalizzato all’interno di una struttura ERP moderna e ritagliata sulle proprie esigenze, forti investimenti in marketing, sistemi evoluti di progettazione, utilizzo massivo dei concetti di lean production.

L’approccio per la ristrutturazione è partito dalla definizione di valori, vision e mission.

La vision ha definito che l’impresa doveva produrre arredo outdoor su misura di fascia alta con un design riconoscibile come made in Italy e chiavi in mano per il mercato mondiale (anziché tende da sole per il mercato interno).

La mission è la declinazione della vision, nel nostro caso della trasposizione sui singoli mercati locali internazionali dei concetti di design

inconfondibilmente italiano e personalizzato, nonché una ferrea politica della qualità a trecentosessanta gradi.

Sempre nella mission si è definito l'obiettivo del passaggio generazionale e alla cultura manageriale della delega.

Valori, vision e mission necessitano di condivisione totale nell'azienda e all'inizio appaiono ai più un esercizio di stile. Quindi è stato necessario essere convinti e convincere, essendo preparati alla discussione anche accesa con i collaboratori e, se del caso, con la proprietà.

L'impresa ha poi affrontato la pianificazione strategica.

Innanzitutto si sono raccolte informazioni per avere chiare le caratteristiche dell'impresa, il suo posizionamento competitivo, le caratteristiche dei concorrenti analizzandone i bilanci, monitorandone le attività commerciali tramite la forza vendita e distributiva.

Si sono svolte le analisi descritte: Porter, SWOT, diversificazione ecc., tutte a basso costo, senza ricerche di mercato che sono spesso imprecise per le nicchie e senza consulenti. Da esse l'impresa ha definito alcune leve competitive chiave e alcuni elementi distintivi rispetto alla concorrenza.

Anche le analisi possono sembrare distogliere dalla necessità di produrre-vendere-fatturare-incassare senza alzare la testa dal pezzo, ma sono necessarie, bisogna convincersene e convincerne i collaboratori.

L'impresa ha poi affrontato il piano operativo, giungendo al marketing mix e di qui al business plan pluriennale per business unit e area strategica, ai piani e ai budget annuali dettagliati per centro di costo/responsabilità dotato di delega.

L'impresa ha quindi scoperto a questo punto quale era il fabbisogno finanziario esterno sia bancario sia di nuovo capitale di rischio necessario a implementare il business plan espressione della pianificazione strategica a sua volta figlia del circuito Valori, Vision, Mission, in modo da mantenere in equilibrio dinamico e sostenibile un indicatore fondamentale come il rapporto della posizione finanziaria netta su EBITDA – Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization.

L'impresa ha poi posto le basi per il cambiamento organizzativo così come l'abbiamo descritto: ampio piano di deleghe e creazione di un senso fortissimo di imprenditorialità diffusa, di entusiasmo e attaccamento all'azienda.

In pratica ogni responsabile di centro di costo ha la "sua azienda", i "suoi dipendenti", viene premiato in base ai risultati economico-produttivi.

L'impresa ha poi inserito anche figure professionali sempre più preparate che venivano anche da mercati e aree culturali lontane e ha ricercato ulteriori apporti di creatività tramite collaborazioni di professionisti di alto livello.

L'introduzione della lean production e degli strumenti per il miglioramento continuo hanno portato risultati enormi (+38% di produttività) anche di carattere finanziario con investimenti marginali.

A ruota tutta l'azienda ne è uscita trasformata nella parte commerciale, in quella di magazzino e logistica, in quella di ricerca, sviluppo e progettazione.

Non solo, ma anche nella certificazione del sistema di qualità, revisione e investimenti nei sistemi informativi, controllo di gestione mensile e quello finanziario settimanale, gestione delle risorse umane ben al di là della semplice gestione del rapporto di lavoro.

Ancora: nell'introduzione di un'area Marketing e comunicazione con la responsabilità sulla direzione creativa dell'azienda e quella del Responsabile del Miglioramento Continuo.

Il Miglioramento Continuo è diventato un po' il perno dell'intera attività dell'impresa.

Di qui l'attenzione alla sua misurazione con alcuni semplici indicatori comunicati a tutti (produttività, livello di servizio, qualità, ecc.). Di qui anche l'attenzione al suo continuo stimolo con obiettivi raggiungibili e la necessità di permettere a tutti coloro che si impegnano per migliorare anche di poco il proprio lavoro e quello degli altri, di lasciare potenzialmente un segno nell'organizzazione aziendale.

Dapprima il sistema è stato implementato in maniera semplice con la mappatura e l'analisi delle risorse umane, da cui far scaturire incarichi, obiettivi, strumenti operativi di lavoro, responsabilità.

Poi è stato necessario per il manager aiutare le risorse umane incaricate a pianificare e, in affiancamento, a capire e eliminare le attività inutili con la conseguente liberazione di risorse.

Per generare il miglioramento continuo abbiamo rappresentato le 5² aree fondamentali secondo un modello sferico data la loro reciproca influenza. Dovendo esse essere integrate in modo rapido ed economico, il sistema informativo stesso è stato pensato idealmente in termini sferici per presidiarle bene con informazioni, elementi di analisi e indicatori al fine di permettere al responsabile/decisore di avere una visione organica su tutto quello che viene fatto all'interno dell'azienda e quindi definire in modo semplice e rapido azioni correttive e preventive in ogni area.

Infine, il cambiamento organizzativo come misura della sistematicità innovatrice dell'impresa.

Esso è stato stimolato interpellando e motivando le risorse umane, fornendo loro senso di imprenditorialità e appartenenza, ovvero passione, domandando loro cosa stanno facendo per migliorare il loro lavoro, per migliorare il loro reddito, come stanno e come sta la loro famiglia, quali sono le loro ambizioni.

La creatività è, quindi, diventato un elemento base all'interno dell'impresa poiché consente il miglioramento continuo e di qui la competitività'. La creatività viene seguita da una disciplina ferrea nell'operatività, generando valore aggiunto, perché altrimenti le buone idee malgestite verrebbero disperse.

Così è stata strutturata una metodicità per discutere le criticità aziendali, dando possibilità ad ogni responsabile di centro di costo o di azienda di esprimere un proprio piano di miglioramento in linea con la strategia aziendale di base.

² Strategia, vendita, commerciale e marketing; Operations ovvero R&D, logistica, magazzino, produzione e acquisti; Qualità integrata intesa in senso trasversale; Controllo di gestione economico finanziaria; Risorse umane.

La preoccupazione non risiede nella stranezza dei suggerimenti, ma in una eventuale loro mancanza perché significherebbe che il sistema di creatività d'impresa sta rallentando.

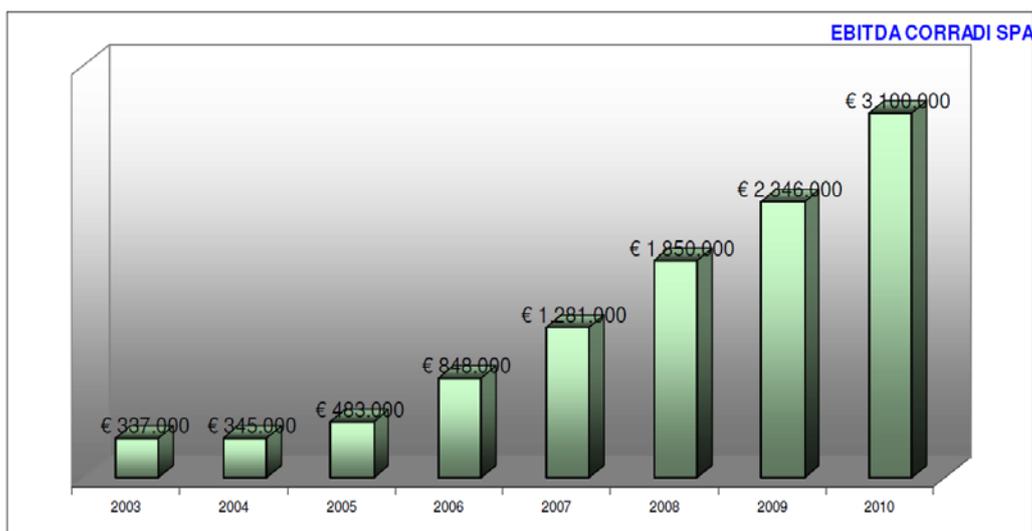
Per prevenire tale evenienza si è giunti a stimolare la creatività con piani di formazione molto vasti che consentono a molti collaboratori di frequentare ambienti creativi come:

- le scuole e università,
- i master,
- i circoli e le accademie culturali,
- le fiere,
- i seminari,
- conferenze

Ricapitolando, l'impegno per redigere questo lavoro e ancor più per strutturare dallo stesso una check-list per la verifica dell'applicazione reale del metodo vuole essere un aiuto concreto a tutti gli imprenditori per migliorare le loro aziende e tramite questo l'intera società.

Chi ha scritto dirige un'azienda che tende ad applicare in ogni area quanto descritto nel metodo.

Ciò le ha permesso di raggiungere risultati significativi in termini di crescita e internazionalizzazione con indubbi su riflessi sul fatturato, l'EBITDA e sul free cash flow.



**

L'innovazione a trecentosessanta gradi, un piano strategico e una sana gestione hanno permesso la diffusione dello spirito imprenditoriale a tutti i livelli aziendali, come vera leva di innovazione ed eccellenza.

** Il grafico si riferisce al solo stabilimento di Bologna.



UNINDUSTRIA BOLOGNA

Sede di Rappresentanza

Via San Domenico 4, 40128 Bologna

Sedi Operative

Via S. Serlio 26, 40128 Bologna
tel. 051 6317111 - fax 051 356118

Piazzale Pertini 8, 40026 Imola
tel. 0542 644044 - fax 0542 643971