

Milano, 15 settembre 2003

Gentile lettore,

*insieme alla notizia della pubblicazione in internet della nostra newsletter trimestrale abbiamo il piacere di informarla sul nostro prossimo **simposio aziendale**. Il convegno autunnale della nostra società è diventato un punto di riferimento per le nostre attività ed è un evento atteso dai nostri amici e clienti.*

*Quest'anno il tema affrontato è l'**innovazione**: si approfondirà il modo di collegare il talento individuale alle attività di una struttura organizzata e saranno date delle utili indicazioni su come costruire il valore futuro delle imprese. Il simposio è riservato ai massimi livelli delle aziende e ci auguriamo che data l'importanza del tema trattato siano molti coloro che vi prenderanno parte.*

*Tornando ai contenuti della newsletter, questo numero è dedicato al **Change Management** delle reti distributive. Nelle pagine centrali vengono esplicitati le linee guida e gli obiettivi del cambiamento, nonché le attività necessarie a realizzarlo. E' sottolineata l'importanza della progettazione di un intervento di change management ed è descritto il metodo per l'introduzione del cambiamento entro tempi accettabili.*

Il nostro presidente Minoru Tanaka avverte quanto sia fondamentale per il "sistema impresa" l'efficienza e l'efficacia della sua rete distributiva. Nello stesso tempo ricorda come per un vero cambiamento nelle aziende siano indispensabili l'evoluzione dei comportamenti delle risorse umane e la modifica delle modalità di gestione operativa.

*Alcune informazioni completano le pagine della nostra lettera. Ricordiamo in particolare la pubblicazione che abbiamo curato della nuova edizione de **Il management della progettazione**. L'opera di **Akira Koudate** è ripubblicata con contenuti più ricchi e aggiornati. Ci auguriamo che contribuisca ancora, come ha fatto negli anni passati, a sostenere i progettisti e i manager di progettazione a gestire le attività di sviluppo prodotti in modo sempre più competitivo.*

Non ci resta che augurarvi una buona lettura dei testi, che troverà nel nostro sito www.jmac.it

*Un cordialissimo saluto
La Redazione*



SODDISFAZIONE DEI CLIENTI ED EFFICIENZA AZIENDALE



Minoru Tanaka
Presidente Jmac Europe

Manca solo qualche mese al termine del 2003 e, nonostante gli sforzi profusi da parte della business community per superare il momento di crisi, sembra perdurare la situazione di stagnazione dell'economia, italiana e mondiale, che ha negativamente contrassegnato anche l'anno scorso.

Le scelte che il management deve continuamente compiere, per adeguare le strategie aziendali all'evoluzione dei mercati e dei bisogni dei clienti, sono rese più difficili dalla generale incertezza sul futuro andamento dell'economia e del sistema di relazioni internazionali.

In questo difficile contesto le imprese si interrogano su quali siano gli ambiti nei quali concentrare prioritariamente le proprie azioni di miglioramento (la gamma prodotti, le risorse umane, l'organizzazione, il sistema produttivo, il sistema gestionale, il sistema commerciale, ecc.) e su quali siano le modalità migliori per introdurre cambiamenti efficaci.

In questo numero autunnale della newsletter presentiamo il nostro approccio per la realizzazione di interventi di Change Management della Rete Distributiva, che consideriamo una componente fondamentale

del "sistema impresa" e quindi un ambito verso il quale rivolgere azioni di miglioramento per valorizzare i caratteri distintivi e rafforzare le capacità competitive di un'azienda. L'approccio presentato concilia due finalità in apparente contrasto: soddisfare al meglio le esigenze dei clienti e preservare l'efficienza e la redditività dell'azienda. Questa duplice finalità è perseguita attraverso un'accurata progettazione dell'intervento che tiene conto di due elementi fondamentali nei processi di cambiamento: l'evoluzione dei comportamenti delle risorse umane, la modifica delle modalità di gestione operativa.

Nella speranza che i lettori possano trarre utili indicazioni dalle esperienze maturate da Jmac Europe in questo ambito, il nostro augurio sincero è che le loro aziende possano crescere e svilupparsi, raggiungendo gli obiettivi desiderati.

IL CHANGE MANAGEMENT DELLE RETI DISTRIBUTIVE

L'importanza di una corretta progettazione per realizzare e sostenere il cambiamento.



Marco

Bonura e Guido Pescerelli

Area "Sales & Distribution Innovation"

Jmac Europe realizza da anni interventi di successo sulle reti distributive e recentemente ha svolto rilevanti progetti nell'ambito della distribuzione di veicoli; l'insieme di queste esperienze ci ha permesso di mettere a punto un modello di approccio che, nelle sue linee guida, ha valenza generale ed è pertanto applicabile anche in settori diversi da quelli nei quali è maturato.

Introduzione

La rete distributiva è una componente fondamentale del "sistema impresa". Indipendentemente dal modello distributivo adottato e dalle modalità con le quali vengono regolamentati i rapporti verticali di canale (distributori diretti, concessionari, distributori indipendenti, ecc), i presidi distributivi contribuiscono a determinare la percezione del marchio distribuito e la soddisfazione del cliente.

In genere, il cliente tende ad identificare il distributore con il marchio distribuito in modo tanto più deciso quanto più forti appaiono i legami tra distributore e produttore (ad esempio, si determina una identificazione particolarmente forte nel caso di un

concessionario automobilistico monomarca) e quanto più sono rilevanti nell'offerta del distributore prodotti e servizi che provengono dal produttore.

Pertanto, una scelta strategica del produttore (ad esempio il riposizionamento della propria immagine o il miglioramento nell'erogazione di un servizio) che non si rifletta coerentemente sulla sua rete distributiva rischia di risultare inefficace o addirittura controproducente, determinando per il cliente quella che viene definita una "dissonanza cognitiva" fra la "promessa" del produttore e quanto effettivamente "riceve" nel rapporto con il distributore.

Per questi motivi un intervento di change management sulla rete distributiva assume, ai fini del rapporto con il cliente, elevata rilevanza e implica l'assunzione di un significativo rischio in caso di insuccesso o di conseguimento di risultati parziali o disomogenei.

1. Le dimensioni del cambiamento

Qualsiasi intervento di change management dovrebbe porsi almeno i seguenti obiettivi:

- introdurre un cambiamento effettivo, perché il cambiamento incida realmente sulle modalità operative e non si limiti ad un adeguamento formale;
- fare in modo che il cambiamento sia duraturo, contrastando la naturale tendenza delle organizzazioni a riprodurre comportamenti abituali consolidatisi nel tempo;
- avviare un processo di miglioramento continuo, perché il cambiamento non si traduca nella cristallizzazione di un nuovo modus operandi, ma infonda nell'organizzazione la tensione verso il costante adeguamento del proprio modo di lavorare ai nuovi e continui impulsi provenienti dall'esterno.

Per raggiungere questi obiettivi è necessario che un processo di cambiamento si muova lungo due dimensioni:

- la dimensione del cambiamento delle modalità di gestione operative;
- la dimensione del cambiamento dei comportamenti delle risorse umane.

Muoversi lungo la prima dimensione significa realizzare attività quali:

- l'individuazione degli obiettivi di cambiamento;
- l'individuazione e formalizzazione delle modalità operative da adottare;
- la progettazione dell'intervento;
- l'implementazione dell'intervento;
- la diffusione delle logiche di miglioramento continuo.

Il cambiamento delle modalità di gestione operative



Muoversi lungo la seconda dimensione richiede di seguire un percorso che vinca la naturale resistenza al cambiamento, attraversando tutte le fasi che ognuno di noi deve superare per modificare effettivamente il proprio modo di agire:

- consapevolezza della necessità del cambiamento;
- desiderio di cambiare;

Il cambiamento dei comportamenti



- apprendimento delle nuove modalità di lavoro;
- maturazione delle capacità necessarie per lavorare in modo differente;

- consolidamento e rafforzamento nel tempo dei cambiamenti effettuati.

Queste fasi sono strettamente collegate e sequenziali e, nonostante facciano parte dell'esperienza personale di chiunque, usualmente non sono prese in considerazione dal management. Quest'ultimo di solito rivolge la propria attenzione prevalentemente, se non esclusivamente, agli elementi relativi alla prima dimensione che sono percepiti come argomenti più attinenti alle abilità professionali sviluppate durante l'esperienza lavorativa.

Spesso è questo uno dei motivi principali per cui gli interventi di cambiamento portano a risultati insoddisfacenti e frustranti: nonostante gli sforzi per progettare modalità di lavoro eccellenti e per comunicarle, le risorse interessate appaiono incapaci di realizzare un reale cambiamento.

2. Importanza della progettazione in un intervento sulle reti distributive

Un intervento di change management sulle reti distributive, che coinvolge diverse realtà aziendali, ha alcune peculiarità rispetto ad un intervento limitato ad un'azienda o ad una sua parte:

- l'intervento deve essere riproducibile presso i diversi presidi territoriali;
- l'approccio deve essere flessibile per adattarsi alla situazione specifica di partenza dei diversi presidi territoriali (che possono essere differenti per dimensione, qualità delle risorse umane, dotazioni strumentali, ecc.);
- i risultati ottenuti presso i diversi presidi territoriali devono essere molto simili, per determinare una coerenza di posizionamento e, quindi, d'immagine risultante;
- gli interventi presso i diversi presidi distributivi devono essere realizzati il

più possibile in parallelo per assicurare uniformità di prestazioni e di comportamenti della rete distributiva in tempi sufficientemente brevi.

Tutto questo rende ancora più importante la fase di progettazione che non deve essere sottovalutata per non compromettere la possibilità di portare a termine il cambiamento in modo adeguato.

Per soddisfare questi aspetti è necessario che:

- sia definita in modo dettagliato la "struttura" dell'intervento per ogni giornata, cioè gli obiettivi, le microattività da svolgere, i ruoli e le responsabilità dei diversi attori, gli strumenti a supporto da utilizzare, il sistema di controllo dei risultati, le modalità di coinvolgimento delle risorse umane del distributore;

e sia assicurata una sufficiente flessibilità al modello implementativo, prevedendo:

- un percorso di adeguamento delle condizioni operative del distributore nel caso in cui queste risultassero lontane dalle condizioni minime necessarie per intraprendere un efficace processo di cambiamento;
- un adattamento delle modalità di intervento qualora la situazione operativa di partenza del distributore, pur manifestando peculiarità distintive, risultasse comunque sufficientemente adeguata per intraprendere il percorso di cambiamento.

3. Progettazione di un intervento di change management

Nel progettare un percorso di cambiamento, Jmac Europe lavora con il cliente per individuare soluzioni su misura che si adattino al meglio alle sue caratteristiche. Il lavoro "a quattro mani" è di fondamentale importanza per ridurre il rischio di concepire soluzioni teoricamente appaganti, ma lontane dalla concreta realizzabilità.

La fase di progettazione ha come obiettivo la redazione di un "libro bianco" che, tenendo conto delle due dimensioni sopra descritte, descriva gli strumenti operativi ed il metodo che dovranno essere impiegati per introdurre e diffondere il cambiamento. Proviamo di seguito a descrivere brevemente questi due aspetti.

3.1 Gli strumenti per l'introduzione del cambiamento

Lungo la dimensione delle modalità di gestione, gli strumenti per l'introduzione del cambiamento devono consentire di comunicare al distributore con la maggiore chiarezza possibile "cosa deve essere fatto", come verificarne la realizzazione e come misurare i risultati conseguiti.

Lungo la dimensione dei comportamenti, gli strumenti devono essere utilizzati per creare nelle persone coinvolte la consapevolezza della necessità del cambiamento, stimolare il desiderio di cambiare e fornire un riferimento per l'apprendimento delle nuove modalità di lavoro.

Questi strumenti sono quindi destinati sia a coloro che sono incaricati di facilitare e introdurre il cambiamento presso i distributori, sia ai distributori stessi che possono impiegarli come guida per il percorso da seguire e come supporto alla valutazione dei progressi compiuti.

3.2 Il metodo per l'introduzione del cambiamento

Anche il metodo per l'introduzione del cambiamento deve essere progettato in modo da soddisfare le due dimensioni descritte.

Lungo la dimensione dell'adeguamento delle modalità di gestione, il metodo deve essere impostato in modo da consentire di realizzare il cambiamento in tempi accettabili sia per il produttore (che in genere auspica tempi rapidi di adeguamento), sia per il distributore (che deve disporre di un tempo appropriato per realizzare le azioni di miglioramento).

Lungo la dimensione dell'adeguamento dei comportamenti, lo stesso metodo deve facilitare il superamento delle normali resistenze al cambiamento, permettere l'adozione in tempi adeguati, ma sufficientemente rapidi, dei nuovi comportamenti, creare le condizioni per consolidare i cambiamenti effettuati.

Conclusioni

Da quanto abbiamo descritto ci sentiamo di sostenere che gli interventi di change management non pongono grandi difficoltà "concettuali", ma richiedono attenzione a "come" si realizzano; ciò pone importanti sfide sia alla direzione aziendale sia a tutti coloro che sono coinvolti. Negli interventi che riguardano le reti distributive si aggiunge la complessità dei rapporti tra produttore e distributori e la numerosità dei presidi distributivi (ed eventualmente la eterogeneità della rete).

La consapevolezza, da parte della direzione aziendale, dell'importanza di questi aspetti, è il primo requisito necessario per avviare con successo questo genere di interventi poiché ciò permette di valutare, anche in via preliminare, l'efficacia degli strumenti che saranno necessari e delle iniziative che dovranno essere avviate.

Un altro aspetto che non deve essere sottovalutato riguarda la necessità di giungere a completare l'intervento previsto per capitalizzarne i risultati. Da ciò consegue che la direzione aziendale si dovrà "attrezzare" per assicurare la continuità dell'intervento, evitando che possano prevalere obiettivi di breve periodo (che potrebbero indurre a sminuire l'intervento di cambiamento in corso, con ovvie conseguenze negative). A questo scopo sono essenziali sia la corretta definizione degli obiettivi, sia una progettazione accurata e profondamente condivisa con tutti coloro che avranno ruoli di "governo" dell'intervento.

Area Sales & Distribution Innovation

L'Area Sales & Distribution Innovation offre ai propri clienti interventi consulenziali e formativi orientati a valorizzare l'offerta e ad arricchire le capacità di presidio del mercato. Inoltre, affianca il management nell'organizzare e orientare l'attività commerciale in un'ottica di maggiore efficacia e soddisfazione dei clienti. In molti anni di collaborazione con imprese italiane ed estere ha messo a punto tecniche, metodi e strumenti di lavoro che permettono di progettare e gestire lo sviluppo di un'azienda e di rispondere tempestivamente alle evoluzioni dello scenario competitivo in cui opera.

- Analisi competitive e definizione di strategie di riposizionamento aziendale
- Gestione e sviluppo dei sistemi distributivi
- Sistemi di gestione e sviluppo delle vendite
- Sistemi di Customer e Retail Satisfaction
- Marketing di prodotto
- Osservatori e ricerche
- Strumenti di supporto alla gestione

UNA NUOVA PUBBLICAZIONE DI JMAC EUROPE !

AKIRA KOUDATE IL MANAGEMENT DELLA PROGETTAZIONE ISED, TORINO, 2003



Una gestione accurata della progettazione aiuta le aziende a mantenere ed accrescere la propria competitività sul mercato

A quasi dieci anni dalla prima edizione, è uscita in questi giorni la nuova edizione de *Il management della progettazione*, che per anni è stato in Italia uno dei punti di riferimento più qualificati per i manager che si occupano, nelle aziende, di gestione di sviluppo, progettazione, prove e ingegnerizzazione dei prodotti.

Per poter risultare utile ancora oggi - un periodo storico diverso dalla metà degli anni Novanta, quando è stata pubblicata la prima edizione - l'opera è stata completamente riscritta, aggiornata e arricchita. Sono stati aggiunti concetti e pratiche provenienti dalle esperienze, non solo giapponesi ma anche europee ed americane, di questi ultimi anni, come pure sono stati riportati numerosi dati relativi ad aziende eccellenti che costituiscono un utile termine di paragone anche per le imprese italiane.

L'autore, ben conosciuto negli ambienti imprenditoriali italiani ed esteri, è un esperto

dei settori innovativi delle aziende. Ha continuato, durante tutti questi anni, la sua attività consulenziale nell'ambito di Jmac Europe, che ha curato la pubblicazione del volume, e quanto suggerisce nelle oltre 200 pagine della sua opera è frutto, oltre che di ricerche e studi approfonditi in diversi continenti, anche della sua attività concreta sul campo.

Gli strumenti gestionali che propone ai manager sono già stati testati nelle aree dove si concretizza l'innovazione aziendale e sono stati ritenuti necessari per soddisfare le esigenze delle imprese europee.

Il management della progettazione, quindi, non è soltanto una documentata riflessione sul ruolo e sull'importanza della progettazione, ma costituisce anche un manuale pratico per garantire competitività alle imprese, in un mercato sempre caratterizzato dalla contraddizione tra standardizzazione e diversificazione.

Nel libro i manager e i tecnici delle aree innovative troveranno una valutazione dei vari modelli organizzativi della progettazione, suggerimenti per aumentare la produttività dei progettisti, indicazioni per gestire efficacemente la documentazione, consigli per migliorare l'ambiente di lavoro, istruzioni pratiche per diminuire i tempi di sviluppo prodotti, elevare il livello di qualità e ridurre i costi nella fase di progettazione.

Nell'ultima parte dell'opera sono presentate alcune metodologie che servono a incrementare la produttività nelle attività di sviluppo, grazie soprattutto al superamento del perenne conflitto tra esigenze di standardizzare la fabbricazione dei prodotti e il desiderio del mercato di averli diversificati il più possibile. Completamente nuovo risulta il capitolo sul cosiddetto *Visible Planning*, un metodo sempre più utilizzato per pianificare e gestire le attività dei knowledge worker.

La Jmac Europe è lieta, presentando alle aziende italiane questa ed altre opere che sono in cantiere, di contribuire alla cultura specifica dei manager del nostro Paese.

I suoi interventi concreti di consulenza e formazione, come l'approfondimento di temi che riguardano le aziende attraverso la pubblicazione di articoli specialistici e libri di management, sono le due ali di sostegno che offre alle imprese per aumentare la loro competitività.



Simposio annuale Jmac Europe

NUOVO ED IMPRESA Idee, metodi ed azione creatrice: la costruzione del valore futuro

Mercoledì 5 novembre 2003, dalle ore 14.30 alle 19.00, presso il Centro Congressi Svizzero di Milano (Via Palestro, 2) si terrà il tradizionale incontro che Jmac Europe organizza ogni anno in autunno.

Imprenditori, designer ed esperti presenteranno le loro esperienze e discuteranno sul tema dell'innovazione, dello sviluppo e del valore futuro dell'impresa, rispondendo altresì alle domande dei partecipanti.

Durante il simposio verranno presentate e approfondite le condizioni per poter creare il "nuovo" in azienda: il collegamento dei talenti individuali ad una struttura organizzata, l'adozione di metodi e tecniche che favoriscono il processo innovativo, l'organizzazione per portare le novità al mercato ed in grado di sviluppare il business. A breve sarà disponibile sul nostro sito www.jmac.it il programma dettagliato del simposio, che è rivolto esclusivamente ai più alti livelli aziendali.

Per informazioni e iscrizioni contattare:

Grazia Banchi - Segreteria Simposio Jmac

tel. 02 72138318; fax 02 8053784;

e-mail: g.banchi@jmac.it