

Presupposti organizzativi per sviluppare le competenze aziendali

mondainipartners
DG INVESTMENT CONSULTING

di Maria Teresa Speciale Consulente Mondaini Partners S.r.l.

Le imprese italiane nascono spesso dall'idea e dalle capacità innovatrici di persone inesperte nella gestione manageriale vera e propria e che dunque si ritrovano a dover fronteggiare problematiche più o meno complesse in caso di crescita del business. Il caso di un'azienda commerciale fornisce lo spunto per trattare l'argomento della riorganizzazione di funzioni e responsabilità durante un periodo di espansione e consolidamento.

18

Amministrazione & Finanza n. 10/2002

Introduzione

L'azienda imprenditoriale (1), protagonista indiscussa del panorama industriale italiano, manifesta alcune volte forti carenze organizzative, con assenza di una chiara definizione di ruoli, responsabilità e procedure. Piccolo diventa così sinonimo di «non-organizzato».

Tuttavia, l'evolversi del ciclo di vita dell'impresa, con il passaggio dalla fase di avvio a quella di sviluppo, e il conseguente aumento della complessità gestionale determinano l'esigenza di «fare ordine», mediante la definizione di variabili organizzative in grado di sostenere adeguatamente la crescita.

In questa sede prenderemo in esame, il percorso di riorganizzazione intrapreso da un'azienda familiare in fortissima crescita, soffermandoci in particolare sulla progettazione delle posizioni e delle mansioni in un'ottica di medio-lungo periodo.

Con il presente intervento intendiamo evidenziare l'importanza di definire la struttura-obiettivo e le mansioni indipendentemente dalla valutazione delle competenze possedute dal personale aziendale in un dato momento, sulla base dell'analisi dei processi gestionali, delle attività e delle *skill* necessarie per competere con successo.

Si possono individuare, infatti, almeno tre valide ragioni, a supporto di questa scelta metodologica:

- neutralizzare l'influenza dell'esistente, in modo da creare una struttura realmente adeguata a supportare la crescita e a garantire il corretto svolgimento delle attività necessarie per l'ottenimento del vantaggio competitivo;
- ridurre al minimo le ripercussioni del turnover del

personale, spesso molto elevato soprattutto durante la fase di sviluppo aziendale;

- consentire ampi spazi di crescita delle risorse umane, mediante la formalizzazione di un piano di sviluppo delle competenze, finalizzato a colmare il gap esistente tra le *skill* già disponibili e il fabbisogno di competenze per il funzionamento efficace ed efficiente dei processi aziendali.

La progettazione della struttura organizzativa rappresenta, peraltro, il primo passo per l'attivazione di una metodologia di pianificazione e programmazione integrata (2), come processo che, partendo dalla formalizzazione della *mission* e della *vision* aziendale, conduce al *deployment* del piano annuale, al fine di assicurare l'indispensabile coerenza tra strategia d'impresa e gestione operativa.

Ed è proprio scendendo nel dettaglio del piano annuale che si delinea il piano delle iniziative per il perseguimento degli obiettivi di miglioramento culturale, organizzativo e tecnico e, quindi, anche il piano di sviluppo delle competenze, in cui sono indicate le azioni volte a garantire al personale aziendale la for-

Note:

(1) Si definisce così il modello aziendale che, nascendo dalla creatività di un imprenditore pioniere dotato di carisma e capacità decisionale; si caratterizza per l'informalità e la personalizzazione dei rapporti, l'accentramento e la velocità delle decisioni, l'ambiguità dei ruoli e delle gerarchie, l'assenza di funzioni di supporto e le modeste dimensioni.

(2) Sul tema della pianificazione integrata si rimanda a: D. Mondaini, A. Stancari, M.T. Speciale, «Una «vision» integrata per competere con successo», in *Amministrazione & Finanza*, n. 6/2001, pag. 40 e A. Stancari, «Migliorare per competere: la pianificazione diventa annuale», in *Amministrazione & Finanza*, n. 10/2001, pag. 38.

Pianificazione e controllo

mazione necessaria per svolgere correttamente le mansioni e per crescere assieme all'azienda.

Breve premessa metodologica

La progettazione della struttura organizzativa si articola nelle seguenti fasi, logicamente sequenziali:

1. scelta del modello manageriale (3);
2. definizione della struttura-obiettivo;
3. individuazione delle mansioni;
4. definizione della struttura a breve.

In realtà, la progettazione della struttura a cui l'impresa deve tendere in un orizzonte temporale non breve e la stesura del mansionario (4) sono contestuali, dato che la decisione di raggruppare alcune attività in un'unica mansione determina la creazione di una posizione all'interno di un'unità organizzativa.

A tal proposito, l'aspetto più innovativo sul piano metodologico consiste nel fatto che la definizione della struttura organizzativa e delle mansioni si incrocia con la visione per processi gestionali, garantendo così l'ottenimento di un'organizzazione coerente con le decisioni strategiche aziendali.

La mappatura di processi e sottoprocessi, l'individuazione delle singole attività da svolgere, la riprogettazione dei flussi di attività sulla base della *mission* di processo e delle prestazioni attese rappresentano, quindi, fasi preliminari rispetto alla progettazione di mansioni e strutture. Questo modo di procedere ricorda peraltro il *Business System Diamond* (Tavola 1) concepito da Hammer e Champy (5), noti fautori del *Business Process Reengineering*.

Come già accennato, le competenze richieste per lo svolgimento efficace ed efficiente di ciascuna mansione devono poi essere confrontate con quelle possedute dall'organico aziendale, in modo da valutare il divario esistente e procedere all'impostazione di un adeguato piano di sviluppo delle *skill*.

Nel caso di un intervento di progettazione organizzativa le competenze richieste devono essere confrontate con quelle possedute dall'organico, in modo da procedere all'impostazione di un piano adeguato di sviluppo delle skill.

In definitiva, nel corso di un intervento di progettazione organizzativa, le caratteristiche del personale esistente vengono prese in considerazione soltanto per le seguenti finalità:

- comprendere la cultura aziendale per determinare la direzione del cambiamento organizzativo;
- definire la struttura da adottare nella fase di transizione ver-

so la situazione obiettivo;

- pianificare i percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze.

Al fine di illustrare un percorso di progettazione della struttura organizzativa che ha condotto alla stesura di un piano di sviluppo delle competenze, si riprende il caso TLC S.p.a., a cui si è già fatto riferimento in due precedenti interventi sul tema della pianificazione integrata (6).

Il caso TLC S.p.a.

TLC S.p.a. è un'impresa commerciale operante nel settore della telefonia, costituita nel 1996 da due soci, dotati di grande vitalità e di una lunga esperienza nel settore nel ruolo di agenti. La società ha conseguito un fortissimo sviluppo nell'arco di due anni,

Note:

(3) Per approfondimenti sulla metodologia di progettazione della struttura organizzativa si veda: R. Comai, *La progettazione della struttura organizzativa*, Iseidi, 1998.

(4) Il mansionario è il documento che indica per ciascuna posizione alcuni elementi, quali l'unità organizzativa di appartenenza, i nominativi dei titolari che la ricoprono, la posizione da cui dipende in linea gerarchica, le attività da svolgere e il relativo fabbisogno di competenze.

(5) A tal proposito si consulti: M. Hammer - J. Champy, *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer, 1993.

(6) Si veda nota 2.

Tavola 1 • Il diamante del sistema di business



raddoppiando ogni anno il proprio fatturato, fino a realizzare circa 100 miliardi di Lire nell'esercizio 2000.

Il processo di sviluppo aziendale ha seguito tre importanti direttrici: la crescita dimensionale, la definizione di accordi interaziendali e il cambiamento di assetto organizzativo (7).

Per quanto riguarda la prima modalità, lo sviluppo si è tradotto in un incremento dell'organico da 10 a 80 unità, determinando la necessità di trasferire la sede operativa e l'emergere di un maggiore fabbisogno di coordinamento e di flussi informativi più strutturati.

In parallelo alla crescita interna, è maturata la decisione strategica di sviluppare una rete di punti vendita in franchising, con l'obiettivo di coprire in pochi anni tutto il territorio nazionale, aprendo circa 200 strutture affidabili e ben gestite.

Il rapido sviluppo aziendale ha messo in luce l'esistenza di gravi lacune organizzative, ponendo il soggetto imprenditoriale di fronte ad una serie di problemi, tra cui l'eccessiva concentrazione di lavoro al vertice, la drastica riduzione del livello qualitativo dell'offerta, l'assenza di funzioni di staff, l'affermarsi di una «cultura dell'emergenza» e di una forte resistenza all'introduzione di meccanismi di programmazione e di procedure di lavoro.

Presentiamo, di seguito, il percorso seguito dall'azienda per attuare un profondo cambiamento organizzativo nello spazio di circa tre anni, al fine di acquisire una visione per processi e di dotarsi di una struttura snella e flessibile, con un *middle management* forte nelle posizioni chiave.

La scelta del modello manageriale

Il modello manageriale al quale orientare la progettazione della struttura è stato selezionato a partire dall'analisi del contesto competitivo e strategico di riferimento, nonché da un'attenta valutazione della cultura organizzativa esistente e della propensione del vertice al cambiamento.

Molteplici considerazioni hanno indotto a scegliere il percorso evolutivo più comune per un'azienda imprenditoriale in crescita, che consente lo sviluppo di una struttura decentrata e flessibile, passando attraverso una tappa intermedia rappresentata dall'organizzazione funzionale.

In primo luogo, la proprietà di TLC S.p.a. ha sempre alimentato e sostenuto il cambiamento organizzativo

con entusiasmo e determinazione, riconoscendo in esso l'indispensabile supporto per l'implementazione e il successo della strategia. Il vertice sembrava quindi abbastanza maturo per sponsorizzare l'adozione di un modello un

pò più evoluto rispetto alla classica organizzazione gerarchico-funzionale.

Le peculiari caratteristiche del settore di appartenenza suggerivano, infatti, il ricorso a modalità organizzative e gestionali adatte a fronteggiare condizioni di incertezza e a potenziare la capacità di adattamento all'imprevisto. Questo orientamento era auspicabile in considerazione dell'elevata complessità del business, soprattutto in termini di know-how tecnologico, diversificazione dell'offerta, articolazione della clientela, esigenza di velocità, affidabilità e flessibilità nella consegna della merce, turbolenza e imprevedibilità del mercato.

Inoltre, l'organico aziendale risultava formato da personale molto giovane e dinamico, che avvertiva fortemente l'esigenza di una struttura caratterizzata da decisionalità diffusa, autoregolazione e controllo sui risultati, mansioni complesse e polivalenti, sviluppo delle professionalità e limitata burocratizzazione.

L'ipotesi di un modello integrato, con sovrapposizione della struttura funzionale e della struttura snella, è stata invece scartata sia per la probabile difficoltà di gestione dei ruoli sia per l'eccessiva corresponsabilità che avrebbe generato, complicando ulteriormente la situazione.

L'impresa, costituita in partenza da personale poco addestrato, senza ruoli e responsabilità ben definiti e con scarso coinvolgimento negli obiettivi aziendali, doveva dunque trasformarsi in un'azienda «squadra», con un organico fortemente motivato e integrato, in grado di svolgere mansioni complesse e di migliorare le proprie competenze mediante la formazione continua.

Tuttavia, i dipendenti di TLC S.p.a. non solo ignoravano il proprio contributo effettivo alla creazione di valore aggiunto per il cliente finale, data l'assenza di una visione del business per processi, ma non avevano neppure l'esatta percezione del ruolo rivestito e dei legami orizzontali e verticali con le altre posizioni. La crescita dimensionale era stata talmente rapida e imprevedibile da trovare l'azienda impreparata e priva anche di un organigramma per la rappresentazione delle unità organizzative e dei rapporti gerarchici tra esse.

La situazione di totale caos organizzativo rendeva, pertanto, impossibile nell'immediato la trasformazione in azienda snella, determinando la necessità di una fase transitoria, caratterizzata dalla chiara identificazione delle unità organizzative e dei livelli gerarchici in un modello di tipo funzionale.

Nota:

(7) Sul tema della nascita e dello sviluppo delle imprese minori si rimanda a: P. Preti, *L'organizzazione della piccola impresa*, Egea, 1991.

La crescita dimensionale era stata talmente rapida ed inaspettata da portare ad una situazione di totale caos organizzativo: una trasformazione diretta era impensabile, sarebbe occorsa una fase transitoria.

Pianificazione e controllo

Dall'analisi dei processi alla definizione della struttura-obiettivo

TLC S.p.a. ha definito la propria struttura-obiettivo mediante l'analisi congiunta della struttura organiz-

zativa esistente, rappresentata in Tavola 2, e dei processi gestionali riprogettati in un'ottica di creazione di valore per il cliente, come mostra la mappa riportata in Tavola 3.

Tra i principali punti di debolezza della struttura or-

Tavola 2 • Struttura organizzativa di partenza di TLC S.p.a.

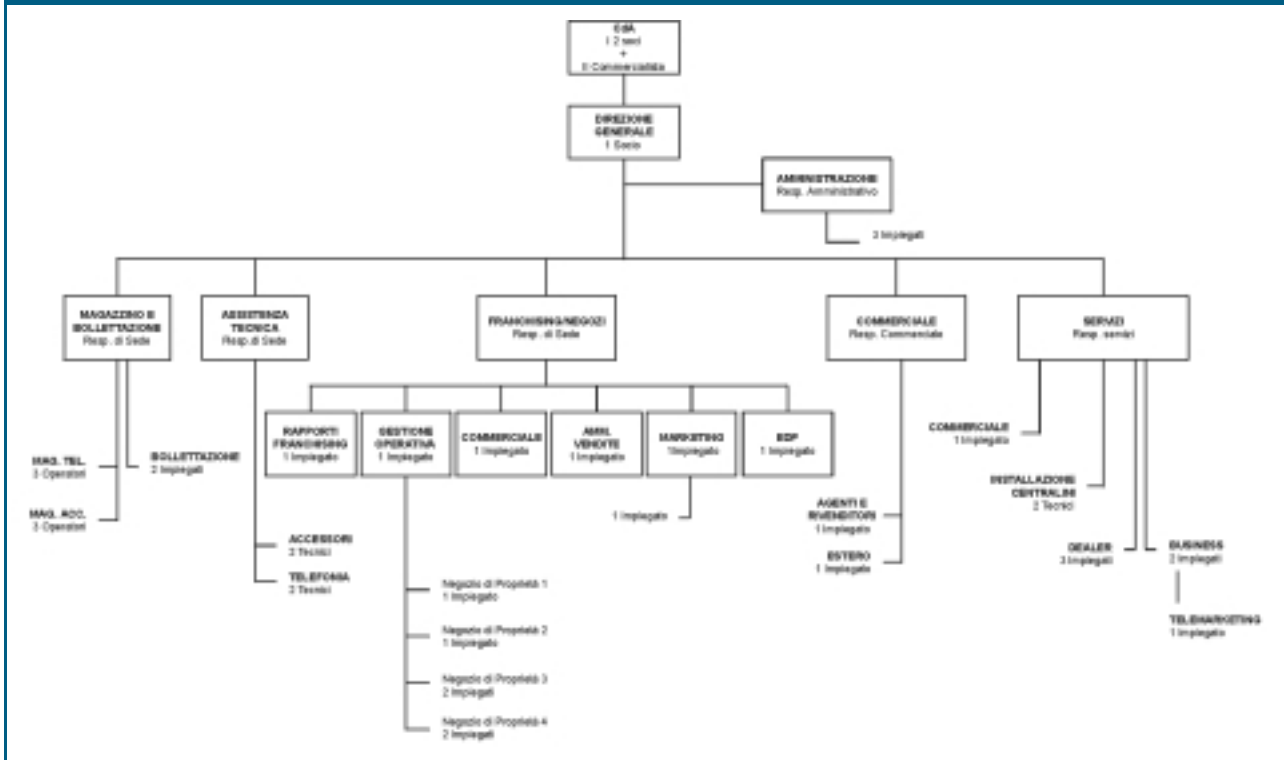
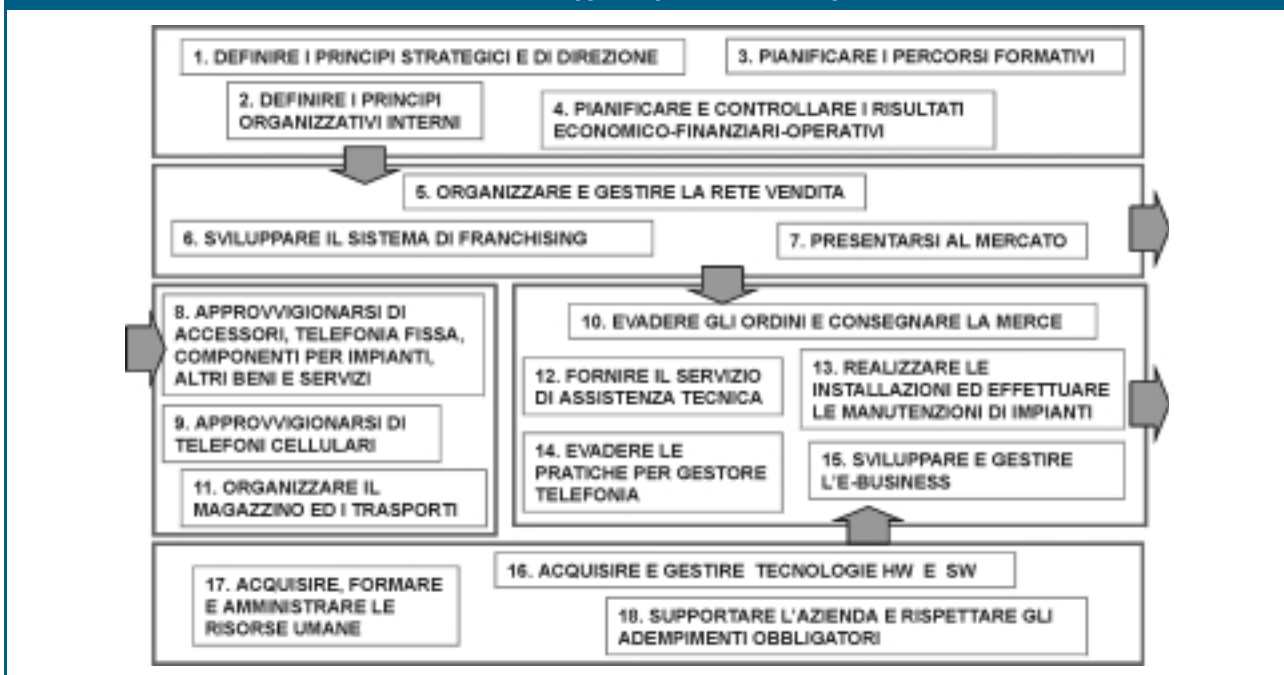


Tavola 3 • Mappa dei processi di TLC S.p.a.



Pianificazione e controllo

ganizzativa di base si possono senza dubbio annoverare:

- l'assenza di un'unità preposta agli acquisti e di un responsabile della formazione;
- il controllo da parte di una specifica linea di business (franchising/negozi) di unità trasversali, quali il marketing, l'amministrazione vendite e l'Edp;
- l'eccessivo sovraccarico di attività di coordinamento e controllo per il responsabile di sede, una sorta di figura «jolly» intermedia tra il vertice e il personale aziendale e addetta alla risoluzione dei problemi operativi più spiccioli.

La riprogettazione delle unità organizzative e delle posizioni è stata guidata dall'applicazione di alcune logiche proprie dell'azienda snella, che presenta tipicamente una struttura corta e piatta, ossia con poche unità organizzative e livelli gerarchici ridotti al minimo.

La struttura-obiettivo, raffigurata in Tavola 4, si articola in 4 funzioni di staff (risorse umane, amministrazione & finanza, sistemi informativi e sicurezza) e 4 funzioni di *line* (marketing & vendite, logistica integrata, area tecnica & qualità, servizi).

La struttura è stata «accorciata», mediante l'aggrega-

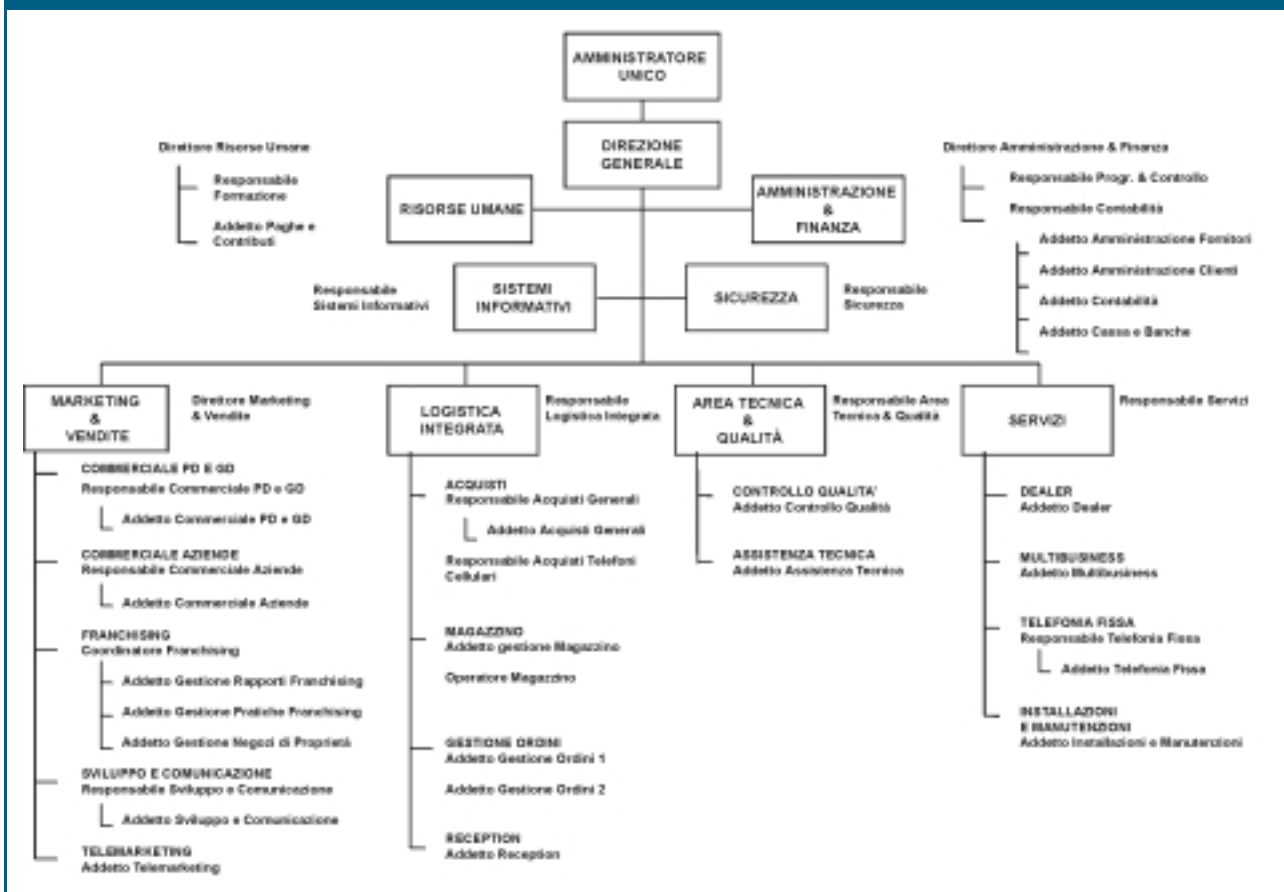
zione di più unità organizzative all'interno di una medesima funzione, e «appiattita» riducendo il più possibile i livelli direttivi e l'esigenza di supervisione, grazie ad una diffusa responsabilizzazione e al conferimento di un maggiore potere decisionale ai dipendenti.

La creazione delle quattro funzioni di linea discende da considerazioni sulla peculiare natura del business e dalla volontà di coniugare ordine e snellezza.

Nella funzione marketing & vendite sono state accorpate diverse unità organizzative (commerciale piccola e grande distribuzione, commerciale aziende, franchising, sviluppo e comunicazione, telemarketing) in vista dei seguenti obiettivi:

- attribuire ad un'unica posizione, a cui è stata assegnata anche la responsabilità dei processi commerciali e di marketing, la supervisione su vendite, punti vendita in franchising, negozi di proprietà, attività di sviluppo e comunicazione, telemarketing;
 - realizzare il *cross-selling* dei prodotti e servizi offerti (telefoni, accessori, servizi di telefonia fissa e mobile, installazione e manutenzione di centralini telefonici), mediante una rete comune di agenti.
- La funzione logistica integrata è stata, invece, con-

Tavola 4 • Struttura-obiettivo di TLC S.p.a.



cepita per fare in modo che il *process owner* dell'evacuazione degli ordini e della gestione del magazzino, svolga il ruolo di «allenatore» e si assuma la responsabilità dello sviluppo delle unità organizzative maggiormente coinvolte in attività di natura logistica, quali gli acquisti, la gestione ordini e il magazzino, che presentavano in partenza le maggiori carenze e inefficienze.

Infine, le funzioni area tecnica & qualità e servizi sono state create per individuare specifiche responsabilità relative a due linee di business aziendali:

1. l'assistenza tecnica e il controllo qualità su telefoni e accessori;
2. i servizi B2C e B2B offerti da TLC S.p.a. in veste di intermediario per un gestore nazionale di telefonia e il servizio di installazione/manutenzione di centralini telefonici presso utenti aziendali.

Progettazione delle mansioni e del mansionario

Il passo successivo è costituito dal raggruppamento delle attività elencate nel modello dei processi (8) in mansioni, da attribuire a differenti posizioni individuate all'interno delle unità organizzative.

Per l'illustrazione dei principali criteri che hanno ispirato la progettazione delle posizioni e delle mansioni, prendiamo ad esempio il processo di approvvigionamento di TLC S.p.a., che per la sua particolare articolazione offre significativi spunti di riflessione.

Si premette che la profonda differenza delle logiche di acquisto dei telefoni cellulari, rispetto a tutte le altre merci che transitano in azienda, ha reso indispensabile l'individuazione di due processi distinti, denominati rispettivamente «Approvvigionarsi di telefoni cellulari» e «Approvvigionarsi di accessori, telefonia fissa, componenti per impianti, altri beni e servizi».

Il mercato dei telefoni cellulari è governato, infatti, da regole simili a quelle vigenti nei mercati borsistici, per via di un andamento dei prezzi e della domanda soggetto a continue e imprevedibili oscillazioni. TLC S.p.a. ha il suo *core business* nella commercializzazione di telefoni cellulari, basando il proprio vantaggio competitivo sull'innata sensibilità commerciale dei soci fondatori, che vantano una pluriennale esperienza nel settore.

Per questo motivo, i due processi di approvvigionamento, differenziandosi in apparenza soltanto per alcune attività, possiedono in realtà meccanismi di funzionamento decisamente diversi.

La Tavola 5 presenta l'elenco delle attività relative ai due processi, utilizzato come base per l'individuazione delle mansioni. Si espongono, di seguito, alcune considerazioni sul processo relativo agli acquisti generali, per evidenziare successivamente le differenze rispetto al flusso di approvvigionamento dei telefoni cellulari.

Criteri di progettazione delle mansioni: un esempio

Un primo criterio di progettazione delle mansioni consiste nell'attribuire alla medesima posizione «responsabile acquisti generali» attività di pianificazione degli acquisti e di relazione con i fornitori, quali la definizione delle politiche di acquisto, la definizione di un programma periodico di acquisto, l'effettuazione di ricerche di mercato per nuovi prodotti e fornitori, l'avvio dei rapporti con nuovi fornitori e il mantenimento di quelli già esistenti.

A questa posizione, sulla quale ricade la responsabilità dell'intero processo, è stata attribuita una mansione complessa, che comprende anche:

- altre attività di contatto con i fornitori, connesse all'emissione di ordini d'acquisto, come la selezione dei provider in base all'analisi delle offerte ricevute, la negoziazione delle condizioni di acquisto, la definizione del contratto di fornitura, la risoluzione delle criticità relative agli approvvigionamenti;
- attività che implicano un certo potere decisionale, quali la valutazione e l'approvazione delle richieste d'acquisto e l'autorizzazione dei pagamenti ai fornitori;

— attività più semplici e operative, svolte in prevalenza dalla posizione «addetto acquisti generali», come la conferma a sistema dell'ordine d'acquisto e il suo invio al fornitore, la creazione e l'aggiornamento dell'anagrafica articoli, l'emissione della richiesta del campione di un nuovo prodotto, la ricezione e il controllo del campione medesimo.

Nel complesso emerge quindi la volontà di includere nella stessa mansione attività relative a una porzione significativa di processo, che richiedono competenze multiple, capovolgendo così la logica della specializzazione funzionale e incrementando sensibilmente il livello di responsabilizzazione, gratificazione e motivazione del personale aziendale.

L'addetto acquisti generali collabora con il responsabile anche nell'effettuazione di ricerche di mercato, nel mantenimento dei rapporti con i fornitori, nella negoziazione delle condizioni di acquisto e nella risoluzione delle criticità.

A questa posizione sono assegnate, inoltre, altre attività di profilo più basso, quali ad esempio la creazione e l'aggiornamento dell'anagrafica fornitori, l'elaborazione e l'invio delle richieste d'offerta, la regi-

Nota:

(8) Si tratta di un documento che fornisce, per ciascun processo, gli obiettivi, le performance attese, gli enti aziendali coinvolti e il responsabile di processo (*process owner*). Nel caso in esame, il modello dei processi, assunto come base per la progettazione del mansionario, non contiene semplicemente le attività rilevate sul campo, ma è già frutto di un intervento volto principalmente a eliminare le attività a basso valore aggiunto, ad aggiungere le attività assenti ma necessarie per l'ottenimento delle prestazioni attese e a riposizionare le attività lungo i processi.

Pianificazione e controllo

Tavola 5 • Sottoprocessi e attività relative ai processi di approvvigionamento

PROCESSI Sottoprocessi	APPROVVIGIONARSI DI TELEFONI CELLULARI	APPROVVIGIONARSI DI ACCESSORI, TELEFONIA FISSA, COMPONENTI PER IMPIANTI, ALTRI BENI E SERVIZI
Pianificare e massimizzare le opportunità di acquisto	<ul style="list-style-type: none"> • Definire le politiche d'acquisto • Effettuare ricerche di mercato per nuovi prodotti e fornitori • Avviare i rapporti con nuovi fornitori • Mantenere i rapporti con i fornitori • Creare e aggiornare l'anagrafica fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> • Definire le politiche d'acquisto • Partecipare alla pianificazione logistica aziendale • Definire un programma periodico d'acquisto • Effettuare ricerche di mercato per nuovi prodotti e fornitori • Avviare i rapporti con nuovi fornitori • Mantenere i rapporti con i fornitori • Creare e aggiornare l'anagrafica fornitori
Identificare i fabbisogni ed emettere gli ordini d'acquisto	<ul style="list-style-type: none"> • Controllare le giacenze a magazzino • Inserire a sistema le RdA • Valutare ed approvare le RdA • Elaborare e spedire le RdO • Analizzare le offerte e selezionare il fornitore • Creare e aggiornare l'anagrafica articoli • Negoziare le condizioni di acquisto e definire il contratto di fornitura • Registrare a sistema l'OdA • Approvare l'OdA • Confermare a sistema l'OdA ed inviarlo al fornitore 	<ul style="list-style-type: none"> • Controllare le giacenze a magazzino • Inserire a sistema le RdA • Valutare ed approvare le RdA • Elaborare e spedire le RdO • Analizzare le offerte e selezionare il fornitore • Emettere la richiesta del campione di un nuovo prodotto • Ricevere e controllare il campione di un nuovo prodotto • Creare e aggiornare l'anagrafica articoli • Effettuare i test e individuare le compatibilità sul primo campione • Archiviare le schede tecniche dei test effettuati sul primo campione • Negoziare le condizioni di acquisto e definire il contratto di fornitura • Registrare a sistema l'OdA • Approvare l'OdA • Confermare a sistema l'OdA ed inviarlo al fornitore
Ricevere, controllare e stoccare la merce	<ul style="list-style-type: none"> • Sollecitare ai fornitori le consegne • Ricevere il campione del nuovo prodotto • Effettuare i test e individuare le compatibilità • Archiviare le schede tecniche dei test effettuati • Ricevere e controllare le merci in entrata • Caricare a sistema le merci ricevute • Prelevare un campione e renderlo disponibile per il controllo • Effettuare i test di conformità ed individuare le nuove compatibilità • Aggiornare le schede tecniche con i test di conformità effettuati • Eseguire lo stoccaggio delle merci in magazzino • Preparare ed inviare i resi ai fornitori • Risolvere le criticità relative all'approvvigionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sollecitare ai fornitori le consegne • Ricevere e controllare le merci in entrata • Caricare a sistema le merci ricevute • Prelevare un campione e renderlo disponibile per il controllo • Effettuare i test di conformità ed individuare le nuove compatibilità • Aggiornare le schede tecniche con i test di conformità effettuati • Eseguire lo stoccaggio delle merci in magazzino • Preparare ed inviare i resi ai fornitori • Risolvere le criticità relative all'approvvigionamento
Curare i pagamenti ai fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Ricevere e controllare le fatture - fornitori • Registrare in P.N. le fatture - fornitori • Autorizzare i pagamenti ai fornitori • Ricevere e controllare le note di rettifica dai fornitori • Registrare in P.N. le rettifiche su fatture - fornitori • Verificare le fatture-fornitori in scadenza • Verificare la disponibilità di cassa • Effettuare i pagamenti ai fornitori • Registrare in P.N. i pagamenti ai fornitori • Rispondere ai solleciti di pagamento dei fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> • Ricevere e controllare le fatture - fornitori • Registrare in P.N. le fatture - fornitori • Autorizzare i pagamenti ai fornitori • Ricevere e controllare le note di rettifica dai fornitori • Registrare in P.N. le rettifiche su fatture - fornitori • Verificare le fatture-fornitori in scadenza • Verificare la disponibilità di cassa • Effettuare i pagamenti ai fornitori • Registrare in P.N. i pagamenti ai fornitori • Rispondere ai solleciti di pagamento dei fornitori
Formarsi per il processo di approvig.	<ul style="list-style-type: none"> • Aggiornarsi in modo autonomo per il processo di approvvigionamento • Partecipare a momenti di formazione interni per il processo di approvvigionamento • Partecipare a momenti di formazione esterni per il processo di approvvigionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aggiornarsi in modo autonomo per il processo di approvvigionamento • Partecipare a momenti di formazione interni per il processo di approvvigionamento • Partecipare a momenti di formazione esterni per il processo di approvvigionamento

strazione a sistema dell'ordine d'acquisto e la sollecitazione ai fornitori con ritardi nelle consegne.

Si manifesta, in questo caso, la tendenza a prevedere mansioni sempre più intercambiabili, al fine di ridurre i problemi causati dalle assenze e dal turnover del personale e di sviluppare un grado di flessibilità sufficiente per affrontare i picchi stagionali di lavoro.

L'orientamento verso la delega e l'*empowerment* delle mansioni operative è testimoniato dal fatto che il coinvolgimento del direttore generale nel processo è limitato all'approvazione degli ordini d'acquisto, che superano una determinata soglia di importo.

Un altro criterio frequentemente adottato nella definizione delle mansioni riguarda la creazione di gruppi di lavoro interfunzionali, volta a favorire il bilanciamento di differenti obiettivi e l'integrazione delle *skill* necessarie allo svolgimento di attività complesse, come ad esempio la pianificazione della logistica aziendale, alla quale partecipano:

— per la funzione logistica integrata, il «responsabile acquisti generali» e il «responsabile logistica integrata», che presidia il processo di organizzazione del magazzino e dei trasporti e quello relativo all'evasione degli ordini;

— per la funzione marketing & vendite» l'«addetto commerciale piccola e grande distribuzione» e l'«addetto commerciale aziende».

Il controllo delle giacenze a magazzino, attività che in precedenza era ampiamente diffusa in azienda e veniva svolta in modo inefficiente e inefficace, è stato attribuito soltanto a due posizioni: l'«addetto gestione ordini 2», per le giacenze di materiali da utilizzare per l'installazione e la manutenzione dei centralini, e l'«addetto gestione magazzino» in tutti gli altri casi.

Le attività di movimentazione delle merci (ricevere e controllare le merci in entrata, eseguire lo stoccaggio delle merci in magazzino, prelevare un campione e renderlo disponibile per il controllo, preparare e inviare i resi ai fornitori) rientrano nelle mansioni dell'«operatore magazzino», mentre le attività che richiedono l'uso del terminale, come inserire a sistema le richieste d'acquisto e caricare a sistema le merci ricevute, sono affidate all'«addetto gestione magazzino».

I controlli di qualità e i test per l'individuazione delle compatibilità tra telefoni cellulari e accessori, effettuati su campioni prelevati dalle partite di merci acquistate oppure su campioni inviati dai fornitori prima dell'emissione di un ordine d'acquisto, richiedono specifiche competenze tecniche, per cui sono eseguiti dall'«addetto controllo qualità», che provvede contestualmente ad aggiornare le relative schede tecniche.

Infine, le attività di carattere amministrativo risultano di competenza dell'«addetto amministrazione fornitori», mentre quelle di tesoreria spettano all'«addetto

cassa e banche», entrambe nell'ambito della funzione amministrazione & finanza.

Per quanto riguarda l'approvvigionamento dei telefoni cellulari, si rileva l'assenza delle attività relative alla pianificazione logistica aziendale e alla definizione di un programma periodico d'acquisto, data la particolarità del mercato.

Tuttavia, l'aspetto più originale nell'intero mansionario di TLC S.p.a. è rappresentato dalla previsione di una sorta di broker dei telefoni cellulari, che ricopre sia la posizione di «responsabile acquisti telefoni cellulari» sia quella di «addetto commerciale piccola e grande distribuzione».

Questo ruolo, che rappresenta il fulcro del *core business* aziendale, sarà svolto da due persone anziché una come avveniva in passato, in modo da ripartire un carico di lavoro in forte crescita e da assicurare flessibilità e intercambiabilità delle mansioni.

Si ricorda, infine, che le attività di formazione di qualsiasi tipo, ossia relative all'aggiornamento autonomo e alla partecipazione a corsi organizzati dall'azienda oppure svolti presso altri enti, sono annoverate nelle mansioni di tutti i dipendenti aziendali, proprio per sottolineare l'importanza dello sviluppo delle competenze.

Struttura a breve per gestire la transizione

Se nel medio-lungo periodo le persone devono sviluppare le proprie competenze per conformarsi alla struttura-obiettivo, nell'immediato futuro è viceversa la struttura a doversi adeguare all'organico esistente.

Confrontando il profilo e le attitudini del personale che riveste i ruoli chiave con l'articolazione della struttura a cui tendere, si può definire un'organizzazione provvisoria in grado di far funzionare l'impresa durante la transizione verso un modello più evoluto e coerente con la strategia aziendale.

Nel caso di TLC S.p.a., la progettazione di una struttura a breve di tipo gerarchico-funzionale ha consentito all'azienda di compiere un passo importante verso la definizione dei ruoli e delle responsabilità, nonostante il vincolo rappresentato dalla carenza delle competenze disponibili.

I principali cambiamenti rispetto alla struttura di partenza sono così sintetizzabili:

- la nascita della funzione acquisti, con un responsabile e due unità distinte per gli acquisti di telefoni cellulari e per gli acquisti di accessori, materiale per impianti, gadget;
- il raggruppamento del personale commerciale, fino ad allora distinto per linee di business, in un'unica unità organizzativa, dipendente dal responsabile delle vendite;
- la previsione di un re-

Se nel lungo termine sono le persone a dover adeguare le proprie capacità agli obiettivi aziendali; nel futuro immediato è la struttura a doversi conformare all'organico.

Pianificazione e controllo

sponsabile del Ced e dello sviluppo dell'e-business, a supporto delle altre funzioni, e di un addetto alla preparazione di nuove offerte.

Si segnala, tuttavia, l'assenza di importanti unità organizzative e soprattutto il permanere di un sovraccarico di lavoro per il direttore generale e per il responsabile di sede, costretti a ricoprire diverse posizioni per garantire il funzionamento dell'azienda, nell'attesa di colmare l'enorme gap di competenze mediante la selezione di nuovi dipendenti e l'attuazione del piano di sviluppo delle competenze aziendali.

Conclusioni

Sviluppo dell'azienda o sviluppo delle risorse umane? Questo interrogativo, che in passato si è posto come una scelta obbligata tra due alternative, svela la sua inconsistenza di fronte all'importanza per l'impresa

che cresce di dotarsi di un'organizzazione coerente con la strategia prescelta.

Il percorso più valido in tal senso sembra dunque rappresentato dalla progettazione di mansioni e strutture organizzative, che, passando attraverso l'analisi dei processi gestionali, si conclude con l'individuazione di un fabbisogno di competenze per il conseguimento di un successo duraturo nel business.

La fonte del vantaggio competitivo si cela sempre di più nel patrimonio delle *skill* aziendali, che va pertanto difeso e accresciuto con continuità.

Il ponte tra presente e futuro è costituito dal piano di sviluppo delle competenze, che, colmando il divario tra le *skill* disponibili e quelle richieste per il corretto svolgimento delle mansioni, garantisce all'impresa il funzionamento efficace ed efficiente dei propri processi e offre ai singoli individui concrete opportunità di crescita e apprendimento.

Tavola 6 • Struttura a breve di TLC S.p.a.

