



La gestione dei processi

Marco Raimondi

e-mail: mramondi@liuc.it

Informazioni

- **Inizio sessioni h. 9.00**
- **Contatto e-mail: mraimondi@liuc.it**
- **Ricevimento studenti:**
 - **30 minuti prima dell'inizio delle sessioni e durante l'intervallo**
 - **Venerdi tardo pomeriggio previa richiesta di appuntamento via mail**
- **Comunicazioni:**
 - **Presso la segreteria di facoltà Sig,ra Gabriella Cavazzana**

Testi di riferimento

- **G.Spina**
La gestione dell'impresa
Etas, 2008
- **G.Oriani**
Reengineering
Guerini e Associati, 1995
- **Johansson, McHugh, Pendlebury, Wheeler**
Business Process Reengineering
Wiley, 1993
- **Masaaki IMAI**
Kaizen
Il Sole 24 ore, 1992

Testi di approfondimento

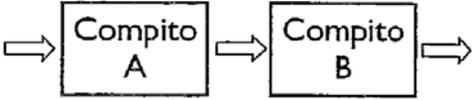
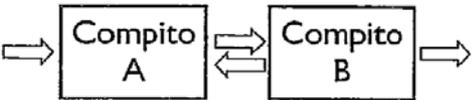
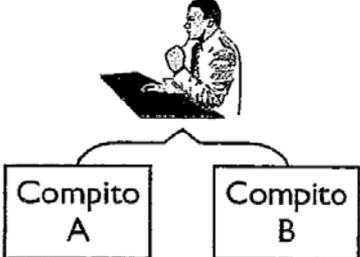
- **Hammer, Champy**
Reengineering the Corporation
Harper Collins, 1993
- **U.Frigelli**
Il governo dei processi
Guerini e Associati, 2001
- **Davenport**
Process innovation. Reengineering work through information technology
HBS Press, 1993
- **David K.Karr – Henry J.Johansson**
Best Practices in reengineering
McGraw-Hill Inc, 1995
- **Bartezzaghi, Spina, Verganti**
Organizzare le PMI per la crescita
ISole24ore, 1999

Le organizzazioni

Organizzazione

- **Cosa si intende per organizzazione:**
 1. **Un'istituzione come un'azienda, un ente pubblico, l'esercito italiano, chiesa cattolica, ... alla quale partecipano più individui:**
 - **Con uno scopo comune**
 - **Con ruoli e compiti differenti**
 - **Che dialogano tra loro (interdipendenze)**
 - **Che rispettano una gerarchia, delle norme e delle procedure**
 2. **L'azione di organizzare:**
 - **Decidere chi fa cosa**
 - **Suddividere il lavoro**
 - **Coordinare le persone**

Figura 3.1 TIPI DI INTERDIPENDENZE

<p>Interdipendenze sequenziali</p>	<p>Il compito A precede il compito B, in quanto produce un risultato fisico o informativo che è un input necessario allo svolgimento di B. La struttura del processo e/o la tecnologia impongono le sequenze</p>	
<p>Interdipendenze reciproche</p>	<p>I compiti A e B producono output che costituiscono input rispettivamente necessari a entrambi. L'attività procede attraverso un certo numero di cicli iterati di A e B</p>	
<p>Interdipendenze legate alle risorse</p>	<p>A e B, pur non essendo logicamente collegati, di fatto interagiscono, perché condividono le stesse risorse tecnologiche o le stesse competenze</p>	
<p>Interdipendenze spazio-temporali</p>	<p>A e B pur non essendo logicamente collegati di fatto interagiscono, perché vengono svolti nello stesso luogo e/o nello stesso momento (unità di tempo e/o di luogo)</p>	

Prospettive di analisi di un'organizzazione

- **Prospettiva manageriale**
 - sistema strutturato per raggiungere determinati scopi composto da parti che interagiscono secondo logiche formali ed oggettive (azienda, pubblica amministrazione, ...)
- **Prospettiva sociale**
 - sistema formato da individui che interagiscono tra loro mossi da obiettivi di realizzazione individuale (distretto industriale, società civile, ...)
- **Prospettiva politica**
 - sistema che consente di raggiungere scopi di alto profilo (potere, consenso, benessere collettivo, ...) agendo secondo strutture definite (toyotismo, fordismo, capitalismo renano, ...)

Altre prospettive di analisi

- **Tecnologica**
 - incentrata sui rapporti tra la tecnologia e le procedure di azione, relazione ed interfaccia tra gli individui ed il modo di lavorare
- **Burocratica**
 - focalizzata sulle norme che stabiliscono il modo di operare nelle grandi strutture ove deve essere definito il concetto di autorità e gerarchia
- **Decisionale**
 - che si concentra sul modo in cui le parti in gioco si interfacciano per assumere decisioni che esulano dal comportamento burocratico

Organizzazione e crescita

- **Al crescere dell'organizzazione assumono maggiore importanza:**
 - il coordinamento tra le diverse componenti
 - la specializzazione di ciascuna di esse
- **Gli stimoli verso la crescita:**
 - Economie di scala (di volume di produzione, acquisto)
 - Economie di scopo (business complementari)
 - Accesso a sistemi di finanziamento evoluto (borsa)
 - Prestigio, potere, influenza
 - Attrazione di risorse migliori
- **Perché anche “piccolo” può essere “bello”**

Organizzazione e crescita

- **I freni alla crescita:**
 - Frenano giù gli imprenditori dei manager
 - Ritrosia verso rischi eccessivi
 - Timore di perdere il controllo della società
 - Scarsa fiducia negli strumenti gestionali
- **Potenziali soluzioni:**
 - Le reti collaborative di aziende.
 - Le joint ventures
 - La creazione di unità organizzative “semiautonome” (la filiale di una banca, una scuola, un’amministrazione comunale, un plant, una commerciale

Crescita e ciclo di vita delle organizzazioni: esempi di casi aziendali

- **Come degli organismi le organizzazioni sono soggette a cicli di vita**
- **Questi alternano momenti di crescita ad altri di stazionarietà o declino, le cui sorti sono legate alle decisioni assunte da chi è deputato ad assumere le decisioni:**
 - **Matsushita (Panasonic): crescita differenziata**
 - **ENI: crescita correlata**
 - **Electrolux: crescita progressiva**
 - **Bodin: crescita e declino**

Ciclo di vita e trasformazioni organizzative

- **La crescita delle organizzazione coincide normalmente con la frammentazione dei processi in attività più semplici**
- **Ciò da luogo a 2 tipi di specializzazione:**
 - **Verticale: ovvero divisione tra chi progetta il lavoro, chi lo esegue e chi lo controlla**
 - **Orizzontale: ovvero attribuzione di mansioni diverse (parcellizzazione) a chi esegue il lavoro stesso. Il numero di mansioni è direttamente connesso alla dimensione dell'organizzazione**

La specializzazione orizzontale

- **La fabbrica di spilli di Adam Smith:**
 - 10 persone che producono 20 spilli a testa al giorno ne produrranno 5000 insieme se ben organizzati
 - Quali sono le ragioni di un simile progresso:
 - Maggiori economie di apprendimento
 - Minori costi di attrezzaggio
 - Maggiore standardizzazione (più automazione)
 - Minori costi della manodopera (meno qualificata)

I limiti della specializzazione orizzontale

- **L'alienazione e la perdita di produttività**
- **Interesse crescente per l'aspetto psicologico degli operatori**
- **Le possibili soluzioni:**
 - **Job enlargement, ovvero la possibilità per l'operatore di effettuare più attività, magari cambiando di posto ad intervalli di tempo più o meno regolari**
 - **Job enrichment, ovvero maggior autonomia all'operatore, delegandogli anche parte delle attività di controllo per stimolare il suo interesse**

I meccanismi di coordinamento

- **Ne sono stati individuati 5 da Mintzberg nel 1983:**
 - **Adattamento reciproco**
 - **Supervisione diretta**
 - **Standardizzazione dei processi**
 - **Standardizzazione dei risultati**
 - **Standardizzazione delle competenze**

Adattamento reciproco

- **Gli operatori si accordano reciprocamente ed informalmente ogni volta si presenta un problema**
- **È tipico delle piccole organizzazioni**
- **E' un meccanismo ex post**
- **Continua a funzionare anche in presenza di meccanismi più evluti**
- **Risente molto delle caratteristiche dei singoli individui e dell'ambiente aziendale**

Supervisione diretta

- **Quando la struttura cresce ed i ruoli si specializzano nasce l'esigenza di un capo che coordini le attività**
- **La gerarchizzazione può portare alla creazione successiva di unità organizzative**
- **Nasce la necessità di stabilire come si coordinano tra loro i capi, tanto più se gestiscono attività complementari tra loro (tipica è la struttura funzionale di molte aziende)**
- **Anche questo è un meccanismo ex post**

Standardizzazione dei processi

- **Il lavoro ed il coordinamento vengono progettati a priori (ex ante)**
- **Standardizzare significa agire in anticipo per stabilizzare ed uniformare**
- **Nascono i flow chart di processo ed i manuali di lavoro**
- **Si cerca di prevedere prima tutto ciò che può accadere in fase operativa**
- **Ognuno, esecutore o controllore sa esattamente quello che deve fare nella sua giornata tipo (McDonalds)**

Standardizzazione dei risultati

- **Al crescere della competitività e della turbolenza dei mercati nasce l'esigenza sempre più pressante di assicurare i risultati che devono rispettare budget precisi anche in presenza di situazioni sempre meno prevedibili**
- **Ai manager si chiede sempre più di garantire dei risultati lasciandogli l'autonomia di decidere in merito alle modalità operative**
- **Il risultato dell'unità a monte è garanzia di continuità per l'unità a valle**
- **Anche questo è un meccanismo ex ante, spesso complementare della standardizzazione di processo**

Standardizzazione delle competenze

- **Al crescere delle incertezze e della complessità cresce la necessità di far fronte a situazioni nuove, impreviste**
- **Cresce così l'esigenza di operatori che abbiano delle competenze certificate a priori che gli consentano di far fronte nel migliore dei modi all'emergenza del momento**
- **Eccezioni figure che scaturiscono da ambienti di alta formazione specialistica (Università, business, school, master, ...)**
- **Non è un meccanismo sostitutivo delle altre standardizzazioni, bensì complementare**

I costi di esecuzione e di coordinamento

- **I costi di esecuzione decrescono al crescere della specializzazione orizzontale**
- **I costi di coordinamento crescono al crescere della specializzazione orizzontale**

I processi aziendali

Il bisogno di innovare

- **Oggi le aziende operano in un contesto sempre più dinamico e turbolento, in cui i cambiamenti nella struttura del mercato, nelle tecnologie, nella società e le leggi sono frequenti e profondi**
- **Un fattore chiave per il successo delle società (sia grandi che di medio / piccole dimensioni) è diventata la capacità di gestire l'innovazione in termini di:**
 - **Tecnologia**
 - **Organizzativa**
 - **Gestionale**

**Criterio di valutazione di un
pèrodotto/servizio da parte dei clienti:**

$$\text{value} = \frac{(\text{quality}) \times (\text{service})}{(\text{cost}) \times (\text{cycle time})}$$

1. Quality

- **Soddisfa i bisogni dei clienti**
- **Di facile utilizzo**
- **Dal look perfetto**
- **Esente da difetti**
- **Ecologicamente compatibile**
- **Affidabile, sempre**
- **Durevole**
- **Economico**

2.Service

- Assistenza agli utenti 24h
- Servizio informazioni
- Ricambi disponibili
- Riparazione in caso di guasto
- Garanzia totale
- Facile reperibilità
- Consegne immediate

3. Cost

- **Design**
- **Ingegneria**
- **Qualità**
- **Distribuzione**
- **Amministrazione e controllo**
- **Stock e giacenze**
- **Fonti di approvvigionamento**
- **Sito produttivo**

4.Cycle time

- **Time to market**
- **Sistema di distribuzione**
- **Disponibilità a magazzino**
- **Aggiornamento continuo**
- **Lead time (design- engineering- delivery)**
- **Reperibilità componenti**
- **Elasticità produttiva**
- **Varianti di prodotto**

Il cliente e l'innovazione

- **Come soddisfare i nuovi bisogni dei clienti? Due problemi principali:**
 - Accrescere la velocità di innovazione
 - Accelerare lo sviluppo di nuovi prodotti
- **Fattori chiave per l'innovazione:**
 - Efficacia nella gestione delle attività correnti
 - Miglioramento della gestione delle attività correnti (miglioramento continuo)
 - Capacità di innovare prodotti e processi

I principi base delle organizzazioni, oggi

- 1. Gestire per processi**
- 2. Lavorare per processi**
- 3. Sviluppare le competenze delle risorse umane**

Processo vs. organizzazione

- **Il concetto di organizzazione spiega “chi fa che cosa”**
- **Il concetto di processo spiega “come si fanno le cose”**
- **Dal 1990 la lettura “per processi” delle aziende è alternativa alla lettura “per risorse”: in realtà le 2 letture sono complementari e servono entrambe**
 - **In realtà è il frammentazione dell’organizzazione in unità che porta alla necessità di una visione strategica che si concentri sui processi per evitare di perdere di vista quello che deve essere l’output finale della struttura nel suo complesso, ciò che gli consente di sopravvivere**

- **Processo (lat. processus = movimento) è una sequenza naturale o progettata di cambiamenti di attributi di un oggetto o sistema**
- **Più precisamente, e dal punto di vista più generale, ogni processo è rappresentabile come una traiettoria nello spazio e nel tempo di un sistema.**
 - **Ex. Ogni misurazione è un processo. Il processo di misura è il concetto fondamentale nella fisica, e, in pratica, in ogni campo della scienza e dell'ingegneria.**

Che cos'è un processo?

1° definizione:

“All company **activities, decisions, operations** developed by different **functions** to make output **more competitive** on the market.”

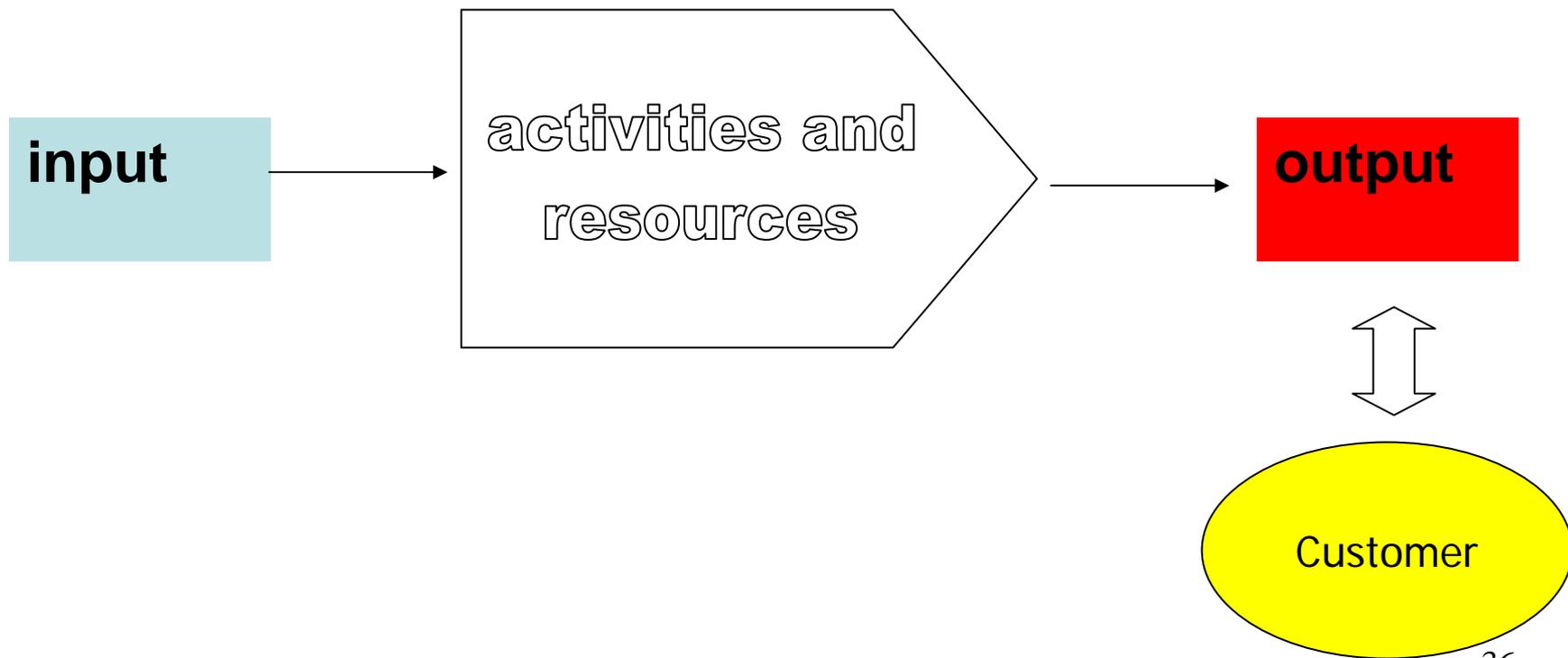
Pendelbury

2° definizione:

“An **organized and structured** set of activities and decisions, whose aim is to produce an output which is actually **needed by a client** and to which a **value is recognized**”

Davenport

Visualizzazione del concetto di processo



Da cosa è caratterizzato un processo?

Gli elementi che sono necessari per identificarlo sono:

- **Input**
- **Output**
- **Attività**
- **Interdipendenze**
- **Risorse**
- **Metodi gestionali**
- **Clienti**

La gestione dei processi

- **La gestione dei processi è l'insieme delle attività di pianificazione e monitoraggio delle prestazioni di un processo**
- **Il Process Management è dunque l'applicazione di conoscenze, competenze, strumenti, tecniche e sistemi per definire, visualizzare, misurare, controllare e migliorare i processi con l'obiettivo di soddisfare le esigenze dei clienti con profitto.**
- **Le ultime ISO9000 scelgono l'approccio per processi per ispirare la gestione di un'organizzazione.**

Esempi di toolbox orientati ad una gestione per processi

- **Just-In-Time (JIT):** filosofia che auspica la totale re-ingegnerizzazione delle attività per :
 - Minimizzare le attività che non aggiungono valore
 - Allineare le operazioni massimizzandone l'efficienza
- **Pull Operation Systems:** sistemi di gestione della produzione che “tirano” la domanda dei reparti a monte da parte di quelli immediatamente a valle
- **Total Quality Management (TQM):** Strumento di gestione che punta sull'eccellenza qualitativa nella realizzazione di ogni processo e nel suo compimento puntuale

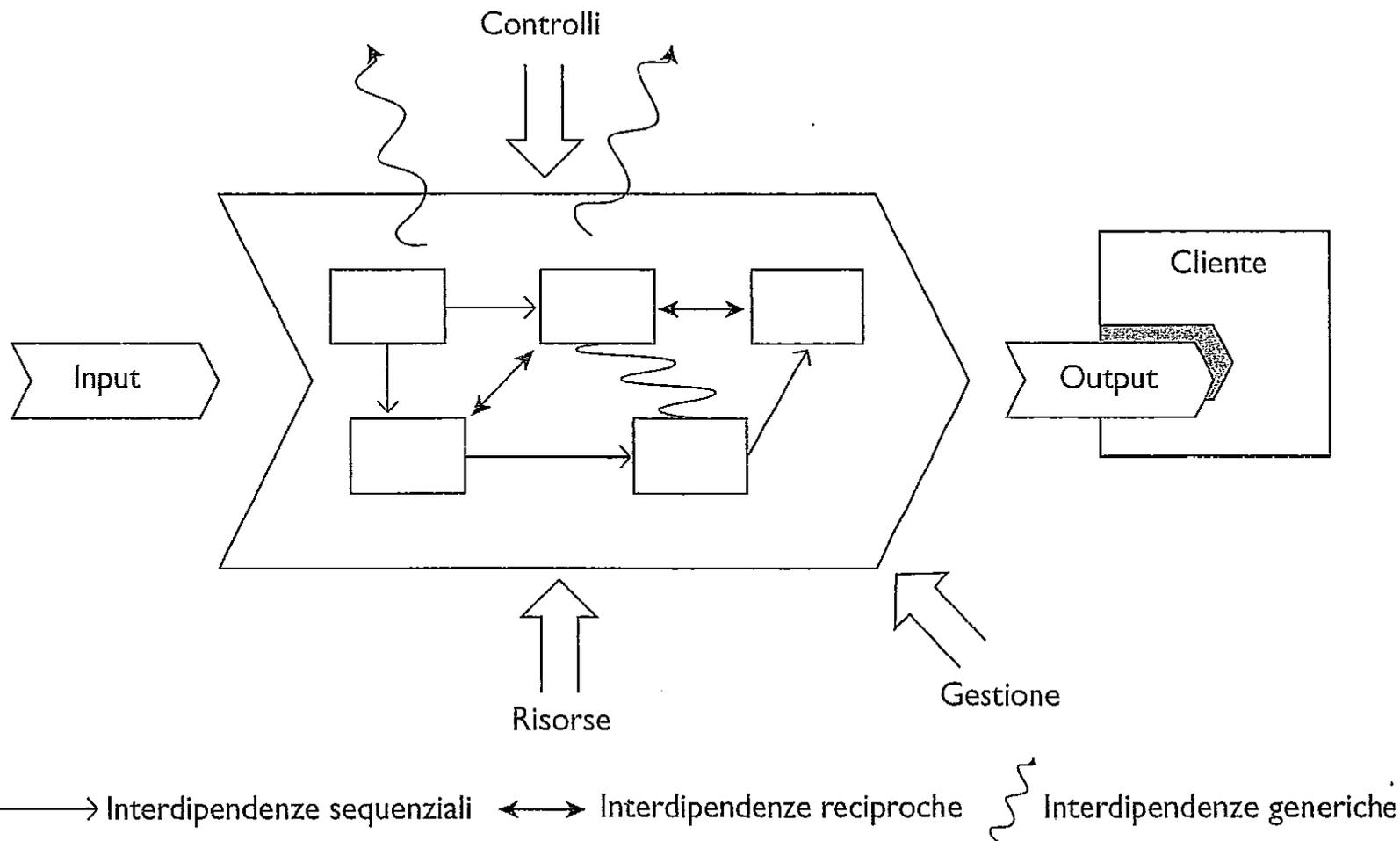
Che cos'è un processo aziendale

- **Definizione:** è un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzato alla creazione di un output effettivamente richiesto da un cliente al quale questo attribuisce un valore ben definito
- **Tale valore comporta la valutazione dell'output in termini di:**
 - Prezzo di acquisizione
 - Qualità
 - Tempo di fornitura
 - Flessibilità della proposta

Processo aziendale o business process

- **Un processo aziendale è un insieme di compiti connessi per risolvere un particolare problema nel mondo aziendale**
- **Un processo aziendale può essere scomposto in diversi sub-processi, che hanno i loro attributi individuali, ma contribuiscono tutti insieme al benessere dell'azienda**
- **L'analisi dei processi aziendali in genere prevede la mappatura dei processi e dei sotto-processi fino al livello di attività**

Figura 5.2 GLI ELEMENTI COSTITUTIVI DI UN PROCESSO AZIENDALE



Fonte: adattato da Bartezzaghi, Spina e Verganti (1999).

Processi aziendali

- **Si possono individuare 3 tipi di processi aziendali:**
 - 1. Management processes:** sono i processi gestionali proposti al governo dell'organizzazione. Includono i processi di governance e quelli di gestione della strategia
 - 2. Operational processes:** sono i processi che creano valore aggiunto, sono i processi che sviluppano le attività core dell'organizzazione. Sono i processi di approvvigionamento, di produzione, della logistica, di vendita.
 - 3. Supporting processes:** sono i processi che si occupano delle attività di supporto a quelle primarie. Ad esempio i processi di gestione contabile, di gestione del personale, delle tecnologie informatiche, ...

Processi aziendali

- **Non consistono solo nei processi produttivi**
- **Sono processi interfunzionali**
- **Coinvolgono diversi livelli manageriali**
- **Non coinvolgono solo clienti esterni**
- **Esempi:**
 - **Acquisizione di nuovi clienti**
 - **Produzione**
 - **Sviluppo nuovi prodotti**
 - **Pianificazione e controllo**
 - **Gestione degli ordini**
 - **Controllo di gestione**
 - **Gestione dell'informazione**
 - **Gestione delle risorse umane**

Come identificare un processo aziendale?

- **Ogni azienda gestisce una serie di processi che sono generalmente molto diversi da una realtà all'altra**
- **E' possibile utilizzare un approccio analitico per rilevare le attività di un'organizzazione**
- **E' utile servirsi di una check list che distingue in un'azienda:**
 - **I processi primari che creano valore aggiunto per i clienti esterni, il cui livello di soddisfazione è influenzato significativamente dalle performance operative dei processi stessi (tempo, qualità, costo, ...)**
 - **I processi di supporto che sono necessari ai primari ma non creano essi stessi valore aggiunto e si rivolgono a clienti interni**

Elementi del processo

- **Primo passo per individuare un processo è dunque individuarne un cliente**
- **Ciò consente di individuarne:**
 - Le caratteristiche corrette dell'output
 - Le prestazioni del processo, ovvero la quantificazione del valore per il cliente creato attraverso l'output
 - Gli indicatori di prestazione attraverso i KPI (Key Performance Index)
 - Gli input per sviluppare il processo che consentono di individuare i fornitori
 - Le regole, le procedure necessarie perchè il processo possa svolgersi, ovvero i controlli di processo

Elementi del processo

- **Per trasformare gli input in output il processo si articola in una serie di attività o fasi che necessitano di:**
 - **Controlli**
 - **Interdipendenze**
 - **Metodi di gestione**
- **Le attività vengono svolte da risorse:**
 - **Umane**
 - **Tecnologiche**
- **In totale gli elementi che caratterizzano un processo aziendale sono otto: input, output, prestazioni, controlli, risorse, fasi, attività, interdipendenze, metodi di gestione**

Classificazione dei processi

- **MIT: Handbook of Organizational Processes (Malone, Crowston, Herman, 2003)**
- **Cinque macroaree per le attività di impresa:**
 - **Acquistare**
 - **Produrre**
 - **Vendere**
 - **Progettare**
 - **Gestire**
- **APQC: American Productivity and Quality Centre**
- **Process classification framework**
 - **12 macroprocessi**

Mappa dei processi aziendali (aziende manifatturiere e di servizio)

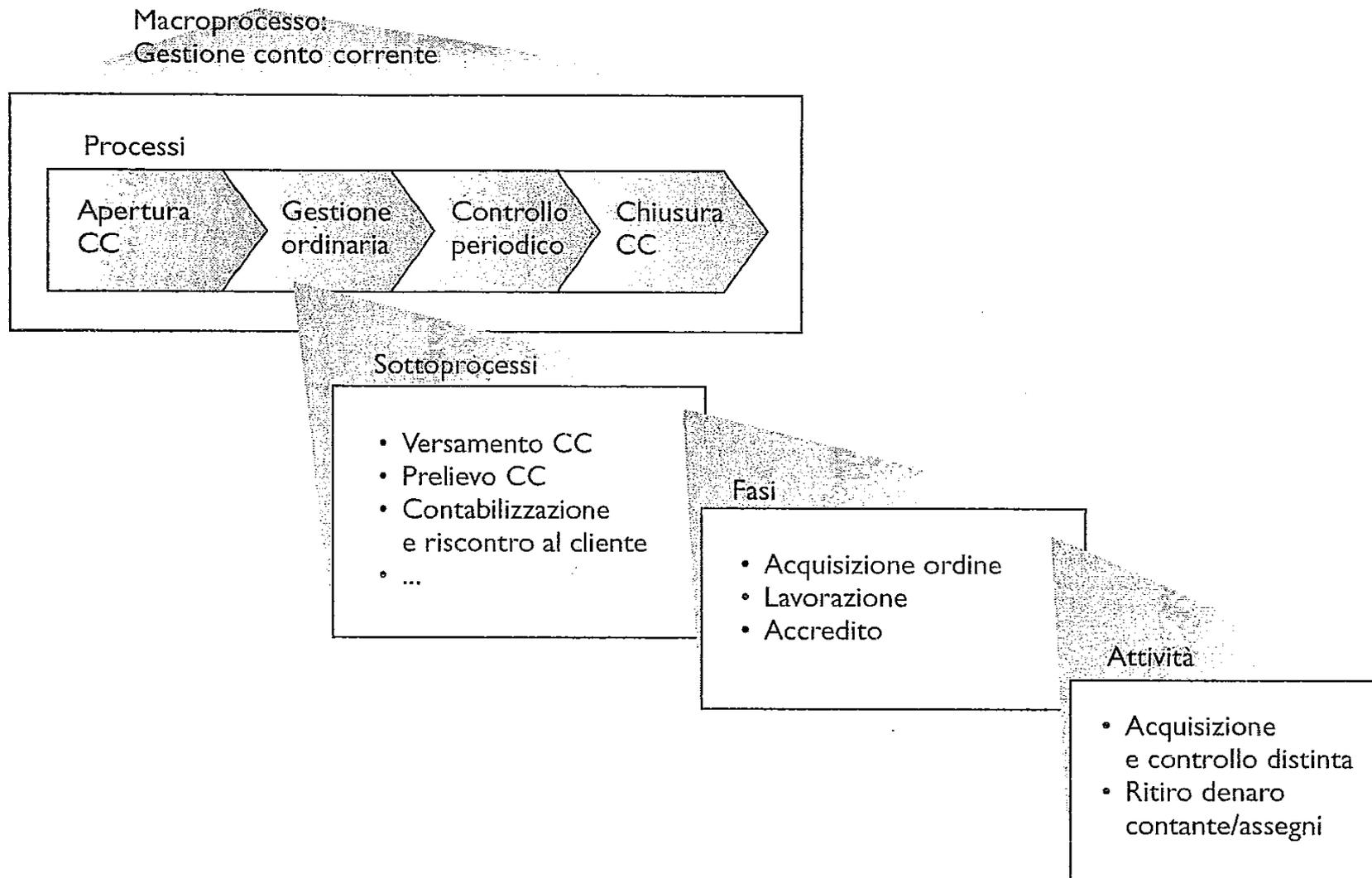
1. Sviluppo visione e strategia	7.5 Sviluppo e mantenimento delle soluzioni IT
1.1 Definizione del business concept e della visione di lungo termine	7.6 Deployment delle soluzioni IT
1.2 Sviluppo della strategia di business	7.7 Erogazione di servizi e supporto IT
1.3 Gestione dei programmi strategici	7.8 Gestione della conoscenza IT
2. Sviluppo prodotti e servizi	8. Gestione risorse finanziarie
2.1 Sviluppo nuovi prodotti e servizi	8.1 Pianificazione e contabilità interna
3. Marketing e vendite dei prodotti e servizi	8.2 Contabilità dei ricavi
3.1 Sviluppo della strategia di marketing, di distribuzione e di canale	8.3 Contabilità esterna e reporting
3.2 Sviluppo e gestione della strategia di vendite	8.4 Gestione delle immobilizzazioni
3.3 Gestione della pubblicità, pricing e promozione	8.5 Gestione degli stipendi
3.4 Gestione degli accordi con i partner di vendita	8.6 Gestione dei debiti e dei rimborsi spese
3.5 Gestione delle opportunità e dei flussi di vendita	8.7 Gestione tesoreria
3.6 Gestione degli ordini	8.8 Gestione dei controlli interni
4. Produzione e consegna dei prodotti e servizi	8.9 Gestione tasse
4.1 Pianificazione delle risorse necessarie (pianificazione della supply chain)	9. Acquisizione, costruzione e gestione delle proprietà immobiliari
4.2 Acquisizione dei materiali e dei servizi	9.1 Progettazione e costruzione degli immobili
4.3 Produzione e consegna dei prodotti	9.2 Manutenzione degli uffici e delle strutture
4.4 Erogazione del servizio al cliente	9.3 Dismissione di spazi e attrezzature
4.5 Gestione della logistica e dei magazzini	9.4 Gestione dei rischi fisici
5. Gestione del servizio al cliente	9.5 Gestione del capitale fisico
5.1 Sviluppo della strategia di servizio al cliente	10. Gestione dell'ambiente, salute e sicurezza
5.2 Gestione del servizio al cliente	10.1 Valutazione dell'impatto ambientale, sulla salute e sicurezza
5.3 Installazione e assistenza post-vendita	10.2 Definizione e gestione di programmi ambientali, per la salute e sicurezza
5.4 Misurazione della soddisfazione del cliente	10.3 Formazione del personale
5.5 Gestione del personale di customer service	10.4 Monitoraggio dei programmi ambientali, per la salute e sicurezza
6. Sviluppo e gestione risorse umane	10.5 Assicurazione del rispetto delle regole
6.1 Elaborazione della strategia, delle policies e della pianificazione delle risorse umane	10.6 Gestione interventi di riparazione
6.2 Reclutamento, selezione e assunzione dei dipendenti	11. Gestione relazioni esterne
6.3 Sviluppo e orientamento delle risorse	11.1 Gestione relazioni con gli investitori
6.4 Gestione sistemi di valutazione e incentivazione	11.2 Gestione relazioni con il governo
6.5 Riallocazione del personale	11.3 Gestione relazioni con gli amministratori
6.6 Gestione dell'informazione verso i dipendenti	11.4 Gestione degli aspetti legali ed etici
7. Gestione dell'Information Technology	11.5 Gestione pubbliche relazioni
7.1 Gestione delle attività dell'Information Technology	12. Gestione della conoscenza, del miglioramento e cambiamento
7.2 Sviluppo e gestione delle relazioni IT con i clienti	12.1 Sviluppo e gestione di una strategia di performance aziendali
7.3 Gestione della resilienza e del rischio	12.2 Benchmarking delle prestazioni
7.4 Gestione dell'informazione aziendale	12.3 Sviluppo di capacità di gestione della conoscenza aziendale
	12.4 Gestione del cambiamento

Scomposizione gerarchica dei processi

Definizioni

- **Macroprocesso:** la macroarea di attività dell'azienda
- **Processo:** insieme di attività finalizzate alla creazione dell'output (eventuali sottoprocessi)
- **Fase:** insieme di attività fortemente interdipendenti con input ed output chiaramente definiti
- **Attività:** unità elementari di processo costituite da una serie di operazioni
- **Operazione:** azione non ulteriormente scomponibile svolta da una risorsa

Figura 5.3 SCOMPOSIZIONE GERARCHICA DEL MACROPROCESSO DI GESTIONE DEL CONTO CORRENTE IN UNA BANCA

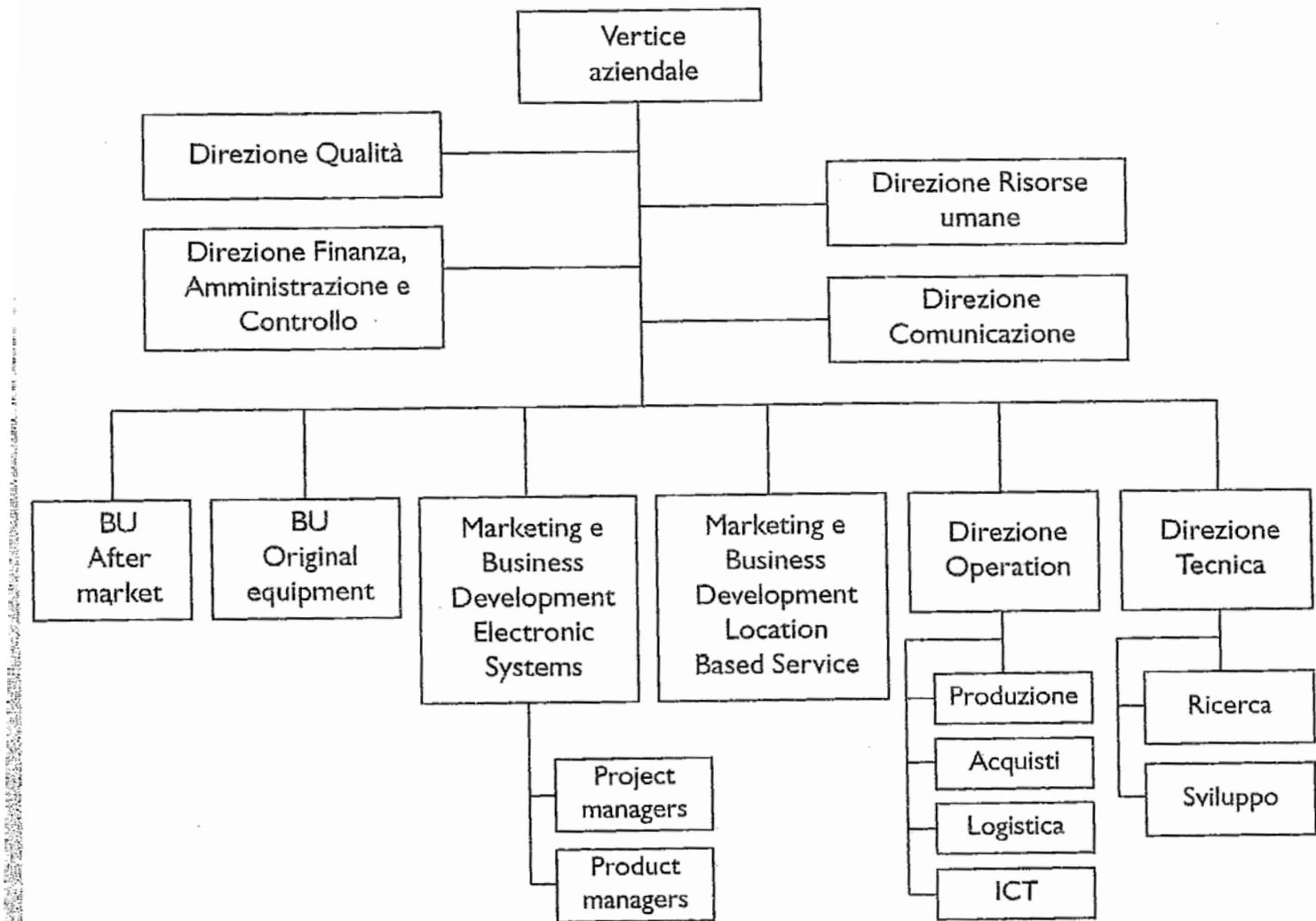


Casi celebri

- **Le prime aziende ad orientarsi per processi hanno dettato la strada:**
 - **Nel mondo: IBM, Ford, Texas Instruments, Electrolux, ...**
 - **In italia: Snaidero, Osram, Poste italiane, ...**
- **Perché concentrarsi sui progetti aziendali?**
- **Il caso Cobra automotive technologies**

Figura 4.8

STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI COBRA AUTOMOTIVE TECHNOLOGIES



Caso Cobra Automotive Technologies

- **Cosa ha spinto Cobra a ripensare la sua organizzazione in termini di processo?**
 - La necessità di orientarsi al cliente, ovvero di doversi confrontare su mercati con esigenze diverse, mossi da fattori critici differenti
 - La Time-Based Competition, ovvero l'ingresso in settori ove il tempo di risposta alle richieste del mercato è un fattore critico di successo
 - La ricerca congiunta di efficacia ed efficienza, ovvero la necessità di eccellenti livelli di qualità e di servizio con costi competitivi: il pensare per processi porta a focalizzare le risorse sulle attività che portano valore aggiunto ed eliminare ciò che non è necessario
 - La necessità di convogliare competenze e risorse verso i risultati

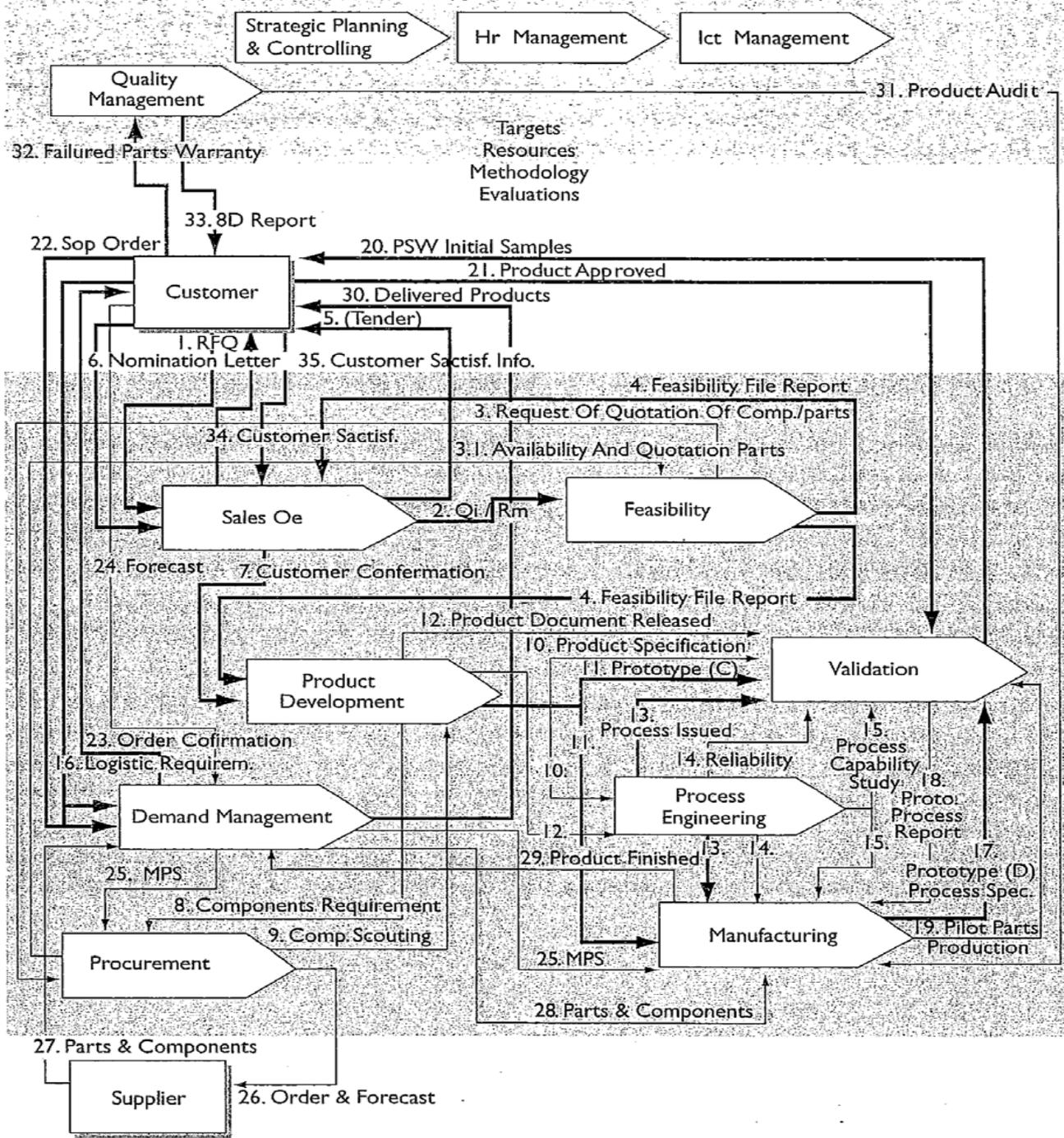


Tabella 5.1 CLASSIFICAZIONE DEI PROCESSI DI COBRA AUTOMOTIVE TECHNOLOGIES (*Caso 5.1*)

Processi primari	Processi di supporto
Feasibility	Strategic Planning & Control
Product development	Human resources management
Validation	Quality management
Process engineering	ICT management
Manufacturing	Demand management
Sales OE	Procurement

Misura delle prestazioni

- **Le prestazioni determinano:**
 - L'efficacia del processo, ovvero la sua capacità di soddisfare i bisogni del cliente: massimizzazione del ricavo
 - L'efficienza del processo, ovvero la sua capacità di ottenere il risultato con il minor consumo possibile di risorse: minimizzazione dei costi
- **Le prestazioni possono essere.**
 - Esterne se possono essere valutate direttamente dal cliente
 - Interne se non sono percettibili dal cliente ma impattano invece sulla gestione delle risorse e possono essere percepite dal process owner

Creazione del valore

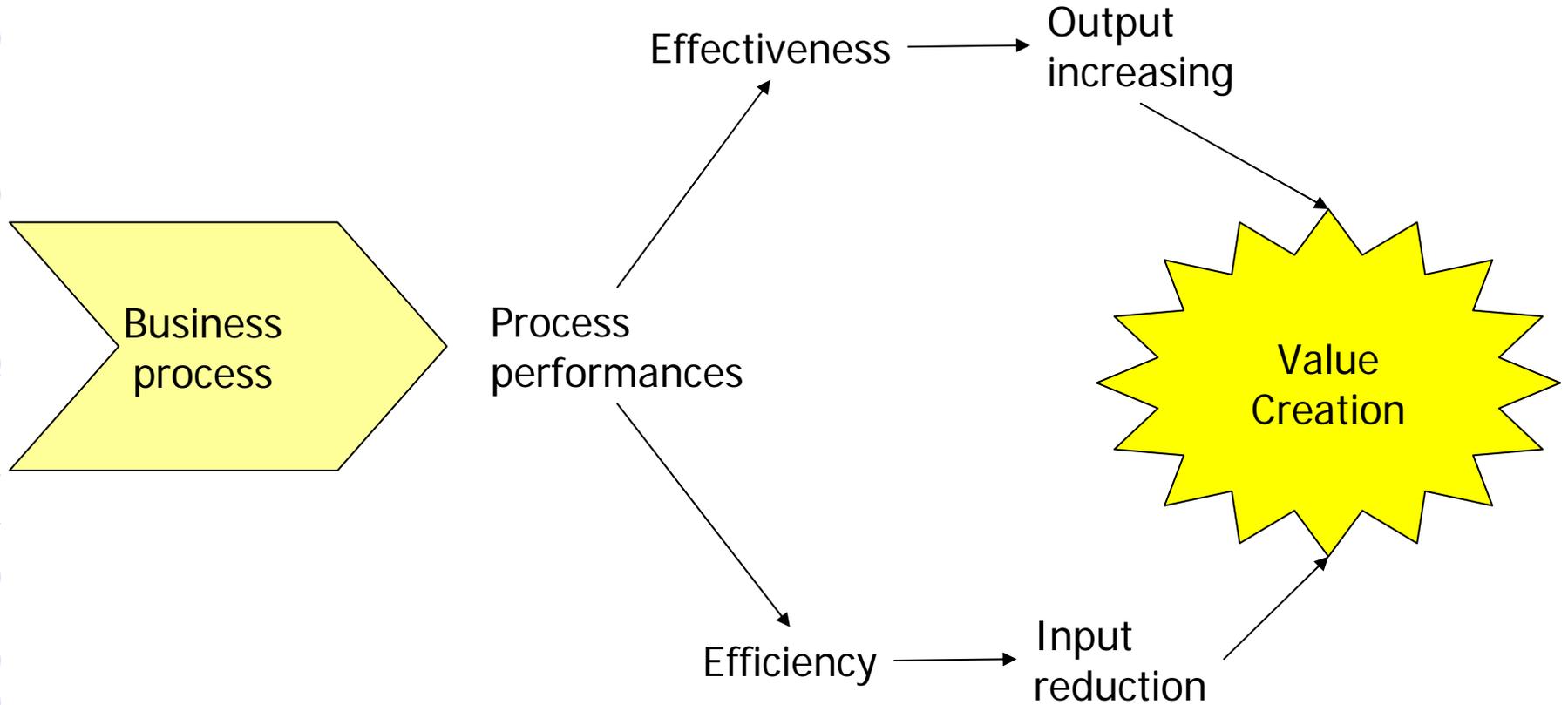
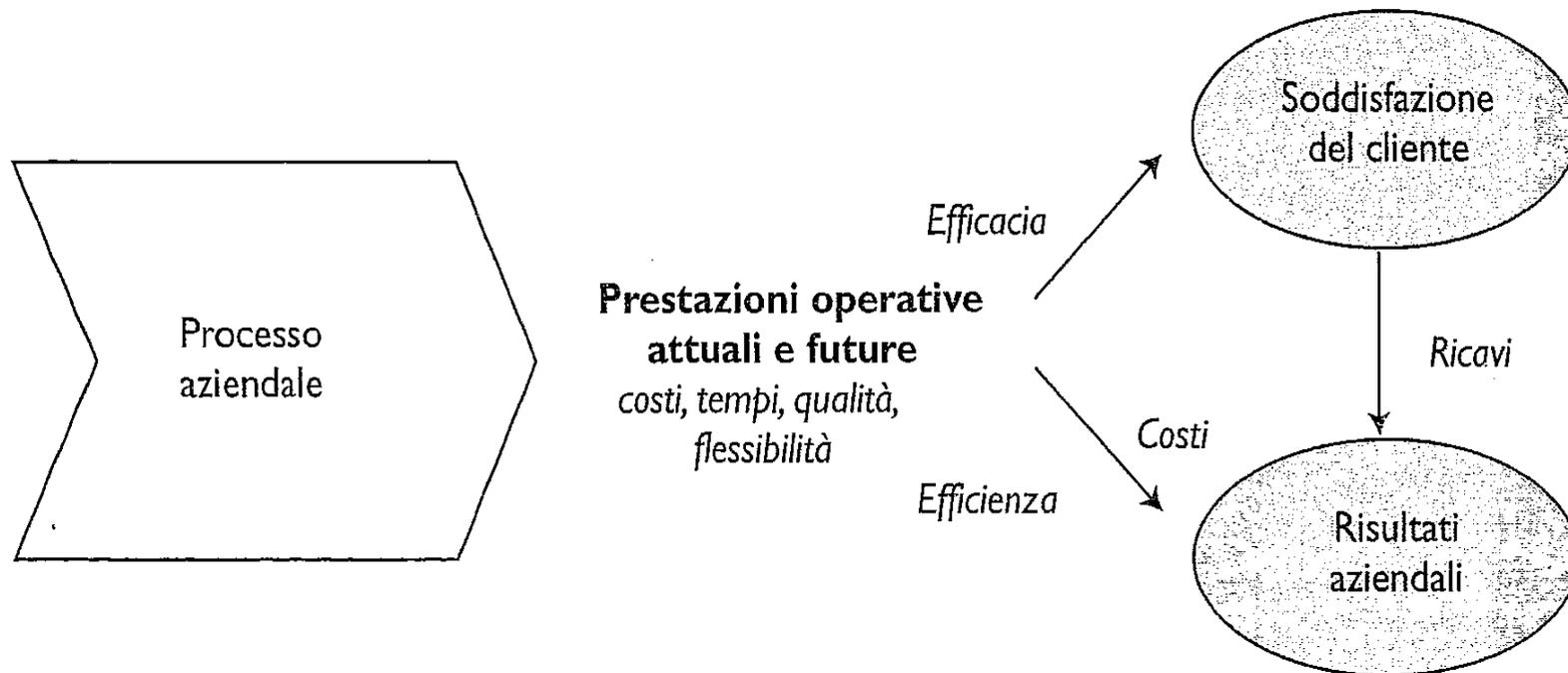


Figura 5.5 PROCESSI AZIENDALI E PRESTAZIONI



Le dimensioni delle prestazioni di un processo

- **Quattro dimensioni per valutare le performance di processo (punto di vista dell'organizzazione):**
 1. **Costo**
 2. **Qualità**
 3. **Tempo**
 4. **Flessibilità**

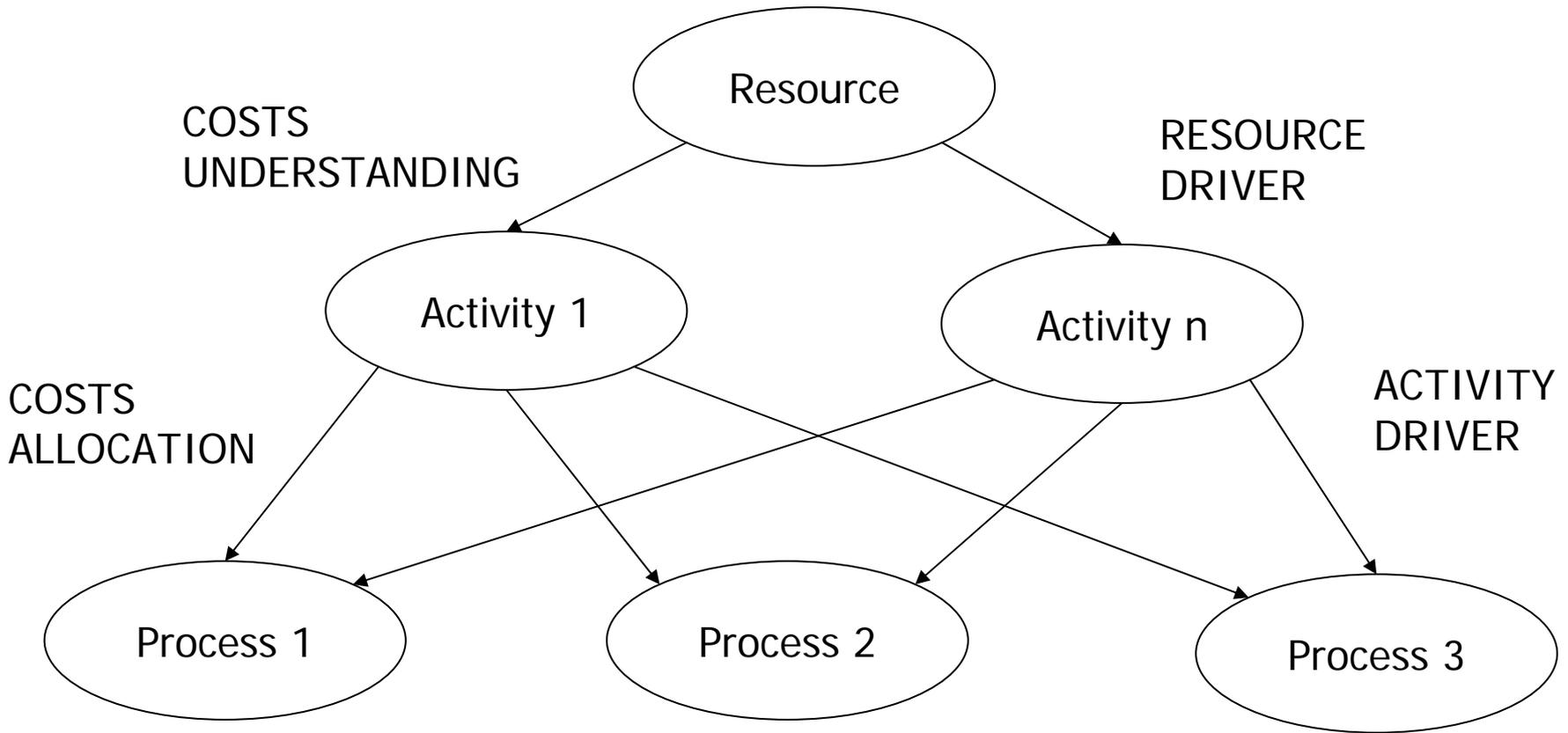
1. Le prestazioni di costo

- **Costo dell'output: è la somma dei costi delle attività del processo**
- **Il suo calcolo può essere anche molto laborioso nel caso, ad es. di risorse condivise con altri processi o funzioni**
- **Le tecniche tradizionali (job costing, process costing, operation costing) affrontano il problema dell'allocazione dei costi con diversi livelli di precisione**

ABC

- **La tecnica più adeguata è l'ABC (Activity Based Costing) che alloca i costi delle risorse sulle attività che le utilizzano effettivamente e successivamente sull'output in funzione delle delle attività utilizzate per generarlo**
- **L'ABC, nato in ambiente produttivo si sta diffondendo anche nell'ambito dei servizi**

ABC per la valutazione dei costi



Il costo per il cliente

- **È il costo supportato dal cliente per l'ottenimento dell'output**
- **Può essere semplicemente il prezzo pagato dal cliente a cui aggiungere però:**
 - **Il costo di accesso al bene**
 - **Il costo per il suo utilizzo**
 - **Il costo totale di possesso (total cost of ownership)**

2. Le prestazione di qualità

- **Ovvero la capacità di soddisfare le esigenze d'uso del cliente del processo**
- **Dimensioni di valutazione sono:**
 - **Qualità teorica o di progetto: insieme delle caratteristiche che l'output possiede sulla carta, previste dal progetto o dal Service Level Agreement (SLA) nel caso di servizio**
 - **Qualità di conformità: rispondenza di di ogni output alle specifiche di processo (percentuale degli output non conformi sul totale degli output)**
 - **Disponibilità: capacità del prodotto di mantenere nel tempo le specifiche (affidabilità) e la facilità di ripristino (manutenibilità)**

Qualità

- **Sempre più importante è il concetto di servizio ed assistenza da parte del fornitore**
- **Il servizio comprende:**
 - **L'assistenza intesa come:**
 - Il supporto informativo pre e post vendita
 - L'installazione e l'uso del prodotto
 - La rapidità e le condizioni di riparazione e sostituzione
 - **L'assistenza in senso lato intesa come:**
 - Aspetti di consegna (rapidità, puntualità, trasporto)
 - Aspetti di transazione (garanzia, pagamenti, ..)

Qualità percepita dal cliente

- **Oltre alla qualità misurata da chi eroga il bene è fondamentale la qualità percepita dal cliente che può essere data anche da fattori soggettivi:**
 - Prestazioni passate
 - Aspettative
 - Immagine dell'azienda
- **Una buona misura è la soddisfazione del cliente (customer satisfaction): rapporto tra aspettativa del cliente e qualità fornita effettivamente**
 - Esistono diverse dimensioni di valutazione
 - Serve il feedback del cliente stesso

Elementi della customer satisfaction

- **Affidabilità e coerenza delle prestazioni del servizio**
- **Velocità e puntualità di erogazione del servizio**
- **Competenza delle risorse**
- **Cortesìa, rispetto e comportamento amichevole**
- **Comunicazione ed informazione al cliente**
- **Credibilità e onestà**
- **Assenza di rischio, pericolo, dubbio**
- **Accesso e facilità di contatto**
- **Comprensione e conoscenza del cliente**
- **Caratteristiche fisiche del servizio**

3. Prestazioni di tempo

- **Il tempo è il principale fattore per cui le aziende scelgono di orientarsi per processi**
- **Esistono diversi parametri di misura:**
 - **Tempo di risposta: che intercorre tra il momento in cui il cliente chiede l'output ed il momento in cui questo viene consegnato**
 - **Puntualità: rispetto dei tempi di risposta pattuiti**
 - **Lead time: è la misura interna del tempo di processo. È il tempo che intercorre dal momento in cui gli input sono disponibili al momento in cui l'output è completato**
- **Caso particolare è il time to market, ovvero il lead time nei processi di innovazione: tempo intercorrente dall'ideazione di un prodotto al suo lancio sul mercato**

Lead time

- Corrisponde al tempo di risposta nei sistemi pull (es. ristorante tradizionale)
- Può essere completamente diverso nei sistemi push (es. fast food)
- **Componenti del lead time:**
 - Attesa in coda delle risorse
 - Tempi di attrezzaggio (preparazione delle risorse)
 - Temi di esecuzione delle attività
 - Tempi di completamento di eventuali lotti
 - Tempi di “problem solvng”
 - Attese nei polmoni (per disaccoppiare le attività)
 - Attese per gli appuntamenti (per sincronizzare le attività)

Drivers del lead time

- Molte componenti del lead time non creano valore ma sono insiti nella progettazione del processo stesso o nello sviluppo di inefficienze varie
- Utile è la misura dell'efficienza di tempo di ciclo (throughput efficiency), ovvero il rapporto tra il tempo delle attività che creano valore aggiunto sul lead time complessivo del processo
- Nel settore auto tale efficienza vale circa il 10%.
- E' quindi evidente quali siano i margini di miglioramento eliminando i tempi a valore non aggiunto

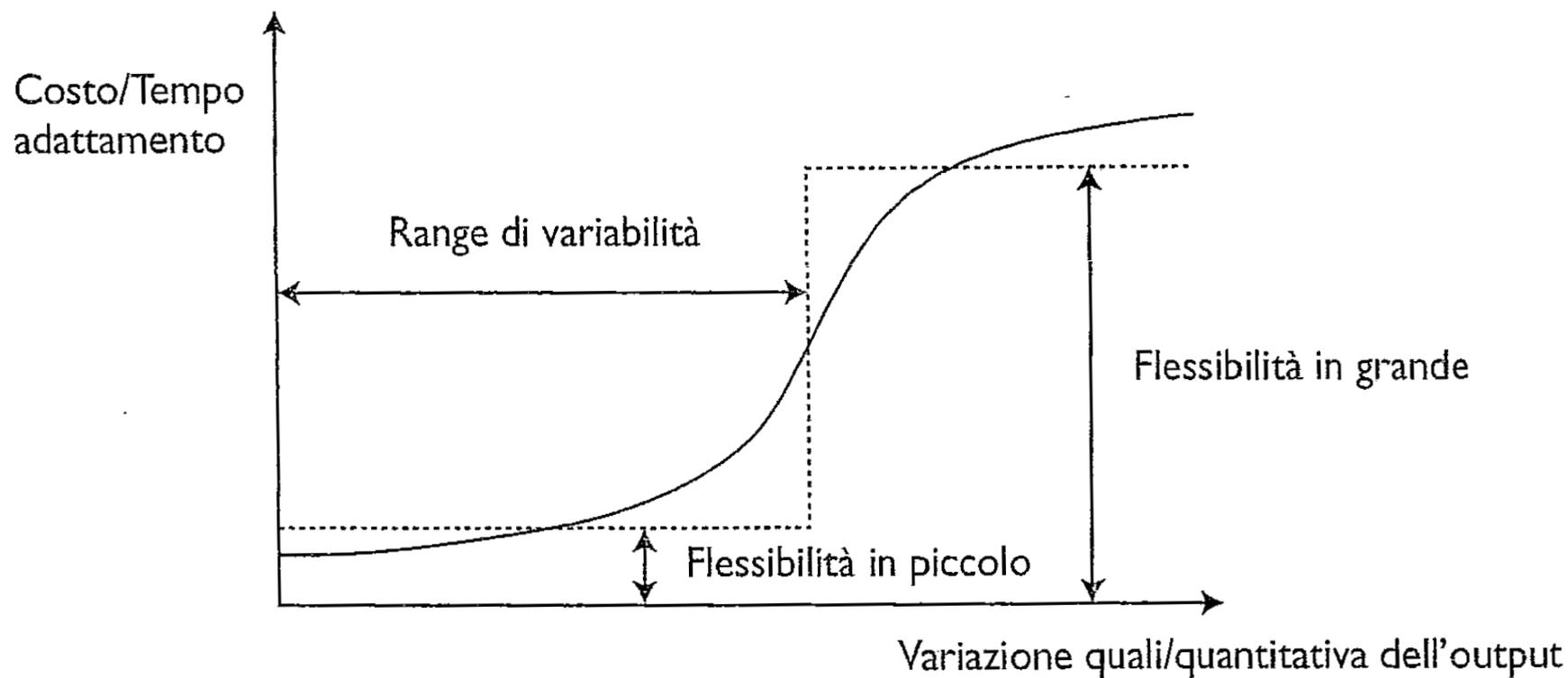
4. Le prestazioni di flessibilità

- **La flessibilità misura la capacità di un processo di rispondere ai cambiamenti richiesti dal cliente con costi ridotti e tempi limitati**
- **Tali cambiamenti possono essere di tipo qualitativo (del prodotto) o quantitativo (dei volumi)**
- **I costi/tempi di adeguamento possono essere:**
 - **modesti per flessibilità in piccolo (saturazione, ore di straordinari, ...)**
 - **Significativi per flessibilità in grande (cambio di tecnologia, nuovo personale, ...)**
 - **Importante è il range di variazione entro cui le variazioni avvengono senza significative variazioni di tempo/costo**

Indicatori di flessibilità

- **Flessibilità ai volumi**
 - Range: percentuale di capacità insatura
 - In piccolo: grado di leva operativa (costi fissi/variabili)
 - In grande: scalabilità della capacità produttiva
- **Flessibilità ai prodotti**
 - Range: ampiezza di gamma
 - In piccolo: costo di customizzazione del prodotto
 - In grande: tempo necessario per la predisposizione di nuovi processi tecnologici e di nuove operazioni

Figura 5.6 LE DIMENSIONI DI FLESSIBILITÀ: TEMPI E COSTI DI ADATTAMENTO ALLE VARIAZIONI DI DOMANDA

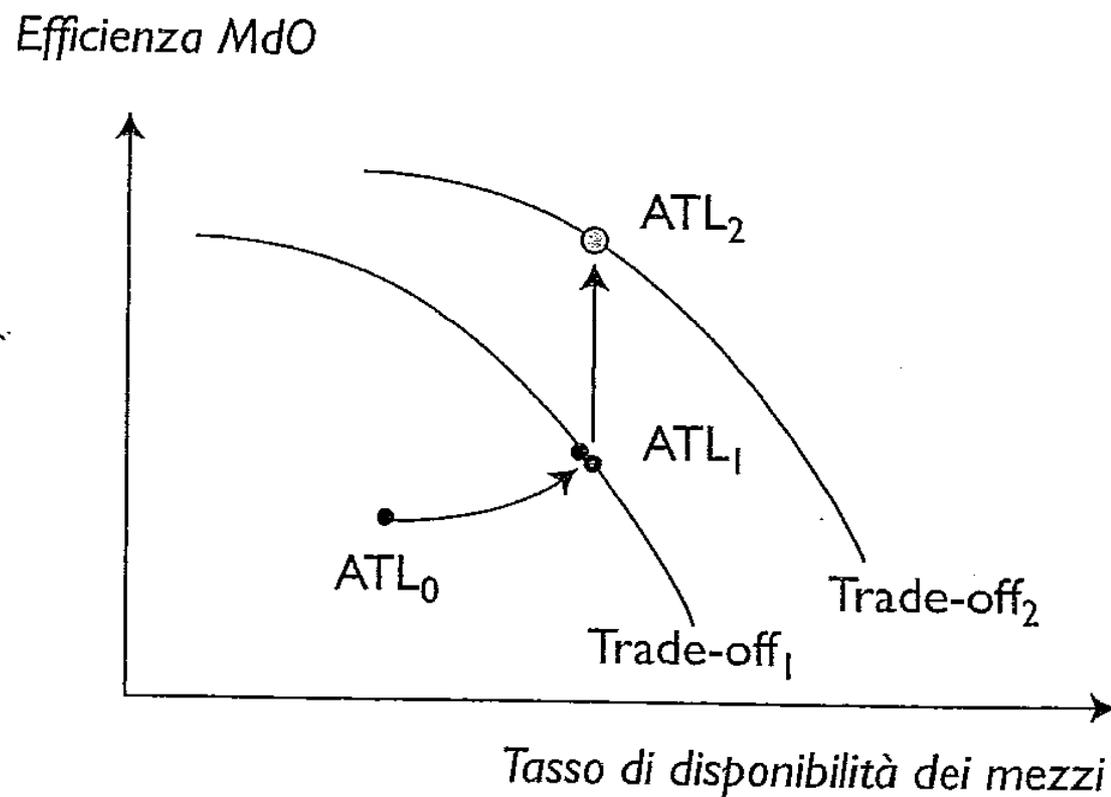


Flessibilità e gestione dei trade-off

- **Un processo è caratterizzato da una miriade di prestazioni , non sempre il miglioramento di una porta al miglioramento delle altre, spesso accade proprio il contrario in tal caso è necessario valutare il trade-off tra i benefici dell'una e gli svantaggi nell'altra**
 - **Il Caso ATL**

La gestione dei trade-off

- È importante identificare almeno concettualmente la curva di trade-off ovvero il luogo dei punti di ottimo ammissibili dalle tecnologie, conoscenze e modalità di gestione correnti
 - Per ATL il trade off è tra efficienza della Mdo e numero di mezzi disponibili
- Valutare quindi dove si colloca il processo al momento attuale rispetto alla curva di trade-off
- Operare sul processo al fine di collocarlo nel punto della curva più coerente con le priorità ed i fattori critici di successo dell'azienda
- Se possibile attuare una riprogettazione del processo che consenta di ottenere una curva di trade-off diversa, più performante

Figura 5.7 I MIGLIORAMENTI DI PRESTAZIONE DI ATL

Perché una gestione interfunzionale

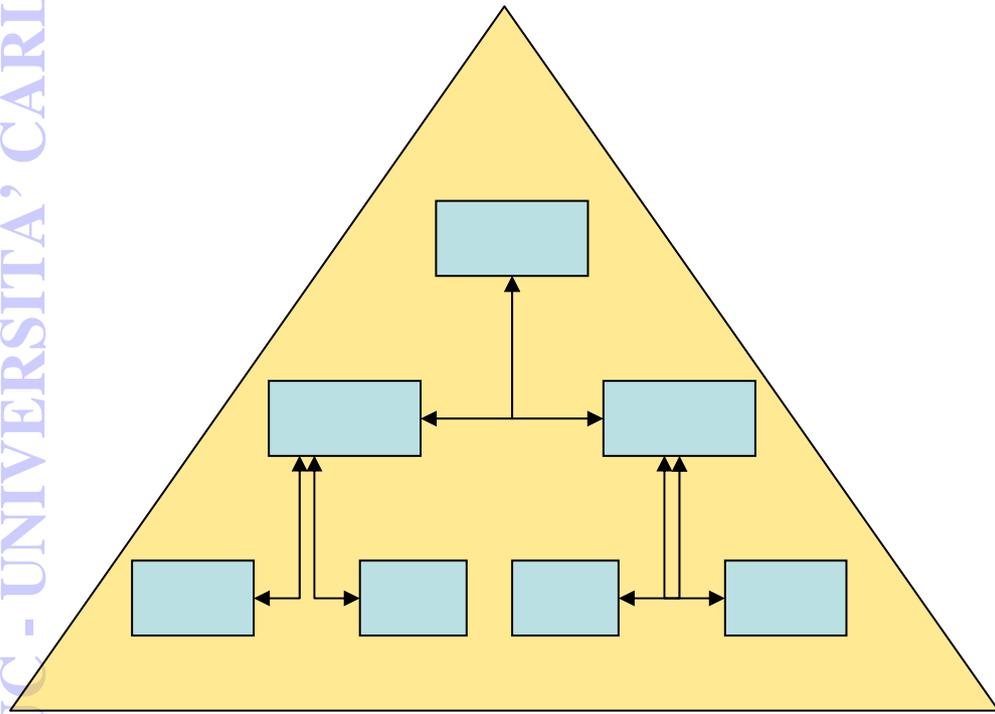
- **I processi, per loro natura “tagliano” le strutture aziendali e coinvolgono funzioni e divisioni diverse**
- **Le strutture funzionali e divisionali cercano l’ottimizzazione di obiettivi locali che spesso risultano contrastati con gli obiettivi di efficacia ed efficienza dei processi**
- **La gestione per processi si sovrappone alla progettazione della struttura organizzativa, non la sostituisce: trovare un equilibrio alla loro integrazione è fondamentale**

Introdurre una gestione per processi

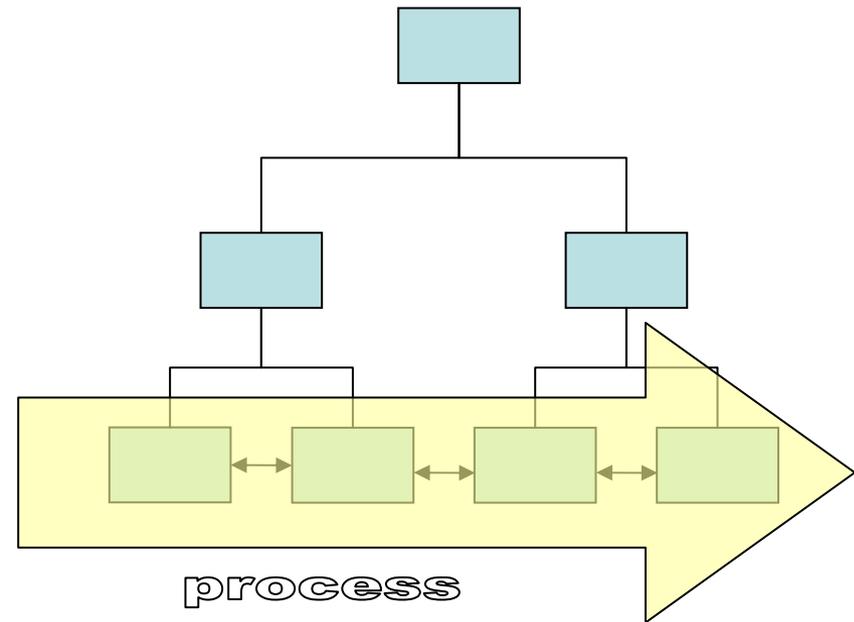
- **Vi sono nove regole da seguire per introdurre una gestione per processi in un'azienda:**
 1. **La diffusione di una cultura dei processi in azienda**
 2. **L'adozione di una visione sul punto di vista del cliente e sulla gestione di una catena cliente fornitore interna**
 3. **L'identificazione di un process owner**
 4. **L'utilizzo di tecniche di pianificazione pull**
 5. **La decentralizzazione supportata da un processo di gestione dell'informazione**
 6. **L'uso di una adeguata tecnologia ICT (Information & Communication Technology)**
 7. **La ricomposizione di attività prima frammentate**
 8. **L'instaurazione di un meccanismo preciso di delega**
 9. **La realizzazione di una organizzazione non basata su una visuale funzionale**

Come cambia l'organizzazione

functional organization



process organization



Pensare nell'ottica dei processi

- **La diffusione di una cultura del processo richiede:**
 - Il superamento del punto di vista funzionale
 - La focalizzazione sulle performance globali piuttosto che su quelle locali
 - Prestare sempre più attenzione non tanto su cosa si fa, bensì su come si fanno le cose
 - I processi devono essere descritti nei loro elementi base: attività, interdipendenze, input, output, clients process mapping
 - I processi devono essere analizzati mensilmente per valutare il livello di performance
 - Ogni aspetto critico deve essere analizzato con il proposito di sviscerare tutte le possibili opportunità di miglioramento

Catena interna fornitori-clienti

- **L'attivazione di catene interne fornitori-clienti consiste nella trasformazione di obiettivi esterni (clienti esterni) in obiettivi interni intermedi**
- **Requisiti:**
 - **Individuare delle unità organizzative con obiettivi intermedi**
 - **Alta flessibilità**
 1. **Standardizzare le fasi, input and output**
 2. **Ridurre l'interdipendenza dei process a causa di risorse condivise**
 3. **Uso di un sistema di comunicazione rapido ed automatico**
 - **Simulare delle transazioni interne definendo degli indicatori di performance intermedi**

Il punto di vista del manager

Cosa significa per il manager ragionare “per processi”:

- Tradurre gli obiettivi generali dell’azienda in target specifici la cui performance sia ben misurabile
- Comprendere ed ottimizzare i flussi e le interdipendenze tra le attività
- Definire le politiche e le procedure per lo svolgimento controllato delle attività
- Attuare delle procedure per un miglioramento continuo delle modalità attuative
- Definire il contributo da ogni unità organizzativa ai processi in termini di risorse e competenze
- Valutare le risorse in base al contributo fornito ai processi e definirne i percorsi di crescita e di carriera
- Gestire lo sviluppo delle competenze funzionali/di mercato in funzione dei processi
- Gestire il miglioramento continuo degli strumenti specialistici e delle procedure interne

Come cambiano i compiti manageriali

- **I compiti manageriali devono essere rivisti e re-distribuiti**
- **Occorre operare la divisione tra il controllo del lavoro (per la dimensione “processo”) e la gestione delle persone che svolgono il lavoro (per la dimensione “strutture”)**
- **La negoziazione tra i responsabili delle 2 dimensioni diventa indispensabile per attribuire gli obiettivi corretti alle persone ed evitare di fornire indicazioni discordanti**