



Marco Sala

Gestire la flessibilità PARTENDO DALL'UFFICIO

La digitalizzazione dei processi di acquisto e la maggior velocità della logistica hanno permesso alle aziende e ai privati di approvvigionarsi con facilità in qualsiasi continente o più semplicemente di uscire dalla cerchia di fornitori locali. Le conseguenze sono un'aumentata frammentazione dei lotti, una crescente richiesta di personalizzazione e rapidità, nuove difficoltà che spesso vanno a scontrarsi con l'organizzazione delle attività d'ufficio delle aziende, ancor prima di arrivare in produzione si perde la stima del cliente oppure ci si rifiuta di cogliere nuove sfide.

In questo nuovo scenario capita sempre più facilmente di essere contattati da nuovi clienti oppure di ricevere nuove richieste in termini di servizio dagli attuali; aumentare la flessibilità diventa quindi un fattore fondamentale a livello strategico. Anche se più costoso, risulta più semplice rispetto all'ufficio effettuare cambiamenti in area produzione e adeguarsi ai nuovi mercati; grazie a nuovi impianti produttivi e a macchine sempre più flessibili si riesce a seguire i nuovi clienti senza perdere gli storici, si riesce a ridurre costantemente il lotto economico senza dover riempire i magazzini.

Risulta invece più complessa la modifica dei processi d'ufficio. Gestire il cambiamento spesso ci impone di trovare soluzioni che raramente danno i risultati sperati, soprattutto in termini di costo e tempo. Manca innanzitutto la volontà di definire con chiarezza il mercato obiettivo; si cerca di accontentare tutti, in termini di servizi offerti, di qualità e di tempi di attraversamento. Un'organizzazione per essere vincente deve confrontarsi con le richieste del cliente e smettere di difendere le abitudini aziendali; è essenziale uscire dalla logica di pretendere che il cliente debba essere educato dai commerciali. Quando noi siamo clienti non lo permettiamo!

Il secondo punto di debolezza risiede nella mancanza di consapevolezza di che cosa avvenga realmente nel flusso, quali strumenti vengono

utilizzati dagli impiegati, quali siano le priorità che ciascuno si impone tra le numerose voci dei mansionari assegnati, quali siano i tempi di processo e di attraversamento.

Risulta quindi fondamentale, per compiacere il mercato, mappare i flussi attuali e definire uno stato futuro che permetta di acconsentire alle richieste del cliente obiettivo, il tutto senza generare stress sugli impiegati o costi eccessivi. Dobbiamo quindi lavorare sulla riduzione degli sprechi, senza farsi tentare prima dall'aumentare le risorse in campo, e stabilizzare i tempi di attraversamento senza lasciarsi troppo condizionare da mercati altalenanti. Le risorse devono dedicare più tempo possibile a generare valore per il cliente, smettere di utilizzare metodi o strumenti inadatti che impongono sovra lavorazioni. I software devono essere scelti con criterio, devono essere adeguati al mercato e non alle nostre abitudini con personalizzazioni spesso inutili e costose.

I flussi devono inoltre essere visibili per poter gestire la nascita di colli di bottiglia e di conseguenza gestire le risorse a disposizione a seconda delle priorità dei clienti; dobbiamo quindi attivarci perché sia chiaro a chiunque lo stato dei semilavorati in ufficio e come soluzione dobbiamo poter contare sulla flessibilità del personale. Diventa quindi essenziale abbattere i compartimenti stagni che troviamo in ufficio, lavorare sul rispetto dei tempi senza prediligere la specializzazione del responsabile della fase per paura degli errori. Formazione per aumentare le competenze, strumenti a prova di errore, semplificazione dei processi, informazioni concentrate in un unico software sono leve importanti per poter modificare l'assetto organizzativo, per poter soddisfare i clienti e per creare una squadra affiatata. Il vero obiettivo è riuscire a svolgere le attività con la qualità, il costo e il tempo richiesti anche in ufficio, perché pur non essendo voci presenti nei preventivi e nelle distinte base gravano sul cliente e talvolta bloccano lo sviluppo delle aziende.