



IL LATO OSCURO DELL'ORGANIZZAZIONE:  
SCIENZA E COSCIENZA DELL'INFORMALE IN AZIENDA.  
14 APRILE 2011

# ORGANIZATIONAL NETWORK MANAGEMENT

STUDIO DI UN CASO

RELATORE:

*Davide Bearzi*



## PRINCIPALI PROBLEMI DICHIARATI



- Date di consegna ai clienti non rispettate;
- Rotture di stock;
- Ritardi nell'arrivo di componenti (terzisti);
- Inefficienze in produzione;
- Magazzini troppo alti;
- Eccesso di materiale in corso di lavorazione;
- Lead time di produzione lunghi.



- I processi erano progettati in modo equilibrato e funzionale;
- L'organigramma definiva con chiarezza e precisione ambiti e responsabilità;
- I flow chart non prescrivevano passaggi ridondanti o operazioni inutili;
- Le procedure erano esaustive e facilmente intelligibili;
- I mansionari erano sufficientemente dettagliati.



- Descrivere e rappresentare le relazioni realmente agite sul campo dagli attori dell'organizzazione (nella mappa compaiono le relazioni formalmente prescritte e quelle non prescritte, non compaiono, invece, le relazioni prescritte e non agite);
- Descrivere e rappresentare le caratteristiche specifiche degli attori protagonisti delle diverse reti di relazioni (competenze, ruoli, anzianità aziendale, livello di istruzione, ecc.);
- Valutare le caratteristiche e le proprietà della rete o delle reti di relazioni emerse sulla base di criteri logici di tipo sistemico.



## GLI INTERVISTATI



- Responsabile acquisti;
- Responsabile commerciale/vendite;
- Responsabile pianificazione;
- Responsabile programmazione;
- Responsabile produzione;
- Responsabile industrializzazione;
- Responsabile qualità;
- Responsabile magazzino spedizioni;
- Responsabile manutenzione;
- Responsabile controllo qualità.



## GLI AMBITI DI INDAGINE: IL PROFILO DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE



- Le principali attività svolte;
- Le competenze tecniche presenti e necessarie;
- Il numero di risorse che le compongono;
- Le caratteristiche personali delle risorse che le compongono;
- I principali problemi che le affliggono;
- Le tentate soluzioni;
- Il sistema di valutazione delle prestazioni;
- Le motivazioni.



- Quali unità organizzative influenzano maggiormente e direttamente il lavoro della propria unità? In che modo?
- Da quali unità organizzative arrivano i maggiori problemi/criticità per il proprio lavoro?
- Da quali unità organizzative si ricevono le informazioni più importanti per il proprio lavoro? Con quale frequenza?
- Da quali unità organizzative vorreste ricevere maggiori informazioni o informazioni "migliori"?
- A chi ci si rivolge per individuare la soluzione ad un problema difficile? E per un consiglio?



- Quanto conoscete le competenze e le skill delle altre unità organizzative?
- Conoscete gli obiettivi specifici delle altre unità organizzative? Ne fate tema di discussione?
- In che misura conoscete la realtà e i problemi che affliggono le altre unità organizzative? Con che frequenza ne discutete?
- Quando avete bisogno di un aiuto da un'altra unità organizzativa questa è accessibile generalmente in tempi brevi?
- Con che frequenza vi incontrate con gli altri responsabili di unità? Quali sono gli argomenti di discussione?





## ESEMPIO 1



**Con che frequenza avete ottenuto informazioni importanti per il vostro lavoro dalle seguenti unità organizzative negli ultimi sei mesi?**

Unità	Mai	Mensilmente	Settimanalmente	Giornalmente
Produzione	0	1	2	3
Pianificazione	0	1	2	3
Qualità	0	1	2	3
Manutenzione	0	1	2	3
Magazzino	0	1	2	3



## ESEMPIO 2

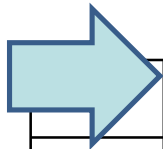


**In che misura conosce gli obiettivi ed i problemi delle seguenti unità organizzative?**

Unità	Nulla	Scarsa	Buona	Molto buona
Produzione	0	1	2	3
Pianificazione	0	1	2	3
Qualità	0	1	2	3
Manutenzione	0	1	2	3
Magazzino	0	1	2	3



# LA MATRICE DELLE RELAZIONI DI LAVORO



Organization Network Management

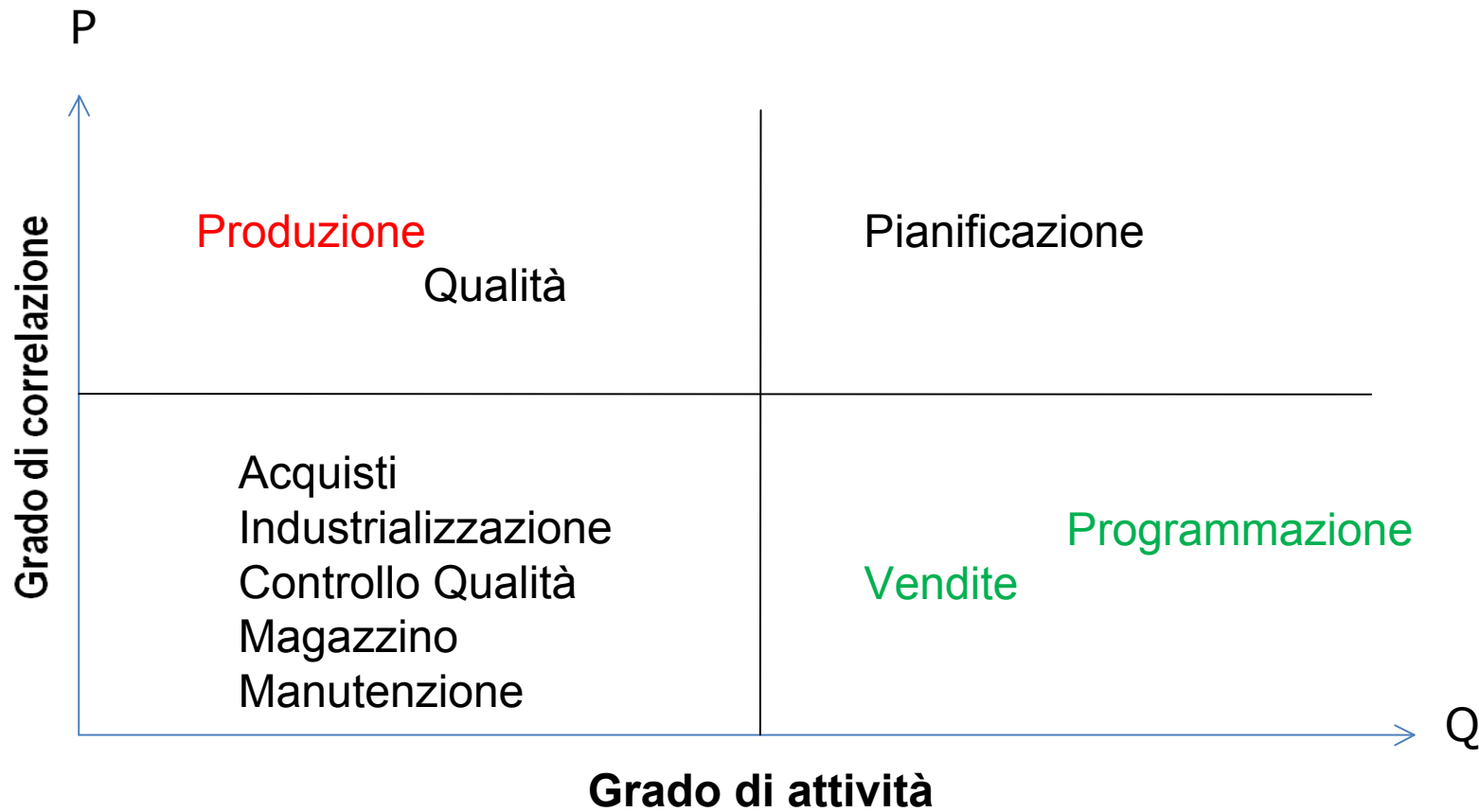
	Acq.	Ven.	Pian.	Prog.	Ind.	Pro.	Qua.	Con.	Mag.	Man.	SA	P
Acq.		0	3	0	0	0	1	0	0	0	4	28
Ven.	3		3	0	0	0	1	0	0	0	7	28
Pian.	3	2		3	2	3	1	1	1	3	19	152
Prog.	1	1	1		2	3	1	1	1	3	14	56
Ind.	0	0	0	0		3	1	0	0	0	4	20
Pro.	0	0	0	0	0		1	3	3	3	10	150
Qua.	0	1	1	1	1	2		2	1	1	10	90
Con.	0	0	0	0	0	2	1		0	0	3	21
Mag.	0	0	0	0	0	1	1	0		0	2	12
Man.	0	0	0	0	0	1	1	0	0		2	20
SP	7	4	8	4	5	15	9	7	6	10		
Q	0,57	1,75	2,37	3,5	0,8	0,67	1,1	0,43	0,33	0,2		



Consulenza e Formazione all'impresa e ai suoi uomini



- **SA, Somma Attiva:** è la sommatoria di riga e indica la forza con cui un elemento nell'intestazione di riga influenza gli altri elementi. Quanto più è alta la SA, tanto maggiore è l'influenza dell'elemento sugli altri elementi del sistema.
- **SP, Somma Passiva:** è la sommatoria di colonna e indica quanto l'elemento nell'intestazione di colonna viene influenzato da altri elementi.
- **P, Prodotto** della somma attiva e passiva ( $sa \times sp$ ): da una misura del grado di correlazione di un elemento all'interno del sistema.
- **Q, Quoziente** ottenuto dividendo la SA per la SP: indica il grado di attività di un elemento. Un valore di Q minore di 1 ci segnala che l'influenza di quell'elemento sul resto del sistema è inferiore all'influsso che il resto del sistema ha sull'elemento.





GRADO DI CORRELAZIONE E DI ATTIVITÀ:  
CHIAVE INTERPRETATIVA



<b>Produzione</b> <b>Qualità</b>	<b>Elemento poco attivo, con molte relazioni</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elemento sensibile</li><li>• Buon indicatore dello stato del sistema</li><li>• Poco adatto per interventi (sintomo)</li></ul>
<b>Pianificazione</b>	<b>Elemento attivo, con molte relazioni</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acceleratore di sviluppo del sistema</li><li>• Attiva altri elementi e processi</li><li>• Elemento critico, pericoloso</li></ul>
<b>Programmazione</b> <b>Vendite</b>	<b>Elemento attivo, con poche relazioni</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Può causare instabilità nel sistema</li><li>• Adatto per interventi (effetto leva)</li></ul>
<b>Magazzino</b> <b>Controllo Qualità</b> <b>Acquisti</b> <b>Manutenzione</b>	<b>Elemento poco attivo, con poche relazioni</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elemento isolato</li><li>• Resta costante anche se il sistema cambia</li><li>• Poco adatto per gli interventi</li></ul>



La rete delle relazioni di lavoro così descritta ci ha suggerito di guardare al reparto produzione come allo specchio nel quale si sarebbero riflessi, con buon grado di probabilità, i principali problemi dell'organizzazione in esame, e di guardare all'ufficio programmazione e all'ufficio vendite come alle fonti di questi problemi sulle quali è possibile intervenire senza creare scompensi di sistema.



- Lunghe code degli ordini in ritardo;
- Elevato numero di solleciti;
- Elevate quantità di materiale in attesa di lavorazione;
- Alta percentuale di rotture e di guasti;
- Elevata percentuale di non conformità;
- Clima conflittuale.





## QUALI CAUSE?



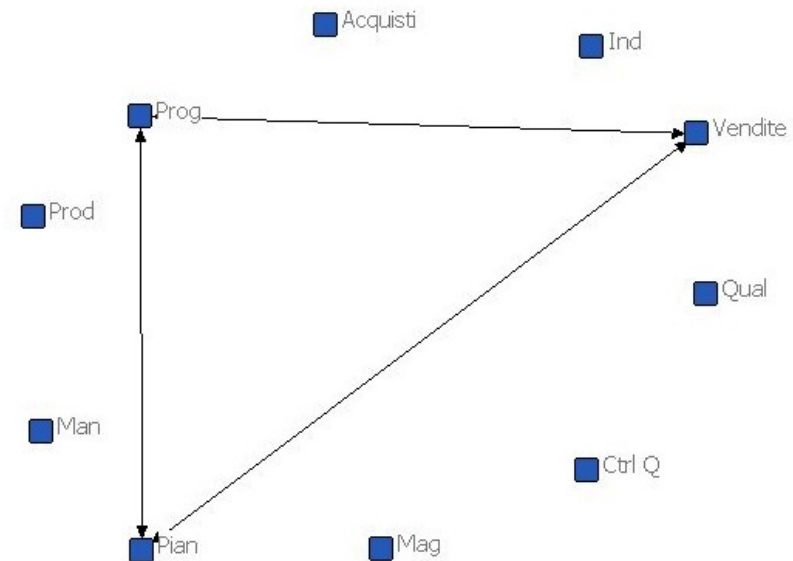
- Lancio di grandi lotti di produzione per ottimizzare i tempi di set-up delle macchine (programmazione);
- Anticipo della produzione (non immediatamente necessaria) per saturare le risorse (programmazione);
- Acquisizione di lavori con tempi di consegna non realistici (vendite);
- Rottura dei lotti lanciati causata dall'acquisizione di nuovi clienti con priorità elevata (vendite/programmazione);
- Incapacità della produzione di rispondere alla complessità/variabilità introdotta nei tempi attesi (vincolo strutturale).



## PERCHÉ?



Dall'analisi delle relazioni di conoscenza è emerso come l'azienda in questione presenti i tratti tipici delle "organizzazioni separate". Le unità organizzative che la compongono tendono a privilegiare i propri obiettivi locali e a concentrare le attività sulle convenienze di reparto. Le uniche interdipendenze considerate rilevanti dai gruppi, sono quelle che assicurano il controllo delle risorse critiche, tipicamente quelle a monte, mentre i problemi che si verificano a valle del processo non vengono interpretati come propri. Questa prospettiva non facilita i meccanismi di coordinamento-integrazione ma, anzi, crea degli ostacoli al corretto flusso operativo.





## COME SI MISURA L'EFFICIENZA?



- Le unità organizzative dell'azienda venivano motivate, valutate ed incentivate sulla base della loro "produttività" locale, di reparto.
- Questo faceva sì che il "nodo" della "rete" con minore capacità produttiva (reparto produzione) accumulasse davanti a sé vistose code di lavoro.
- Queste code oltre ad essere un costo inutile per l'azienda, rappresentavano una fonte di complessità che aumentava la probabilità di errore e diminuiva i margini di agibilità del reparto.



- L'obiettivo delle massime efficienze locali è un vincolo di natura culturale presente in molte organizzazioni;
- Tale vincolo è alla base di molti effetti collaterali nelle aziende di produzione;
- La rimozione di tale vincolo deve essere realizzata attraverso l'aumento della visione di sistema da parte di tutte le unità organizzative.



Per supplire a queste difficoltà è possibile trasformare il sistema delle interdipendenze sequenziali monte-valle, innestate tipicamente dalla programmazione della produzione, in un sistema di interdipendenze reciproche, innestate dagli ordini che pervengono dal mercato, in cui le unità organizzative assolvono, nelle diverse fasi della loro azione, ai ruoli di cliente (ordine) e fornitore (consegna).



Si tratta di far coesistere due flussi paralleli e di adottare una responsabilità condivisa. Il primo flusso è quello reale di produzione monte-valle; il secondo è invece un flusso inverso di informazione-ordine, determinato dall'istruzione inviata da ogni stazione a valle al posto immediatamente a monte.



- La responsabilità condivisa si sviluppa in termini di rispetto delle specifiche di qualità e quantità, dal momento che nessuna unità organizzativa a valle deve essere legittimata ad accettare lavoro non coerente con il proprio ordine puntuale, nella consapevolezza che questo vizierebbe la propria "capacità produttiva".
- Bisogna quindi creare una catena di accettazioni/rifiuti che, una volta interiorizzata, diventa un potente induttore di coordinamento-integrazione, poiché forza le diverse unità organizzative a "lavorare per" invece che a "lavorare e basta".



COME?



*Il team della COVECO  
è a vostra  
disposizione!*

Organization Network Management

COVECO

Consulenza e Formazione all'impresa e ai suoi uomini