



AZIENDA MANIFATTURIERA

IL CONTESTO: azienda gestita dai soci fondatori, operante in un mercato di nicchia, la struttura è molto presidiata e condizionata dalla prima generazione con la seconda in fase di acquisizione delle conoscenze tecniche/gestionali, difficoltà di mercato.

PROBLEMI: avviare il passaggio della leadership di gestione. La struttura è sovradimensionata. La gestione è supportata da strumenti e sistemi di gestione, ma operativamente sono bypassati dalla gestione manuale. Esistenza di molti dati, documentazione tecnica, di dubbia affidabilità. Non c'è una pianificazione con strumenti e dati adeguati. Non c'è un controllo di gestione e budgeting.

RISULTATI: coinvolgimento operativo della seconda generazione nel progetto; consolidamento dell'utilizzo di quei strumenti disponibili ed ancora non utilizzati appieno, che alimentati dai dati corretti sono risultati adeguati. Revisione dei dati e delle procedure creando le condizioni di verifica ad aggiornamento nel tempo. Integrazione con pochi ulteriori strumenti consentendo:

- la programmazione e controllo di produzione, supportata da dati oggettivi e condivisi
- l'analisi ed il controllo delle attività commerciali con un sistema CRM
- l'impostazione dei budget e le analisi periodiche dell'andamento economico ed industriale
- valutazioni oggettive in autonomia delle attività di fabbricazione, per la distinta base, la gestione delle scorte e degli approvvigionamenti, la creazione di nuovi prodotti
- la valutazione dei preventivi di costo per prodotto, della redditività per linee, famiglie e prodotti, grazie all'analisi approfondita dei costi riportati ai prodotti e riclassificati secondo una gerarchia commercialmente ed industrialmente significativa
- il monitoraggio dell'andamento attraverso un insieme di indicatori di performance, le riclassificazioni di bilancio e la valutazione degli indici.

MERITI: una reale crescita della seconda generazione in termini di competenze tecniche e gestionali, attraverso le analisi oggettive ed il coinvolgimento operativo nel progetto. Consolidamento dell'oggettività dei dati e delle loro analisi, della dimostrabilità, della loro condivisione che ha realmente spinto l'integrazione in azienda della seconda generazione, la quale ne ha beneficiato in termini di autorevolezza. La disponibilità di dati oggettivi e di accessibile aggiornamento sui costi reali, insieme alle valutazioni sull'andamento dei fatturati hanno consentito la rifocalizzazione su prodotti e settori in crescita. Nel contempo si è avviato un effettivo processo di delega con passaggio generazionale, che procede con adeguata motivazione e crescita delle persone.