

Analisi dei fabbisogni formativi e di apprendimento dell'impresa artigiana

S.101	
Supporto al formatore per la formulazione della diagnosi	Impresa
	Ubicazione
	Note

0. GENERALITÀ

Per quanto il processo “Costruzione dell'offerta” sia sempre presente, esso assume poca visibilità – apparendo implicito – nei casi di imprese che operano con un prodotto standard e maturo (cfr. **S.20**, tavv. 2.2; 3.3), poco o punto soggetto a modificazioni nel tempo. La possibile criticità è in generale la perdita di “memoria” e competenze sulla definizione del mix di offerta, rischiando di raggiungere situazioni di declino, soprattutto laddove il sistema competitivo sia aggressivo (cfr. **S.10**, box “Domanda” e “Offerta”).

Al contrario, esso è rilevante in tutti i casi in cui l'offerta presenti un elevato grado di personalizzazione (p.e. imprese che operano in rapporto di subfornitura o in conto terzi (cfr. **S.20**, tav. 3.3), o anche direttamente verso clienti finali).

1.1 RILEVAZIONE DELLE ATTIVITÀ EFFETTIVAMENTE PRESENTI

L'assenza o la scarsa presenza di alcune attività può essere un indicatore di un insufficiente presidio manageriale o organizzativo, soprattutto rispetto alle imprese che non operano con prodotti standard. Un primo livello di coerenza può essere verificato con le indicazioni di strategia (cfr. **S.30**, tavv. 2; 3), soprattutto dove l'impresa persegua la modificazione del proprio mix P/M. È utile riflettere sull'attenzione che l'impresa dedica all'esame del proprio ambiente competitivo (analisi del mercato), soprattutto se si trova in una posizione di forte dipendenza locale, a fronte di una globalizzazione della sua concorrenza (cfr. **S.20**, tavv. 3.2, 3.6, 3.8).

Un altro livello di coerenza è da verificare rapportando il grado di “copertura” del processo all'analisi delle sue proprie varianze (cfr. **infra 2.3**), e di quelle dei processi ad esso logicamente collegati (vedi **infra 2.2**). Una insufficiente definizione *ab initio* delle specifiche dell'offerta scarica varianze sullo sviluppo del prodotto (p.e. difformità, sottostima delle risorse necessarie per la realizzazione), la produzione (p.e. sottostima dei carichi di lavoro e delle esigenze della programmazione) e la gestione del cliente.

Laddove il rilevatore valuti importante rafforzare il presidio di una o più attività, consideri la fattibilità di tale intervento in termini: a) **culturali** (*è chiaro all'impresa il contributo che queste attività danno alla produzione complessiva del valore? È necessario modificare i comportamenti?*); b) **manageriali ed organizzativi** (*vi sono le competenze di direzione di tale attività? Vi sono le risorse umane/temporali per eseguirla? È necessario modificare i ruoli ed i carichi di lavoro?*); c) **di competenze tecnico-realizzative** (*Vi sono le competenze adeguate? Possono essere formate attraverso un semplice intervento formativo?*)

1.2 RISORSE UMANE INTERNE IMPEGNATE NELLA REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ

È qui importante valutare quanto l'impresa operi secondo una effettiva logica di processo (sono coinvolte, ai vari livelli, le diverse figure/persone interessate) o secondo la più usuale – anche nelle microimprese poco formalizzate – logica per funzioni. Minore è l'integrazione lungo il flusso del *core process* (dalla costruzione dell'offerta alla gestione del cliente), minore è il valore prodotto e maggiori le varianze generate.

Esempi. Più separazioni si hanno fra il “commerciale” e la “produzione”, meno vi sono garanzie che il prodotto/servizio sia affrontato nella corretta logica delle economie interne (ogni “funzione” tende ad

ottimizzare se stessa, invece che il risultato complessivo) e della soddisfazione del cliente. Se il controllo costi è in parte affidato all'amministrazione, ed essa non partecipa alla fase di preventivazione (anche solo mettendo a disposizione dati "storici"), l'impresa perde occasioni di apprendimento ed utilizzo della propria "memoria". Ancora, se l'amministrazione non ha chiare le condizioni particolari definite per il cliente, rischia di gestire le attività di fatturazione e recupero crediti in modo "burocratico" ed incoerente con la politica commerciale (cfr. [S.54](#)).

E' importante un confronto con le domande relative alle varianze (cfr. [infra 2.3](#)) ed alla percezione importanza/adequatezza del mix delle competenze (cfr. [infra 4.1](#)).

1.3 Risorse esterne impegnate nella realizzazione delle attività

Due considerazioni. Più vi è delega a terzi più va osservato il livello delle competenze di coordinamento e relazione (cfr. [infra 4.1](#)) all'interno dell'organizzazione. Più vi è delega su attività forti, più l'impresa rischia di non governare parte del *know-how* "alto", restando in una posizione di subalternità che non la ripara dai mutamenti del sistema competitivo. Al contempo, la delega risolve esigenze di flessibilità e di compatibilità con la micro struttura tipica dell'artigianato. Se attraverso la relazione con il soggetto esperto esterno transito molto valore, è importante osservare come viene percepito e gestito il processo chiave di "gestione dell'esternalità" (cfr. [S.55](#)).

2.1 Grado di formalizzazione delle procedure

La formalizzazione delle procedure è importante in termini di "memoria" (l'impresa rafforza il proprio *know-how* complessivo, rendendolo meno dipendente dal "ricordo" di una singola persona e facilitandone il trasferimento a tutti gli attori interni interessati), "qualità" (vi è una standardizzazione di comportamenti, che rafforza l'affidabilità; vi è una maggiore trasparenza interna) ed efficienza (diminuiscono il tempo di presa delle decisioni ed i rischi di varianze a valle). Al contrario, una eccessiva formalizzazione blocca l'impresa, inibendo l'orientamento al cliente (poca adattività) e l'innovazione (ritualità). Nel caso artigiano, di solito il livello di formalizzazione è basso, con rischi di perdita di *know-how* e/o eccessivo carico di responsabilità su poche figure "detentrici di tutto il sapere" (l'artigiano medesimo, l'operaio più anziano, ...). Ciò può influire negativamente sulla riproduzione sociale dell'impresa.

La valutazione della situazione va fatta comparando quanto qui rilevato con la presenza delle attività del processo (cfr. [infra 1.1](#)), gli item relativi all'attenzione alla qualità nel sistema competitivo (cfr. [S.10](#), tav. 1, blocchi "Domanda" ed "Offerta") e l'importanza delle strategie che modificano il mix "Prodotto/Mercato" (cfr. [S.30](#), tav. 2). Come sempre, il ricorso all'analisi delle varianze (cfr. [infra 2.3](#)) rafforza la comprensione dell'adequatezza del grado di formalizzazione rilevato. Ovviamente, il grado di formalizzazione è atteso più alto nel caso in cui vi sia un'elevata personalizzazione dell'offerta da parte dell'impresa artigiana. E' in questo senso utile osservare anche il tipo di configurazione dei rapporti di mercato dell'impresa (cfr. [S.20](#), tavv. 2.1, 3.4). Più il posizionamento è stretto (pochi prodotti rivolti a pochi clienti), maggiore sarà l'impatto di una possibile recessione (soprattutto se l'impresa non è leader - cfr. [S.30](#), tav. 3.9) ed i *competitor* più organizzati ed aggressivi. Rafforzare il processo di costruzione dell'offerta, verso una sua migliore integrazione con il cliente (maggior grado di servizio, maggiore trasparenza del proprio agire organizzativo, evoluzione verso la *co-makership*, ...) assume qui una forte importanza.

Infine è chiaramente rilevante esplorare l'eventuale presenza di certificazioni ISO 9000 (o altri standard), soprattutto nel prevedibile scarto fra il livello di formalizzazione da essi introdotto e le modalità reali di conduzione dei processi. Il fabbisogno formativo osservabile varia dal "semplice" trasferimento

di conoscenze e competenze di tipo normativo alla costruzione di un effettivo orientamento alla qualità, agendo sui processi (organizzazione, management) e la cultura.

2.2 Coordinamento con altri processi

Nella logica della catena del valore, il processo di “costruzione dell’offerta” è critico in quanto si pone in posizione iniziale nel *core process*, determinando a cascata parte delle caratteristiche degli altri. Assicurarsi dunque, attraverso una lettura comparata delle relative schede (▣S.52, ▣S.53, ▣S.54), che il funzionamento organizzativo (non necessariamente solo attraverso procedure formali) garantisca i necessari collegamenti, soprattutto nella presa delle decisioni e nella comunicazione interna. Grande attenzione va posta soprattutto verso il processo “Gestione del cliente”, di solito poco differenziato nella percezione dell’artigiano dalla “Costruzione dell’offerta”.

2.3 Varianze tipiche che interessano il processo e loro regolazione

Fra le molte possibili, si segnalano: *a) la non conformità dell’offerta alle attese del cliente* derivante da lunghi tempi di risposta (indice di problemi di efficienza, dovuti anche alla scarsa formalizzazione delle procedure) e/o da incompletezze dello standard tecnico (problemi di procedure e di competenze professionali); *b) l’incoerenza fra offerta e capacità produttive*, soprattutto in termini di compatibilità dei carichi di lavoro e della programmazione (problemi organizzativi di relazioni fra i processi).

3.1 Principali variabili che determinano eventuali esigenze di innovazione del processo

E’ importante leggere la coerenza delle variabili percepite importanti dall’intervistato, in rapporto alle informazioni sul sistema competitivo derivanti dall’analisi comparata delle schede ▣S.10, ▣S.20, ▣S.30. Laddove tali variabili siano riconosciute, esse indicano direzioni evolutive dell’impresa di grande importanza in termini di fabbisogni formativi. Laddove si rilevi poca attenzione, può essere ipotizzata una lettura problematica in termini di cultura di impresa e di capacità manageriali. In generale, più critica è la situazione dell’impresa (cfr. ▣S.30, tav. 1), meno attenzione è posta sulla “Costruzione dell’offerta”, preferendo invece strategie centrate sul processo produttivo (diminuzione dei costi, più che aumento della qualità).

3.2 Innovazioni in atto o previste nel breve termine

Le innovazioni possono determinare fabbisogni formativi di tipo addestrativo (acquisire capacità d’uso di nuovi strumenti), come – più in profondità – derivanti da cambiamenti organizzativi indotti, anche non immediatamente espliciti. Particolare attenzione va qui posta sugli aspetti procedurali (p.e. certificazione ISO), cercando di trasformarli in occasioni per un approccio “*learning*” all’impresa, più che assolvimento di meri obblighi burocratici di forma (il “bollino blu”).

4.1 Autovalutazione di importanza e adeguatezza delle competenze professionali

E’ utile provare a dare una lettura critica delle autovalutazioni – soprattutto di “importanza” – delle singole conoscenze/competenze proposte, facendo come sempre riferimento alle variabili chiave del sistema competitivo, del posizionamento e della (auspicabilmente conseguente) strategia.

L’autovalutazione va riportata al quadro delle risorse umane impiegate nella realizzazione dell’attività (cfr. [infra 1.2](#)), cercando di individuare quanto è ampio il “*continuum*” delle competenze. Proprio perché

impresa artigiana, è importante che si mantenga e si rafforzi una diffusa capacità di azione e controllo a livello dell'intero sistema socio-professionale, in una visione "autoapprendente" dell'agire manageriale ed organizzativo. Maggiore è la base di competenze comuni, maggiore è l'integrazione – al di là delle procedure formali – fra le diverse risorse umane, nella logica di un funzionamento "unitario" dell'impresa. In questo senso, opportune comparazioni vanno effettuate con le analoghe autovalutazioni delle altre schede processo, con particolare riferimento a [S.52](#) e [S.54](#).

Nel caso in cui l'impresa operi o voglia operare su mercati esteri (cfr. [S.20](#), 3.1, 3.2; [S.30](#), 3) è opportuno valutare con attenzione anche il livello di competenza linguistica.

0. Generalità

Analogamente a quanto già detto per il processo “Costruzione dell’offerta”, lo “Sviluppo del prodotto” assume una visibilità interna inversa al grado di standardizzazione e maturità dell’offerta (cfr. **S.20**, tavv. 2.2; 3.3). E’ dunque da esplorare con particolare attenzione soprattutto per le imprese che operano in regime di subfornitura o con significative personalizzazioni/modificazioni dell’offerta in ragione delle richieste del cliente o in risposta all’evoluzione del mercato (cfr. **S.10**, box “Domanda” e “Offerta”).

Peraltro, anche nel caso di prodotti a bassa variabilità, il processo assume una forte rilevanza nel caso l’impresa ricerchi economie da esternalità (cfr. **S.55**), mediante opportuni rapporti con i (sub)fornitori. Infine, la fase di ingegnerizzazione assume grande rilevanza nel caso in cui l’impresa introduca innovazione tecnologica di processo e/o sistemi di certificazione della qualità/standard affidabilistici (cfr. **S.30**, tavv. 3).

1.1 Rilevazione delle attività effettivamente presenti

L’assenza o la scarsa presenza di alcune attività può essere un indicatore di un insufficiente presidio manageriale o organizzativo, soprattutto rispetto alle imprese che non operano con prodotti standard. Un primo livello di coerenza va verificato con le indicazioni di strategia (cfr. **S.30**, tavv. 2; 3), soprattutto dove l’impresa:

- a) persegua la modificazione del proprio mix P/M, con particolare riferimento all’innovazione tecnologica;
- b) persegua l’innovazione di processo attraverso l’introduzione di tecnologie che modifichino i cicli produttivi (p.e. ricorso all’automazione) e/o scegliendo l’esternalizzazione di attività (necessità di un chiaro protocollo di relazione con il subfornitore);
- c) introduca standard di qualità e procedure che richiedano una chiara definizione a monte delle caratteristiche e della controllabilità dei processi produttivi.

Un altro livello di coerenza è da verificare rapportando il grado di “copertura” del processo all’analisi delle sue proprie varianze (cfr. **infra 2.3**), e di quelle dei processi ad esso logicamente collegati (vedi **infra 2.2**). La mancata formalizzazione di parte dell’ingegnerizzazione porta a criticità nel mantenimento degli standard di produzione (cfr. **S.53**, tav. 2.4) e nella conduzione del processo di approvvigionamento (cfr. **S.55**, tav. 2.3).

Laddove il rilevatore valuti importante rafforzare il presidio di una o più attività, consideri la fattibilità di tale intervento in termini: a) culturali (è chiaro all’impresa il contributo che queste attività danno alla produzione complessiva del valore? E’ necessario modificare i comportamenti?); b) manageriali ed organizzativi (vi sono le competenze di direzione di tale attività? Vi sono le risorse umane/temporali per eseguirla? E’ necessario modificare i ruoli ed i carichi di lavoro?); c) di competenze tecnico-realizzative (Vi sono le competenze adeguate? Possono essere formate attraverso un semplice intervento formativo?)

1.2 Risorse umane interne impegnate nella realizzazione delle attività

E' qui importante valutare quanto l'impresa operi secondo una effettiva logica di processo (sono coinvolte, ai vari livelli, le diverse figure/persone interessate) o secondo la più usuale – anche nelle microimprese poco formalizzate – logica per funzioni. Minore è l'integrazione lungo il flusso del *core process* (dalla costruzione dell'offerta alla gestione del cliente), minore è il valore prodotto e maggiori le variazioni generate. E' inoltre importante accertare chi, fra le diverse figure coinvolte, ha responsabilità diretta delle procedure formali (cfr. [infra 2.1](#)), laddove esse presenti. Se manca un legame diretto (“*tutti sono responsabili di tutto*”) o se emergono possibili problemi di distribuzione del lavoro (“*fa tutto il capo officina*”) si deve riflettere – tenute in conto le caratteristiche strutturali e di posizionamento dell'impresa – su possibili interventi di tipo organizzativo.

Esempi. Se la produzione o l'installazione c/o il cliente apportano in corso d'opera modificazioni al prodotto ed esse non vengono opportunamente “memorizzate” in termini di specifiche progettuali (interessando anche il processo di costruzione dell'offerta), si genereranno problemi di affidabilità, assistenza post vendita, gestione delle procedure interne di conformità, diseconomie derivanti dalla necessità di “reinventare” volta a volta soluzioni già localmente messe a punto. Se il processo di ingegnerizzazione e la produzione di documentazione tecnica di supporto sono insufficienti, la gestione di eventuali subfornitori e, in generale, delle attività esternalizzate sarà più complessa e precaria, scaricando diseconomie su altri processi (p.e. produzione) e operando contrariamente alla logica di qualificazione e sviluppo di *partnership* con i fornitori.

E' importante un confronto con le domande relative alle variazioni (cfr. [infra 2.3](#)) ed alla percezione importanza/adequazione del mix delle competenze (cfr. [infra 4.1](#)).

1.3 Risorse esterne impegnate nella realizzazione delle attività

In generale non si attendono forti livelli di delega, fatta salva la gestione dell'innovazione tecnologica (acquisizione di *know-how* dall'esterno). Valgono comunque le considerazioni già svolte per il processo di “costruzione dell'offerta”. Più vi è delega a terzi più va osservato il livello delle competenze di coordinamento e relazione (cfr. [infra 4.1](#)). Più vi è delega su attività forti, più l'impresa rischia di non governare parte del *know-how* “alto”, restando in una posizione di subalternità che non la ripara dai mutamenti del sistema competitivo. Al contempo, la delega risolve esigenze di flessibilità e di compatibilità con la micro struttura tipica dell'artigianato. Se attraverso la relazione con il soggetto esperto esterno transito molto valore, è importante osservare come viene percepito e gestito il processo chiave di “gestione dell'esternalità” (cfr. [S.55](#)).

2.1 Grado di formalizzazione delle procedure

Come già introdotto (cfr. punto 2.1 del processo “Costruzione dell'offerta”) la formalizzazione delle procedure è importante in termini di memoria, qualità ed efficienza. La valutazione della situazione va fatta comparando quanto qui rilevato con:

- la presenza delle attività del processo (cfr. [infra 1.1](#));
- gli item relativi all'attenzione alla qualità nel sistema competitivo (cfr. [S.10](#), tav. 1, blocchi “Domanda” ed “Offerta”), con riferimento ad affidabilità e grado di servizio verso il cliente;
- l'importanza delle strategie che modificano il mix “Prodotto/Mercato” (cfr. [S.30](#), tavv. 2, 3), con particolare riferimento all'innovazione tecnologica di prodotto e processo;

- la complessità e la variabilità del mix dei prodotti e dei clienti (cfr. §S.20, tavv. 2.1, 3.4, 3.9);
- la posizione di subfornitore o di partner di *co-makership* (cfr. §S.20, tav. 3.3) verso clienti con un elevato grado di formalizzazione dei propri processi;
- la scelta di esternalizzare parti del processo produttivo (cfr. §S.53 e §S.55), stante la necessità di definire precisi protocolli tecnici di subfornitura.

Come sempre, il ricorso all'analisi delle varianze (cfr. **infra 2.3**) rafforza la comprensione dell'adeguatezza del grado di formalizzazione rilevato.

Infine è chiaramente rilevante esplorare l'eventuale presenza di certificazioni ISO 9000 (o altri standard), soprattutto nel prevedibile scarto fra il livello di formalizzazione da essi introdotto e le modalità reali di conduzione dei processi. Il fabbisogno formativo osservabile varia dal "semplice" trasferimento di conoscenze e competenze di tipo normativo alla costruzione di un effettivo orientamento alla qualità, agendo sui processi (organizzazione, management) e la cultura.

2.2 Coordinamento con altri processi

Nella logica della catena del valore, il processo di "Sviluppo del prodotto" è critico in quanto determina il buon funzionamento del processo produttivo, degli approvvigionamenti e della gestione dell'esternalità (subfornitura), nonché determina le basi logiche e documentali per il controllo di gestione ed il controllo qualità. Assicurarsi dunque, attraverso una lettura comparata delle relative schede (§S.51, §S.53, §S.55, §S.56), che il funzionamento organizzativo (non necessariamente solo attraverso procedure formali) garantisca i necessari collegamenti, soprattutto nella presa delle decisioni nella comunicazione interna.

2.3 Varianze tipiche che interessano il processo e loro regolazione

Fra le molte possibili, si segnalano: *a) incoerenze con il processo di "Costruzione dell'offerta"*, derivanti da problemi di integrazione e comunicazione fra "ingegneria" e "commerciale" (termini da leggersi ovviamente alla scala dell'impresa artigiana); *b) incoerenze interne derivanti dalla non adozione di procedure standard di riferimento* (p.e. simbologia tecnica, formato dei disegni e tipo di documentazione di supporto,...), con problemi di comprensibilità da parte della produzione e, soprattutto, dei soggetti esterni (p.e. subfornitore o cliente finale, all'atto della consegna della documentazione tecnica di supporto); *c) non recepimento delle "modifiche" di processo/prodotto messe in atto autonomamente dalla produzione*, per rispondere a problemi o a mutate esigenze del cliente; *d) non coordinamento nella produzione della distinta base con la produzione e gli acquisti.*

3.1 Principali variabili che determinano eventuali esigenze di innovazione del processo

E' importante leggere la coerenza delle variabili percepite importanti dall'intervistato, in rapporto alle informazioni sul sistema competitivo derivanti dall'analisi comparata delle schede §S.10, §S.20, §S.30. Laddove tali variabili siano riconosciute, esse indicano direzioni evolutive dell'impresa di grande importanza in termini di fabbisogni formativi. Laddove si rilevi poca attenzione, può essere ipotizzata una lettura problematica in termini di cultura di impresa e di capacità manageriali. In generale, più critica è la situazione dell'impresa (cfr. §S.30, tav. 1), meno attenzione è posta sulla "Sviluppo del prodotto", preferendo invece strategie apparentemente più centrate sul processo produttivo (diminuzione dei costi), ma in realtà possibili solo se si pongono adeguate premesse in fase di ingegnerizzazione e scelta

delle risorse. Particolare importanza va data alla eventuale necessità/opportunità di adozione di standard di qualità e procedure affidabilistiche.

3.2 Innovazioni in atto o previste nel breve termine

Le innovazioni possono determinare fabbisogni formativi di tipo addestrativo (acquisire capacità d'uso di nuovi strumenti), come – più in profondità – derivanti da cambiamenti organizzativi indotti, anche non immediatamente espliciti. Particolare attenzione va qui posta sugli aspetti procedurali (p.e. certificazione ISO, produzione della documentazione di prodotto), cercando di trasformarli in occasioni per un approccio “*learning*” all'impresa, più che assolvimento di meri obblighi burocratici.

4.1 Autovalutazione di importanza e adeguatezza delle competenze professionali

E' utile tentare una lettura critica delle autovalutazioni – soprattutto di “importanza” – delle singole conoscenze/competenze proposte, facendo come sempre riferimento alle variabili chiave del sistema competitivo, del posizionamento e della (auspicabilmente conseguente) strategia.

L'autovalutazione va riportata al quadro delle risorse umane impiegate nella realizzazione dell'attività (cfr. [infra 1.2](#)), cercando di individuare quanto è ampio il “*continuum*” delle competenze. Proprio perché impresa artigiana, è importante che si mantenga e si rafforzi una diffusa capacità di azione e controllo a livello dell'intero sistema socio-professionale, in una visione “autoapprendente” dell'agire manageriale ed organizzativo. Maggiore è la base di competenze comuni, maggiore è l'integrazione – al di là delle procedure formali – fra le diverse risorse umane, nella logica di un funzionamento “unitario” dell'impresa. In questo senso, opportune comparazioni vanno effettuate con le analoghe autovalutazioni delle altre schede processo, con particolare riferimento a [S.51](#), [S.53](#) e [S.55](#).

Nel caso in cui l'impresa operi o voglia operare su mercati esteri (cfr. [S.20](#), 3.1, 3.2; [S.30](#), 3) è opportuno valutare con attenzione anche il livello di competenza linguistica.

Nella logica di un approccio per “crediti formativi” e per rafforzamento delle competenze di soglia, appare inoltre opportuno indagare sull'importanza ed il livello di possesso delle competenze base pre-professionali (p.e. fondamenti di matematica, fisica, merceologia, ...).

Processo: Produzione**Analisi della scheda S.53****0. Generalità**

È di solito, assieme alla “Gestione del cliente”, il processo chiave dell’impresa artigiana. Esso merita dunque un particolare approfondimento, secondo i due piani complementari del suo funzionamento interno e della sua integrazione con il resto dell’azienda. Minore è l’evoluzione verso modelli di “impresa” (scarsa formalizzazione; scarsa separazione fra concezione, produzione, vendita; confluenza delle attività ad alto valore su poche persone; ...), maggiore è la sua centralità nella regolazione dei tempi e delle *performance*, secondo un modello culturale che vede nel “fare con la tecnica”, più che nella gestione dei fattori “*soft*” (relazioni, clienti, marchio, risorse umane, ...), il centro dei valori di riferimento.

L’analisi deve dunque porsi obiettivi di:

- lettura di coerenza fra il funzionamento del processo (il livello di affidabilità, flessibilità e *performance* raggiunto) e il quadro di riferimento dell’impresa: sistema competitivo, posizionamento, strategia adottata (cfr. S.10, S.20, S.30);
- lettura di coerenza ed integrazione verso gli altri processi che compongono il *core* aziendale: formulazione dell’offerta; sviluppo del prodotto, gestione del cliente (cfr. S.51, S.52, S.54);
- lettura di coerenza ed integrazione verso i processi di esternalità (cfr. S.55).

In presenza di un naturale orientamento alla prevalente autodiagnosi centrata sulle competenze tecnico-fattuali, il riconoscimento dei fabbisogni deve inoltre cercare di evidenziare soprattutto gli aspetti organizzativi di tipo procedurale/formale e comportamentale/informale.

1.1 Rilevazione delle attività effettivamente presenti

Particolare enfasi nella ricognizione deve essere diretta verso:

- le attività di programmazione e controllo di stato di avanzamento, in particolare laddove maturità, complessità del mix di prodotto o sua variabilità (cfr. S.20, tavv. 2.1, 2.2, 2.3, 3.3, 3.5) impongano esigenze di flessibilità ed efficienza;
- le attività di supporto alla produzione (p.e. attrezzatura), viste come ulteriore fattore di regolazione/aumento della complessità interna, da valutare anche a fronte di possibili scelte di esternalizzazione;
- le attività di approvvigionamento, laddove il mercato imponga all’impresa artigiana di assorbire essa stessa problemi di ottimizzazione delle scorte o di innovazione tecnologica, risolvibili attraverso la qualificazione delle relazioni di esternalità;
- le attività di controllo (qualità, rispetto dei tempi e dei lotti, ...), in particolare laddove la configurazione del mercato e la pressione competitiva (cfr. S.10, tav. 1; S.30, tavv. 2, 3) impongano come fattore chiave la soddisfazione del cliente.

Un processo focalizzato sulla parte più direttamente operativa (“produrre”), a scapito dei fattori “*soft*” (ma in realtà determinanti) quali programmazione, approvvigionamento e controllo, presenterà probabilmente o un basso valore (con rischi di sostituzione dell’impresa da parte di *competitor* che operano solo sul piano dei costi), o una insufficiente *vision* manageriale, con rischi di insoddisfazione del cliente

(problemi di affidabilità) o di scarsa redditività (l'impresa è in grado di rispondere ad una domanda complessa e di qualità, ma facendosi carico a sue spese delle diseconomie che il cliente le “scarica”). Più l'impresa si trova in una situazione critica e sceglie strategie di riduzione del costo, (cfr. ■S.30, tav. 1, 2), più i fattori *soft* divengono verosimilmente importanti proprio per raggiungere gli obiettivi di efficienza e massimizzazione dei volumi. Più al contrario l'orientamento è alla qualità/grado di servizio verso il cliente, più ancora l'affidabilità dei sistemi operativi (programmazione) e di controllo diviene determinante. In sostanza, senza voler proporre una regola generale – contraria allo spirito del miglioramento continuo – la lettura “forte” dei processi di pianificazione e regolazione appare comunque dover essere un *focus* dell'intervento diagnostico.

Un altro livello di coerenza è come sempre da verificare rapportando il grado di “copertura” del processo all'analisi delle sue proprie varianze (cfr. **infra 2.4**), e di quelle dei processi ad esso logicamente collegati (vedi **infra 2.3**).

1.2 Risorse umane interne impegnate nella realizzazione delle attività

È qui importante valutare quanto l'impresa operi secondo una effettiva logica di processo (sono coinvolte, ai vari livelli, le diverse figure/persone interessate) o secondo la più usuale – anche nelle microimprese poco formalizzate – logica per funzioni. Minore è l'integrazione lungo il flusso del *core process* (dalla costruzione dell'offerta alla gestione del cliente), minore è il valore prodotto e maggiori le varianze generate. È inoltre importante accertare chi, fra le diverse figure coinvolte, ha responsabilità diretta delle procedure formali (cfr. **infra 2.2**), laddove esse presenti.

In particolare si dovrebbero verificare:

- la tenuta del coordinamento interno al processo produttivo. Da un lato vi è una chiara distinzione di ruoli fra figure con responsabilità di programmazione e controllo (capo squadra, ...), dall'altro il processo è reso visibile a tutti gli addetti, ponendoli nelle condizioni di valutare/modulare le proprie prestazioni, esprimere flessibilità e integrazione;
- il livello di polivalenza ed autonomia proprio di ogni lavoratore (cfr. **infra 4.1**), presupposto per una prestazione flessibile (intercambiabilità) e di qualità (comprensione del lavoro degli altri);
- il grado di relazione con gli altri processi, con particolare riguardo a quelli evidenziati come critici dalla valutazione dei fattori di competitività (cfr. ■S.40, tav. 3).

Il confronto con le domande relative alle varianze (cfr. **infra 2.3**) si presenta come sempre una fra le piste di indagine più opportune.

1.3 Risorse esterne impegnate nella realizzazione delle attività

Più vi è delega a terzi più va osservato il livello delle competenze di coordinamento e relazione (cfr. **infra 4.1**). Più vi è delega su attività forti, più l'impresa rischia di non governare parte del *know-how* “alto”, restando in una posizione di subalternità che non la ripara dai mutamenti del sistema competitivo. Al contempo, la delega risolve esigenze di flessibilità e di compatibilità con la micro struttura tipica dell'artigianato. Se attraverso la relazione con il soggetto esperto esterno transito molto valore, è importante osservare come viene percepito e gestito il processo chiave di “gestione dell'esternalità” (cfr. ■S.55).

2.1 Tipologia di processo produttivo

Le informazioni tipologiche sul processo produttivo hanno lo scopo di definire un più preciso quadro di riferimento per la valutazione del funzionamento organizzativo, mettendo in evidenza alcuni vincoli chiave a cui il sistema socio-professionale (gli uomini, cfr. [infra 4.1](#)), il sistema operativo (le procedure, cfr. [infra 2.2](#)) e le tecnologie (livelli di automazione, ...) devono rispondere.

2.2 Grado di formalizzazione delle procedure

Come già introdotto (cfr. punto 2.1 del processo “Costruzione dell’offerta”) la formalizzazione delle procedure è importante in termini di memoria, qualità ed efficienza. La valutazione della situazione va fatta comparando quanto qui rilevato con:

- la tipologia del processo (cfr. [infra 2.1](#)) e l’effettiva presenza delle attività (cfr. [infra 1.1](#));
- gli item relativi all’attenzione alla qualità nel sistema competitivo (cfr. [S.10](#), tav. 1, blocchi “Domanda” ed “Offerta”), con riferimento ad affidabilità e grado di servizio verso il cliente;
- l’importanza delle strategie che modificano il mix “Prodotto/Mercato” (cfr. [S.30](#), tavv. 2, 3), con particolare riferimento all’innovazione tecnologica di prodotto e processo;
- la complessità e la variabilità del mix dei prodotti e dei clienti (cfr. [S.20](#), tavv. 2.1, 3.4, 3.9);
- la “strettezza” del margine economico, derivante dal tipo di prodotto/mercato e dalla pressione dei *competitor* (cfr. [S.10](#), tav. 1; [S.20](#), tavv. 3.6, 3.8, 3.9; [S.30](#), tavv. 2, 3), valutando in particolare quanto siano diffuse forme di controllo dei costi in seno al processo;
- la posizione di subfornitore o di partner di *co-makership* (cfr. [S.20](#), tav. 3.3) verso clienti con un elevato grado di formalizzazione dei propri processi;
- la scelta di esternalizzare parti del processo produttivo (cfr. [S.52](#) e [S.55](#)), stante la necessità di definire precisi protocolli tecnici di subfornitura.

Come sempre, il ricorso all’analisi delle varianze (cfr. [infra 2.4](#)) rafforza la comprensione dell’adeguatezza del grado di formalizzazione rilevato.

Infine è chiaramente rilevante esplorare l’eventuale presenza di certificazioni ISO 9000 (o altri standard), soprattutto nel prevedibile scarto fra il livello di formalizzazione da essi introdotto e le modalità reali di conduzione dei processi. Il fabbisogno formativo osservabile varia dal “semplice” trasferimento di conoscenze e competenze di tipo normativo alla costruzione di un effettivo orientamento alla qualità, agendo sui processi (organizzazione, management) e la cultura.

2.3 Coordinamento con altri processi

La centralità della “Produzione” rende necessario esaminare attentamente tutte le sue relazioni con gli altri processi, cercando in particolare i segni critici, indizio di fabbisogni formativi di significativa profondità (modifica organizzativa, sviluppo manageriale, introduzione di nuovi valori culturali). In particolare, sulla base delle attività e delle procedure rilevate (cfr. [infra 1.2; 2.1; 2.2](#)), va opportunamente indagato:

- il coordinamento con i processi a monte di “Sviluppo del prodotto” e “Costruzione dell’offerta” (cfr. [S.51](#), [S.52](#));

- il coordinamento con il processo a valle di gestione del cliente (cfr. §S.54), soprattutto laddove il grado di personalizzazione e di servizio (p.e. nel rapporto di subfornitura) modulino in modo diretto il dispositivo produttivo;
- il coordinamento con il processo di gestione dell'esternalità (cfr. §S.55), nel caso di adozione di modelli a scorte zero, o di ricorso a subfornitori, o con necessità di fidelizzazione/*partnership* con fornitori chiave;
- il coordinamento con il processo di pianificazione strategica (cfr. §S.56), soprattutto per gli aspetti di controllo dei costi e di valutazione di opportunità degli investimenti in tecnologie produttive e sistemi informativi di supporto.

2.4 Varianze tipiche che interessano il processo e loro regolazione

Fra le molte possibili, si segnalano: *a) non rispetto della programmazione e dei tempi di consegna*, che rimanda a possibili cause quali: debolezza delle procedure di pianificazione, criticità di integrazione con i processi “costruzione dell’offerta” e “gestione del cliente”; insufficienza della programmazione e gestione degli approvvigionamenti; insufficiente polivalenza e flessibilità della forza-lavoro; insufficienza e non programmazione della manutenzione, con calo di affidabilità delle macchine utilizzate; *b) non rispetto degli standard di qualità*, che rimanda a problemi di funzionamento o rapporto con il processo “Sviluppo del prodotto”; debolezza delle procedure di controllo; non conformità da parte dei fornitori; *d) non rispetto dei budget interni* (costi industriali), che rimanda infine ancora a problemi di pianificazione (crescita del *work in progress* e dei tempi morti di *set up*, saturazione delle macchine, ...), controllo in *process*, e, a monte, corretta formulazione dell’offerta.

3.1 Principali variabili che determinano eventuali esigenze di innovazione del processo

E’ importante leggere la coerenza delle variabili percepite importanti dall’intervistato, in rapporto alle informazioni sul sistema competitivo derivanti dall’analisi comparata delle schede §S.10, §S.20, §S.30, nonché sulla base delle varianze rilevate. Laddove tali variabili siano riconosciute, esse indicano direzioni evolutive dell’impresa di grande importanza in termini di fabbisogni formativi. Laddove si rilevi poca attenzione da parte dell’impresa, può essere ipotizzata una lettura problematica in termini di capacità manageriali. Particolare attenzione va posta nel rilevare la comprensione dei “circuiti” di regolazione e controllo, a fronte di tendenze – specie nei casi di crisi – a rispondere con innovazioni più orientate ai fattori “hard” (nuova macchina) che soft (nuovo modo di lavorare e decidere, sviluppo delle competenze delle risorse umane).

3.2 Innovazioni in atto o previste nel breve termine

Le innovazioni possono determinare fabbisogni formativi di tipo addestrativo (acquisire capacità d’uso di nuovi strumenti), come – più in profondità – derivanti da cambiamenti organizzativi indotti, anche non immediatamente espliciti. Particolare attenzione va qui posta sugli aspetti procedurali (p.e. certificazione ISO, produzione ed uso della documentazione di prodotto e processo) e, in caso di automazione, di sviluppo di capacità di rapporto con la tecnologia flessibile ed “autoregolante”. In tutti i casi, la valutazione dell’impatto dell’innovazione sui comportamenti sul lavoro è determinante.

4.1 Autovalutazione di importanza e adeguatezza delle competenze professionali

E' utile tentare una lettura critica delle autovalutazioni – soprattutto di “importanza” – delle singole conoscenze/competenze proposte, facendo come sempre riferimento alle variabili chiave del sistema competitivo, del posizionamento e della (auspicabilmente conseguente) strategia.

L'autovalutazione va riportata al quadro delle risorse umane impiegate nella realizzazione dell'attività (cfr. [infra 1.2](#)), cercando di individuare quanto è ampio il “*continuum*” delle competenze. Proprio perché impresa artigiana, è importante che si mantenga e si rafforzi una diffusa capacità di azione e controllo a livello dell'intero sistema socio-professionale, in una visione “autoapprendente” dell'agire manageriale ed organizzativo. Maggiore è la base di competenze comuni, maggiore è l'integrazione – al di là delle procedure formali – fra le diverse risorse umane, nella logica di un funzionamento “unitario” dell'impresa. In questo senso, opportune comparazioni vanno effettuate con le analoghe autovalutazioni delle altre schede processo, con particolare riferimento a [S.51](#), [S.52](#) e [S.54](#).

Nella logica di un approccio per “crediti formativi” e per rafforzamento delle competenze di soglia, appare inoltre opportuno indagare sull'importanza ed il livello di possesso delle competenze base pre-professionali (p.e. fondamenti di matematica, fisica, merceologia, ...).

Nel caso in cui l'impresa operi o voglia operare su mercati esteri (cfr. [S.20](#), 3.1, 3.2; [S.30](#), 3) e vi possano esser relazioni dirette fra addetti alla produzione e clienti, è opportuno valutare con attenzione anche il livello di competenza linguistica.

Particolare importanza va anche assegnata alla valutazione dei descrittori di comportamento atteso (attenzione alla qualità, capacità di lavorare in gruppo, ...), proprio in considerazione della centralità del processo produttivo e della larga base di informalità che definisce l'efficacia dei processi di regolazione. Un rapporto diretto va ricercato con lo stile di gestione delle risorse umane (cfr. [S.56](#)), avendo soprattutto a mente il ruolo di “mediazione” e “governo” – fra proprietà artigiana e forza-lavoro esecutiva – del “capo officina”, “capo squadra” o altra figura con funzioni di coordinamento tecnico-operativo.

Processo: Gestione del cliente**Analisi della scheda S.54****0. Generalità**

E', assieme alla "Produzione", l'altro processo chiave dell'impresa artigiana. Apparentemente ridotto ad una funzione precisa (il commerciale) o ad un insieme ben delimitato di attività (la vendita, la consegna, ...), è in realtà fortemente trasversale all'intera azienda, ben prestandosi come "diagnostica" di problemi di coordinamento procedurale e, soprattutto, di scarsa integrazione comportamentale.

L'analisi deve dunque porsi obiettivi di:

- comprensione di quanto il processo è vissuto nell'impresa come tale (trasversalità) o è derubricato ad una parte molto circoscritta di attività;
- lettura di coerenza fra il funzionamento del processo (la capacità di rispondere alle esigenze del cliente, costruendo un rapporto di valore comune a tutte le occasioni di relazione che esso ha con l'impresa) e il quadro di riferimento: sistema competitivo, posizionamento, strategia adottata (cfr. S.10, S.20, S.30);
- lettura di coerenza ed integrazione verso gli altri processi che compongono il *core* aziendale: formulazione dell'offerta; sviluppo del prodotto, produzione, formulazione della strategia (cfr. S.51, S.52, S.53, S.56).

In presenza di un naturale orientamento alla prevalente autodiagnosi centrata sulle competenze tecnico-fattuali, il riconoscimento dei fabbisogni deve inoltre cercare di evidenziare soprattutto gli aspetti organizzativi di tipo procedurale/formale (quando essi costituiscono un requisito forte per la gestione del cliente, come p.e. nel caso dell'istituzione di un protocollo tecnico nella subfornitura) e comportamentale/informale.

1.1 Rilevazione delle attività effettivamente presenti

Le attività precodificate coprono la più parte dei casi, cercando di "spiegare" all'interlocutore di impresa l'importanza di ricomporre i diversi "frantumi" organizzativi di tipo micro-funzionale (marketing, vendita, produzione, post vendita, amministrazione e recupero crediti, ...) in un processo unitario. Non è dunque solo importante – a differenza che in altri processi – leggere la completezza del quadro (anche se comunque ciò resta un evidente obiettivo diagnostico), ma far emergere il livello di coordinamento e di "messa a sistema" che tali attività fra loro presentano. In questo senso, la valutazione di importanza attribuita a ciascuna di esse dall'intervistato è un indizio importante, laddove:

- il focus è messo in modo quasi esclusivo sulla vendita, a fronte di una configurazione del sistema competitivo (cfr. S.10, tav. 1; S.30, tav. 3) che enfatizza il grado di servizio e la capacità flessibile di risposta, o propone come *competitor* soggetti più "forti" per dimensione, risorse economiche e finanziarie, massa critica (cfr. S.20, tav. 3.8);
- non vi è attenzione ai servizi post vendita, a fronte di una loro possibile importanza derivante da dinamiche competitive (cfr. S.10, tav. 1) e scelte strategiche (S.30, tav. 3);
- non vi è attenzione al ruolo di attività quali il recupero crediti e/o la semplice gestione delle comunicazioni e dell'immagine dell'azienda (*reception*, risposta telefonica, ...), benché esse costituiscano altrettanti momenti di valutazione da parte del cliente, in grado di incidere in misura non trascurabile sul suo grado di soddisfazione. In particolare vanno viste le coerenze fra fattori finanziari (cfr.

▣S.10, tav. 1), scelte di politica di vendita (concessione di credito al cliente, cfr. ▣S.30, tav. 3) e attenzione al recupero dei crediti;

- non vi è attenzione alla misurazione della *customer satisfaction*, impoverendo i processi di apprendimento sul cliente (cfr. ▣S.40, 3) e dando, se del caso, segnali contraddittori con eventuali sforzi di messa in qualità del dispositivo produttivo.

Un altro livello di coerenza è come sempre da verificare rapportando il grado di “copertura” del processo all’analisi delle sue proprie varianze (cfr. **infra 2.3**), e di quelle dei processi ad esso logicamente collegati (vedi **infra 2.2**).

1.2 Risorse umane interne impegnate nella realizzazione delle attività

E’ qui importante valutare quanto l’impresa operi secondo una effettiva logica di processo *client oriented* (sono coinvolte, ai vari livelli, le diverse figure/persone interessate, che agiscono attorno al fine comune della risposta di qualità al proprio committente/mercato) o secondo la più usuale – anche nelle microimprese poco formalizzate – logica per funzioni.

In particolare si dovrebbe verificare:

- se esiste una figura che ha responsabilità diretta delle relazioni con il cliente (*client manager*), e che “*span of control*” – ampiezza di decisione e controllo – essa ha in rapporto ai diversi processi aziendali;
- se vi sono attività di coordinamento tali per cui i diversi attori del processo di gestione del cliente si riconoscano in esso, agendo (e quanto) secondo una logica di cliente/fornitore interno;

Il confronto con le domande relative alle varianze (cfr. **infra 2.2**) si presenta come sempre una fra le piste di indagine più opportune.

1.3 Risorse esterne impegnate nella realizzazione delle attività

In generale si attende una ridotta delega del processo, eccezion fatta per il ricorso a servizi di consulenza al marketing e a supporti alla commercializzazione. Nella valutazione, vanno come d’uso tenute in conto le capacità di coordinamento (cfr. **infra 4.1**) e, nei casi in cui rilevante, il processo di “gestione dell’externalità” (cfr. ▣S.55).

2.1 Grado di formalizzazione delle procedure

Come già introdotto (cfr. punto 2.1 del processo “Costruzione dell’offerta”) la formalizzazione delle procedure è importante in termini di memoria, qualità ed efficienza. La valutazione della situazione va fatta comparando quanto qui rilevato con:

- l’effettiva presenza delle attività (cfr. **infra 1.1**);
- gli item relativi all’attenzione alla qualità nel sistema competitivo (cfr. ▣S.10, tav. 1, blocchi “Domanda” ed “Offerta”), con riferimento ad affidabilità e grado di servizio verso il cliente;
- l’importanza delle strategie che modificano il mix “Prodotto/Mercato” (cfr. ▣S.30, tavv. 2, 3), con particolare riferimento alle politiche di vendita ed all’ingresso in nuovi contesti competitivi;

- la complessità e la variabilità del mix dei prodotti e dei clienti (cfr. §S.20, tavv. 2.1, 3.4, 3.9);
- la sensitività del proprio posizionamento (cfr. §S.20, 3.4) e le possibili minacce (cfr. §S.20, 2.3, 3.8), prestando in particolare attenzione alle situazioni in cui il cliente costituisce il “capitale” dell’impresa;
- la posizione di subfornitore o di partner di *co-makership* (cfr. §S.20, tav. 3.3) verso clienti con un elevato grado di formalizzazione dei propri processi.

Come sempre, il ricorso all’analisi delle varianze (cfr. **infra 2.3**) rafforza la comprensione dell’adeguatezza del grado di formalizzazione rilevato.

Infine è chiaramente rilevante esplorare l’eventuale presenza di certificazioni ISO 9000 (o altri standard), soprattutto nel prevedibile scarto fra il livello di formalizzazione da essi introdotto e le modalità reali di conduzione dei processi. Il fabbisogno formativo osservabile varia dal “semplice” trasferimento di conoscenze e competenze di tipo normativo alla costruzione di un effettivo orientamento alla qualità, agendo sui processi (organizzazione, management) e la cultura.

2.2 Coordinamento con altri processi

La trasversalità della “Gestione del cliente” rende necessario esaminare attentamente tutte le sue relazioni con gli altri processi, cercando in particolare i segni critici, indizio di fabbisogni formativi di significativa profondità (modifica organizzativa, sviluppo manageriale, introduzione di nuovi valori culturali). In particolare, sulla base delle attività e delle procedure rilevate (cfr. **infra 1.2; 2.1**), va opportunamente indagato:

- il coordinamento con i processi a monte di “Sviluppo del prodotto” e “Costruzione dell’offerta” (cfr. §S.51, §S.52);
- il coordinamento con la “Produzione” (cfr. §S.53), laddove il rapporto con il cliente determini in modo consistente la programmazione di tale processo, richiedendo caratteristiche di flessibilità ed affidabilità;
- il coordinamento con il processo di pianificazione strategica (cfr. §S.56), soprattutto per gli aspetti di gestione operativa economico-finanziaria e di controllo di affidabilità.

2.3 Varianze tipiche che interessano il processo e loro regolazione

Fra le molte possibili, si segnalano: a) non rispetto degli standard di qualità e dei tempi di consegna definiti con il cliente, che rimanda a possibili cause quali: debolezza delle procedure di pianificazione, criticità di integrazione con i processi “costruzione dell’offerta” e “produzione”; prevalenza di un approccio micro-funzionalista (ognuno ottimizza la propria esigenza) invece che orientato al cliente; b) non gestione di varianze (una volta ormai inevitabili), con aggravamento del rapporto con il cliente, non posto tempestivamente nelle condizioni di organizzarsi di conseguenza, che rimanda a possibili cause quali: la mancanza di una cultura della comunicazione con il cliente e del coordinamento fra chi determina la varianza chi gestisce la relazione con il cliente; c) non unitarietà del rapporto con il cliente (p.e. nel caso in cui vengano definite dal venditore condizioni particolari di prezzo e pagamento, ma l’amministrazione proceda ad una fatturazione/recupero credito tradizionale), che rimanda a problemi di formalizzazione e comunicazione interna.

3.1 Principali variabili che determinano eventuali esigenze di innovazione del processo

E' importante leggere la coerenza delle variabili percepite importanti dall'intervistato, in rapporto alle informazioni sul sistema competitivo derivanti dall'analisi comparata delle schede [S.10](#), [S.20](#), [S.30](#), nonché sulla base delle varianze rilevate. Laddove tali variabili siano riconosciute, esse indicano direzioni evolutive dell'impresa di grande importanza in termini di fabbisogni formativi. Laddove si rilevi poca attenzione da parte dell'impresa, può essere ipotizzata una lettura problematica in termini di capacità manageriali. Particolare attenzione va posta nel rilevare la comprensione dei processi di comunicazione e di "formazione del valore" nei confronti del cliente.

3.2 Innovazioni in atto o previste nel breve termine

Le innovazioni possibili per questo processo richiedono in generale una modificazione dei comportamenti e della "vision" verso il cliente, con conseguenti ricadute sul funzionamento organizzativo (logica del cliente interno). Ciò rimanda prevalentemente a fabbisogni di tipo organizzativo e culturale, anche se alcune competenze strumentali messe in gioco dall'esercizio del processo di comunicazione possono trovare risposta con azioni di "semplice" aggiornamento.

Caso particolare è quello costituito dallo sviluppo di relazioni di *co-makership*, che richiede la disponibilità di valori culturali e di competenze integrative/di sviluppo organizzativo non trascurabili, rendendo consigliabile anche un'analisi dei processi (possibili) di apprendimento.

4.1 Autovalutazione di importanza e adeguatezza delle competenze professionali

E' utile tentare una lettura critica delle autovalutazioni – soprattutto di "importanza" – delle singole conoscenze/competenze proposte, facendo come sempre riferimento alle variabili chiave del sistema competitivo, del posizionamento e della (auspicabilmente conseguente) strategia.

L'autovalutazione va riportata al quadro delle risorse umane impiegate nella realizzazione dell'attività (cfr. [infra 1.2](#)), cercando di individuare quanto è ampio il "continuum" delle competenze. Proprio perché impresa artigiana, è importante che si mantenga e si rafforzi una diffusa capacità di azione e controllo a livello dell'intero sistema socio-professionale, in una visione "autoapprendente" dell'agire manageriale ed organizzativo. Maggiore è la base di competenze comuni, maggiore è l'integrazione – al di là delle procedure formali – fra le diverse risorse umane, nella logica di un funzionamento "unitario" dell'impresa, orientata al cliente. In questo senso, opportune comparazioni vanno effettuate con le analoghe autovalutazioni delle altre schede processo, con particolare riferimento a [S.51](#), [S.52](#) e [S.54](#).

Particolare importanza va assegnata alla valutazione dei descrittori di comportamento relazionale ed organizzativo atteso (orientamento al cliente, comunicazione, attenzione alla qualità, capacità di lavorare in gruppo, ...), soprattutto se si è verificata in corso di analisi la presenza di varianze significative di processo, o la difficoltà di gestire situazioni critiche verso il cliente.

Nel caso in cui l'impresa operi o voglia operare su mercati esteri (cfr. [S.20](#), 3.1, 3.2; [S.30](#), 3) è opportuno valutare con attenzione il livello di competenza linguistica.