

Incontro con gli studenti del V° anno

I.T.I.S. “*E.Scalfaro*”

Catanzaro

Organizzazione Aziendale

“Come essere leader”

a cura di *Antonio Gareri*

Novembre 2009

Organizzazione Aziendale

“Come essere leader”

✓ **Finalità**

Tali incontri hanno la finalità di offrire ad ogni partecipante, una serie di spunti, motivazioni, considerazioni, su tematiche che si incontrano nel mondo del lavoro. E' importante tenere presente che, **“la relazione corretta”** è strategicamente la carta vincente di ogni rapporto.

✓ **Periodo e Durata**

L'oggetto verrà sviluppato in tre incontri successivi della durata di due ore ciascuno.

✓ **Argomenti**

▪ **Qualità**

- Caratteristiche di un bene servizio
- Qualità percepita
- Clienti esterni, interni, azionisti

▪ **Rapporto capo/collaboratore**

- Squadra, Gruppo
- La motivazione
- Rapporti interpersonali
- Lavorare in Team

▪ **Gestione aziendale**

- Organigramma
- Il Budget, obiettivi
- La gestione di controllo

QUALITÀ

“Qualità”, quante volte se ne è parlato e quante volte se ne parla. Il termine apparentemente inflazionato racchiude tutta la ragione del ns. operare in Azienda. Sia per chi lavora a contatto diretto con il cliente , sia per chi progetta, programma, coordina tutta l’attività che è a monte della fornitura del BENE (prodotto/servizio), la parola “Qualità” non può e non deve essere disattesa.

Sappiamo, ormai, tutti quanti come sia completamente cambiato, rispetto solo a qualche anno fa, la competizione diventa sempre più agguerrita, l’internazionalizzazione porta ad un ampliamento dei confini fisici del ns. “Business”, la globalizzazione. Tutte componenti che si trasformano in sfide, di contro, alla luce di questi ultimi sviluppi, ci troviamo a dover soddisfare una clientela sempre più informata, esigente, di “palato fine” che chiede servizi sempre più differenziati e personalizzati ad alto valore aggiunto, forniti tempestivamente e con elevate caratteristiche di qualità.

La qualità non è altro che “il rapporto tra prestazioni offerte e i bisogni che un prodotto/servizio deve soddisfare”. Unico re del ns. mercato è il Cliente, dunque quello che è per noi rilevante è la qualità così come è percepita dal ns. Cliente. E’, infatti, lui l’unico a sapere quando e quanto è soddisfatto, è lui che sceglie un fornitore piuttosto che un altro in base ai vantaggi che un dato servizio gli produce. Ecco, parafrasando simpaticamente, un profilo del ns. Cliente. “ Il Cliente è quello speciale VIP che chiama al telefono; non è l’interruzione del ns. lavoro ma la ragione di esso; è un individuo con nome e sentimenti; non è la persona con la quale discutere; è il motivo per cui ho un lavoro; non ha sempre ragione; ma è sempre il CLIENTE”.

Fornire qualità per un’Azienda di servizi, significa fornire qualcosa di intangibile, significa fornire delle utilità far sentire, vedere al cliente il servizio che sta per acquistare o, ancora, come soddisfarlo affinché continui a servirsene.

In un mercato, dunque, fortemente competitivo il vantaggio, il punto chiave l’aspetto strategico diventa la qualificazione e, perché no, la motivazione del personale, in particolare del personale a contatto con il cliente (front-line). Il “differenziale di qualità” è dunque, il livello di professionalità, la motivazione al lavoro, la capacità di offrire al cliente la soluzione al suo problema. Da qui nasce un altro concetto di qualità che nel corso degli incontri si mira a sottolineare e potenziare: la qualità non solo del ns. cliente esterno ma anche e, soprattutto, la qualità “percepita” dalla ns. Clientela. La qualità all’interno di un Azienda si può realizzare e valorizzare puntando l’attenzione al clima lavorativo, alla motivazione al lavoro, al rapporto capo/collaboratore, alla partecipazione attiva e pro-attiva ai processi aziendali ecc... Il

decalogo che sopra è stato menzionato per il ns. Cliente esterno calza perfettamente quando dialoghiamo, lavoriamo, comunichiamo con il ns. Cliente interno.

La qualità totale è, anche per noi la risultante di tre qualità: la qualità tecnica, la qualità funzionale, la qualità comportamentale. Le prime due sono misurate da indicatori specifici. La qualità comportamentale si misura con la cortesia (% di clienti che valutano abbastanza/molto cortesi gli operatori) e la competenza (% di clienti che dichiarano di aver ottenuto l'informazione richiesta o ritengono che l'operatore abbia fatto il possibile per fornirla). Per migliorare la qualità tecnico-funzionale l'operatore deve ampliare le sua conoscenza sulle caratteristiche del sistema erogatore e sulle relative modalità di interrogazione. Per migliorare la qualità comportamentale deve sviluppare la sua professionalità comunicazionale in termini di "cortesia" (atteggiamento di disponibilità e attenzione nell'ascoltare il cliente, per fornirgli un'informazione con rapidità ed educazione) e "stile" (l'insieme delle caratteristiche comportamentali che concorrono a costituire l'immagine sociale di un gruppo). La cortesia, in particolare, può essere migliorata sviluppando le tecniche di espressione (forma vocale: tono variato, volume né alto né basso, modulazione significativa non piatta; correttezza verbale: pronuncia senza intonazioni, cadenza senza cantilene dialettali, utilizzo di locuzioni non gergali; equilibrio ritmico: velocità spedita ma non accelerata, scansione per sottolineare il peso di un punto importante, rispecchiamento per compensare i silenzi) e le tecniche di percezione (forma vocale: attenzione all'espressività del "feed-back" del ricevente; sintesi di registrazione: aumentare la sensibilità per l'esattezza, la completezza delle informazioni; controllo di validazione: domanda di riscontro per avere assenso senza tralasciare una parola di commiato).

Con l'augurio di averVi fornito alcuni spunti di riflessione su una tematica "la qualità" così vasta e complessa.

RAPPORTO CAPO-COLLABORATORE

Affrontiamo un argomento strettamente connesso: ***“Il clima lavorativo”***. Non potevamo affrontare questo tema così importante senza aver prima approfondito i molteplici aspetti del concetto di “Qualità”. Ricorderete che abbiamo parlato della “Qualità del Cliente interno” (la risultante di tutte le qualità percepite da un nucleo di lavoratori). L’insieme di queste percezioni di qualità ci da il senso del “clima” e, conseguentemente, un’attenta analisi dello stesso consente di introdurre, laddove necessario, correttivi e/o stimoli per cercare di raggiungere sempre un grado ottimale di soddisfazione nell’ambiente di lavoro.

Nella trattazione delle tematiche oggetto dei ns. incontri, abbiamo sempre premesso che le evoluzioni nelle modalità di gestire i ns. business sorgono dall’esigenza di fronteggiare i segnali che di volta in volta il mercato, la tecnologia, la clientela ci “impongono”. Questo perché non sintonizzarsi perfettamente con le evoluzioni che interessano lo scenario in cui si opera significa partire svantaggiati. Ci troviamo in un’epoca in cui ormai, la tecnologia, i prodotti, i servizi le loro modalità di produzione ed erogazione sono facilmente riproducibili e quindi facilmente esportabili da un’azienda ad un’altra. Cos’è che rappresenta oggi, dunque, la “differenza”? Senza ombra di dubbio l’elemento strategico per le imprese è la risorsa umana. Dunque “lo spirito umano è il migliore strumento di integrazione che permette di affrontare la complessità” (Crozier). In passato per il successo aziendale era sufficiente sviluppare la professionalità e la cultura tecnica, oggi è sempre più richiesto uno spirito imprenditoriale che sfrutti il pensiero creativo, l’immagine che sappia mobilitare le migliori potenzialità dei propri collaboratori. Naturalmente se questo è il nuovo profilo del “Capo”, i suoi collaboratori dovranno sentirsi persone libere di esprimersi, di comunicare, di fornire informazioni, suggerimenti, idee e di sentirsi responsabilizzate. E’ necessario, dunque, che la “squadra” si trasformi in “gruppo”. Il clima, lo ribadiamo, è la risultante di solidarietà, condivisione del “gruppo” (figlio della “squadra”) può far lievitare il valore del “clima”.

Di seguito Vi proponiamo un profilo del Capo e del collaboratore di oggi e di ieri:

MANAGER IERI: da ordini; trattiene le informazioni; definisce le modalità per raggiungere gli obiettivi; controlla frequentemente; lavora da solo; progetta e fa eseguire; critica i suoi collaboratori.

MANAGER OGGI: da indirizzi; passa le informazioni; fa decidere ai suoi collaboratori le modalità per raggiungere gli obiettivi; controlla

costantemente le cose importanti; discute cosa non va ed incoraggia il miglioramento; lavora con il gruppo; progetta con i collaboratori

COLLABORATORE IERI: esegue; trattiene le informazioni; lavora da solo; fugge le responsabilità; rifiuta il cambiamento; si aspetta delle direttive dettagliate; è dipendente; fa sempre le stesse cose.

COLLABORATORE OGGI: idea, progetta ed esegue; scambia le informazioni; lavora in gruppo; ricerca nuove responsabilità; è entusiasta del cambiamento; si aspetta stima e supporto; è autonomo; ha idee nuove e iniziative.

Con questo non si vuol dire che il passato va cancellato e/o processato, vogliamo solo evidenziare, in virtù dei cambiamenti che su abbiamo menzionato, come quel tipo di profilo che rispondeva bene in quel tipo di mercato, per quel tipo di organizzazione ecc., **oggi non va più bene**. Capi e collaboratori, insieme, devono far nascere il "gruppo" nell'ambito della "squadra".

La cultura aziendale, la comunicazione, la professionalità, la formazione, la motivazione e la delega devono essere le principali leve su cui lavorare per aumentare la gradevolezza del "clima". La cultura organizzativa deve essere condivisa e capita da tutti i membri di un'organizzazione; la comunicazione perché rappresenta un importante strumento per la diffusione della cultura del servizio e della qualità; la professionalità intesa a 360° cioè non sola preparazione tecnica ma anche esperienza, la formazione per sviluppare conoscenza abilità ed attitudini per orientare i comportamenti; la motivazione e la delega, la prima perché tiene conto dell'individuo nel suo complesso con i suoi bisogni la seconda necessaria soprattutto in un'organizzazione snella con sempre meno livelli gerarchici.

Ancora nel rapporto capo/collaboratore "è necessario l'ascolto attivo" ascoltare nel senso di comprendere quanto gli altri ci vogliono comunicare. Questa definizione per quanto semplice possa sembrare richiede un impegno di concentrazione, di disponibilità a comprendere i punti di vista degli altri, la capacità di cogliere i significati non espressi. Un cattivo ascolto compromette la relazione non solo con il capo ma anche con i colleghi, con i clienti avviando una serie di equivoci, attacchi e contrattacchi, difficoltà a capirsi. Ascoltare significa accettare reciprocamente le motivazioni e le convinzioni dell'altro, nel rispetto altrui.

BUDGET ANNO 2XXX

In un'azienda, l'elaborazione del budget rappresenta uno dei momenti più importanti e qualificanti.

E' proprio in quest'ottica, così come nostra consuetudine, che entro il 30-11-anno "X" dovrà essere elaborato il budget per l'anno "X+1"

E' opportuno ricordare l'importanza che assumono le "Linee Guida " emanate dal Vertice Aziendale che tengono conto non solo delle indicazioni, suggerimenti, che il mercato esterno impone (Clienti Azionisti, Clienti Esterni, Competitors, Fornitori) ma, particolare attenzione viene posta a quelle provenienti dall'interno della Azienda (Clienti Interni),concordando gli obiettivi e definendo gli indici gestionali.

La responsabilità del budget è competenza del:

- 1° livello di struttura
- 2° livello di struttura (Relazioni Pubbliche, Direttore Generale)
- 3° livello di struttura tutti

Il terzo livello di struttura delega per l'elaborazione, l'impegno, avanzamento e consuntivazione il proprio quarto livello di struttura.

E' bene rammentare che chi delega, decentra solo lo sviluppo del processo e non la responsabilità in esso contenuta. Nel contempo chi è delegato assume la responsabilità del corretto svolgimento del processo.

I livelli 1,2,3, di struttura vengono definiti Centro di Responsabilità Economica (CRE) i quali sono responsabili (dall'elaborazione all'avanzamento mensilizzato, al rispetto degli impegni economici, dei processi) sia del budget economico dei costi che di quello dei ricavi. Ambedue devono svilupparsi parallelamente evitando di essere trattati l'uno indipendentemente dall'altro.

La corretta gestione dell'intera attività del budget C/R ha come riflesso una base corretta nella gestione del Budget Finanziario, producendo come effetto della corretta gestione economica dell'Azienda.

Ciò che è importante è che ogni CRE abbia in ogni momento sottocontrollo i processi a lui demandati, che domini il loro governo poiché, è solo il CRE che certamente con maggiore successo può iniziare in modo tempestivo un'azione correttiva in presenza di criticità.

Ogni CRE in funzione del mandato a lui assegnato, dovrà elaborare le previsioni del budget per l'anno "X+1" tenendo presente che:

- per il budget dei costi la previsione va formulata a risorse economiche infinite, in ordine a tre livelli di priorità:
 - *spese inderogabili*
 - *spese necessarie*
 - *spese particolari*
- per il budget dei ricavi la previsione verrà formulata in modo puntuale.

Tale previsione consentirà l'autorizzazione di eventuali impegni economici nelle previsioni di spesa del budget dei costi.

E' molto importante che i CRE di terzo livello di struttura si considerano tra loro , all'interno di questa ,sia come fornitori che come clienti. Pertanto nella formulazione del budget ciò che per un CRE è un costo, se il fornitore è un altro CRE quello stesso importo sarà da questo esposto nel budget come ricavo.

Necessita quindi che ogni CRE predisponga dei capitolati con costi standard per la fornitura dei propri servizi, oppure elabori puntualmente preventivi per le forniture di prodotti e /o servizi particolari.

ELABORAZIONE DELLE PREVISIONI DEL BUDGET COSTI /RICAVI ENTRO IL 30/11/anno"X"

Da parte di ogni CRE dovrà essere elaborato il budget costi/ ricavi anno"X+1" suddiviso per attività, per ognuna di queste suddivisa per conto economico elementare su apposite schede analitiche e riepilogative, mettendo a confronto i consuntivi degli ultimi due anni e la previsione a finire di consuntivazione dell'anno in corso.

- Analisi delle proposte di budget costi ricavi tra i livelli di struttura 1,2,3, interessati

- Elaborazione e approvazione del budget per CRE, voce di spesa, conto economico da parte dei livelli di struttura 1,2,3.
- Dopo l'approvazione del budget, ogni CRE ne diventa direttamente responsabile, nei confronti della struttura aziendale ,degli impegni economici richiesti ed autorizzati , più specificatamente per i costi:
 - dell'acquisizione del bene servizio
 - della corretta fornitura (secondo parametri e caratteristiche stabilite)
 - del pagamento della fattura

mentre per i ricavi:

- dell'acquisizione delle commesse di forniture
- dei preventivi
- della fornitura del bene servizio (secondo parametri caratteristiche stabilite)
- dell'Emissione fattura Riscossione pagamenti

Ciò che è importante in questi processi è che tutta la struttura Aziendale si senta fortemente coinvolta, per ottenere un risultato economico gestito, presupposto di professionalità e trasparenza gestionale.

La conclusione della previsione di Budget coincide con l'approvazione dello stesso da parte del primo livello di struttura.

La trattazione di questi argomenti potrebbe continuare all'infinito, ma l'obiettivo è quello di consentirvi una lettura possibilmente rapida, ma soprattutto, efficace ed interessante al fine di offrirvi spunti di curiosità e riflessione.

LA FORMAZIONE

Come già detto in precedenza le decisioni strategiche aziendali vanno sviluppate attraverso una attenta organizzazione, che deve tenere conto sia dell'analisi di mercato (marketing), che dell'analisi dei dati economici gestionali (controllo di gestione). In tale processo, i responsabili delle attività aziendali, risultano essere interlocutori determinanti per definire gli obiettivi strategici prima e successivamente gli artefici della gestione aziendale al fine del conseguimento di quanto stabilito (condivisione dell'intero processo strategia/attuazione)

In questo scenario la **FORMAZIONE** assume un valore intrinseco strategico che un'Azienda non può trascurare.

Il processo di formazione deve essere continuo, condiviso e strutturato a tutti livelli aziendali, traendo origine dai processi di valutazione dei risultati conseguiti nonché, dalle capacità comportamentali e gestionali delle risorse in funzione dell'attività loro assegnata.

Per facilitare, i responsabili di area, lo sviluppo e l'attuazione dei processi operativi, gestionali e decisionali, sia all'interno della propria attività che trasversale con le altre, vengono elencati degli argomenti da approfondire in sede di formazione.

- Come gestire le risorse
- La riunione di lavoro
- L'arte dell'ascolto
- Sviluppare la propria assertività
- Statistica per l'azienda
- Essere efficaci nell'organizzazione
- Il pensiero divergente
- Gestire i conflitti tra i collaboratori
- Analisi e soluzione dei problemi
- Gestire i risultati per obiettivi
- la delega
- La formazione come strutturarla
- Marketing strategico ed operativo
- La qualità
- Come gestire l'azienda attraverso l'ausilio dei dati economici gestionali

Cordialità
Antonio Gareri