

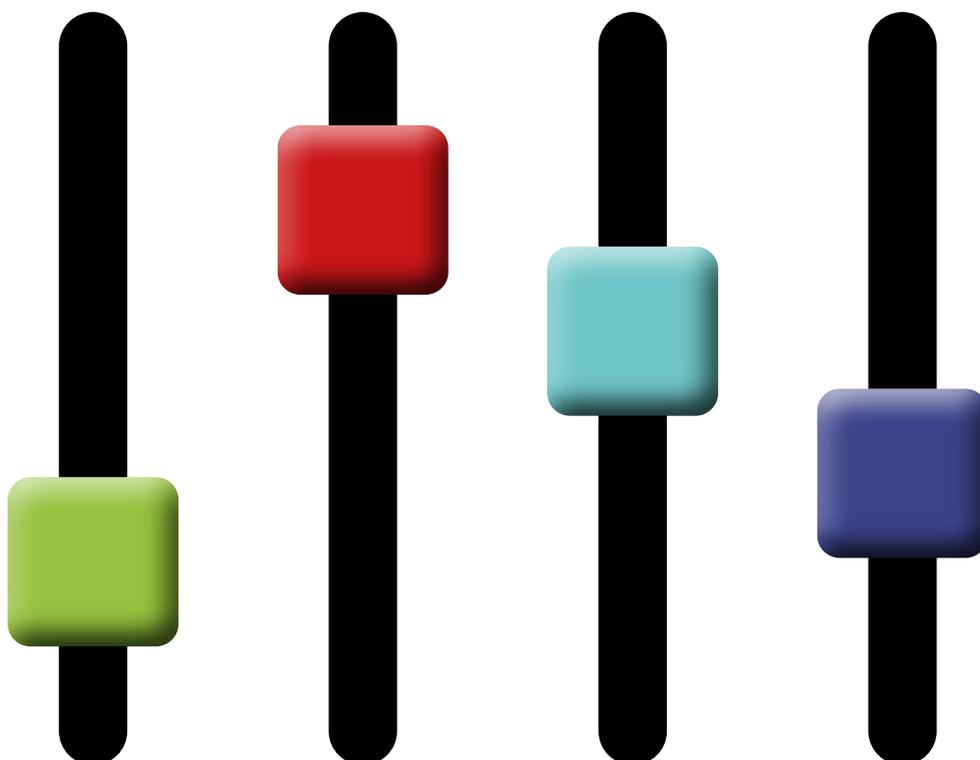


Collaborative Improvement per

aggredire **gli sprechi** di sistema

Benché sia da tutti accettato che l'ottimo di un sistema non si può ottenere cercando di ottimizzarne le parti, la storia delle organizzazioni, e un'aberrazione del pensiero razionale, portano ancora a cercare la riduzione di sprechi e perdite all'interno delle singole Funzioni.

Questo caso dimostra come sia possibile ricercare l'efficienza in modo olistico e senza compromessi in situazioni complesse di prodotto/mercato



La Mass Customization, divenuta di moda alla fine del secolo scorso, si basa su una contrapposizione tra Mercato e Tecnologia. Considerando, infatti, il valore dell'Utilità per chi vende e chi produce il bene, si crea un conflitto nella valutazione di ampiezza e profondità del catalogo. L'Area Commerciale vede solo vantaggi nell'estensione del portafoglio prodotti:

- stupire il cliente con un'offerta che superi ogni possibile attesa;
- migliorare i margini perché chi acquista riconosce il valore della differenziazione;
- contrastare i concorrenti eliminando, ad esempio, i player di volume;
- coprire le inefficienze con gli overhead, distribuiti con criteri favorevoli a piccole tirature.

Per contro l'Area Produttiva, del frazionamento dell'offerta, subisce solo gli oneri dovuti a:

- maggiori costi di setup (indisponibilità impianti e perdite d'avviamento);
- maggiori necessità di programmazione, coordinamento e controllo;
- maggiori rischi di non conformità legati alle variazioni indotte sul processo;
- maggiori criticità legate all'uso dello spazio, alle movimentazioni, agli imprevisti.

In definitiva (Fig. 1), tra le due grandi anime dell'azienda si crea una contrapposizione che finisce per trovare il suo equilibrio in un compromesso ben lontano dal first best. La stessa dicotomia si ripete in diverse altre situazioni in cui gli interessi dei ruoli confliggono ed è dovuta al prevalere atavico della Funzione, che raccoglie

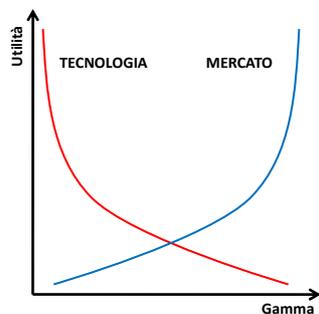


Figura 1

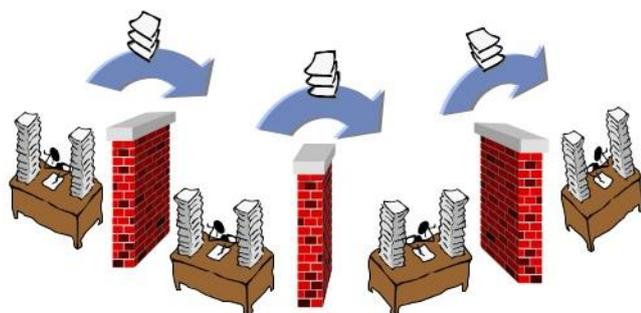


Figura 2

competenze e orientamenti omogenei, sul Processo, che taglia trasversalmente l'organizzazione. D'altro canto, il modo prevalente per risolvere questo problema è la logica push del "throw over the wall", che consiste nel definire con chiarezza e precisione i confini di responsabilità di ciascun ruolo e attenersi strettamente (Fig. 2).

Ogni passaggio, ogni lancio oltre il muro della struttura, diventa quindi un'opportunità di riduzione costi, facendo giustizia del flusso di lavoro sul preavvicinare dei silos, su ciò che va fatto rispetto a

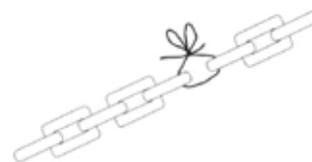


Figura 3

quanto regole e procedure prescrivono di fare. Se poi prevale l'approccio per Processi, è utile recuperare un'affermazione basilare della Teoria dei Vincoli, secondo cui non è il peso della catena che ne condiziona la resistenza ma il suo punto più debole, su cui occorre focalizzare l'attenzione (Fig. 3).

Ogni altro intervento, paradossalmente, è controproducente non solo perché non serve e dunque, nella logica dei sette Tipi di Spreco (Fig. 4), è una Perdita di Processo, ma perché ogni iniezione di capacità provoca Sovraproduzione dunque aumento del WIP ovvero maggiori costi e inefficienze. Accettando questo assunto di base, se è vero che nell'interfaccia tra le Funzioni si evidenziano le maggiori criticità, è evidente come sia proprio su quel confine che occorre concentrarsi. Quando si produca in Make To Stock, il punto di discontinuità è rappresentato, anche fisicamente, dalle scorte, per se stesse uno spreco. Il caso che illustreremo parte proprio dall'obiettivo di una riduzione del circolante attraverso la razionalizzazione del magazzino ma, prima di affrontarlo, vale la pena premettere che non si tratta di



Figura 4

Supply chain

un progetto lean. Non si è pensato, infatti, di contenere le giacenze abbattendo i tempi di setup e dunque i lotti con tecniche SMED (Fig. 5), ma, unendo l'approccio orientale allo Scientific Management occidentale, di ottenere una soluzione sostenibile nel contesto in cui



Figura 5

si operava. In particolare si è apprezzato del Lean Thinking:

- il forte senso di collaborazione, presente nel termine Total ripetuto in vari metodi (si pensi al Total Production Maintenance o al Total Quality Management), e che deriva dall'espressa volontà di far leva sulla competenza e sul vissuto delle persone nell'affrontare problemi complessi;
- l'uso dei visual ("A drawing is worth a thousand words") per far emergere i problemi evitando di nascerli nella confusione del quotidiano, perché sono i problemi la prima fonte di miglioramento;
- l'armonia, che risponde alla necessità di evitare i compromessi, di cercare una soluzione che soddisfi le parti (Box 1), costruendo relazioni e risolvendo i conflitti attraverso la negoziazione per principi (separare le persone dal problema, focalizzarsi sugli interessi non sulle posizioni, inventare opzioni a reciproco vantaggio, insistere su criteri oggettivi).

Dello Scientific Management, invece, si sono conservati i seguenti aspetti:

- la razionalità del pensiero ingegneristico ovvero basato su numeri e dati, su misure oggettive e su una teoria che non occorre mettere ogni volta in discussione perché fondata su solide basi matematiche (es.: nessuno può mettere in dubbio la formula del lotto economico, almeno finché si accettino le condizioni in cui è stata ottenuta);
- l'uso della tecnologia, dove, per quanto possa essere semplice e

RENÉ DESCARTES E

Box 2

IL "DISCORSO SUL METODO"

- LA PRIMA regola è di non accettare mai alcuna cosa come vera a meno di non conoscerla evidentemente come tale.**
- LA SECONDA regola è di dividere ognuna delle difficoltà che io esaminino in tante piccole parti quanto sia possibile e necessario per meglio risolverle.**
- LA TERZA regola è di condurre in ordine i miei pensieri cominciando dagli oggetti più semplici e più facili a conoscersi, per salire a poco a poco e come per gradi fino alla conoscenza dei più complessi.**
- E L'ULTIMA regola, di fare ovunque delle enumerazioni così complete e delle rassegne così generali da essere sicuro di non omettere nulla.**

suggestivo l'uso di cartellini, paint strategy, shadowing o altre segnalazioni visive, si assumono queste soluzioni come inefficaci quando la gestione di un magazzino non si riduca a poche decine di codici ma superi le diverse migliaia;

- l'approccio per scomposizione dei problemi complessi, con cui risolvere il dilemma "grandi numeri e razionalità limitata" procedendo ad un'analisi incrementale e ricomponendo poi, pezzo per pezzo, il sistema nel suo insieme (Box 2).

MONTECOLINO SPA

Montecolino Spa nasce nel 1971 come produttore di moquette e, nel corso dei successivi cinquanta anni, consolida la propria posizione sul mercato italiano e su alcuni mercati europei (Spagna e Francia in particolare) divenendo azienda leader nel settore delle coperture tessili per esposizioni. Il processo produttivo (Fig. 6) inizia con una estrusione di granulo di polipropilene e la sua colorazione con pigmenti master. La fibra così ottenuta viene filata e tagliata in continuo per essere imballata in attesa che la sua struttura molecolare si assesti. Dalle balle di fibra, previo, laddove previsto, il melange delle miste, seguono le fasi di cardatura e resinatura con termofissaggio in essic-

Box 1

LE ARANCE IMPOSSIBILI

UN TIPICO CASO USATO NELLE BUSINESS SCHOOL per richiamare a un pensiero collaborativo evitando facili atteggiamenti competitivi, vede due contrapposte descrizioni di una trattativa commerciale. Da una parte il Venditore è portato a pensare all'Acquirente come ad un opportunista senza scrupoli che spingerà ad appropriarsi di una partita d'arance strappandola al miglior prezzo. Dall'altra, chi compra, attraverso diversi indizi e palesi illazioni, è spinto a ritenere la controparte un freddo calcolatore che nulla è disposto a concedere nonostante i nobili scopi che, con quelle arance, ci si propone (ricavare un principio indispensabile per una economica ma efficace cura anticancro). Il caso, svolto con un role playing, non ha soluzioni a meno che, leggendolo attentamente, non sfugga un particolare: A CHI COMPRA OCCORRE UN'ESSENZA PRESENTE SOLO NELLA BUCCIA MENTRE CHI VENDE È INTERESSATO AL SUCCO.

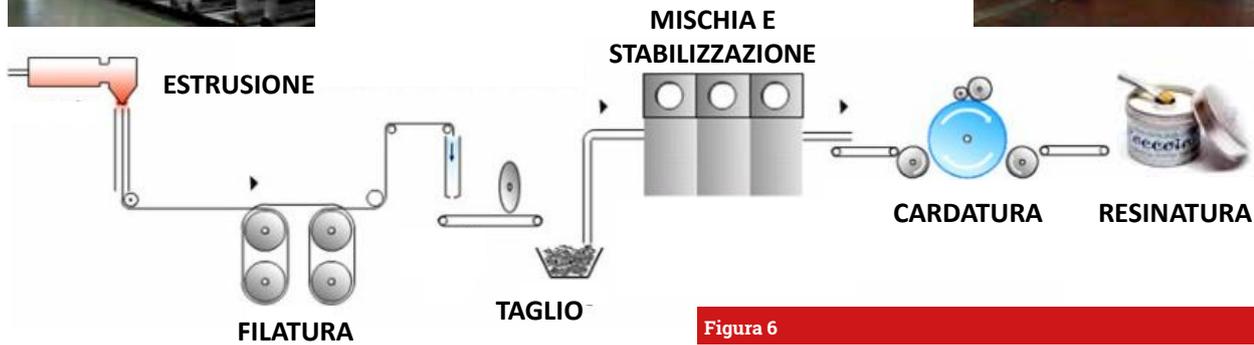


Figura 6

catoio. I processi operativi, che si articolano poi in una quindicina di altre fasi di lavorazione (calandratura, stampa digitale, a rotocalco, a getto d'inchiostro, laccatura, serigrafie, taglio a misura ecc.), si declinano in un catalogo ampio (circa 300 gruppi articolo per 10.000 referenze differenti per dimensioni, tipologie di resinatura e finiture), una presenza crescente sui paesi UE (l'incidenza dell'export è raddoppiata nel giro di tre anni passando dal 20% del 2016 a più del 40% a fine 2019), uno sviluppo del fatturato del 20% nell'ultimo triennio e un servizio door to door su più di 3.500 clienti. Due terzi del giro d'affari provengono da produzioni interne (in particolare due Gruppi Articolo impegnano gli impianti per una parte cospicua della capacità produttiva), la quota restante viene da referenze di seconda fascia o commercializzati (Purchase For Resale). Indipendentemente dalla provenienza interna/esterna, gli articoli possono poi essere in collezione o fuori collezione, prodotti su specifica del cliente o acquistati a stock (Fig. 7).

DISTRIBUZIONE ARTICOLI VENDUTI NEL 2018

		COLLEZIONE	
		IN	OUT
PROVENIENZA	ESTERNO	474	119
	INTERNO	772	586

Figura 7

All'interno di questi cluster, inoltre, dato che la tonalità del colore è importante e si nota una volta in posa, anche la partita di provenienza può essere elemento differenziante (lo stesso articolo non è vendibile insieme a quello prodotto in una data diversa). Da ultimo, ogni fine bobina di semilavorato, e di norma le bobine sono almeno tre per ogni lotto di cardatura, produce delle pezze di dimensioni non a catalogo, dei fuori misura che il cliente non richiede esplicitamente e che tendono a stazionare in magazzino. A questi elementi di complessità si è aggiunto, nel 2017, un nuovo business: il canale Contract. Se, infatti, il tradizionale cliente Montecolino era il rivenditore o l'installatore, i più grandi Centri Fieristici stanno chiedendo progressivamente un servizio

chiavi in mano dove un unico interlocutore si occupi sia della produzione a specifica (es.: tonalità del prodotto finito) sia della posa in opera e, una volta terminato l'evento, della rimozione e dello smaltimento a norma delle coperture. Se questa logica abbatte la Funzione di Utile delle Vendite (tramite gare al ribasso è il cliente a dettare il prezzo) ha anche una forte ripercussione in termini di processo produttivo. Una parte importante dei volumi (tra il 15 e il 20%) viene programmata con ampio anticipo su poche specifiche varianti e dunque esce dalla logica del Make to Stock. Negli ultimi anni questo ha agevolato la rotazione delle scorte e dato un forte impulso in termini di tirature ma, vista la bassa remuneratività rispetto al mercato Retail, vi

INDICE DI ROTAZIONE 2018: 7,2

		COLLEZIONE	
		IN	OUT
PROVENIENZA	ESTERNO	3,5	4,5
	INTERNO	10,6	9,7

Figura 8

sono non poche resistenze a spingere, per il futuro, in quella direzione. Benché il prodotto finito rappresenti solo la metà del valore a magazzino, per il resto distribuito tra materie prime e semilavorati sia di estrusione che di carderia, la stretta sul circolante e la minore redditività del business Contract, spinsero l'azienda a rivedere la gestione delle scorte puntando ad un aumento della loro rotazione sui quattro cluster in cui queste erano state suddivise (Fig. 8).

RIDURRE LE SCORTE DEI PRODOTTI IN COLLEZIONE

Come insegna ogni buon manuale, la distribuzione del lavoro e il coordinamento sono alla base di tutte le organizzazioni. Dopo aver costruito la curva ABC del fatturato dei prodotti in collezione (Fig. 9) e dopo aver verificato che la domanda lumpy dei codici a bassa tiratura, non gestibile con nessun modello previsionale, poteva, per contro, venir influenzata dell'azione di vendita, si decise di separare il progetto in due filoni: i prodotti di volume sarebbero stati studiati dalla Logi-

Supply chain

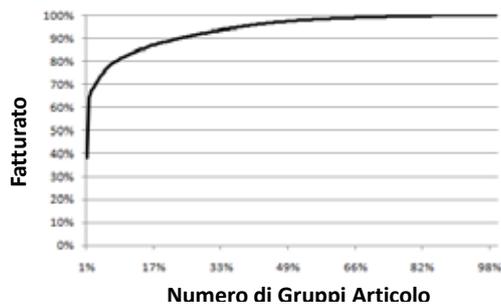


Figura 9

stica mentre gli altri sarebbero stati affidati al Commerciale. Dato il ripido profilo della domanda, solo due Gruppi Articolo, sui 184 in collezione, per un totale di meno di 200 codici, ricadevano quindi nella definizione analitica dei parametri di gestione con l'obiettivo, colpendo il 25% dell'immobilizzo in scorte e il 65% del fatturato, di ottenere un vantaggio sensibile, in termini generali, da una loro maggiore rotazio-

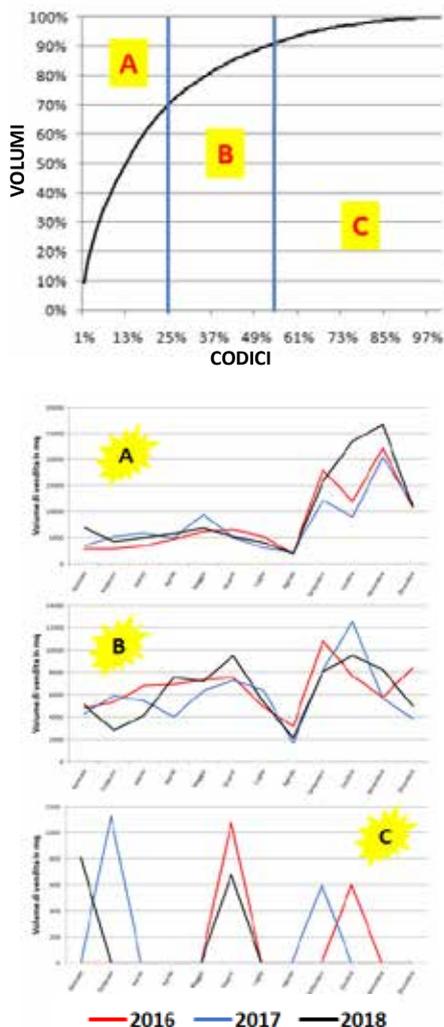


Figura 10

COSTO DEL MANTENERE

Box 3

La voce più complessa, nella definizione del lotto economico, è il valore dell'indice con cui fissare il costo del mantenimento a scorta. Il metodo analitico consiste nel calcolare il rapporto:

$$\frac{\text{Costi Annui Totali}}{\text{Valore Medio del Magazzino}}$$

In particolare al numeratore vanno inserite le seguenti voci:

- ✓ affitto (o ammortamento) del capannone e delle attrezzature;
- ✓ polizze assicurative;
- ✓ effetti fiscali;
- ✓ utility (luce, riscaldamento, acqua ecc.);
- ✓ obsolescenze (es.: valore del non movimentato da più di 2 anni);
- ✓ personale;
- ✓ mancati ricavi da un investimento alternativo.

Al denominatore è poi sufficiente inserire un dodicesimo della sommatoria delle scorte valorizzate a fine mese. Un metodo sintetico si limita, invece, ad aggiungere il costo del denaro (il 2%, nel caso in esame) ad una stima dei costi di gestione sostenuti (es.: 15%).

ne. In prima battuta, si pensò di esaminare la base dati degli ordini disponibili nell'ultimo triennio suddividendola in un dataset di training (il 2016), per trovare un algoritmo che consentisse un'accettabile previsione della domanda, e in un dataset di test (il 2017 e il 2018), per simulare il comportamento del magazzino a fronte di lotti di produzione e punti di riordino costruiti sui forecast. Questa strada, provata su una decina di codici, risultò però troppo macchinosa e del tutto improponibile nella gestione corrente. Fu dunque preferito un metodo semplificato che, attraverso i dati dell'anno precedente, assunti come previsione, calcolasse i parametri di gestione, con ragionevole frequenza. Tale approccio fu reso possibile in quanto, per i due Gruppi Articolo (noti coi nomi commerciali Magic e Tris), la distribuzione della domanda per volumi venduti, all'interno di ciascuna classe (Fig. 10), mostrava, codice per codice, un profilo sostanzialmente invariato nel corso del triennio. Per la gestione della scorta, si scelse quindi il modello a lotto economico (EOQ) e punto di riordino (ROP) rinfrescato ad ogni trimestre (Box 3).

Oltre a questi indici, di abituale utilizzo in un sistema di Material Management, si introdusse un ulteriore fattore, pensato per proteggere la scorta da eventi anomali. Si era osservato, infatti, che tra gli ordini sulla singola referenza era possibile trovare degli outlier, casi molto al di fuori della distribuzione normale. Per evitare gli shortage conseguenti, repentine carenze di giacenza libera causa di stock out, si pensò allora di introdurre un allarme dimensionando, con ordini Big One, una soglia per ogni codice al limite del 90% della dimensione delle singole posizioni collocate nell'intervallo scorrevole dei 12 mesi precedenti (Y-to-Y). Scartato, in fase di order entry, il blocco a sistema, si decise di inserire un pop up che, a fronte di un Big One, ricordasse al Customer Service, prima di una conferma, di condurre una verifica con il Planner. Se questi non riteneva a rischio la situazione della giacenza, si poteva procedere in logica Make To Stock (con prelievo da magazzino), in caso contrario si sarebbe proposta una data di

consegna in logica Make to Order. Stabilito il ricalcolo trimestrale dei parametri sul Y-to-Y, si valutò l'effetto del sistema nei primi sei mesi (doppio ricalcolo) del 2019, ottenendo un sensibile miglioramento dell'indice di rotazione sia per il Gruppo Articoli Magic (passato da 11,5 a 19,8) che Tris (passato da 10,6 a 18,1). Questo risultato è senz'altro discutibile perché condotto confrontando dati certi (il passato) e dati ipotetici (ottenuti da calcoli). Va osservato, tuttavia, che, al momento in cui scriviamo queste pagine, le applicazioni EOQ/ROP non sono ancora del tutto disponibili, mancando lo sviluppo della gestione dei Big One, e che lo stato delle giacenze, soprattutto per i codici poco richiesti dal mercato, richiederà diversi mesi per assestarsi. Il criterio seguito, inoltre, non è prescrittivo ma sussidiario, in quanto non si intendeva affatto creare degli automatismi che escludessero l'intervento umano. Al contrario, il sistema è pensato come un supporto alle decisioni, influenzabili da molti altri aspetti di cui non si è in grado di tener conto ex ante (si pensi, ad esempio, alla convenienza di accordare ad un lotto in MTO un anticipo di produzione sullo stesso prodotto in MTS). Le logiche di Material Management fin qui descritte non tenevano conto, però, della presenza di due variabili di gestione del magazzino: la diversità di sfumatura all'interno dello stesso colore, dovuta a partite diverse di materia prima, e la tendenza ad accumulare le pezze fuori misura, ovvero di lunghezza non a standard conseguenza del fine resinatura di una bobina di semilavorato. Su questo fronte, intervenendo sul sistema informativo, si mostrò al Customer Service la serie più prossima alla quantità richiesta partendo dalla più vecchia, se presenti più alternative, ed evidenziando i fuori misura. Al Magazzino, invece, si chiese di seguire l'indicazione della lista di pre-

lievo, evitando di procedere secondo la più comoda modalità LIFO (Last In First Out) e cercando le matricole impegnate sull'ordine. Oltre a creare due indici, la dimensione della partita media e l'incidenza dei fuori misura, rilevandoli ad ogni fine mese, si avviarono controlli a campione per verificare la corretta applicazione delle nuove regole e comprenderne le cause di violazione. Sul fronte, infine, dei Gruppi Articolo caratterizzati da basse rotazioni e piccoli volumi, si stabilirono le informazioni utili a chiamarne il ripristino: il consumo degli anni i-1 e i-2 sui due mesi in avanti, lo stato dello stock, la rotazione attuale, il lead time di approvvigionamento. In base ai riscontri ottenuti dalla Forza Vendita, sui casi di prevedibile variazione, a cura del Commerciale, i quantitativi a stock vengono ora modificati in logica net change.

RIDURRE LE SCORTE DEI PRODOTTI FUORI COLLEZIONE

Per intervenire sui prodotti d'acquisto a stock, opportunità decise dai Titolari a fronte di proposte o visite presso altri produttori, si decise di analizzare innanzitutto il processo con cui questi articoli entravano nell'offerta Montecolino. Ricostruitolo in una serie di incontri con i vari attori che vi intervenivano (Fig. 11), si osservò una criticità nel propagare l'informazione della disponibilità e della tipologia del prodotto alla Forza Vendita. Si decise, pertanto, di modificare il flusso di lavoro ponendo l'obiettivo di collocare sul mercato gli articoli non gestiti entro tre mesi dal ricevimento a magazzino, misurando l'ageing delle scorte (Box4) e intervenendo con una riduzione progressiva del listino all'approssimarsi della scadenza assegnata.

Gestione degli Acquisti per Rivendita (non ripetitivi/extra catalogo)

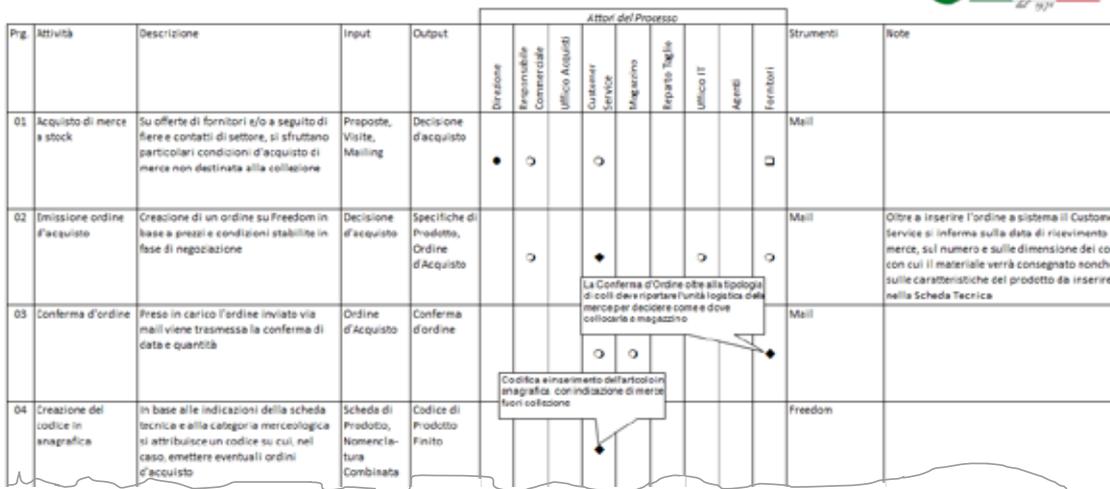


Figura 11

Disponendo, per ogni pezza a magazzino, della data di messa a stock è possibile applicare al suo valore un dodicesimo del costo del mantenere (17%) per ogni mese di stazionamento a scorta. In questo modo, il prodotto da più tempo in deposito, viene a pagare un affitto indicativo degli oneri sostenuti per la sua conservazione. A titolo di esempio si considerino tre pezze, tutte del valore di 100€, presenti rispettivamente: A da 6 mesi, B da 9 mesi e C da 12 mesi. Gli €days complessivi risulteranno:

Mesi	Tasso	A	B	C	€Days
Dicembre 2019	1,42%				↓ 38,25 €
Novembre 2019	2,83%				
Ottobre 2019	4,25%				
Settembre 2019	5,67%				
Agosto 2019	7,08%				
Luglio 2019	8,50%	8,50 €			
Giugno 2019	9,92%				
Maggio 2019	11,33%				
Aprile 2019	12,75%		12,75 €		
Marzo 2019	14,17%				
Febbraio 2019	15,58%				
Gennaio 2019	17,00%			17,00 €	
€Days					38,25 €

LESSON LEARNED

• **Skunk Works:** un principio utile quando si intervenga sull'organizzazione è promuovere delle soluzioni, valutarne l'efficacia in un campo ristretto (l'Isola di Prova) ed essere pronti ad abbandonarle se non in grado di garantire gli obiettivi che ci si era prefissati in termini di efficacia ed efficienza. Nel definire i ripristini di codici basso rotanti e di piccoli volumi, si tentarono diversi modelli previsionali (Simple/Weighted Moving Averages, Single Exponential Smoothing, Holt Winters ecc.) prima di concludere che la semplice proiezione del bimestre dei due anni precedenti e la conoscenza del mercato del Commerciale fosse la migliore alternativa in termini sia di strumentazione IT sia di pratica utilizzabilità.

• **Rasoio di Occam:** una diretta conseguenza degli skunk works e del valore di "numerosi piccoli insuccessi", fu la semplificazione nel modello di calcolo dei parametri di gestione a scorta per i due Gruppi Articolo, Magic e Tris, di maggior tiratura. Pensando, inizialmente, ad un oggetto molto più complesso che, attraverso la scomposizione di trend e stagionalità, si basasse sulla previsione della domanda, trimestre per trimestre, da inserire nella formula del lotto economico e nel calcolo della varianza del volume ordinato, si scelse invece di aggiornare i parametri ogni tre mesi, utilizzando l'anno scorrevole. Analogamente il calcolo dell'ageing delle scorte, inizialmente adottato per dare evidenza dei costi cumulati a magazzino, fu in seguito abbandonato, preferendo il segnale più evidente ed immediato dell'indice di rotazione. Sono questi dei semplici esempi di come si sia messo in pratica un principio postulato nel 1300 dal monaco inglese Guglielmo di Ockham secondo cui "Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem" ("Gli elementi [di un ragionamento] non vanno moltiplicati più del necessario"), principio di buon senso che porta a prediligere soluzioni coerenti e sostenibili ad altre, ottimali ma complesse.

• **Lavoro di Gruppo vs. Gruppo di Lavoro:** spesso si considera il Teamwork come una serie di riunioni dove i partecipanti decidono azioni con l'esercizio del consenso. Questa modalità operativa, utile quando sia necessario confrontare idee e opinioni perché elimina il pensiero estremo conciliando alternative divergenti in base al principio "in medio stat virtus", proviene da una scuola di pensiero che, attraverso casi di scuola (Box 5), interpreta la condivisione come la prima regola per affrontare problemi complessi. In realtà occorre considerare secondo un'ottica più profonda il significato di Team. Vi ricade, infatti, ogni situazione in cui dei professionisti lavorino per lo stesso obiettivo, affrontando gli stessi vincoli e utilizzando le stesse risorse, ovvero quando competenze diverse operino in modo coordinato per

SALES & OPERATIONS COMMITTEE

Al di là dei risultati ottenuti nel controllo e riduzione delle scorte, l'attività svolta ha aperto un canale di collaborazione tra due Aree spesso in conflitto tra loro: il Sales, che risponde ad un mercato sempre più esigente, e le Operations, che affrontano processi via via più complessi. Questo risultato era stato ottenuto da una chiara definizione dei ruoli e dalla necessità di collaborare per un obiettivo comune attraverso esperienze e professionalità complementari.

Per mantenere la tensione ottenuta con il progetto, si è creato un comitato presieduto dalla Direzione Generale in cui discutere l'andamento di alcuni Logistics KPI (Fig.12) forniti dal Controller, segnalare le criticità rilevate e presentare le azioni in corso per rimuoverle. Le metriche per gli incontri trimestrali, vengono prodotte mensilmente utilizzando algoritmi e basi dati ufficiali, analizzate per tempo dai Data Owner e discusse ex ante dal Responsabile Operations e dal Commerciale, concordando le azioni di contrasto prima di una loro presentazione ufficiale.

Provaiglio d'Isèo - Dicembre 2019

Indicatori di performance



- ❑ Prodotti industrializzati gestiti in logica ROP/EOQ (Magic e Tris):
 - ❑ Giacenze a magazzino e fatturato (ultimi 12 mesi scorrevoli)
 - ❑ Numero Big One/Numero ordini evasi
 - ❑ Proliferazione pezze (mq per partita)
 - ❑ Indice di rotazione (ultimi 12 mesi scorrevoli)
 - ❑ Incidenza pezze fuori misura
- ❑ Giacenze a magazzino e fatturato altri pavimenti (ultimi 12 mesi scorrevoli)
- ❑ Giacenze a magazzino e fatturato secondo catalogo (ultimi 12 mesi scorrevoli)
- ❑ Prodotti a catalogo industrializzati e commercializzati
 - ❑ Indice di rotazione
- ❑ Prodotti fuori catalogo (non a collezione e/o fuori standard e/o primette)
 - ❑ Slow moving (percentuale a valore dello stock di più di 3 mesi)
 - ❑ Indice di rotazione
- ❑ Gestione dei resi e reclami
 - ❑ Numero reclami/Numero ordini di periodo
 - ❑ Distribuzione dei reclami per tipologia e valore
 - ❑ Tempo medio di risposta al reclamo nell'ultimo trimestre
 - ❑ Call Rate (rapporto tra note credito e fatturati mensili)

Figura 12

IL CASO TERREMOTO

Box 5

Un team di sei persone, che stava esaminando un progetto in una saletta posta nel seminterrato di un edificio, resta bloccato a seguito di un violento terremoto che ha interrotto ogni via d'uscita. Il buio è completo e un paio di persone sono state leggermente ferite. Si sente un sibilo e odore di gas, i telefoni non funzionano ma, dalla funzione radio di un cellulare, si comprende che la situazione all'esterno è terribile: i servizi (telefoni, acqua, gas e luce) non saranno attivati prima di 72h. È chiaro che la permanenza in questo ambiente ristretto durerà per più giorni. Esplorando lo scantinato si scopre:

- una torcia elettrica e due candele;
- attrezzi vari (candeggina, secchio, una chiave inglese, un cacciavite);
- un kit di pronto soccorso (bende, cerotti, disinfettante, aspirine);
- una scatola di fiammiferi e sei lattine di bibite;
- una macchina da caffè, mezza brocca e tre confezioni di instant coffee;
- quattro sandwich di insalata di pollo e due pacchetti di patatine;
- sei cubetti di ghiaccio in un freezer.

Il gioco consiste nel decidere quali delle 12 azioni suggerite, sono le 7 favorevoli alla sopravvivenza e quali sono le 5 che, invece, creano pericolo. Innanzitutto si richiede una valutazione per ogni singolo Decisore e poi un confronto in gruppo. Il gioco ha una soluzione ed è il parere dell'esperto che indica le seguenti priorità:

- | | | |
|------------|----|--|
| OK
↑ | 1 | Interrompere l'erogazione di gas, acqua e luce (I) perché al ripristino delle alimentazioni si incorrerebbe in rischi di incendio/sversamenti. |
| | 2 | Prestare soccorso ai colleghi (J) per evitare che le ferite si infettino. |
| | 3 | Assegnare a un collega l'ascolto della radio (H) per ricevere eventuali consigli da esperti ed essere aggiornati sugli sviluppi. |
| | 4 | Rifornirsi d'acqua (D) riempiendo il secchio e ogni altro contenitore, recuperando quanto sta dentro i tubi prima che sia contaminato. |
| | 5 | Scegliere tecniche di segnalazione (L) in modo da richiamare l'attenzione dei soccorritori. |
| NONOK
↓ | 6 | Decidere opportune strategie di sopravvivenza (F) per tenere occupate le persone, rinsaldare lo spirito di gruppo ed evitare isterismi. |
| | 7 | Ripartire i sandwich e mangiarli (E) trattandosi di carne di pollo, infatti, finirebbero ben presto per avariarsi. |
| | 8 | Purificare l'acqua (M), operazione pericolosa se condotta con prodotti non idonei. |
| | 9 | Battere i tubi con un oggetto metallico (G) per evitare di creare scintille in un ambiente potenzialmente saturo di gas. |
| | 10 | Ripartire e razionarli (B) perché potrebbero portare ad avvelenamento da sostanze avariate. |
| | 11 | Rimuovere le macerie (A) perché potrebbero cadervi addosso, meglio che a farlo sia qualcuno dall'alto, non dal basso. |
| | 12 | Accendere le candele (C) perché, come per le scintille create battendo metallo su metallo, possono causare esplosioni o incendi. |

Prg.	AZIONI	Valutazione singola	Classificazione singola	Classificazione di Gruppo	Valutazione dell'Esperto	Variazione Assoluta
A	Tentare di rimuovere le macerie dall'ingresso al primo piano					
B	Ripartire i sandwich e razionarli per i prossimi giorni					
C	Accendere le candele per riuscire a vederci e a farsi scorgere dai soccorritori					
D	Individuare e assicurarsi un rifornimento d'acqua					
E	Ripartire i sandwich e mangiarli a cena la sera stessa					
F	Discutere delle strategie di sopravvivenza a lungo termine a livello di gruppo					
G	Percuotere i tubi con la chiave inglese in acciaio					
H	Assegnare una persona all'ascolto della radio in attesa di aggiornamenti					
J	Verificare se qualcuno presenta ferite e prestare il soccorso d'emergenza					
I	Interrompere l'erogazione di luce, acqua e gas					
L	Progettare tecniche di segnalazione diurne e notturne mettendole subito in pratica					
M	Purificare la fonte d'acqua					
TOTALE						-1

grado di dare la soluzione. Utilizzando l'esempio citato da James Surowiecki circa la valutazione del peso di un buco, risultato molto più preciso calcolando la media di diversi pareri rispetto a qualsiasi singola ipotesi, non si sarebbe ottenuto lo stesso esito se si fosse chiesto il peso di un cubo d'acciaio di un metro di lato.

• **Compromessi vs. sintesi:** l'organizzazione per Funzioni tende a distribuire il potere secondo logiche di equilibrio e segregazione, in modo che le decisioni siano prese da un contraddittorio, da una competizione di opposti interessi e, in definitiva, da un ricorso costante a scelte second best e a giochi a somma zero ("lo vinco tu perdi"). Se invece si basa il confronto su Team caratterizzati da obiettivi, risorse e vincoli comuni e da una responsabilità condivisa su di un processo, al compromesso si sostituisce una sintesi nata dalla valutazione della migliore alternativa possibile (nel rispetto del Rasoio di Occam) e dall'impegno a collaborare per realizzarla. Condizioni per operare in questo modo sono la negazione dei pregiudizi (ipotesi accolte come vere prima di esaminare la realtà) e una attitudine alla tolleranza (disporsi nei confronti di un interlocutore assumendo che possieda un gradiente di verità superiore al proprio). In altri termini, per superare i silos radicati nella struttura funzionale, occorre sostituire all'atteggiamento eristico del "cerco di aver ragione sull'avversario" quello veritativo del "cerco di trovare conferme nelle tesi che l'altro mi propone". Questa critica alle convinzioni più radicate (Challenge of Conventional Wisdom), non è né scontata né naturale perché le opinioni rappresentano la nostra identità ed è normale farle passare per principi, lasciandole invariate nonostante il mondo cambi.

GROUPTHINK & BAND WAGON

Box 6

Tre sono i rischi, di natura psicologica, che limitano l'efficacia del Lavoro di Gruppo:

- **Ozio sociale (Social Loafing)**, si manifesta quando partecipanti che pure avrebbero idee, know how e capacità di analisi/sintesi per accidia o apatia si ritirano in buon ordine lasciando che siano gli altri a fare il lavoro.
- **Blocco creativo (Production Blocking)**, conseguenza del predominio di un elemento logorroico e iperreattivo che impedisce agli altri di intervenire costringendoli ad un educato ascolto passivo.
- **Remora valutativa (Evaluation Apprehension)**, situazione ricorrente quando, temendo il giudizio degli altri, uno o più partecipanti si autoescluda dalla discussione temendo di apparire stupido o poco informato.

modificare il proprio contesto di lavoro. È stato questo ciò che s'è realizzato nel progetto descritto, evitando di far scadere il Gruppo di Lavoro a un astratto Lavoro di Gruppo, con le aberrazioni che spesso ciò comporta (Box 6). In definitiva, se è giusto usare il Wisdom of Crowds, l'aiutino chiesto al pubblico per rispondere ad un cavillo pretestuoso, su temi dove regni il buon senso comune (es.: la ricerca del punto critico nel processo di gestione dell'acquisto a stock), è inutile e dannoso farlo laddove know how e tecniche consolidate siano in

CONCLUSIONI

Anche gli interventi apparentemente più tecnici, guidati da modelli e strumenti consolidati, quando applicati in un qualsiasi contesto di lavoro, vanno adattati all'organizzazione e alle persone che li dovranno mettere in atto. Occorre, in particolare, che si crei, tra i vari attori aziendali, un senso di partnership e di comune destino: i due veri pilastri del Collaborative Improvement.