

## Ridurre gli sprechi: l'organizzazione ai tempi della crisi

Considerando la situazione generale di contrazione dei mercati dei prodotti di consumo, pensare che le aziende investano nella loro propria organizzazione per migliorare le prestazioni in materia di sicurezza e salute sul lavoro, tutela dell'ambiente piuttosto che per garantire il rispetto della legislazione in materia di bilancio ecc. sembra una utopia. Anche la visione "assicurativa" dei modelli esimenti dalla responsabilità diretta delle aziende, prevista dalle direttive europee e, in forma meno esplicita, dalla legislazione di origine statunitense, sembra scontrarsi con tematiche più ampie di sopravvivenza delle imprese sul mercato. Non sono momenti facili e la situazione non sembra poter migliorare a breve, per cui l'estrema prudenza è più che giustificata.

Alessandro Mazzeranghi – MECQ S.r.l.

Quindi se non si considera qualche aspetto più sostanziale è difficile, per una azienda piccola media o grande, oggi, decidere di investire nella crescita organizzativa orientata a tematiche ritenute, correttamente, trasversali rispetto al core business; in altri termini possiamo affermare che le tematiche trasversali diventano assolutamente rilevanti quando il business va bene e le possibilità di sviluppo sono buone, mentre nei momenti di crisi tale rilevanza si riduce.

Quindi per continuare a parlare di questi temi, per continuare a mantenerli vivi nelle aziende, è necessario "inventare" un nuovo modo di ragionare, che li giustifichi sia di fronte alla direzione, sia di fronte ai lavoratori che hanno visto dei colleghi messi in cassa integrazione piuttosto che estromessi dalla azienda. Il pensiero comune è: "ma come, licenziate i vostri fedeli lavoratori, e nel frattempo pagate consulenze ed investite risorse interne per il miglioramento organizzativo?"

LA VISIONE TRADIZIONALE. Alcune affermazioni che in passato sono passate nella testa degli imprenditori che si domandavano se implementare un modello organizzativo o un sistema di gestione:

- un modello organizzativo esimente dalla responsabilità (punibilità) di impresa è una bella assicurazione;
- la certificazione ISO 9001? Indispensabile, la vuole il mio principale cliente;
- la certificazione ISO 14001? È ben vista dal comune che ha paura che noi inquiniamo;
- ...

Ovvero la motivazione principale era esterna alla azienda, e la attività di implementazione, applicazione e manutenzione era vista come costo.

Costo davvero, almeno in quei casi in cui i sistemi sono stati realizzati come vere e proprie sovrastrutture volte al controllo di quello che accade piuttosto che al miglioramento del modo di operare; questo approccio comporta evidenti costi di applicazione, a prescindere dallo sforzo necessario per la implementazione. Ed è una visione dell'intera tematica non imprenditoriale ma che potremmo denominare semplicemente reattiva (a richieste esterne).

LA "NUOVA" VISIONE. Se non si riconsidera la questione della organizzazione aziendale all'interno di una ottica realmente imprenditoriale quanto sopra detto resta attuale e l'azione di implementazione di modelli organizzativi/sistemi di gestione, nell'attuale contesto, non ha proprio senso!

Un punto focale: se non si riescono ad unificare i vari aspetti della gestione aziendale in un insieme omogeneo ed efficiente le possibilità di vero sviluppo organizzativo decadono perché ogni mossa genererebbe inefficienza.

È inevitabile, quindi, andare ad implementare un unico modello di funzionamento della azienda che tenga al suo interno tutti gli aspetti che derivano dalle necessità produttive della azienda stessa, dai vincoli di legge e dalle richieste del cliente. Il tutto in una ottica di miglioramento continuo delle prestazioni aziendali.

A ben vedere abbiamo enunciato quelli che sarebbero i requisiti di un vero sistema di gestione per la qualità, che in effetti dovrebbe toccare quasi tutti gli aspetti della gestione aziendale. Allora, perché non fare un passo indietro e tornare a parlare di gestione aziendale/imprenditoriale a tutto tondo? Ma come affrontare il tema in modo coerente ma anche sufficientemente semplice per evitare di perdere la strada in filosofie più o meno astruse?

La prima cosa resta sempre un risk assesment della realtà aziendale; quali sono i rischi a cui l'azienda è esposta, tali da poter mettere in discussione la continuità di impresa? Chi scrive si domanda apertamente quali aziende abbiano

fatto una analisi di questo genere a 360 gradi, e non, invece, settoriale. E questo in aziende esposte forse non al massimo grado ma su molti settori diversi non è un buon punto di partenza.

PROVIAMO A FARE QUALCHE ESEMPIO DI AREE A RISCHIO:

- Sicurezza/salubrità del prodotto.
- Correttezza degli investimenti (e quindi anche delle previsioni di mercato); quanti errori abbiamo visto negli ultimi dieci anni nel nostro settore ...
- Sicurezza e salute sul lavoro.
- Gestione finanziamenti pubblici.
- Tutela dell'ambiente e prevenzione dell'inquinamento.
- Contenimento dei costi di produzione (si pensi alle micro fermate nella fase di trasformazione).
- Garanzia della continuità della produzione (ovvero garanzia che gli impianti critici non si fermino in modo imprevisto, per esempio macchina continua).
- ...

Sono questioni molto diverse fra loro ma che possono essere influenzate dagli stessi processi aziendali che quindi devono essere messi sotto controllo in modo organico.

Quindi se il primo passo è la definizione di quali sono i rischi (ma anche, volendo, le opportunità) che caratterizzano una determinata realtà aziendale, il secondo è l'identificazione dei processi che possono contribuire a prevenire tali rischi; ed è qui che si gioca la partita della efficienza.

Chi da anni si occupa di sicurezza, di qualità o di altri aspetti trasversali al processo produttivo propriamente detto sa bene che controllare un processo per evitare errori o omissioni "pericolose" non è difficile, teoricamente. In pratica invece ci sono problemi dovuti spesso allo scarso commitment della direzione che, per esempio, vuole la certificazione ISO 9001, ma in realtà ci crede assai poco.

Qui sta il cambio di approccio: se gestisco tutto insieme non avrò più alcuni aspetti che sono ritenuti maggiormente rilevanti, e altri che invece sono ritenuti di scarsa importanza. Tutto sarà su uno stesso piano di rilevanza. Non è una novità, molte grandi aziende cercano di operare in questo senso, ma prima di tutto non sempre ci riescono, secondariamente spesso adottano approcci troppo complessi per essere replicati in aziende di medie dimensioni come sono molte nel settore tissue.

La questione deve essere affrontata in modo semplice, senza sconvolgere i modi di operare che caratterizzano le aziende del settore. Quindi dopo avere identificato i rischi e i processi critici è necessario, per prima cosa, descrivere tali processi per capire dove possono generarsi i rischi. Si tratta di una semplice descrizione della sequenza di attività che costituisce il processo, delle responsabilità, degli input e degli output; fatto questo si possono allocare i rischi, correggere le sequenze, aggiungere eventuali controlli in modo da prevenire i rischi.

CONCLUSIONI: OLTRE LA PREVENZIONE DEI RISCHI. Abbiamo sinora glissato su un aspetto estremamente rilevante: questa attività di messa sotto controllo dei processi, per controllare i rischi aziendali, può dare qualche ulteriore beneficio? È possibile superare il concetto di prevenzione del rischio per passare a quello di miglioramento della organizzazione? Consideriamo due processi critici per molti aspetti (rischi): gli investimenti e la manutenzione. Sono processi in cui la omissione di un controllo, un errore nella sequenza delle attività possono comportare danni considerevoli o fare perdere opportunità per la azienda. Quindi se tutti operano in modo omogeneo sicuramente si riducono i rischi ma si aumenta anche l'efficienza (o se vogliamo si riducono le attività volte a correggere gli errori, che spesso possono comportare costi imprevedibili). In sostanza si tratta di definire una organizzazione snella che risponda a tutte le effettive necessità di funzionamento aziendali, e che facendo questo consenta anche di prevenire i rischi.

Questa probabilmente è l'unica soluzione per affrontare certi argomenti senza andare contro gli obiettivi manageriali attuali di riduzione dei costi, che coinvolgono l'intero settore del tissue così come molti altri settori industriali. •