

CASO OTICON



Management delle risorse umane

MISSION: "Aiutare le persone a vivere la vita che desiderano con l'udito che hanno!"

Oticon è il più importante produttore di soluzioni per l'udito.

QUALITÀ E SODDISFAZIONE DEI CLIENTI

Gli apparecchi acustici sono progettati attraverso uno stretto dialogo con audioprotesisti esperti e gli utenti.

Le origini e lo sviluppo

1904: Fondazione in Danimarca da Hans Demant.
Acquisizione di apparecchi acustici da USA e commercializzazione in Scandinavia prima ed in tutta Europa poi.

1940: Durante la II Guerra Mondiale inizia la produzione in proprio, a causa delle difficoltà di importazione.

Anni '70: leadership mondiale

La CRISI del 1979: compaiono sul mercato le multinazionali dell'elettronica Siemens, Sony e Philips che propongono prodotti intrauricolari (ITE) più piccoli, leggeri e meno visibili, tecnologicamente più avanzati, a prezzi contenuti.

La svolta del 1988: Lars Kolind diventa CEO



- **Cambio di market focus:** Alta qualità e alti costi non possono più assicurare vantaggio competitivo
- **Drastica riduzione dei costi** (personale approvazione di ogni singola spesa)

La visione di Kolind

“Da produttore di apparecchi acustici, a fornitore di servizi legati ai problemi dell’udito”

- Combinazione di tecnologia, audiologia, psicologia e immaginazione per fornire un reale servizio al cliente:
→ ***Knowledge based company***
- Stretta collaborazione fra tecnici, progettazione e addetti alle vendite
- Creatività, velocità, dialogo, azione, produttività

La SPAGHETTI ORGANISATION

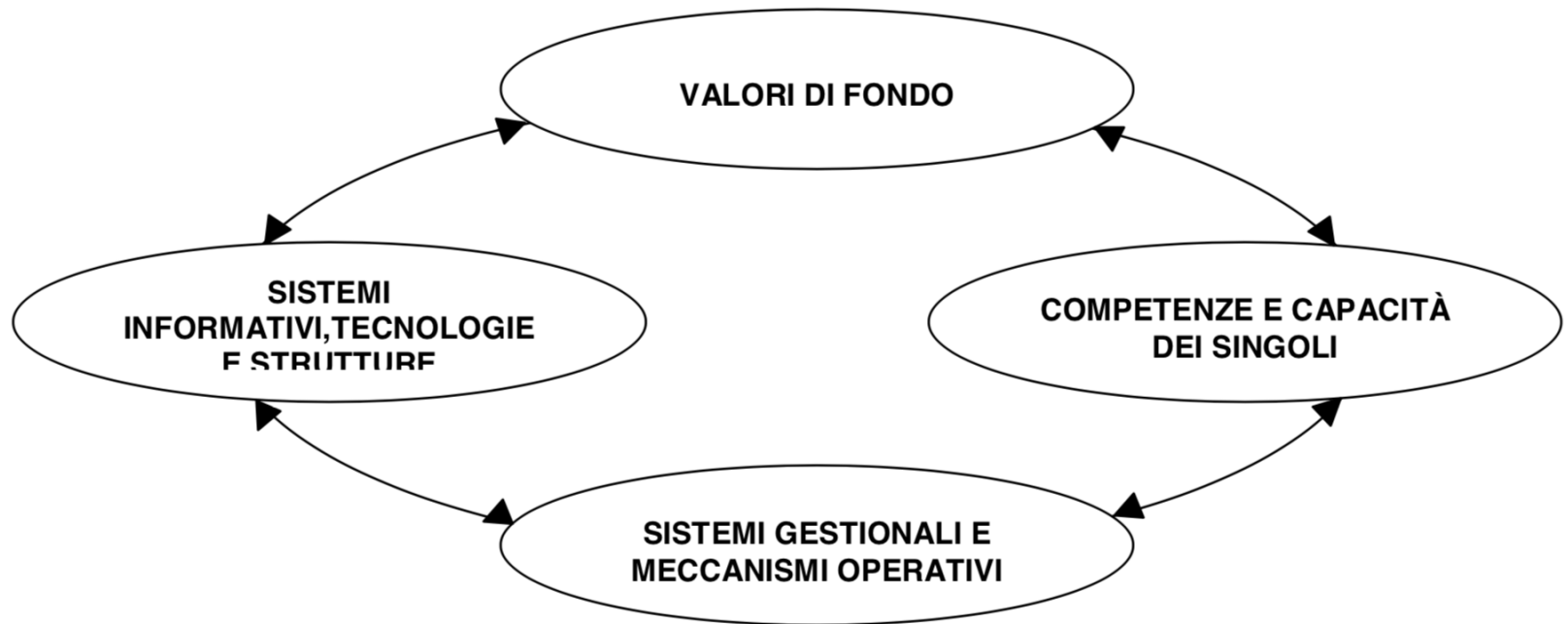


*"...persone ed attività mischiate fra loro, in modo completamente destrutturato, con l'obiettivo di **produrre conoscenza.**"*

*"...un ambiente di lavoro aperto, che sia interessante ed eccitante, dove il tempo che di solito viene impegnato in estenuanti controlli organizzativi, deve essere utilizzato per **servire meglio i clienti!**"*

- Modello organizzativo basato su **progetti** e **lavoro di team**
- Riorganizzazione dei **processi di comunicazione**
- **Forza lavoro empowered** e creativa: libertà d'azione per l'innovazione

Quattro aree di intervento per realizzare la “Spaghetti Organisation”



Valori di fondo

- Dal business degli apparecchi acustici ad un nuovo business: “garantire una vita migliore alle persone che hanno problemi d’udito”
- Principi chiave: **CREATIVITÀ, INNOVAZIONE, TRASPARENZA, LIBERTÀ NELLA GESTIONE DEL LAVORO**
- **Oticon’s Fundamental Human Values – Vision and Reality**

Competenze e capacità dei singoli

- I collaboratori sono chiamati ad esaminare il proprio lavoro ed a focalizzarsi su quello che sanno fare **MEGLIO**
- Ciascun collaboratore si rende disponibile a svolgere diversi compiti per **massimizzare il proprio contributo**
- Non esiste più un'organizzazione formale con definizione di livelli e relazioni gerarchiche: **rete di esperti con relazioni informali tra loro**

Sistemi gestionali e meccanismi operativi

- Le unità di lavoro non sono più i reparti, ma i PROGETTI
- **TEAM DI DIREZIONE:** gruppo dei direttori “funzionali” che gestisce tutte le decisioni relative alla direzione strategica della società
- **TEAM DI DEFINIZIONE PROGETTI:** 10 membri del Team di Direzione discutono i nuovi progetti da proporre
- **PROJECT OWNER:** colui che propone il progetto ed incarica il Project Leader
- **PROJECT LEADER:** è il CEO del progetto; recluta i membri del suo team con strumenti di negoziazione e persuasione
- **COLLABORATORE:** impegno in almeno 2 progetti contemporaneamente
- **SKILL MANAGER:** monitora la formazione professionale di ogni persona

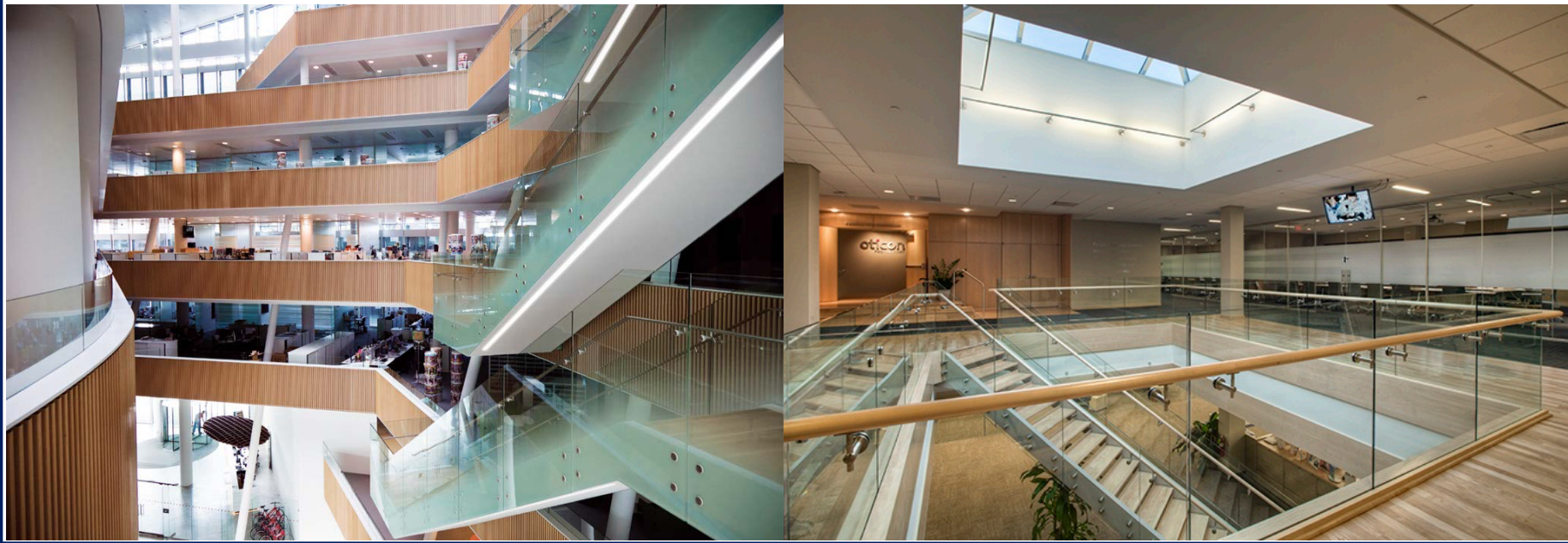


Sistemi informativi, tecnologie e strutture

- **La carta impedisce la comunicazione e abbatte l'efficienza:**
tutte le informazioni cartacee vengono sottoposte a lettura ottica, inserite nel sistema informativo e rese disponibili a tutti
- **GROUPWARE:** tutti i dipendenti hanno un **computer in rete**, con la possibilità di lavorare in tempo reale ed in corrispondenza sullo stesso documento
- Archivio elettronico di tutta la **documentazione ufficiale a disposizione di tutti i collaboratori**
- **Open Space:** abbattimento delle barriere dell'ufficio tradizionale

Un nuovo edificio

- 8 agosto 1991
- **Open Space**: aree aperte e tavoli di condivisione per favorire l'efficienza del team di progetto
- **Bar** in posizioni strategiche per favorire la discussione
- **Larghe scale** al posto degli ascensori



Motivazione e criticità

- Molti lavoratori giovani sentono la necessità di cambiamento
- Forti resistenze da parte dei manager più anziani
- Criticità del concetto di "CARRIERA"
→ più che il prestigio della posizione, le persone cercano compiti più esaltanti e nuove esperienze

Il superamento delle resistenze

- **Comunicazione e coinvolgimento:** mappa dei cambiamenti previsti condivisa con tutta l'azienda
- **Dialogues shops:** meeting mensili, conferenze con esperti ed accademici che spiegano le novità organizzative ed operative
- **SUPERUSERS:** esperti che spiegano al personale come utilizzare il nuovo information system

Risultati sorprendenti!

Cash Flow netto

1991: -73,9 mio DKK
1992: +52,3 mio DKK
1993: +94,3 mio DKK

Time-to-market:

↓ 50%

Produttività: +18%

**Backorder totalmente
eliminato**

Management

1988: 11% forza lavoro
1993: 4,5% forza lavoro

Uomini di produzione

1988: 200
1993: 280

Turnover impiegati:

1991: 11%
1993: 6%