

Ristrutturazione di un produttore italiano di macchine utensili

Un'azienda tedesca cercava uno specialista per progetti industriali italo-tedeschi e per la ristrutturazione di aziende italiane. Una filiale italiana era scivolata in rosso a causa di un forte calo delle vendite e di un eccesso di personale.

Dopo aver selezionato Wolfgang M. Voigt, che aveva già gestito con successo diverse aziende italiane e progetti simili in vari settori e parla correntemente l'italiano, come project manager e CRO, è stata organizzata una breve visita esplorativa. Si è scoperto che l'azienda aveva strutture di gestione inefficienti e gestiva due siti che insieme avevano una significativa sovraccapacità. Inoltre, la competitività di alcune linee di prodotti era in discussione.

Diversi temi sono stati identificati come necessari per la ristrutturazione:

- Razionalizzazione e modernizzazione della gamma di prodotti
- Snellire la struttura organizzativa
- Concentrazione della produzione in un solo luogo e decisioni make-or-buy
- Motivare i dipendenti ad adottare un approccio orientato al futuro
- Riduzione del personale

Passi nella sequenza giusta

Inizialmente, la cassa integrazione è stata richiesta come presupposto per i successivi licenziamenti. Gli specifici passi e la loro sequenza temporale sono stati correttamente rispettati per raggiungere degli accordi legalmente validi e non impugnabili con i rappresentanti dei lavoratori. Siccome gli ammortizzatori sociali in Italia sono piuttosto bassi, le indennità di licenziamento invece sono più alte, ad esempio rispetto alla Germania.

Allo stesso tempo, la riorganizzazione dell'azienda è stata portata avanti. Oltre a modernizzare la gamma di prodotti - tra l'altro eliminando i prodotti non più in linea con il mercato e sviluppando nuove macchine adatte alle esigenze dell'industria 4.0 - è stato più che dimezzato il numero di unità organizzative al primo livello di gestione sotto la direzione. Questo ha reso possibile la fusione di aree sinergiche e l'aumento significativo dell'efficienza dei canali di comunicazione e di decisione. La produzione poteva essere concentrata in un unico sito senza misure di espansione strutturale e, inoltre, i costi potevano essere ridotti tramite l'esternalizzazione di qualche passo della produzione.

I capi reparto sono stati più strettamente coinvolti nei processi decisionali attraverso regolari giri di informazione e comunicazione. Inoltre, sono stati coinvolti molto di più nello sviluppo dell'azienda durante un meeting strategia congiunto.

Team complementare

Un team composto da direzione, gestione delle risorse umane, associazione dei datori di lavoro e avvocati del lavoro ha preparato le riduzioni del personale e ha avviato le procedure previste in Italia per questo scopo. Su iniziativa dei sindacati, sono stati coinvolti anche i rappresentanti dei comuni, delle province e delle regioni interessate per formare un tavolo. Se, come in questo caso, più di una regione è coinvolta a causa di diverse località, alcune decisioni dovevano essere confermate anche dal ministero a Roma.

I negoziati concreti sulle modalità di riduzione del personale sono stati caratterizzati dal previsto atteggiamento di ruolo da entrambe le parti. Le lotte sindacali ideologicamente dure della fine degli anni '60 e degli anni '70 sono superate da tempo, ma inizialmente una contrattazione dura non può sorprendere. Inoltre, è stata trovata un'eccezione che non era prevista all'inizio. La regione ha messo a disposizione la cassa integrazione straordinaria, che in realtà era stata abolita a livello nazionale già qualche anno fa.

Canali formali ed informali di comunicazione

L'accordo finale sull'importo dell'indennità di licenziamento, graduato in base alla durata del servizio e al momento in cui il dipendente dichiara l'esodo dall'azienda, è stato raggiunto in diverse tornate di negoziati. La strada per il successo consisteva anche in un adeguato mix di canali di comunicazione formali e informali, a cui Wolfgang M. Voigt, anche come project manager esterno, sulla base della sua specifica competenza interculturale ha potuto fornire un importante contributo. Le dispute a volte dure sulla sostanza non potevano incidere sulla reciproca stima personale. Questo equilibrio è stato un prerequisito per un accordo di successo, in cui entrambe le parti avevano un forte interesse.

A causa della pandemia Covid e dei diversi decreti governativi rispettivi il progetto complessivo ha richiesto molto più tempo di quanto originariamente previsto. Ora che la ristrutturazione è stata completata, l'azienda ha spianato di nuovo la strada per un futuro di successo.

Aprile 2022