

L'introduzione del coordinamento nelle piccole imprese

di Fabrizio Gritta

L'attività dell'impresa si fonda principalmente sulla combinazione delle risorse tramite il processo di produzione.

Sono da considerare risorsa, non solo materiali e/o servizi direttamente collegati alla produzione, merci per la rivendita e nucleo operativo, ma anche il know how, la capacità di prendere decisioni, i flussi economici e finanziari, e il sistema informativo. E' combinando queste componenti che si costituisce l'impresa come sistema coordinato di elementi che può puntare ad un ordine vitale.

Nelle piccole imprese si rischia di indirizzare tutte le decisioni con riferimento quasi esclusivo al lavoro operativo, trascurando gli altri elementi. I principali motivi sono la mancanza di un modello di coordinamento e l'impostazione delle dinamiche aziendali basate sulla personalità dell'imprenditore.

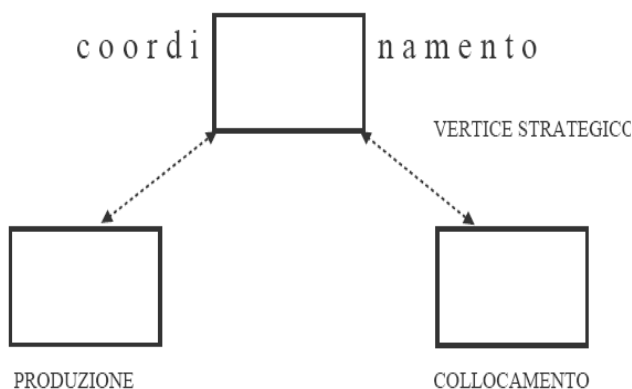
L'analisi del coordinamento è lo strumento principale per poter disegnare il sistema impresa da un punto di vista "manageriale".

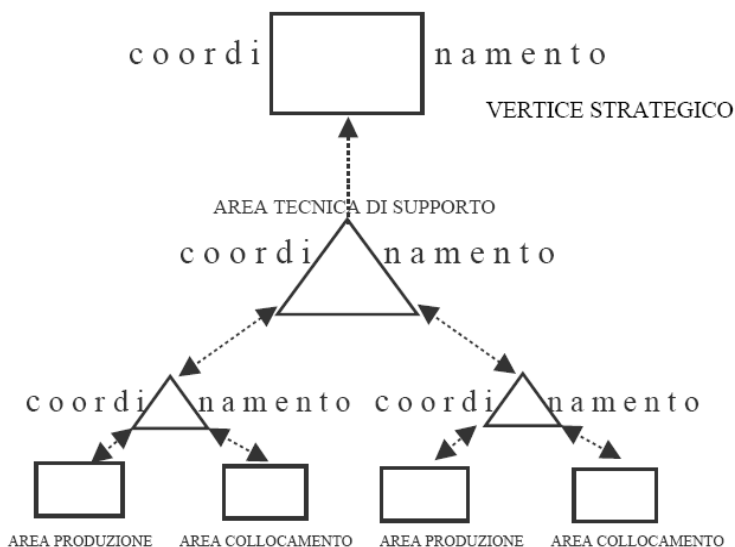
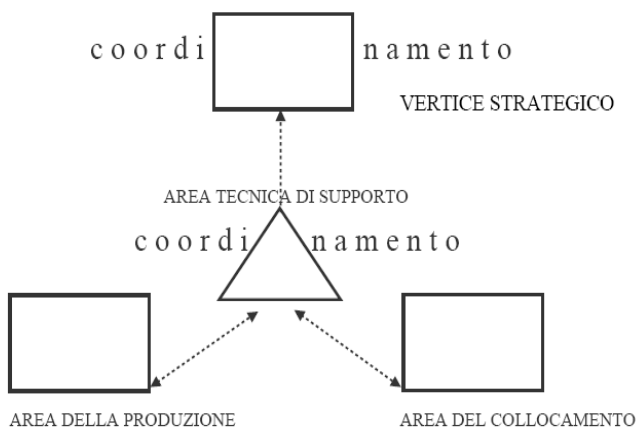
Si tratta di delineare l'assetto del governo dell'impresa sviluppato verticalmente in livelli.

Si può optare per un sistema di coordinamento fino a tre livelli, il che significa che la funzione di governo viene distribuita fino

a tre stratificazioni di delega. Le linee intermedie sono rappresentate da organi manageriali che non solo hanno il compito di controllare la produzione, ma svolgono una funzione di raccordo tra vertice e nucleo operativo.

Nel grafico sono rappresentati i tre modelli ideali di coordinamento: il primo è adatto per le piccole imprese, gli altri due a strutture di maggiori dimensioni con processi produttivi sistematici.





Il numero dei livelli dipende dalle caratteristiche del processo operativo.

Il punto di partenza è la produzione. La tecnica prevede di scegliere una forma di controllo sul processo produttivo fatta in base alla tipologia di produzione (artigianale o standardizzato). Nelle piccole imprese scegliere la forma di controllo garantisce al sistema la programmazione e la pianificazione delle diverse attività, rendendo più favorevole l'introduzione del coordinamento.

Le micro imprese presentano una produzione di tipo artigianale e di conseguenza il controllo sul lavoro dovrà essere esercitato direttamente dal titolare.

La linea intermedia manageriale è assente e il modello è quello di un livello il coordinamento. L'imprenditore ha il compito di mettere in continua relazione le aree di un'impresa: produzione, distribuzione, organizzazione.

Tecnicamente possiamo definire le aree fondamentali come segue:

- area tecnica di supporto, che affianca il vertice strategico nella elaborazione dei dati e nella pianificazione;
- area della produzione, che racchiude tutte le attività inerenti l'acquisizione degli input e la fase di trasformazione in valore;
- area del collocamento, che tratta le operazioni che permettono la costruzione del ponte tra azienda e mercato di sbocco.

Nelle piccole realtà non c'è l'area tecnica di supporto che solitamente viene assegnata al management, tutto è governabile a vista elaborando le informazioni attraverso un sistema di coordi-

namento che prevede l'analisi dei problemi.

Qual è il primo passo da compiere per introdurre il coordinamento nelle micro imprese?

L'impresa ha bisogno che il titolare si stacchi dal mero lavoro operativo e osservi le dinamiche dall'alto. Non più solo accostato ad unità produttive ma anche organizzazione.

Si propone il caso concreto di una piccola carrozzeria, il cui titolare sarà chiamato Mario Rossi per motivi di privacy.

Inizialmente il Sig. Rossi lavorava con i due operai per tutte le ore della giornata.

I clienti portavano le auto da riparare, queste venivano messe in un parcheggio e il lavoro iniziava dopo che la precedente auto aveva superato la prima fase.

Il flusso fisico seguiva questo processo:

- lavaggio preliminare delle auto
- individuazione delle parti da riparare
- riparazione dell'auto utilizzando il forno
- lucidatura.

Non esisteva un controllo sul lavoro, perché era data libertà agli operai di seguire una propria procedura. I rapporti tra le persone erano informali e amichevoli. C'era quasi quel timore di correggere il lavoro dei due dipendenti. I materiali di consumo venivano utilizzati senza una valutazione a monte della quantità necessaria.

Se c'era un imprevisto in una delle fasi si rallentava l'intero processo. Inoltre, capitava spesso che la lavorazione si fermasse per mancanza di materiale in magazzino.

Dopo un periodo di osservazione, è stato valutato lo stacco del titolare dal nucleo operativo e gli si è assegnato un ruolo di supervisore.

Si disegna così un processo produttivo che si basa sulla valutazione del lavoro. Prima del lavaggio, ora, si compila una scheda che fornirà i dati minimi per analizzare i principali fenomeni.

Queste sono le informazioni riportate nella scheda:

AUTO

DANNO

PEZZI DI RICAMBIO: TIPO, MARCA E COSTI

MATERIALE DI CONSUMO: QUANTITA' E COSTI

PREZZO

Il Sig. Rossi prima di far entrare l'auto nella lavorazione approvigiona, se necessario, il magazzino dei materiali. La scheda consente una produzione più efficace e sistematica, e una forma seppur minima di controllo sui costi e sul magazzino.

Il Sig. Rossi lavora ancora con i due operai, ma al tempo stesso riesce a coordinare anche gli altri aspetti della gestione rappresentati dalle aree di funzione, definite in precedenza.

Il coordinamento non è l'attuazione di un organigramma, ma l'impostazione di un assetto gestionale-organizzativo che qual-



siasi impresa dovrebbe considerare per garantire l'ordine vitale cui è chiamata a raggiungere.

25 ottobre 2011

Fabrizio Gritta

www.commercialistatelematico.com

E' vietata ogni riproduzione totale o parziale di qualsiasi tipologia di testo, immagine o altro.
Ogni riproduzione non espressamente autorizzata è violativa della Legge 633/1941 e pertanto perseguibile penalmente