

Spett.  
IFAF Srl  
Milano

Alla cortese attenzione Vs. egregio. dott. Sofia

Con riferimento alla Vostra cortese richiesta telefonica di inizio mese, mi prego inviarVi un mio lavoro che, se di interesse, potrebbe essere oggetto di un articolo nella Vostra apprezzata rivista.

Preciso che il contenuto riguarda la mia ultima iniziativa presso il Gruppo ove avevo prestato attività di amministratore.

Nello scusarmi per il ritardo causato da sopravvenuti impegni non prorogabili, porgo i più cordiali saluti.

All.c.s.

Verona, 22 marzo 2004

Riccardo Rossi  
Via Strada dei Monti, 15/a  
37025 Verona

## **Strutturare in autonomia la funzione commerciale**

Un esempio di “fai da te” organizzativo nella PMI

### **Premessa**

La crescente complessità dello scenario competitivo rende pressante l'esigenza di introdurre modelli gestionali evoluti nella gestione della PMI ove diffusa appare tuttora una operatività caratterizzata da prassi aziendali solitamente prive di sistemi organizzativi chiaramente definiti e strutturati.

Esiste da tempo una vasta letteratura che illustra con dovizia di analisi difficoltà e vincoli che sono di impedimento al cambiamento: primi fra tutto cultura e valori imprenditoriali orientati ad obsoleti stili di governo di variegata impronta paternalistico - autoritaria, scarsamente inclini ad innovazioni organizzative di tipo manageriale.

Non sembra tuttavia che altrettanto adeguata attenzione sia riservata agli ostacoli che intervengono nei processi di cambiamento, allorché questi ultimi vengono più o meno consapevolmente accettati se non condivisi dall'imprenditore.

La realizzazione di progetti organizzativi avviene di regola mediante il ricorso a servizi di consulenza esterna, prestati da entità professionali che negli ultimi anni hanno intensificato la loro attività promozionale verso la PMI.

L'esperienza di chi scrive, maturata nel mondo della forse troppo decantata PMI del nord - est, sta a testimoniare che non di rado tali iniziative presentano esiti infelici o quantomeno deludenti rispetto alle aspettative.

Negli imprenditori di quest'area, già costituzionalmente diffidenti verso contributi esterni nella organizzazione interna della propria impresa, hanno vieppiù accentuato il loro atteggiamento critico sulla natura e contenuti dei servizi di consulenza.

In via generale ciò che viene lamentato può così sintetizzarsi:

- natura dei servizi eccessivamente caratterizzata da astratti accademismi;
- onerosità degli interventi;
- scarsa visibilità sul piano pratico del rapporto costi/benefici.

Si deve inoltre aggiungere che il diffuso gap culturale presente nei vari livelli dell'organizzazione fatica a recepire principi e significati proposti dalle nuove filosofie gestionali.

Tra le possibili e comunque non facili iniziative che determinino una sensibilità della PMI verso la cultura dell'innovazione può essere segnalata quella che ipotizza un cambiamento graduale, da realizzarsi in prima battuta mediante progettazioni organizzative elaborate pressoché interamente da risorse interne all'impresa con l'eventuale assistenza, di taglio eminentemente culturale, da parte di un consulente esterno.

Questo è l'orientamento adottato da un'azienda di media dimensione, che si vuole qui di seguito esporre nei suoi tratti essenziali .

L'iniziativa è recente, quindi non è allo stato immaginare se essa andrà a produrre i benefici attesi; un risultato essa lo ha comunque sicuramente prodotto: la generale consapevolezza che empiria e pragmatismo non supportati da un quadro di riferimento culturale e sistema di valori evoluto non siano più requisiti sufficienti a reggere la sfida competitiva.

## **Prodromi di una crisi**

La condizione organizzativa in cui versava l'azienda prima dell'iniziativa era esemplare in quanto omologa a tanta parte del mondo della PMI.

Il governo d'impresa era, nonostante la presenza nell'organizzazione di una dirigenza, esclusivamente in mano imprenditoriale e caratterizzato sia sotto il profilo strategico che operativo da un esercizio del potere decisionale di indirizzo variabile ed estemporaneo.

Le responsabilità e l'operatività del personale di ogni livello era informata ad una prassi consolidata nel tempo peraltro spesso disattesa da decisioni o disposizioni imprenditoriali o da comportamenti dei singoli, permessi questi ultimi dall'assenza di un quadro chiaro di responsabilità e controlli.

Siffatto sistema generava inevitabilmente endemiche disfunzioni e microconflittualità, che pur criticate erano comunque generalmente tollerate dall'organizzazione, direzione aziendale compresa; ciò in funzione del fatto che si beneficiava in buona misura di una gradita libertà di azione scevra da responsabilità.

Ad avallare l'inerzia verso il cambiamento era la constatazione che l'azienda non risentiva, né sul piano economico che commerciale, conseguenze apprezzabili del precario modello di gestione esistente.

Storicamente essa aveva per decenni goduto di una condizione sul piano commerciale relativamente privilegiata, operando all'interno di uno spazio di mercato di tipo interstiziale, in posizioni di preminenza rispetto ad una limitata platea di competitori.

L'attività commerciale era altresì agevolata da un'utenza di natura artigiana poco o nulla sensibile a proposte innovative, sia in termini di prodotto che di servizio.

A metà degli anni '90 lo scenario esterno stava però manifestando le prime avvisaglie di sensibili modificazioni.

Il mercato di riferimento cominciò a mostrare segni di riflessione, che furono interpretati come un consueto fenomeno di ciclicità, peraltro già accaduto in passato; negli anni successivi la circostanza si dimostrò viceversa quale inizio di un lento ed inesorabile declino.

L'azienda dovette quindi ben presto orientarsi su aree d'affari diverse ove la sfida concorrenziale, sia di settore che alternativa, si presentava più ardua per numero di competitori e nelle quali i fattori di successo erano l'innovazione di prodotto, la qualità e ampiezza dei servizi accessori nonché una diffusa necessità di taratura del marketing - mix a livello di singolo cliente.

Il mutamento dello scenario determinò progressivamente una crisi dell'organizzazione aziendale, impreparata sia culturalmente che operativamente ad affrontarne le implicazioni.

Il deterioramento del clima aziendale ma soprattutto degli equilibri economici indussero finalmente ad un ripensamento del modello di gestione dell'impresa, avviando un processo organizzativo coerente alla soddisfazione delle nuove esigenze.

## **Il processo di riorganizzazione: finalità, fasi e contenuti**

Memore di precedenti fallite iniziative organizzative avviate con il concorso di enti di consulenza esterni, la direzione aziendale decise di avviare il processo di riorganizzazione tramite risorse interne all'organizzazione ritenute in possesso di un sufficiente potenziale, sia culturale che attitudinale, per la realizzazione del progetto.

Ragioni di prudenza optarono per un'iniziativa pilota, da rivolgere verso una sola funzione aziendale, dal cui esito trarre necessario conforto e spunti per un susseguente riordino organizzativo dell'intera azienda.

In tale ottica fu ritenuto prioritario calare l'intervento nella funzione commerciale.

I risultati che si volevano conseguire rispondevano alle seguenti esigenze:

- definizione delle posizioni componenti la struttura organizzativa della funzione;
- realizzazione della massima coerenza possibile tra posizione e potenziale dei soggetti destinati ad occuparla;
- maggiore attenzione verso il mercato ed il cliente;
- miglioramento della qualità del clima aziendale in senso collaborativo;
- orientamento al miglioramento dei processi delle prestazioni, singole e di gruppo, su base progettuale.
- coinvolgimento della struttura al miglioramento dei processi in termini di efficienza/efficacia.

Il tempo assegnato per il compimento dell'iniziativa era di un anno, da sviluppare in successione temporale attraverso le seguenti quattro fasi:

- elaborazione del progetto;
- presentazione, valutazione critica e sua stesura definitiva;
- seminari formativi ;
- messa in funzione nuovo sistema organizzativo.

Sul piano dei contenuti il piano prevedeva la stesura di un documento nel quale si veniva a formalizzare l'impianto organizzativo della funzione ( organigramma, ruoli e responsabilità ) nonché una indicazione dei lineamenti operativi che avrebbero ispirato lo svolgimento dei processi interni alla funzione.

In ordine a temi delicati, quali ad esempio il processo di affidamento della clientela o la gestione delle contestazioni, gli orientamenti di massima riportati nei lineamenti operativi si sarebbero integrati con una normativa procedurale operativa di dettaglio e apposita modulistica, al duplice scopo di garantire professionalità e tempestività nella gestione di tali eventi ed evitare conseguenze significativamente dannose che potessero derivare da anomalie interpretative o procedurali.

Esaureta la fase di elaborazione documentale, si sarebbe dato spazio all'illustrazione del documento a tutto il personale di funzione, sollecitando valutazioni e contributi critici per eventuali revisioni dello stesso e giungere infine ad una sua stesura definitiva.

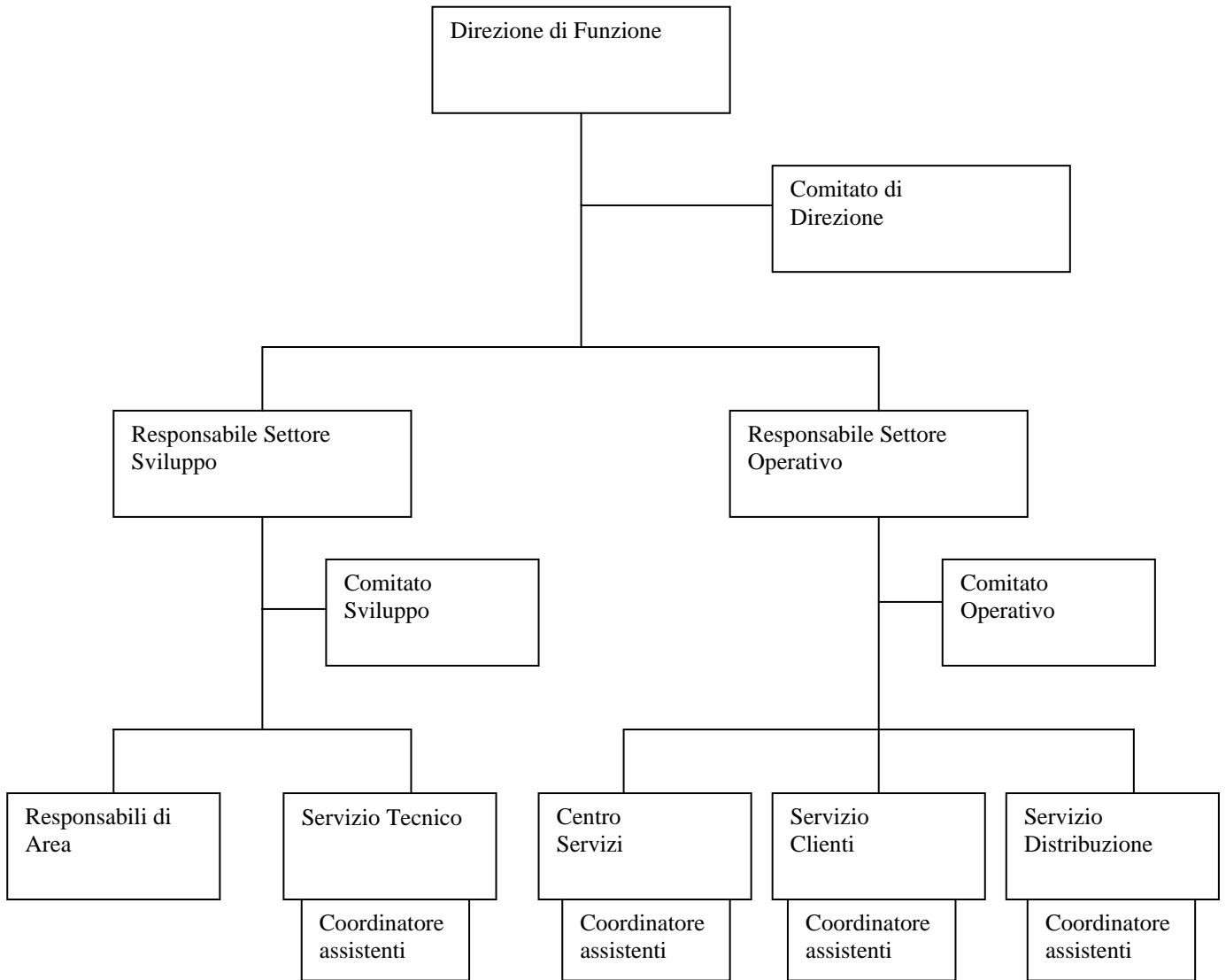
Veniva quindi dato corso ad un programma di seminari formativi in cui, accanto ad una illustrazione e disamina dei principi e nozioni base di natura tecnico - professionale connessi all'esercizio dei vari ruoli, si sarebbe posta molta enfasi sulla filosofia comportamentale da assumere nelle relazioni interne, che si richiedeva doversi ispirare a principi fortemente collaborativi in un'ottica di fornitore - cliente.

Si procedeva finalmente alla fase finale mediante l'emanazione delle disposizioni che davano attuazione al nuovo sistema organizzativo, che a maggior chiarimento di quanto finora detto, se ne da qui di seguito esposizione.

## Il processo di riorganizzazione: il documento

Parte prima - Organigramma, ruoli, autonomie decisionali

### *ORGANIGRAMMA*



## RUOLI

### Area Direzione

#### Direzione di Funzione

Alla Direzione di Funzione sono ricondotte, in coerenza alle scelte e decisioni della Direzione Aziendale, le responsabilità gestionali inerenti:

- la definizione degli obiettivi di Piano e Programma Commerciale;
- la Struttura del Sistema Organizzativo di Funzione;
- il Quadro delle Responsabilità assegnate al personale di Funzione;
- il Regime delle Autonomie decisionali ed operative delegate al personale di Funzione;
- *il Sistema di Valutazione delle Prestazioni.* (1 )

#### Comitato di Direzione

Organo collegiale presieduto dalla Direzione di Funzione o suo Delegato e composto dai Responsabili del Settore Sviluppo e Operativo.

Si occupa dell'analisi e risoluzione delle problematiche afferenti il raggiungimento degli obiettivi di Piano e di Programma.

Valuta e propone iniziative di miglioramento della qualità dei processi aziendali ed intergruppo.

Sovrintende al mantenimento della posizione competitiva aziendale; valuta e propone ogni iniziativa utile al miglioramento della medesima.

### Settore Sviluppo

In via generale cura i progetti di sviluppo e gestione delle relazioni commerciali coerentemente agli obiettivi indicati nel Piano e Programma Commerciale.

L'attività del Settore, retto da un Responsabile, è affidata a Responsabili di Area coadiuvati dal Servizio Tecnico

#### Responsabile Settore Sviluppo

Dipende dalla Direzione di Funzione o suo Delegato.

Svolge, sotto il profilo funzionale, i compiti di Direzione Operativa del Settore, provvedendo in particolare a:

- dare attuazione e controllare l'efficacia dei Piani di Azione necessari al conseguimento degli obiettivi di Piano e di Programma;
- sovrintendere, coordinare e valutare l'operatività dei Responsabili di Area e del Servizio Tecnico, cooperando col Responsabile del Settore Operativo al buon funzionamento dei processi aziendali ed intergruppo nei quali la Società è coinvolta.

#### Comitato di sviluppo

Organo collegiale presieduto dal Responsabile del Settore Sviluppo o suo Sostituto e composto dai Responsabili di Area e dal Responsabile del Servizio Tecnico

Supervisiona e controlla la rispondenza tra obiettivi e risultati generali di settore.

---

(1) pur essendo definito in ogni particolare se ne prevedeva l'introduzione dopo un periodo di collaudo del nuovo sistema organizzativo.

Supervisiona il buon funzionamento dei processi interni e di quelli interfunzionali in cui il Settore è coinvolto, adoperandosi per la risoluzione di eventuali problematiche e formulando ogni utile proposta di miglioramento.

#### Responsabili di Area

I Responsabili di Area dipendono gerarchicamente dalla Direzione di Funzione e funzionalmente da Responsabile del Settore Sviluppo.

Ad essi è demandata l'attività operativa di marketing e vendita, nell'area geografica di competenza, conseguente alle scelte di segmento e posizionamento sul mercato indicate dalla Direzione di Funzione.

In particolare la loro opera riguarda:

- l'individuazione tempestiva delle opportunità e vincoli presenti sul mercato, attinenti la competitività attuale e futura dell'azienda, proponendo ogni iniziativa utile a cogliere le prime e immaginare possibili soluzioni per rimuovere o alleviare i condizionamenti dei secondi;
- controllare la rispondenza qualitativa dell'offerta di beni e servizi aziendali alle attese della domanda, attuale e di tendenza, attivandosi a promuovere ogni iniziativa diretta ed indiretta, necessaria a mantenere nel tempo tale equilibrio;
- cooperare alla elaborazione e stesura del Piano e Programma Commerciale;
- elaborare e attuare i Piani di Azione finalizzati al raggiungimento degli obiettivi di marketing e vendita indicati nei documenti sopra accennati;
- curare lo sviluppo, la valutazione e la gestione delle relazioni con la clientela.

Il ruolo prevede le seguenti configurazioni:

#### *Responsabile di Area Senior*

Qualifica i soggetti di maggiore esperienza e/o professionalità cui vengono assegnate aree di azione particolarmente complesse e/o responsabilità di processo/progetto comuni alla funzione;

#### *Responsabile di Area*

Riguarda i soggetti dotati di esperienza e professionalità adeguata a gestire in autonomia l'area loro assegnata, assumendone le specifiche responsabilità di processo/ progetto ;

#### *Junior di Area*

Interessa i soggetti che coadiuvano l'opera dei Responsabili di Area Senior da cui dipendono funzionalmente ed interessati ad un percorso formativo che, se esperito positivamente, porta all'assegnazione della responsabilità di un'area di azione.

#### Servizio Tecnico

Cura, in supporto all'attività dei Responsabili di Area, i servizi pre e post vendita di natura tecnica.

In tale ottica, gestisce l'insieme delle problematiche afferenti:

- l'istruttoria di certificazione dei prodotti;
- l' elaborazione dei preventivi economico-tecnici in relazione al costo prodotto/servizio fuori standard;
- la consulenza su prescrizioni d'uso del prodotto;
- la consulenza e assistenza tecnica su contestazioni inerenti difettosità di prodotto.

## **Settore Operativo**

Supporta ed integra l'attività del Settore Sviluppo assumendo compiti di segreteria operativa in relazione alla fornitura di beni e servizi alla clientela e delle problematiche connesse:

L'attività del comparto, retto da un Responsabile, si articola sul piano organizzativo come segue.

### *Responsabile Settore Operativo*

Dipende dalla Direzione di Funzione o suo Delegato.

Al ruolo è affidata la responsabilità del buon funzionamento dei Servizi Operativi sotto indicati e coopera con il Responsabile del Settore Sviluppo al buon funzionamento dei processi interni alla funzione ed interaziendali.

### *Centro Servizi*

Svolge mansioni di segreteria operativa di funzione riguardanti:

- comunicazione interna ( circolari, disposizioni varie ecc.)
- analisi e ricerche di mercato;
- iniziative e mezzi di comunicazione e promozione (materiale promozionale, fiere, mailings, ecc.)
- acquisizione e trattamento dati clientela e intermediari commerciali;
- concessione e assicurazione crediti;
- logistica personale in missione;
- ospitalità operatori commerciali;

### *Servizio Clienti*

Svolge mansioni di segreteria operativa in supporto ai Responsabili di Area in relazione all'attività di sviluppo e gestione delle relazioni commerciali.

In tale ambito ad esso compete la gestione e/o supervisione delle incombenze amministrative inerenti:

- acquisizione/affidamento della clientela;
- gestione logistica delle campionature/supporti pubblicitari;
- richieste e follow – up di preventivi/offerte ( fatture pro-forma ecc.);
- forniture di beni e servizi;
- controllo flussi commerciali;
- contestazioni;
- insolvenze.

Gli organici del Centro Servizi e del Servizio Clienti sono entrambi composti da Assistenti che presentano le seguenti configurazioni di ruolo:

#### *Assistente Senior*

Rientrano in tale fattispecie soggetti di elevata esperienza e capacità professionale, in grado di assumere mansioni qualitativamente impegnative, con responsabilità di processo/progetto operativo, in collaborazione con i Responsabili di Area.

Tra di esse/i viene nominato, per ciascun Servizio, un *Coordinatore* con compiti di supervisione e controllo dei processi interni al Servizio medesimo.

#### *Assistente*

Riguarda personale dotato di adeguata esperienza e capacità professionale, in grado di svolgere in autonomia le attività proprie al Servizio di appartenenza.

#### *Assistente Junior*

Interessa coloro verso i quali si è attivato un percorso formativo finalizzato al loro inquadramento nel ruolo di Assistenti.

### Servizio Distribuzione

Cura nei riflessi sia interni che esterni il processo di distribuzione fisica dei prodotti finiti e promozionali verso la clientela.

A tal fine ad esso spetta la gestione delle incombenze riguardanti:

- l'immissione a sistema dell'ordine;
- il controllo e/o la gestione delle attività interne ed esterne all'azienda di natura produttiva, amministrativa e logistica necessarie alla regolare evasione dell'ordine.

Il Servizio, composto dai *Reparti Spedizioni* e *Fatturazione*, è retto da un Responsabile alle cui dipendenze operano Assistenti che presentano le diverse configurazioni di ruolo in precedenza descritte.

### Comitato Operativo

Organo collegiale presieduto dal Responsabile dei Servizi Operativi e composto dai Coordinatori del Centro Servizi e del Servizio Clienti, nonché dal Responsabile del Servizio Distribuzione.

Supervisiona il buon funzionamento dei processi operativi interni ed interfunzionali nei quali il Settore è coinvolto, adoperandosi per la risoluzione di eventuali problematiche e formulando ogni utile proposta di miglioramento.

## REGIME DELLE AUTONOMIE

Il quadro di seguito riportato definisce il regime delle autonomie decisionali assegnate al Personale; ogni deroga è sottoposta ad autorizzazione scritta della Direzione Aziendale.

OGGETTO	AMBITO	ORGANO DECISIONALE	ORGANO DI CONTROLLO
<b>Acquisizione clientela:</b>			
<i>Affidamenti</i>	Sino a ..... (*)  da.....sino a .... Proposta Approvazione  da.... sino a..... Proposta Approvazione  oltre..... Proposta Parere Approvazione	Responsabile Area  Responsabile Area Resp.Sett.Sviluppo  Responsabile Area Comitato Fidi ( ** )  Responsabile Area Comitato Fidi Direzione Funzione	Centro Servizi
<i>Prezzi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listino e sconti paese</li> <li>• Listino prezzo cliente</li> <li>• Speciali</li> </ul>	Allegato .....,  Allegato .....,  Oltre limiti all.....	Responsabile Area  Responsabile Area  Comitato fidi
<i>Condizioni di pagamento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forme</li> <li>• Termini</li> <li>• Sconti cassa</li> </ul>	Standard ( all.... ) Speciali Sino a ..... gg Oltre Sino al .. % ( *** ) oltre	Responsabile Area Comitato Fidi Responsabile Area Comitato Fidi Responsabile Area Resp. Sett. Sviluppo

<b>Richieste Clientela:</b>			
<i>Prodotti speciali:</i>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colore</li> <li>• confezione</li> <li>• Formato</li> <li>• Spessore</li> </ul>	Proposta  Nulla osta	Responsabile Area  Direzione Produzione	Servizio Clienti
<i>Garanzie prodotto, Contratti vendita</i>	In ogni caso	Resp. Sett. Sviluppo	Reparto Legale
<i>Fidejussioni</i>	In ogni caso	Direzione Funzione	
<b>Agevolazioni clientela :</b>			
<i>Premi quantità</i>	Budget + ...% budget	Responsabile Area Resp. sett. Sviluppo	
<i>Abbuoni</i>	sino a .. da... sino a ....	Responsabile Area Resp. Sett. Sviluppo	
<i>Omaggi</i>	Budget + ....% budget	Responsabile Area Resp. Sett. Sviluppo	Servizio Amministrazione
<i>Resi</i>	Prodotti standard	Responsabile Area	
<i>Storno ordini</i>	Prodotti standard	Responsabile Area	
<b>Contestazioni clientela :</b>			
<i>Prodotto, prezzo, servizio</i>			
: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. definizione bonaria</li> <li>2. contenzioso</li> </ol>	sino a..... da.....sino a .... Oltre  In ogni caso	Responsabile Area Resp. Sett. Sviluppo Direzione Funzione  Direzione Funzione	Reparto Legale

<b>Contratti Commerciali :</b> <u>Agenzia</u> <u>Promozione</u> <u>Procacciatore</u> <u>Distribuzione/Concessione</u> <u>di vendita</u>	Proposta Stipula	Responsabile Area Direzione Funzione	Reparto Legale

( \* ) Premesso che la concessione del fido alla clientela deve avvenire a valle di un processo cognitivo del cliente da parte del Responsabile di Area, l'autonomia di quest'ultimo sussiste laddove il cliente risulti assicurabile o quantomeno in presenza di informazioni commerciali non negative.

( \*\* ) Organismo rappresentato dai Responsabili del Settore Sviluppo e Funzione Amministrazione

(\*\*\* ) Estendibile sino al ...% in condizioni di rischio cliente purché non applicato in combinazione a massimi di sconto sui listini

Parte seconda - Lineamenti operativi, controllo/ miglioramento processi

## LINEAMENTI OPERATIVI

### L'attività di pianificazione e programmazione

#### Formazione e aggiornamento del piano triennale

Il piano triennale rappresenta il documento di sintesi che dà espressione formale alla strategia di sviluppo di medio periodo dell'azienda.

Il processo di formazione dell'elaborato si articola nelle seguenti fasi:

- analisi dello scenario esterno: individuazione e valutazione delle opportunità e dei vincoli da esso derivanti;
- analisi dello scenario interno: individuazione dei punti di forza e di debolezza in rapporto a quanto sopra;
- formazione del piano: determinazione degli obiettivi ed elaborazione dei progetti di piano;
- approvazione del documento da parte della Direzione Aziendale.

L'aggiornamento del piano, interviene nei seguenti casi:

- *in via ordinaria*, in prossimità della scadenza del primo dei tre esercizi di cui il piano è composto;
- *in via straordinaria*, in concomitanza di significative variazioni dei presupposti esterni ed interni che ne hanno ispirato la composizione.

Il coinvolgimento del personale di funzione nel processo di formazione del piano avviene nelle seguenti forme e modalità:

#### *Comitato di funzione*

Provvede, in coerenza alle scelte e decisioni della Direzione Aziendale, alla determinazione degli obiettivi di piano di funzione, nonché alla supervisione e coordinamento delle attività inerenti la formazione del medesimo,

#### *Centro Servizi*

Svolge funzioni di segreteria in supporto al Comitato di Funzione sia per la raccolta di dati ed informazioni quanto per la stesura del Piano di Funzione;

#### *Responsabili di Area*

Elaborano i progetti di piano interessanti le rispettive aree di competenza;

#### *Assistenti Servizio Clienti*

Svolgono funzioni di segreteria per la stesura dei progetti di piano demandati all'iniziativa dei Responsabili di Area

#### Formazione e aggiornamento del Programma annuale di Funzione

Il Programma Annuale di Funzione è il documento che esprime gli obiettivi commerciali di breve periodo dell'azienda.

Esso recepisce e approfondisce, in distinti elaborati prodotti da ciascun Responsabile di Area con l'ausilio delle rispettive Assistenti del Servizio Clienti, i contenuti di corrispondente periodo del Piano Triennale.

I dati da sviluppare riguardano:

#### *Ricavi Obiettivo*

Sotto tale voce dovranno indicarsi, distintamente per area d'affari, paese e, laddove possibile, per cliente gli obiettivi di vendita da realizzarsi nel periodo, espressi in quantità, prezzo unitario, collezione e classe prodotto;

#### *Costi e spese obiettivo*

Interessano, seguendo la suddivisione indicata per i ricavi, ogni componente di costo e di spesa riferibile all'attività di commercializzazione, quali ad esempio:

- costi variabili di vendita ( provvigioni, bonus, trasporti di vendita)
- costi diretti di promozione ( campionature, mock-up ecc.)
- spese per ospitalità
- spese per missioni di lavoro

Entro il mese di ottobre precedente il periodo di riferimento, tale documentazione deve essere completata e consegnata al Centro Servizi, cui compete la stesura del documento riassuntivo e la presentazione del tutto per l'approvazione alla Direzione Aziendale entro il successivo mese di novembre.

Eventuali ipotesi di aggiornamento del programma annuale, che dovessero comportare significative modificazioni degli obiettivi devono esaminarsi in sede di Comitato di Funzione entro il mese di maggio del periodo di riferimento e proporsi per l'approvazione della Direzione Aziendale entro il successivo mese di giugno.

## **Attività di sviluppo e controllo dei risultati**

#### *Formazione e sviluppo dei piani di Azione*

Il perseguitamento degli obiettivi definiti nel programma annuale è demandato ai Responsabili di Area, col necessario supporto operativo del Centro Servizi e Servizio Clienti. L'impegno deve tradursi nell'elaborazione di un Piano di Azione che rappresenta il quadro di riferimento operativo delle iniziative che danno sostanza al programma annuale.

#### *Controllo dei Risultati*

Dello sviluppo dei vari progetti che compongono il Piano di Azione andrà prodotta relazione in sede di Comitato di Direzione.

In tale sede verrà valutata criticamente la rispondenza dei risultati prodotti dalle iniziative intraprese in rapporto agli obiettivi di programma.

In caso di significativi scostamenti di risultato rispetto agli obiettivi, sempre in tale contesto verranno decise le possibili iniziative da intraprendere per le necessarie azioni correttive di riallineamento.

## **La relazione con il cliente**

### **Avvio del rapporto**

Il processo di acquisizione della clientela è affidato alla cura del Responsabile di Area, con la supervisione del Responsabile del Settore Sviluppo.

L'esercizio di tale incombenza prevede l'osservanza delle seguenti fasi e disposizioni:

- ricerca e selezione**

esse debbono svilupparsi verso aree d'affari ove sia presente un potenziale di domanda che risulti, in termini di posizionamento di prodotto/servizio, coerente alle strategie di sviluppo aziendale; occorre in particolare valutare il potenziale competitivo che l'eventuale relazione sia nel suo complesso in grado di esprimere e mantenere nel tempo; il processo cognitivo si indirizzerà quindi sull'analisi delle caratteristiche professionali e strutturali del possibile cliente ( affidabilità, aree e volumi d'affari, doti imprenditoriali e gestionali ecc. ), attingendo a tutte le possibili fonti di informazione interne ed esterne al sistema azienda;

- affidamento**

ove la precedente fase pervenisse ad una valutazione positiva del possibile cliente, il Responsabile di Area dà corso, particolarmente se le condizioni di pagamento implicano ipotetici rischi di insolvenza, alla pratica di affidamento del cliente, osservando le condizioni previste dal Regime delle Autonomie; per quanto ovvio, è preclusa la possibilità di concedere agevolazioni di sorta prima che sia concluso il processo di affidamento;

- registrazione**

l'inserimento del potenziale cliente nel repertorio aziendale è effettuato dal Centro Servizi, sulla base di apposita modulistica, debitamente compilata dal Servizio Clienti, sottoscritta dal Responsabile di Area e munita delle prescritte autorizzazioni.

### **Clientela occasionale**

Rientrano in tale fattispecie operatori che rientrano in segmenti di domanda estranei alla strategia commerciale e che in via del tutto episodica avanzino richieste di acquisto di prodotti aziendali; in tali frangenti il Responsabile di Area, valutata la convenienza economica dell'ipotetico affare e constatata l'assenza di turbative di mercato che lo stesso avesse a produrre, può dar corso alla fornitura d'iniziativa unicamente in presenza di una forma di pagamento garantita, secondo quanto previsto dalla presente circolare ed eventuali future modifiche e integrazioni. Da quanto sopra espresso discende che l'acquisizione del cliente occasionale si perfeziona attraverso la sola fase di registrazione.

## Gestione del rapporto

### • **disposizioni generali**

la gestione del rapporto con il cliente è affidata alla cura del Responsabile di Area, con il supporto operativo del Servizio Clienti e Distribuzione, sotto la supervisione del Responsabile del Settore Sviluppo o suo Delegato.

Ogni soggetto coinvolto, nell'ambito delle rispettive mansioni e responsabilità, deve garantire e vigilare sulla qualità del servizio alla clientela, rimuovendo o segnalando tempestivamente a chi di competenza ogni anomalia o disfunzione a tal riguardo.

Medesima attenzione e comportamento dovrà esercitarsi riguardo alla correttezza della clientela nel rispetto degli impegni assunti verso l'azienda;

### • **condizioni di vendita**

le condizioni di vendita da accordare alla clientela vengono stabilite dal Responsabile di Area o dal Responsabile del Settore Sviluppo entro i limiti delle autorizzazioni concesse in via generale o particolare dalla Direzione Aziendale, secondo quanto contemplato dal Regime delle Autonomie e successive modifiche e/o integrazioni;

nella definizione di tali condizioni il Responsabile di Area dovrà, in via ordinaria, ispirarsi a criteri di natura:

**economica**, secondo il principio espresso dal rapporto *value for money*;

**finanziaria**, determinando la concessione di eventuali dilazioni di pagamento al cliente entro limiti coerenti alla natura commerciale della relazione;

**assicurativa**, evitando polarizzazioni di rischio.

### • **contestazioni**

La contestazione è costituita da ogni iniziativa mossa da terzi verso l'azienda tendente a rilevare difformità o inadempimento di prestazione ad opera di quest'ultima, derivanti dalla fornitura di beni e servizi.

Con riferimento alle responsabilità che possono gravare a carico dell'azienda la contestazione può avere ambito contrattuale e/o extracontrattuale.

Si ha la prima fattispecie allorchè il cliente, destinatario della prestazione, denuncia difformità o inadempimento della medesima rientranti nei limiti delle obbligazioni contrattuali.

Nella seconda ipotesi la contestazione è riferita a vizi del prodotto dai quali possono prefigurarsi responsabilità anche di natura extracontrattuale ( responsabilità del produttore ) richiamate nella legislazione vigente a tutela del consumatore.

La gestione di tali eventi, attesa la delicatezza della materia, prevede in linea generale che :

- ogni contestazione, anche telefonica, vada **immediatamente** formalizzata, secondo le procedure pro tempore vigenti, ad opera del Responsabile di Area o Assistente del Servizio Clienti all'uopo interessati;

- l'esame preliminare della contestazione, ai fini della individuazione della natura delle eventuali responsabilità cedenti a carico dell'Azienda, sia svolto dalla Segreteria Affari Generali – Reparto Legale;

- nel caso di accertate responsabilità per inadempimento contrattuale dell'Azienda e nell'ipotesi di una composizione bonaria della vertenza, l'istruttoria e la definizione del reclamo sia svolta dagli Organi della Funzione Commerciale, secondo i poteri decisionali definiti dal Regime delle Autonomie di cui alla presente circolare e sotto la supervisione del citato Reparto Legale;

- la gestione delle contestazioni ricada viceversa nella competenza del Reparto Legale quando la definizione delle medesime sia affidata alla decisione di autorità giudiziaria od arbitrale ovvero, in ogni caso, laddove si prefiguri una responsabilità extracontrattuale;
- nella trattazione di tali eventi il personale interessato dovrà agire con massimo scrupolo e **tempestività** al fine di ridurre al minimo i possibili danni commerciali ed economici che possono derivare.

#### • **insolvenze**

Per insolvenza si intende l'inadempimento del cliente all'obbligazione del pagamento dei propri debiti di fornitura entro i termini contrattuali.

La gestione di tali eventi compete al Responsabile di Area, che agirà osservando le seguenti disposizioni:

- al manifestarsi dell'insolvenza, si dovrà acquisire per, via diretta od indiretta, ogni elemento d'informazione utile a percepire le motivazioni dell'inadempimento, bloccando temporaneamente, sino al perfezionarsi dei processi decisionali in appresso indicati, ogni operazione connessa a forniture in corso di evasione o future;
- ove l'insolvenza fosse determinata da **temporanee difficoltà finanziarie o da mutati fabbisogni nella gestione finanziaria a breve** del cliente, il Responsabile di Area può concedere una proroga del pagamento entro le proprie autonomie di fido, ovvero una rinegoziazione dei termini di pagamento, sempre nell'ambito dei propri limiti decisionali; qualora la decisione rientrasse nella competenza del Comitato Fidi o della Direzione di Funzione, le determinazioni di detti organismi si formeranno comunque sulla base di circostanziate proposte del Responsabile di Area;
- nel caso si dovesse viceversa accertare che l'insolvenza trova origine in un **disequilibrio strutturale della situazione finanziaria** del cliente, il Responsabile di Area interesserà prontamente il Reparto Legale che provvederà con immediatezza alla formulazione di un piano di rientro ovvero ad un recupero forzoso del credito a seconda di quanto consigliano le circostanze dell'evento in specie.

## **La rete promozionale esterna**

### Gli Intermediari Commerciali

L'attività di marketing e vendita demandata ai Responsabili di Area può richiedere un necessario complementare supporto professionale di intermediari commerciali nelle note varie configurazioni di ruolo. ( Agenti, Promotori, Procacciatori )

In coerenza a quanto potrà essere previsto dai piani di azione, la selezione, le proposte di arruolamento, la gestione delle relazioni con detti operatori è affidata ai Responsabili di Area.

In particolare questi ultimi hanno la responsabilità di valutare l'efficacia e l'utilità nel tempo dell'opera dei citati soggetti, esercitando funzioni di stimolo e controllo anche in termini di rispetto degli impegni contrattuali.

I rapporti di intermediazione dovranno essere regolati da accordi contrattuali tassativamente formalizzati e coerenti alla natura della relazione; l'elaborazione dei documenti compete al Reparto Legale, che agirà sulla scorta delle indicazioni di merito fornite dal Responsabile di Area ed avallate dal Responsabile del Settore Sviluppo.

### I Canali di Vendita ( Distributori/ Concessionari di vendita)

Possono esservi, oltre a quanto appena sopra descritto, circostanze relative ad Aree d'Affari ove la commercializzazione delle produzioni contempla la necessaria presenza di entità distributive geograficamente vicine all'utenza finale.

Similmente a quanto previsto per gli intermediari commerciali, anche in questa fattispecie al Responsabile di Area è affidata la cura delle iniziative di selezione, proposte di collaborazione e

gestione delle relazioni con i Distributori/Concessionari di vendita, in aggiunta ovviamente all'esercizio delle funzioni di stimolo e controllo.

Nei casi in cui fosse necessario ed opportuno, ai fini del processo di fidelizzazione del Distributore/Concessionario, la formalizzazione di accordi su basi contrattuali la procedura da seguire è analoga a quella indicata per gli Intermediari.

## **Controllo/miglioramento qualità processi aziendali**

Segnalazione n. ....

Settore..... Servizio.....

Processo.....	Attività.....
Operazione.....	

Natura segnalazione:

anomalia operativa procedura in atto

a) descrizione

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

b) eventuali iniziative di soluzione adottate

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

proposta miglioramento procedura in atto

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

li, .....

Il segnalatore.....

## **Alcune osservazioni sui contenuti del documento**

### Parte prima -Organigramma, ruoli e autonomie decisionali.

La realtà commerciale dell'azienda prevedeva la collocazione sul mercato di due tipologie di prodotto dotate di una variegata possibilità di destinazione d'uso, spesso di natura complementare; salvo alcune eccezioni, le produzioni erano quindi destinate ad un medesimo segmento.

L'azione promozionale e di vendita si articolava verso oltre sessanta paesi distribuiti nei cinque continenti; la gestione seguiva un criterio di ripartizione dei mercati di natura geografica.

La oggettiva complessità dello scenario, caratterizzato da diversificate colorazioni della domanda in termini di prodotto/servizio, imponevano un disegno organizzativo che sposasse fluidità di azione con qualità di obiettivi e risultati.

Il principio cardine del progetto ha determinato nell'organigramma una centralità di ruolo del Responsabili di area.

A tali soggetti viene assegnata l'incombenza e la responsabilità di un esercizio combinato di funzioni di marketing e vendita, supportati sul piano strategico e decisionale, dalla Direzione di Funzione e dal Responsabile di Settore, e coadiuvati nell'operatività dal Servizio Tecnico e dai Servizi del Settore Operativo.

Di rilievo l'istituzione di Comitati ai vari livelli dell'organizzazione, creati al fine orientare i membri dell'organizzazione ad una visione per processi della gestione e ingenerare, in spirito di partecipazione, sensibilità per il mantenimento e miglioramento della qualità delle prestazioni . Stesse finalità hanno riguardato la creazione della figura del Coordinatore all'interno dei Servizi di Funzione.

Tali soggetti, gravati di un carico di lavoro in tutto simile ai propri colleghi, incombono mansioni aggiuntive di supervisione e controllo sul buon funzionamento delle attività di servizio.

La loro partecipazione ai comitati di competenza li rende portavoce delle problematiche ed istanze di miglioramento organizzativo avanzate dalla " front - line ".

Ridotti al minimo livelli e figure gerarchiche, rappresentate queste ultime dalla sola Direzione di Funzione e dal Responsabile del Settore Operativo.

Per contro si è dato spazio a responsabilità e autonomie operative e decisionali, formalizzando un chiaro quadro di riferimento.

Come si evince dal fac - simile del documento, si può notare che gran parte delle funzioni di controllo sono assegnate ai servizi operativi interni alla funzione, garantendo economicità e rapidità di servizio a tal pur necessaria funzione.

### Parte seconda - Lineamenti operativi, controllo/miglioramento processi

Similmente a quanto accade in gran parte delle PMI, l'azienda non era dotata di un sistema formalizzato di procedure, informando la propria operatività ad una prassi variamente interpretata dai vari membri dell'organizzazione, vertice aziendale compreso.

Di fronte alla comune, sentita necessità di introdurre principi di efficienza ed efficacia nello svolgimento delle attività, subentrò il dilemma sul come dare soluzione alle varie diseconomie prodotte dal confuso pragmatismo operativo in atto, evitando nel contempo i non meno perniciosi e rigidi burocratismi di una disciplina operativa poco adatta alle mutevoli evenienze che caratterizzano la quotidianità gestionale della PMI.

La risposta provenne dall'emergere dell' assunto di fondo che valutava lo sviluppo del senso critico e delle competenze requisito primo per una prestazione funzionale , sul piano procedurale, alle variabili contingenze operative.

Fu quindi deciso dar seguito ad una formalizzazione di cosiddetti "lineamenti operativi" che costituissero un' illustrazione di concetti e criteri e sequenze operative logiche di massima a cui ispirarsi nell'esercizio delle attività di funzione.

In linea generale l'opzione adottata, pur avendo carattere normativo, lasciava autonomia nell'esercizio del percorso operativo di dettaglio.

Accanto ai lineamenti operativi era di supporto una modulistica atta a snellire e / o formalizzare la gestione delle informazioni e degli snodi decisionali.

La normativa era infine completata da una disciplina di dettaglio in ordine a temi particolarmente delicati ( es. contestazioni, valutazione e affidamento della clientela ).

Per ultimo fu attivata, sia pur in via embrionale e pragmatica, un' iniziativa volta a creare un sistema di controllo e miglioramento dei processi.

Si dava al riguardo la possibilità a ciascun membro dell'organizzazione di segnalare anomalie procedurali o avanzare proposte di miglioramento delle stesse.

Tali segnalazioni implicavano finalità esclusivamente di natura propositiva; in alcun modo esse dovevano rispondere a intenti ispettivi o , peggio, punitivi.

Laddove possibile, la trattazione e soluzione delle anomalie oggetto di segnalazione dovevano avvenire in prima istanza presso i contesti ambientali in cui le anomalie medesime si verificavano; in caso negativo la competenza passava al comitato di riferimento.

Le proposte di miglioramento erano viceversa immediatamente inoltrate al comitato competente.

Esaурito un periodo prova di sei mesi, il sistema sarebbe stato oggetto di ogni necessario correttivo od implementazione.

## Conclusioni

L'iniziativa ora illustrata rappresenta una sorta di manufatto artigianale, il punto di partenza di un processo di cambiamento volto recepire ed applicare nella quotidianità gestionale gli oramai noti principi proposti dalle prevalenti teorie in materia di governo d'impresa relative alla qualità ed alla creazione del valore.

La sua valenza va ricercata nel proporsi come una delle possibili e forse più efficaci modalità di percorso che possa indirizzare la gestione d'impresa verso traguardi di eccellenza.

Il ristretto contesto sociale della PMI, caratterizzato più o meno significativamente da relazioni interpersonali spontanee di tipo familiare, deve poter essere il fattore propulsivo del cambiamento.

In tali ambiti è fondamentale sollecitare le coscenze ed i sentimenti, ancor prima delle menti.

Ciò non esclude affatto che vi sia un contemporaneo ricorso a contributi professionali esterni incaricati a fornire il quadro di riferimento culturale necessario a ottimizzare obiettivi e risultati.

Si è già avuto modo di affermare in premessa che il mondo del PMI sia in gran parte estraneo ai modelli di gestione d'impresa che possano garantire la necessaria competitività.

Sorprende sul punto osservare come gli enti di consulenza non siano in maggioranza ancora riusciti a strutturare una proposta di servizi tarata in coerenza alle particolari esigenze della PMI.

Prima fra tutte, peraltro frequentemente disattesa, quella di ottenere il consapevole consenso dell'imprenditore al cambiamento.

E a quest'ultimo soggetto si deve far comprendere che il cambiamento passa attraverso un nuovo modo di esercitare, esaltandola, la propria leadership: liberare, riconoscere ed apprezzare il potenziale di intelligenze e conoscenze dei membri della propria organizzazione.