

[Stampa](#)[Invia](#)

Internazionalizzazione e gestione remota di impresa

Lo scenario economico italiano, caratterizzato da una forte stagnazione dei consumi interni e da un mercato che si volge sempre più verso prodotti a basso costo, porta le aziende che si riferiscono al solo territorio nazionale a soffrire maggiormente lo stato di crisi strutturale in essere.

Le imprese che vogliono sopravvivere e svilupparsi sono quindi chiamate a guardare all'estero sia a livello commerciale che produttivo. In questi termini, **la gestione delle aziende delocalizzate** assume un carattere critico al fine di garantirne l'efficacia ed il controllo remoto (a livello centrale).

La Gestione d'impresa applicata in ambito Multi-plant pone come tema fondamentale l'implementazione di **processi operativi snelli, universalmente applicati e velocemente valutabili**.

Oggi più che mai, un manager deve aver ben presente che ogni bene o servizio viene venduto unicamente per il **valore** che esso esprime per un cliente. Tale valore è espresso ed indentificato dal **prezzo** che il cliente è disposto a pagare. Parallelamente, ogni prodotto, sia esso un bene materiale o un servizio, viene a costituirsi attraverso **fasi** produttive. L'insieme delle fasi necessarie alla costruzione del prodotto costituiscono un **processo**.

Questo **modo di vedere l'azienda, basato sui processi in luogo delle classiche funzioni**, consente di porre l'attenzione su tutte quelle attività che accrescono progressivamente il valore del bene passando dalla materia prima, attraverso i semilavorati, sino al prodotto finito.

In quest'ottica, in ogni fase o processo aziendale (sia esso di sviluppo prodotto, progettazione, qualità o assemblaggio vero e proprio) le attività che devono essere considerate indispensabili sono unicamente quelle che **accrescono il valore** del prodotto e quindi, intrinsecamente, quelle fasi per le quali il cliente, in ultima istanza, è disposto a pagare un corrispettivo. In questa accezione il cliente deve essere interpretato sia come cliente interno al processo in ottica **cliente/ fornitore** sia come **cliente finale**.

Ogni attività per la quale il cliente **non è disposto a pagare** costituisce uno **spreco** e deve venire eliminata.

E' secondo questa filosofia che deve essere considerato il modello gestionale di **Produzione Snella** altrimenti noto come **Lean Production** ovvero un sistema produttivo e di management "spogliato" da tutte quelle **attività non a valore** che appesantiscono i costi e non accrescono il valore del Prodotto/Servizio sviluppato.

Una volta costituito un modello di produzione snello, deve essere implementato **in tutte le unità produttive del gruppo**. Ciò tuttavia non è sufficiente a garantire il corretto funzionamento del sistema azienda.

Se infatti il modello di Lean Production è *lo scheletro* su cui sviluppare l'azienda, **l'allineamento gestionale** può essere considerato come *il sistema nervoso* su cui costruire l'intera organizzazione. Tale tipologia di allineamento in aziende Multi-plant avviene attraverso un processo di **Policy Deployment**.

Si intende con questo termine la **traduzione in attività, responsabilità e tempi delle decisioni economiche** prese dal management in sede di budget. La modalità di implementazione di un sistema di Policy Deployment può avere varia natura, ma tipicamente si sviluppa attraverso specifiche **Matrici ad X** che rendono immediatamente evidente l'intreccio sopra esposto.

Il meccanismo instaurato costituisce un vero e proprio **sistema di Management** e solo attraverso una sua corretta implementazione e gestione si può avere la certezza di **allineamento di ogni funzione e sede aziendale verso un obiettivo comune**.

Seguendo *l'analogia fisiologica* sopra presentata, se la Lean Production costituisce lo scheletro dell'azienda e il Policy Deployment il sistema nervoso dell'organizzazione, la **valutabilità dei processi** ne costituisce *l'apparato sensoriale*.

Con valutabilità di un processo si intende la possibilità che ogni attività a valore per l'azienda possa essere:

- **misurata** in termini numerici
- **valutata** in riferimento a target
- **visualizzata** dal punto di vista operativo in termini di stato di avanzamento.

Sulla base di quanto detto possono svilupparsi alcune considerazioni. In prima istanza è necessario controllare che le performance del sistema azienda siano allineate con **parametri di produttività ed efficienza** che rappresentano il *driver* all'allineamento con il budget.

Successivamente è necessario che ogni risorsa riesca a **vedere** lo stato di completamento dei lavori in tempo reale facendosi elemento attivo nel raggiungimento del risultato.

Sfruttando ancora una metafora, si può dire che "ogni risorsa deve essere in grado di identificare l'avanzamento del programma produttivo con la stessa velocità ed immediatezza con cui, guardando il quadrante di un orologio, ne identifica immediatamente l'ora".

Le tecniche che garantiscono questa possibilità (che nulla hanno a che vedere con l'implementazione di o l'ausilio di sistemi informatici) vanno sotto il nome di **Visual e Remote Meeting Management** e devono essere progettate e sviluppate affinché possano essere applicate in modo univoco su tutte le unità del gruppo.

Attraverso l'implementazione di tale sistema di gestione, replicato su tutte le realtà, si viene a creare la possibilità di gestire l'azienda a livello locale e garantirne parallelamente il controllo a livello centrale.

Davide Cogliati

Docente del workshop "Gestire le attività all'estero: tecniche e metodologie" in programma a Milano il 12 giugno, nell'ambito del ciclo di incontri EXPORTour.

http://www.newsmercati.com/Internazionalizzazione_e_gestione_remota_di_impresa