

LEAN E CHANGE MANAGEMENT

Gestire con efficacia il cambiamento in azienda

Per rendere sostenibile la trasformazione in azienda è necessario pianificare e guidare la transizione dallo stato esistente all'assetto desiderato agendo su persone, cultura aziendale, modello organizzativo, processi e tecnologie. GEA Group sta seguendo con successo un progetto di formazione in ambito Change Management, realizzato con il supporto di Bonfiglioli Consulting.

DI BERNARDO RUECA



In un mercato globale ed estremamente competitivo, la capacità di gestire con efficacia e velocità il cambiamento può fare la differenza tra il rimanere concorrenziali e l'esser spazzati via dal mercato. Eppure, secondo i dati dell'Osservatorio Assochange sul Change Management 2020 realizzato in collaborazione con gli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano, solo una piccola percentuale di progetti di Change Management raggiunge il pieno successo: in particolare, 1 progetto su 3 non supera nemmeno il 50% degli obiettivi prefissati e solo l'8% supera l'80% degli obiettivi.

“Covid-19 e le misure di contenimento della pandemia”, sottolinea **Marco Brandalesi, Principal di Bonfiglioli Consulting** ed esperto di Change Management, “sono stati l'ennesimo banco di prova dell'importanza di saper gestire il cambiamento in azienda, laddove solo chi è stato pronto ad avvalersi delle opportunità fornite dalle tecnologie digitali, dall'e-commerce al delivery, dal gestire a distanza le attività al raccogliere ed elaborare i dati in tempo reale, è riuscito a rispondere ai bisogni di clienti e consumatori e a garantire al personale continuità di occupazione e condizioni di lavoro in sicurezza”.

I QUATTRO STEP DEL CAMBIAMENTO

Ma come attivare con successo il cambiamento nell'organizzazione? Bonfiglioli Consulting propone un approccio lean basato su quattro passaggi fondamentali.



La consapevolezza

Il motore primo del cambiamento è un “senso di urgenza” che può manifestarsi nell'immediato, in seguito per esempio, a un calo di fatturato che denota che l'azienda o un settore della stessa non stanno performando bene, oppure può manifestarsi in una proiezione futura, per esempio un'obsolescenza tecnologica all'orizzonte, un invecchiamento del brand, la necessità di crescere in volumi perché si è troppo piccoli e non si riesce a conquistare il mercato.

Molto spesso accade che chi avverte questa necessità è solo e ha bisogno di qualcuno che lo aiuti a far emergere questa situazione in modo evidente. Il primo step è dunque la consapevolezza che comprende coinvolgimento e comprensione e utilizza una serie di tecniche, tra cui i Best Practice Tour (Kaikaku), l'assessment dei processi organizzativi, decisionali e culturali e l'Hoshin Kanri, metodologia lean per definire quale sia lo stato futuro desiderato e strutturarsi per raggiungerlo.

“Mentre le aree aziendali più vicine al mercato, come quella commerciale o il marketing, sono abituate a cambiare con l'evolvere del mercato,” commenta Brandalesi, “i processi di operations e supply chain, per loro stessa natura, sono alla ricerca della stabilità e del suo mantenimento. Di solito a fronte di un problema od un'opportunità collegata alla crescita, si pensa di affrontarla reiterando le azioni che sono risultate efficaci in passato, investendo ad esempio

in nuovi impianti, incrementando il numero dei turni piuttosto che intervenendo sulla struttura dei costi. Ecco perché i best practice tour in cui portiamo i manager a vedere e a toccare con mano chi nel percorso della fabbrica agile è più avanti, come si attua questo tipo di cambiamento e quali risultati si ottengono, rappresentano uno degli strumenti più efficaci.”

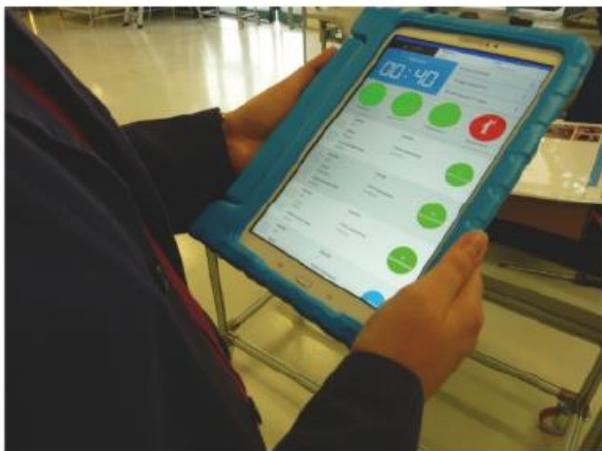
La preparazione

Uno dei principi cardine della metodologia lean è “pensare lentamente per agire poi in velocità”. Una volta emersa la consapevolezza, occorre dunque un momento per “pensare lentamente” in cui ci si prepara all'azione. Uno dei modi più efficaci per pensare piano è impostare la gestione del rischio, ossia mappare tutti i rischi connessi al cambiamento compresi gli stakeholder che poi questo cambiamento dovranno attuare (organizzazioni o persone: dal management team all'executive team e, nelle fabbriche, dai capi intermedi agli operai, al sindacato) valutando la loro posizione rispetto allo stesso: se quindi, hanno compreso il commitment, se sono in grado di esercitarlo e se sono adeguatamente motivati a farlo e non rappresentano invece un fattore di preoccupazione.

“Fare una mappa dei rischi è fondamentale”, spiega Brandalesi, “perché, sulla base di quanto rilevato, bisognerà poi adottare o prevedere una serie di mi-



**MARCO BRANDALESI, PRINCIPAL
DI BONFIGLIOLI CONSULTING ED
ESPERTO DI CHANGE MANAGEMENT**



sure. Tra queste, le principali sono la comunicazione, specifica per ogni stakeholder, del percorso che si sta per intraprendere e delle sue ragioni che di solito sono sempre connesse all'esistenza e alla continuità ed allo sviluppo dell'azienda e la formazione di agenti del cambiamento dotati delle competenze e del mindset giusto".

La trasformazione

Il terzo momento del cambiamento è la trasformazione e si articola in due step: organizzazione e azione. Organizzare il cambiamento vuol dire progettare e realizzare strutture, routine organizzative, meccanismi di coordinamento e processi efficaci, efficienti e tra loro coerenti. Il management team è l'inizio di tutto: è dal management team che arriva il commitment. Ogni area, a partire da quella oggetto del cambiamento, avrà poi il suo core team composto dal management di secondo livello. Man mano che si scende nell'organizzazione, ogni livello avrà la sua struttura. Per mettere i vari livelli dell'organizzazione in comunicazione tra loro e creare una partecipazione collettiva verso i nuovi obiettivi, vanno disegnati e formalizzati efficaci meccanismi di escalation e cascading. Infine, si definiscono i processi, ossia chi fa cosa e a chi risponde in condizioni normali e in condizioni di emergenza. Se infatti il commitment scende dall'alto verso il basso, i problemi si scalano dal basso verso l'alto per cui se non si riesce a risolvere un problema, c'è un livello organizzativo immediatamente superiore che aiuta a risolverlo. Terminata la fase di organizzazione si entra nella fase di azione che è il regno della lean per eccellenza dato che l'obiettivo fondamentale della lean è individuare i problemi e risolverli, individuare gli sprechi ed eliminarli.

A FIANCO DELLE AZIENDE PER SOSTENERNE LA CRESCITA

Bonfiglioli Consulting è una società di consulenza italiana, dal 1973 aiuta i clienti a comprendere il valore da offrire al proprio mercato e a sviluppare il modello operativo necessario al raggiungimento dei propri obiettivi di crescita e profittabilità con un'offerta sistemica: Innovazione, Operational Excellence, Business Process Redesign, Digital Transformation, Organizational Change e Lean Thinking.

Le sedi in Italia e all'estero e la partnership con Cordence Worldwide consentono di offrire ai clienti un know how sempre aggiornato e all'avanguardia. Grazie a oltre 100 consulenti distribuiti in 10 uffici nel mondo, abbiamo sviluppato un'esperienza profonda e diversificata in svariati settori, dai beni industriali e di largo consumo ai servizi.

Con la Lean Factory School®, Bonfiglioli Consulting promuove la cultura d'impresa, ponendosi come punto di riferimento della formazione continua, e come polo d'innovazione dove testare le tecnologie di Industria 4.0. e sviluppare nuove applicazioni a sostegno dei processi aziendali.

La Lean Factory School® è una scuola di formazione innovativa, sviluppata per applicare i concetti del Lean World Class® e toccare con mano la Digital Transformation in un ambiente che riproduce fedelmente la realtà aziendale.

Per ulteriori informazioni, www.bcsa.it e www.leanfactoryschool.it

BONFIGLIOLI  **CONSULTING**
© Cordence Worldwide



L'APPROCCIO LEAN IN GEA GROUP



Fondata nel 1881 e tra i principali fornitori dell'industria di processo, GEA Group è una multinazionale tedesca specializzata nella progettazione, costruzione e installazione di macchinari e impianti per processi di produzione all'avanguardia. Con oltre 18.000 dipendenti e 50 stabilimenti in tutto il mondo, la società che nel 2020 ha registrato un fatturato consolidato superiore ai 4,6 miliardi di euro, è una realtà lean da oltre vent'anni con un dipartimento a livello mondiale, denominato *Operational Excellences (OPEX)*, che si occupa della divulgazione e della formazione di questo pensiero all'interno di tutte le linee di business.

Il progetto di formazione in ambito Change Management, realizzato



OMOGNEIZZATORE DA LABORATORIO DI GEA

con il supporto di Bonfiglioli Consulting, si è focalizzato sul cluster italiano composto da undici realtà qualificate nella produzione di macchinari industriali per il settore farmaceutico e alimentare.

"La società opera in un settore in costante evoluzione in cui le organizzazioni operative devono adeguarsi alle novità di mercato", racconta **Matteo Cavallo, Lean Coordinator Italy Cluster di GEA Group.**

"Da qui è nata la necessità di far fare uno step di eccellenza a persone che ricoprono un ruolo di responsabilità nel nostro sistema organizzativo dando loro degli strumenti in più per approcciarsi al mondo del miglioramento continuo e per agire direttamente sui KPI aziendali".

Studiato per formare personalità manageriali e responsabili di divisione in grado di realizzare il miglioramento continuo attraverso il completamento di progetti che avessero anche ricadute oggettive in termini di riduzione dei costi nella propria area di

competenza, il percorso di formazione progettato per Gea da Bonfiglioli Consulting ha preso come riferimento il programma Lean Six Sigma Green Belt per poi essere adattato alle linee guida della multinazionale tedesca e alle specifiche esigenze dei reparti coinvolti in modo da creare uno standard di formazione che fosse valido per tutti i siti produttivi.



FORNO PER PRODOTTI DA FORNO REALIZZATO DA GEA

Al termine del percorso, articolato in 12 giornate e iniziato a marzo 2020 per concludersi l'11 dicembre dello stesso anno, ogni partecipante ha avuto modo di applicare le conoscenze acquisite a un project-work con obiettivi di *cost saving* oggettivi che hanno generato per l'azienda un risparmio intorno ai 200mila euro. "La lean non è un progetto", conclude Cavallo, "ma un approccio che parte da una prospettiva top down e si realizza in uno scambio dal basso verso l'alto. Si tratta di una filosofia di pensiero che deve permeare la mentalità delle persone: solo così può far fare un salto a livello gestionale e di performance."

Una nuova cultura

(che inneschi il miglioramento continuo)

- estensione al resto dell'organizzazione / siti
- Leader Standard Work
- meccanismo di auditing diffuso (Kamishibai)
- meccanismi di celebrazione e rewarding
- training, mentoring, coaching e team coaching
- best practice tour / Study tour

Realizzare concretamente il cambiamento

(fissare obiettivi a breve termine per spingere all'azione)

- conduzione dei progetti di trasformazione
- job, RACI, meccanismi operativi di coordinamento e controllo
- nuove routine organizzative e manageriali
- meccanismo di comunicazione continua e diffusa
- digitalizzazione
- Smart Working excellence



Garantire il pieno coinvolgimento dell'organizzazione (minacce, opportunità, scenari futuri e senso d'urgenza)

- Hoshin Kanri (visione e missione)
- best practice tour (Kaikaku)
- Assessment dei processi organizzativi, decisionali e benchmarking

Definire la roadmap del cambiamento e il processo di comunicazione

- visione e piano di trasformazione
- individuazione ruoli chiave e scelta degli agenti del cambiamento
- definizione e avvio del processo di comunicazione
- training a manager e agenti del cambiamento
- governance e reportistica di progetto: KPI, Steering, Pillar Chart, piano d'azione e risk management di progetto

“È questo il momento in cui tutti gli strumenti della lean trovano la loro applicazione”, sottolinea Brandalesi. “Alla fine il cambiamento altro non è altro che evidenziare dei problemi e risolverli: da una linea che sottoproduce a una linea che preforma bene; da un ufficio tecnico che non genera idee di innovazione a uno che ne genera.”

La sostenibilità

L'ultima fase è quella della sostenibilità intesa come sviluppo delle competenze e mantenimento.

“Il miglioramento è tale se è sostenibile”, spiega Brandalesi. “Se non lo è, si rischia di cadere subito dopo. È necessario dunque creare le condizioni per sostenere le azioni intraprese e ancora una volta ciò ha

a che fare con le persone ed il loro sviluppo”.

In tal senso, un piano di *education training* strutturato unitamente alla celebrazione dei successi e a meccanismi di rewarding - come, per esempio, collegare la componente variabile della retribuzione a progetti di trasformazione - sono una soluzione ideale per rafforzare la fiducia degli individui nei confronti della strada intrapresa. L'auditing diffuso a ogni livello, infine, permette di monitorare costantemente i processi di trasformazione e condurli verso un miglioramento continuo. “È quello che la lean chiama kamishibai: andare a vedere sul campo se le cose funzionano. Chiusa così la fase della sostenibilità, se ne apre un'altra, il prossimo cambiamento, perché ciò che è stato applicato a un particolare settore e ha funzionato, può essere esteso

a un'altra area o a un livello più alto, innescando un ciclo di kaizen che si ripete all'infinito”.

Le immagini mostrano particolari della Lean Factory School® di Bonfiglioli Consulting a Bologna: si tratta di un ambiente che riproduce la realtà aziendale, con linee produttive, area uffici e soluzioni di digitalizzazione, dove testare insieme i vantaggi del Lean Thinking e del Lean World Class® e toccare con mano il miglioramento, con risultati visibili e misurabili.

