

IL BENCHMARKING COME STRUMENTO DI CAMBIAMENTO

Il caso “Southern California Gas”

Si consideri questo problema: si sta utilizzando un sistema di distribuzione dei materiali e di gestione dei magazzini che si è consapevoli debba essere messo a punto, nonostante la ristrutturazione già fatta negli ultimi anni ottanta. La maggior parte delle persone coinvolte in quel progetto è ancora al proprio posto, in posizioni dirigenziali chiave, e conserva un vivido ricordo di quel tentativo. Tuttavia, l'organizzazione sente una rinnovata urgenza di far fronte alle crescenti pressioni competitive.

Questa era la situazione alla Southern California Gas.

Prima di riaffrontare la ristrutturazione in questione, l'azienda ha fatto ricorso al benchmarking, utilizzandolo come strumento di cambiamento. Il gruppo di lavoro ha incluso dipendenti con una buona conoscenza specifica, un responsabile di progetto a tempo pieno, e sono stati definiti obiettivi di miglioramento superiore al 20 per cento. Il lessico usato per descrivere i processi interni è stato “tradotto” in modo che altre aziende potessero comprenderlo facilmente e sono state condotte sei visite ad aziende di vari settori industriali (prodotti per la salute, auto, chimica e elettronica di consumo).

Questi contatti esterni sono stati illuminanti per il gruppo di lavoro: veder “funzionare” sistemi superiori ai propri ha contribuito a far nascere entusiasmo al posto di una malcelata resistenza al cambiamento: ha dato la sveglia a nuove idee e alla voglia di fare.

La fase di attuazione dei suggerimenti è stata molto rapida, poiché ha visto l'appoggio delle direzioni regionali, conquistate dalla condivisione delle scoperte fatte nelle altre aziende e mostrando quanto bene funzionasse tutto ciò in altre organizzazioni.

Dove ha portato questo sforzo? In quattro mesi Southern California Gas aveva chiuso venti magazzini regionali, ridotto a metà le scorte e ridestinata una buona parte del personale. Inoltre, mentre prima esistevano almeno cinque organizzazioni che avevano il controllo di una parte del processo di gestione dei materiali, ora ne esiste solo una.