

CONVEGNO DI FORMAZIONE
PER IMPRESE INTELLIGENTI

GESTIRE
il **CAMBIAMENTO**
ORGANIZZATIVO
attraverso il
CONTROLLO
di **GESTIONE**

venerdì

15 GIUGNO

9.30 - 14.30

Villa Sorio
Via Pozzo Roin, 11
GAMBELLARA (VI)

“Cambiamenti organizzativi generati dal Controllo”

Monica Saccon



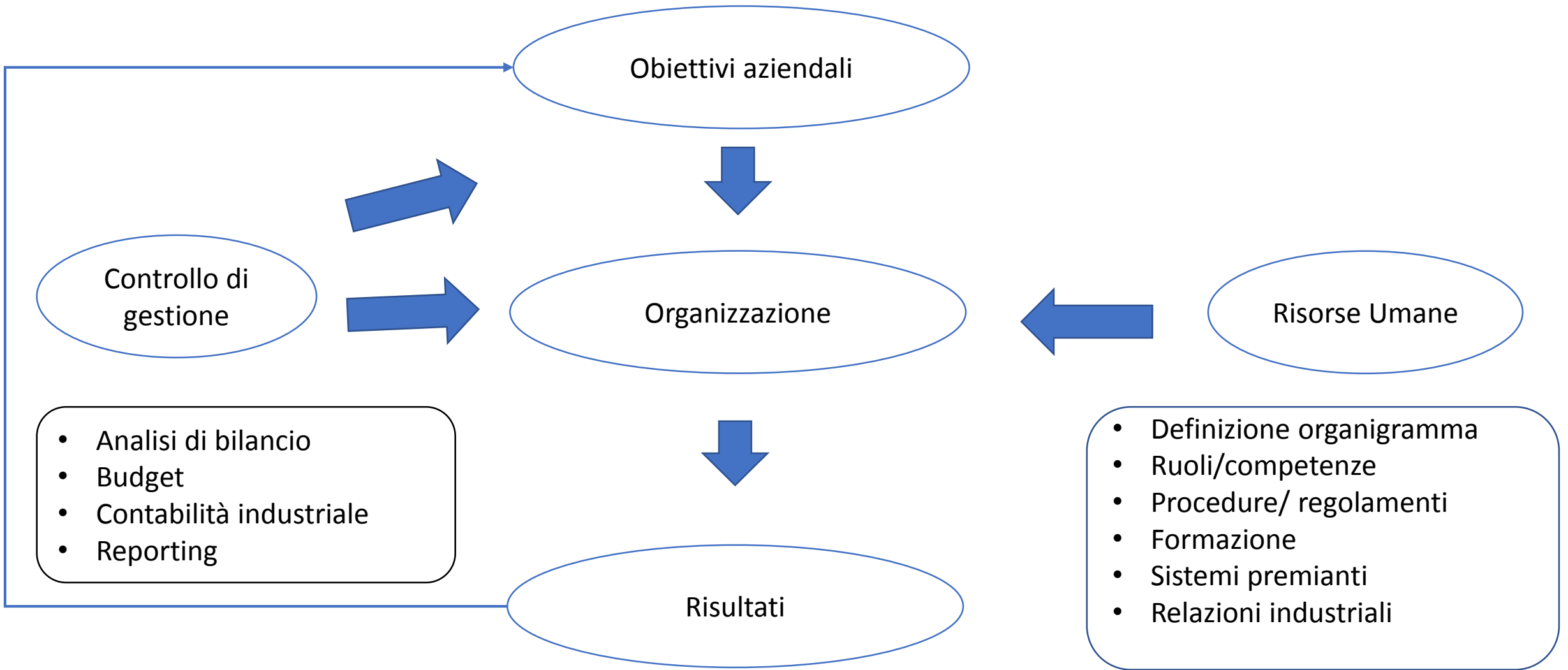
Cos'è un'organizzazione

“Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturate e coordinate che interagiscono con l'ambiente esterno” (Daft, 2010).

E' un insieme di risorse (umane, finanziarie, materiali) coordinate tra di loro al fine di orientarne le forze verso gli **obiettivi dell'azienda**, in linea con le richieste il mercato.

Fattori di successo dell'organizzazione

- **Obiettivi chiari e condivisi;**
- Adeguate progettazione delle **struttura organizzativa e dimensionamento delle risorse** all'interno della stessa;
- **Corretta gestione delle risorse umane;**
- **Regole di coordinamento** tra le risorse;
- Gestione dei **carichi di lavoro e dei vincoli;**
- **Efficace controllo delle performance** (misurazione, incentivazione, etc);
- Sistemi di **comunicazione e reporting standardizzati;**
- Processi di **miglioramento continuo.**



CASO AZIENDALE: Gruppo Alf



Alf Group è una presenza significativa nel panorama internazionale dell'industria dell'arredamento con 92 Paesi serviti , tre linee di business (linea giorno e notte, moderno e contemporaneo, linea cucine), un fatturato in continua crescita che oggi ha raggiunto gli 80 mio € con più di 300 dipendenti su tre stabilimenti.

Punti di forza:

- a) capacità di coniugare i valori della tradizione artigianale attenta alla qualità e ai dettagli, con il continuo rinnovamento prodotti richiesto dal mercato, anticipando le tendenze;
- b) Investimenti in innovazione tecnologica;
- c) Visione strategica di medio - lungo periodo;
- d) costante coinvolgimento e confronto con le eccellenze presenti nel settore, ed in particolare nel territorio, per il mantenimento dei valori di un Made in Italy

Organizzazione iniziale 2015:

- 3 stabilimenti dedicati a tre business diversi: due con logiche Mto (moderno e cucine), uno Mts (contemporaneo); Il moderno realizzava il 26% del fatturo complessivo, la linea contemporanea 68% e 6% le cucine.
- risorse tecniche, acquisti e approvvigionamento, programmazione della produzione, ict, concentrate nello stabilimento del prodotto contemporaneo;
- Importante investimento tecnologico previsto nello stabilimento del prodotto Moderno, con forte impatto sui flussi aziendali;
- Struttura organizzativa gerarchica: 6 riporti alla direzione
- Bassa diffusione della cultura del costo

Obiettivi aziendali:

- Acquisizione di nuove quote di mercato del prodotto Moderno
- Miglioramento della marginalità aziendale
- Consolidamento del fatturato sul mercato del prodotto Contemporaneo

Azioni intraprese:

- Revisione e rafforzamento del Controllo di Gestione
- Analisi organizzativa per la verifica delle competenze e del clima

Questo ha generato:

- Definizione e divulgazione del Budget di Vendite e dei Costi
- Definizione di obiettivi di produttività ed efficienza adeguati ad ogni reparto di produzione
- Diffusione di una nuova procedura operativa: proposta di spesa (costi/benefici e tempi di rientro).
- Specializzazione dei siti produttivi in singole B.U., riorganizzando le risorse tecniche prima concentrate in un unico stabilimento; inserimento di nuovo personale con competenze tecnico/impiantistiche
- Rilevazione fasi di lavoro critiche: es. «Verniciatura».
- Riorganizzazione del business «Contract» integrando le attività prima destinate ad una struttura dedicata, all'interno dell'Ufficio Tecnico.

Risultati conseguiti dal 2015 ad oggi:

- Crescita complessiva del fattura aziendale del 14% con un aumento del fatturato del business moderno al 31% sul globale (28% di crescita), contemporaneo del 60% (6% di crescita) e delle cucine 7% (55% di crescita)
- Miglioramento del margine
- Nuova struttura di costo per linea di business
- Maggiore diffusione e comprensione della cultura di costo
- Motivazione, coinvolgimento e piani di crescita del personale
- Realizzazione di una reportistica integrata in uno strumento BI resa disponibile alla Direzione e ai primi livelli, così da garantire la pronta disponibilità del dato per portare a valutazioni sempre più oggettive con conseguenti aggiustamenti organizzativi.