

**Firenze** 24 aprile 2017**Titolo** L'organizzazione dell'attività d'impresa**Preview** Per ottimizzare i risultati ed offrire ai clienti risposte migliori, rapide ed efficienti, sono necessarie un'impostazione razionale del lavoro e una gestione consapevole delle risorse

* * *

Avere ottime competenze tecniche relative al proprio lavoro è condizione necessaria, ma non sufficiente, a garantire il successo (a volte la stessa sopravvivenza) dell'attività. Non solo il quadro normativo si è fatto più complesso ma lo scenario generale è cambiato: si sono ampliati il numero e la tipologia di concorrenti, è sempre più accentuata una guerra "dei prezzi" che potrebbe portare a penalizzare la qualità del lavoro, sono cambiate le modalità di relazione con i clienti.

Il **mercato offre però nuove opportunità** che talvolta le imprese fanno fatica a cogliere, soprattutto perché impegnate a far fronte alla routine più o meno caotica e molto dipende da **problematiche interne**: processi decisionali improntati non alla pianificazione ma all'urgenza, un sistema di compiti e responsabilità non formalizzato, prassi di lavoro eterogenee, contrapposizioni fra le persone, sottoutilizzo della tecnologia disponibile, ...

Si impone una riflessione sulla necessità di operare un **cambiamento organizzativo** necessario a garantire competenza, flessibilità e velocità di risposta, un **uso razionale e proficuo delle risorse disponibili**; in caso contrario il rischio è quello di subire i mutamenti e ritrovarsi ai margini dell'arena competitiva.

Riorganizzare i processi aziendali con lo scopo di mettere in relazione in modo coerente e strutturato persone, saperi e mezzi per essere efficaci (raggiungere gli obiettivi) ed efficienti (raggiungerli con il miglior risultato) in maniera tale da soddisfare le aspettative reciproche di tutti: cliente, imprenditore, dipendenti.

Il **processo** è quindi l'insieme delle decisioni, comportamenti ed azioni di titolare, impiegate e tecnici, che trasforma la richiesta di intervento nella soddisfazione del bisogno del cliente, **creando valore per l'impresa**.

Le criticità di maggior rilievo risiedono nelle relazioni mal governate: un'approssimativa distribuzione di compiti, responsabilità e assegnazione delle mansioni, lo scambio di informazioni imprecise o non tempestive, duplicazione di attività, ... In un settore nel quale la principale voce di costo è quella legata alla retribuzione, le inefficienze del lavoro generano un importante spreco di risorse, tempo e denaro, distruggono e/o non creano valore.

L'impresa è un'**attività economica organizzata**: è quindi necessario cercare e valorizzare tutte le sinergie possibili nell'impiego delle risorse (umane e materiali) e nel processo di erogazione del servizio, che parte dall'individuare il bisogno del cliente e termina con la sua soddisfazione.



Occorrono **organizzazione** e **condivisione di un obiettivo comune**: il successo dell'impresa dipende dall'organizzazione, dalla disponibilità e capacità di ciascuno di collaborare e fare squadra per il raggiungimento dell'obiettivo comune assegnato dal titolare.

Come è quindi possibile valutare o migliorare l'organizzazione?

Il primo punto fondamentale è la **definizione della visione generale e degli obiettivi** che l'imprenditore vuole che siano raggiunti.

Dopodiché si dovrà eseguire una **ricognizione della situazione esistente** per comprendere come sono impiegate le risorse e individuare le eventuali criticità (ad esempio possono riguardare il mancato rispetto delle regole e dei comportamenti impartiti, la comunicazione fra le persone, le competenze delle risorse umane impiegate, "buchi" di responsabilità, mancanza di controlli o attività ridondanti, "colli di bottiglia", ...). Le criticità andranno valutate in termini di inefficienze e scostamento rispetto a quanto desiderato, di impatto sui clienti e di potenzialità inespresse. **Ogni criticità rappresenta un'opportunità di miglioramento.**

La **riprogettazione** dei processi serve a rimuovere le attività non necessarie che non aggiungono valore, stabilire procedure che assicurino il fluire delle attività, l'inserimento di opportuni punti di controllo al fine di prevenire la possibilità di errori, la collocazione delle persone ed una loro adeguata formazione.

Ridisegnare un processo significa **stabilire nuove regole di funzionamento o semplicemente formalizzare quelle già esistenti** e che non sono state comunicate e condivise in modo appropriato alla struttura. In questa fase andranno altresì identificati strumenti e metodi di rilevazione delle *performance* al fine di verificare la validità e l'utilità della riprogettazione dei processi.

Nella **formalizzazione delle regole** assumono un'importanza fondamentale il **regolamento aziendale dei lavoratori**, il **mansionario**, nonché le **istruzioni di lavoro**, che dovranno stabilire con un grado di dettaglio da valutare, *chi fa cosa, come e quando* e che andranno quindi a disciplinare attività ripetitive, standardizzate/standardizzabili o che si svolgono a scadenze prestabilite. Lo scopo è definire le regole generali, compiti e responsabilità, metodologie di lavoro, eliminando prassi non in linea con gli obiettivi dell'azienda.

Le procedure sono un importante strumento di formazione/informazione.

Una volta pianificati per iscritto e attuati i processi di realizzazione delle prestazioni, è indispensabile effettuare una serie di controlli volti all'accertamento della (esatta) esecuzione delle attività rispetto a quanto prestabilito. Le attività di **monitoraggio** devono essere tali da permettere di identificare per tempo i rischi e i potenziali problemi e intraprendere, quando necessarie, le correzioni utili a rimettere il progetto in linea con i propri obiettivi.

Conclusioni

L'impresa è una combinazione di risorse (umane e materiali) finalizzata a soddisfare un bisogno del cliente con lo scopo di produrre un risultato economico (per l'imprenditore ma anche agli stessi dipendenti che percepiscono una remunerazione). Al fine di patrimonializzare le



competenze (tecniche, relazionali) maturate dai singoli, gli aspetti sui quali è opportuno focalizzare l'attenzione sono:

1. condivisione di un obiettivo comune,
2. definizione di diritti e doveri,
3. assegnazione compiti e responsabilità,
4. definizione delle attività di controllo costante (ma non ridondante) dell'attività.

Nessuna di queste dimensioni organizzative può da sola contribuire con efficacia al successo: è necessaria una loro adeguata combinazione al fine di permettere al titolare di assegnare parte del lavoro che sarà svolto con quegli automatismi progettati e formalizzati in un apposito impianto documentale (regolamento aziendale, mansionario, descrizione delle attività da svolgere e degli obiettivi da raggiungere) per poter quindi concentrare le proprie energie e il proprio tempo ad attività di maggior valore strategico e alla realizzazione di quelle prestazioni o parti di esse che richiedono quella capacità, intuizione e creatività che non sono e non possono essere standardizzate né delegate.

Da ultimo occorre evidenziare che regolamento aziendale, mansionario, descrizione delle attività e degli obiettivi sono strumenti essenziali per l'ottimale gestione dei rapporti con il personale sia per la detassazione dei premi ed incentivi che in sede di eventuali controversie di lavoro.

Se siete interessati a migliorare la gestione aziendale, individuare, definire e formalizzare gli obiettivi da raggiungere, diritti, doveri, compiti, responsabilità e mansioni del personale, strumenti di controllo dell'attività, la ns. esperienza è a Vostra disposizione, non esitate a contattarci.

Giuseppe Frascani
Dottore Commercialista
Firenze


Informazione Formazione Consulenza
consulenza@ifcsinergie.it