



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



ESIGENZE DEL MERCATO E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

*Rielaborazione a cura del progetto EQUiPE 2020
Contenuti interamente tratti dal progetto @PPRENDO*





Indice

- ❑ Cosa sono gli ambienti a processo
- ❑ Effetti dell'apertura dei mercati
- ❑ Nuove competizioni
- ❑ Spinte del mercato per soddisfare il cliente
- ❑ Spinte del mercato per ridurre i tempi
- ❑ Spinte del mercato per ridurre i costi
- ❑ Idee guida per l'innovazione: Frugalità
- ❑ Idee guida per l'innovazione: Flessibilità
- ❑ Idee guida per l'innovazione: Fiducia e Responsabilità delle persone

Dalla macro alla meso organizzazione

Gli ambienti a processo sono basati su organizzazioni stabili, ad esempio Funzioni o Reparti, caratterizzate da:

- Alta specializzazione tecnologica
- Miglioramento basato sulla ripetitività e la standardizzazione

Le Funzioni sono usate per:

- Produzione industriale di massa
- Erogazione di servizi di massa
- Lavoro su commessa di tipo ripetitivo

Le Funzioni di solito sono gestite con strutture a **piramide gerarchica**.

La loro ampia diffusione è legata a due fenomeni del '900:

- La diffusione dell'industria e dei servizi di massa
- La specializzazione tecnologica



Effetti dell'apertura dei mercati

A partire dagli anni '80 la progressiva apertura dei mercati, a livello europeo e mondiale ha generato una situazione nuove per le imprese, caratterizzata da:

- Più competizione sui mercati
- Meno prevedibilità dei consumi e della moda
- Instabilità nelle vendite e variazione dei consumi

Questo nuovo scenario ha richiesto maggiore attenzione alle attese del cliente esigendo anche la riduzione dei prezzi dei prodotti.



Nuove competizioni

1 di 2

Di conseguenza, per sostenere la nuova situazione del mercato, molte aziende hanno prestazioni su tre temi.

1. In primo luogo il migliorare la qualità tenendo conto delle richieste del cliente.
2. Poi la capacità di far arrivare sul mercato i propri prodotti in tempi brevi e puntualmente.
3. Infine di ridurre i costi.

Queste innovazioni, sommate insieme, hanno prodotto un **nuovo modello organizzativo per la produzione di massa.**

Nuove competizioni

Per sostenere la competizione sul mercato, le aziende devono imparare a fare meglio su 3 temi

- ➔ **Orientamento al cliente**
- ➔ **Competizione sui tempi di consegna**
- ➔ **Riduzione dei costi**



Queste esigenze hanno indotto le aziende che operano sui mercati di massa a **innovare il Modello Organizzativo e Gestionale**



Spinte del mercato per soddisfare il cliente

1 di 2

Quali sono i principali cambiamenti avvenuti nello scenario di mercato e che spingono le imprese a cambiare?

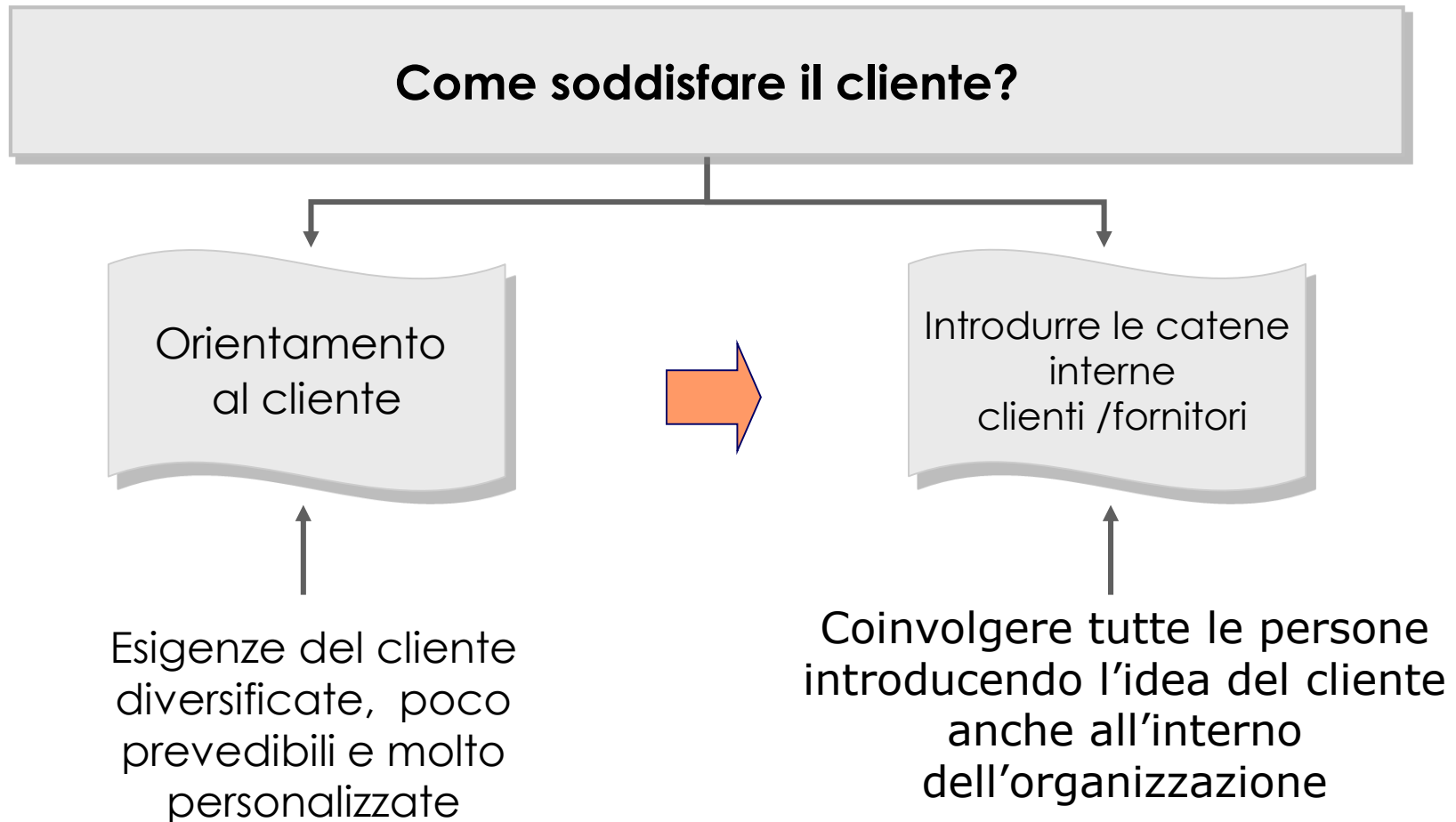
Il primo cambiamento è l'**orientamento al cliente**.

L'orientamento al cliente è tanto più necessario quanto più le sue esigenze si diversificano, sono poco prevedibili e sono molto personalizzate. Per ottenere un forte orientamento al cliente l'azienda deve essere capace di **coinvolgere tutte le persone** al suo interno.

Ciò è fattibile introducendo l'idea del cliente anche all'interno dell'organizzazione, il che significa trattare le unità operative a valle, ossia i colleghi per i quali si lavora, come se fossero **clienti esterni**.

Spinte del mercato per soddisfare il cliente

2 di 2





Spinte del mercato per ridurre i tempi di consegna

1 di 2

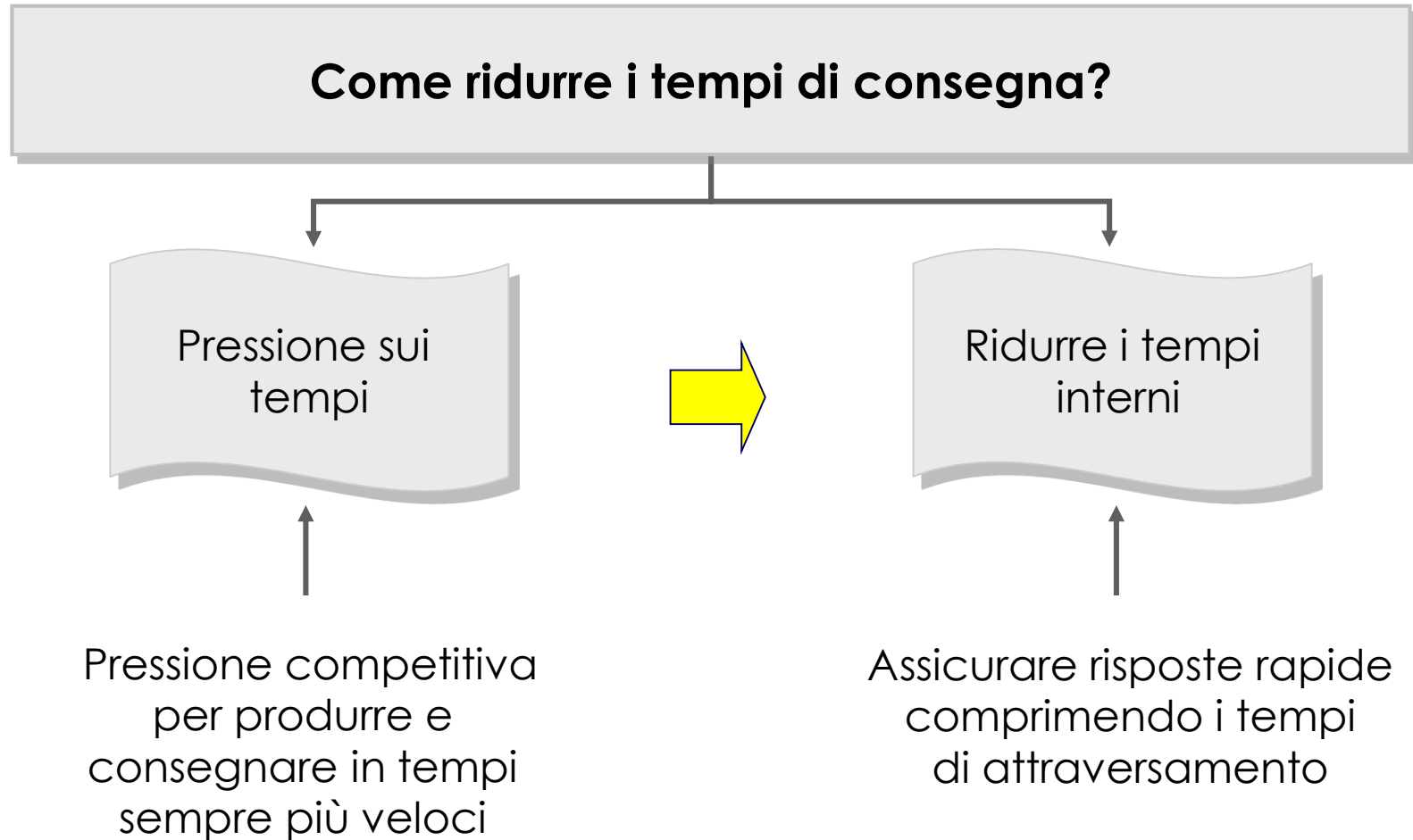
Un'altra importante spinta al cambiamento è costituita dalla pressione sui tempi: i clienti richiedono sempre nuovi prodotti e vince l'impresa che è capace di immettere sempre nuovi prodotti sul mercato in tempi più brevi.

Inoltre, i clienti sono sempre meno disposti ad aspettare molto tempo per avere un prodotto ritenuto standard.

Questa forte pressione competitiva per produrre in tempi sempre più veloci, spinge le aziende a ricercare modi sempre nuovi per assicurare risposte rapide ai clienti e di conseguenza ridurre i tempi nei quali si fanno le cose all'interno dell'impresa.

Spinte del mercato per ridurre i tempi di consegna

2 di 2





Spinte del mercato per ridurre i costi

1 di 2

Infine, una nuova spinta al cambiamento è costituita da richieste più raffinate dei clienti che richiedono prodotti di qualità a costi contenuti.

Garantire sia l'efficacia che l'efficienza significa che le aziende devono imparare ad assicurare livelli di prestazione adeguati su più dimensioni.

La qualità da sola non basta, servono il servizio e costi ragionevoli.

Ma i costi contenuti non bastano se la qualità non è buona.

L'azienda deve perciò imparare a riconoscere ciò che aggiunge valore, da ciò che non è strettamente necessario per i risultati, eliminando le attività che non aggiungono valore perché nessuno è disposto a pagarle.

Spinte del mercato per ridurre i costi

2 di 2





Idee guida per l'innovazione: Frugalità

1 di 2

Per rispondere alle nuove sfide del mercato, moltissime imprese stanno ispirandosi a tre idee guida per migliorare il funzionamento dei loro processi di lavoro.

La prima idea indicata come **Frugalità** è quella di evitare di produrre scarti, difetti ed errori di lavorazione per non fermare mai le macchine come si pensava invece nel modello fordista. Infatti il pezzo difettoso, una volta prodotto è molto difficile da correggere o almeno è molto costoso.

Un altro spreco che si può evitare è quello di avere molti materiali e semilavorati fermi in attesa di essere lavorati solo perché **non c'è sincronizzazione tra i diversi reparti**. Infine, sono sprechi anche i **nuovi prodotti progettati tutti daccapo**, senza saper riutilizzare qualche parte o modulo dei prodotti precedenti che magari funzionava benissimo.



Idee guida per l'innovazione: Frugalità

2 di 2

Tre idee guida per l'innovazione: Frugalità, Flessibilità, Responsabilità delle persone

Frugalità in produzione

- Non produrre scarti o difetti
- Non riempire i magazzini
- Accorciare tutti i tempi che gli oggetti in lavorazione attraversano

Frugalità nella definizione dei prodotti

- Non solo standardizzazione ed economie di scala
- Ma anche modularizzazione e varietà dei prodotti finali



Idee guida per l'innovazione: **Flessibilità**

1 di 2

La seconda idea guida è la **Flessibilità**.

Nel nuovo contesto di mercato è più facile seguire le oscillazioni delle vendite, se i lavoratori sanno occupare più posti di lavoro e sanno lavorare su diversi prodotti.

L'accumulo di conoscenze che si ottiene lavorando su più posti non riduce la specializzazione, ma al contrario la arricchisce e produce la polivalenza cioè la capacità di lavorare con intelligenza in vari ambienti.

Anche l'intera fabbrica deve essere più flessibile. Le tradizionali linee di assemblaggio "fordiste", sono molto rigide, perché hanno una capacità produttiva fissa e prefissata, che non può essere variata.



Idee guida per l'innovazione: **Flessibilità**

2 di 2

La seconda idea guida è la **Flessibilità**,

degli uomini

- La polivalenza è meglio della semplice specializzazione
- Lavorando in gruppo ci si adatta meglio a diversi lavori

del sistema

- La rigidità della grande Impresa verticalizzata è eccessiva
- Ci vogliono linee di produzione con capacità produttiva variabile



Idee guida per l'innovazione: Fiducia e Responsabilità delle persone

1 di 2

La terza idea guida è di dare molta più **fiducia** alle persone che lavorano, responsabilizzandole maggiormente sui risultati.

Per delegare più responsabilità alle persone si può agire in molti modi.

Ad esempio decidere di risolvere molti problemi là dove nascono, cioè in ufficio o in officina, senza fare ricorso ai Responsabili più elevati; oppure si può far cooperare le persone di pari grado che lavorano in sequenza; oppure si possono assegnare obiettivi e risultati; oppure semplificare l'organigramma e il sistema gerarchico.

Nel tradizionale modello fordista le persone erano molto poco responsabilizzate: tutto era nelle mani del capo. È necessario passare ad un modello flessibile.



Idee guida per l'innovazione: Fiducia e Responsabilità delle persone

2 di 2

La terza idea guida è la **Fiducia**.

Fiducia e Responsabilità della persona

- Risolvere il problema dove nasce
- Coinvolgere e delegare i lavoratori anche ai livelli “bassi”
- Controllare sui risultati
- Cooperare con tutti gli attori che lavorano prima e dopo
- Semplificare gli organigrammi e appiattare le strutture

**Nuovo modello organizzativo
dell'organizzazione snella**



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



CREDITI

Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.

Diritti: Anpal Servizi S.p.A.

Contenuti interamente tratti dal progetto **@PPRENDO**, finanziato dalla Direzione Generale per le politiche per l'orientamento e la formazione del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, in collaborazione con la Commissione Nazionale per la Formazione Continua e l'Apprendistato dell'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti e realizzato dal Politecnico di Milano, in particolare dal:

- Centro Metid (Centro Metodologie Innovative per la Didattica)
- MIP Politecnico di Milano (Business School del Politecnico di Milano).

Aggiornamento ed editing a cura di: EQUIPE 2020, a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nell'ambito del PON-SPAO, Asse 1 "Occupazione"

Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0



Aggiornamento: Febbraio 2017

Per informazioni: worklifebalance@anpalservizi.it