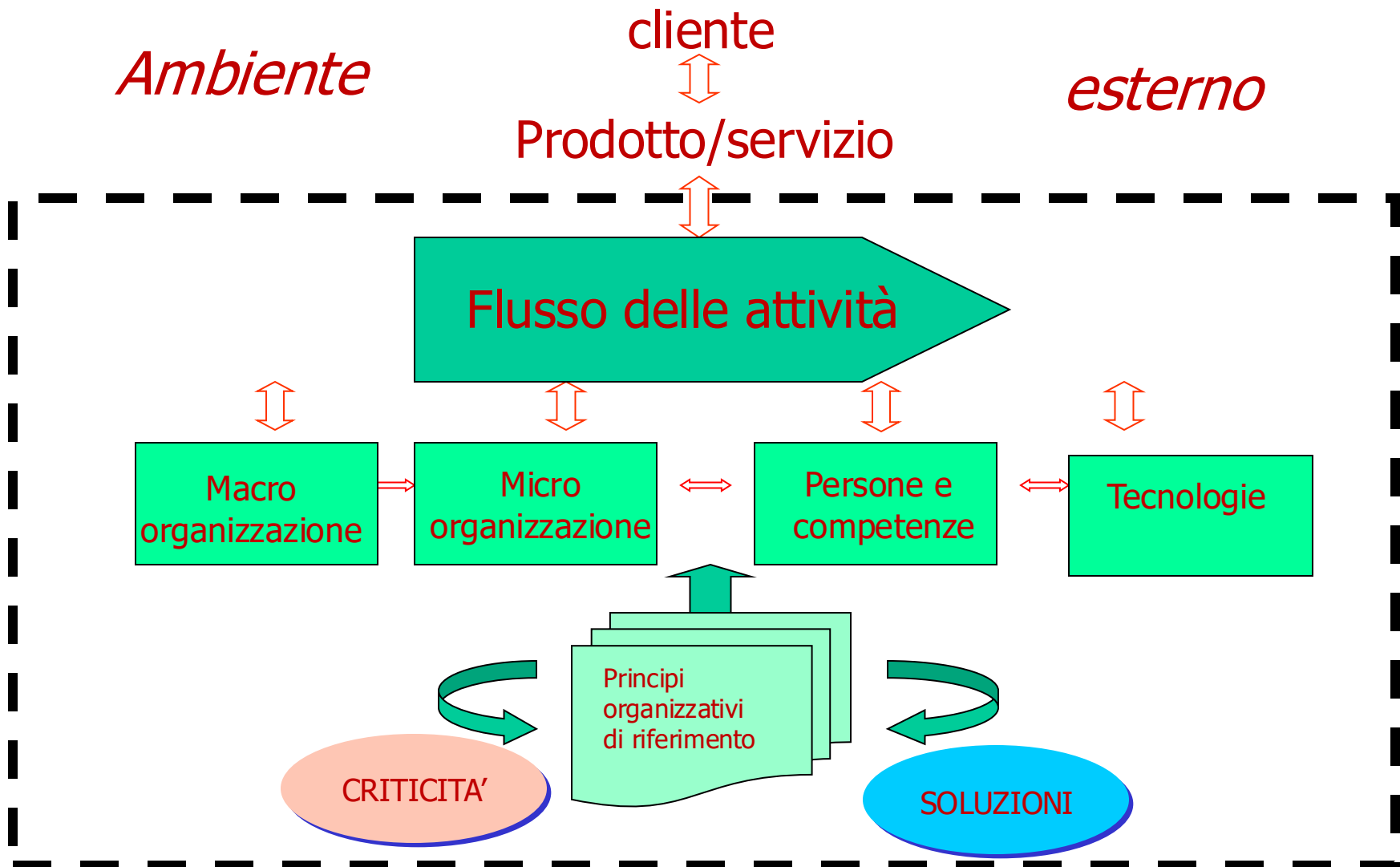


Gli interventi sul processo per il miglioramento delle performance Obiettivi, Indicatori, Target

Step 2

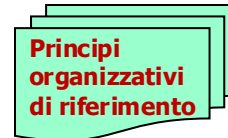
Gli interventi sul processo per il miglioramento delle performance (Reijers, Mansar, 2004)



Intervenire sul flusso del processo

FLUSSO

- *Oggetto della valutazione*
 - Workflow delle attività
 - Logiche e procedure utilizzate nello svolgimento delle attività
- *Principi organizzativi di riferimento*
 - *Workflow delle attività*
- Il prodotto scorre ininterrottamente attraverso le attività che creano valore
 - Tutte le attività di un processo devono aggiungere valore
 - Il flusso del processo deve essere il più possibile semplice e lineare
 - La parallelizzazione o sovrapposizione delle attività può migliorare le prestazioni del processo
- *Logiche e procedure utilizzate nello svolgimento delle attività*
 - Le attività di controllo devono essere il più possibile razionalizzate e semplificate
 - Occorre bilanciare le logiche push e pull



Criteri di riprogettazione

- ***Workflow***

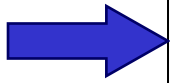
- Eliminazione attività che non aggiungono valore
- Integrazione dei flussi con clienti e/o fornitori
- Ridefinizione della sequenza di attività (anticipazione o posticipazione)
- Parallelizzazione o sovrapposizione di attività
- Separazione dei flussi standard di processo dalla gestione delle eccezioni

- ***Logiche e procedure***

- Le attività del processo devono avvenire in modo continuo
- Riduzione o eliminazione delle lavorazioni a lotti
- Eliminazione di controlli non necessari
- Spostamento dei controlli verso monte (correttezza input/informazioni in ingresso)
- Standardizzazione delle attività a monte
- Anticipazione o posticipo del punto di snodo tra logica push e logica pull

Riprogettazione Workflow

Modificare allocazione di attività tra fornitore e cliente



ovvero spostare attività o presso il cliente o presso il fornitore, utilizzando al meglio le differenti competenze e le potenzialità delle singole organizzazioni

Esempi: **Letture utenze** (via call-center, web-cam ecc.) = facilità di relazione e minori addebiti per consumi stimati

IKEA (trasporto e montaggio realizzato dal cliente) = minori costi e soluzione più adattabile

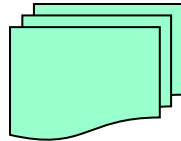
Montaggio gruppi e sottoassiemi ai fornitori = migliore qualità e tempi di consegna

Domande chiave

- ♦ Che cosa aggiunge valore alla relazione con il cliente e il fornitore?
- ♦ Chi è più specializzato?
- ♦ L'attuale interazione pone vincoli di orari, di organizzazioni integrate, di localizzazioni ...?

Interventi sull'organizzazione del processo

ORGANIZZAZIONE

- *Oggetto della valutazione*
 - Macro-organizzazione
 - Micro-organizzazione (ruoli, compiti, responsabilità)
- Principi organizzativi di riferimento 
 - Il processo deve essere coordinato e monitorato da un responsabile
 - Superare la frammentazione del lavoro riaccorpando le attività e migliorando i collegamenti tra i ruoli

Criteri di riprogettazione Organizzazione del processo

- **Macro-organizzazione**
 - Riduzione del numero di unità organizzative (funzioni, dipartimenti, uffici, ecc.) coinvolte nel processo
 - Riduzione del middle management
 - Disegno di unità organizzative orientate al cliente o all'output
- **Coordinamento**
 - Individuazione di un process owner operativo
 - Individuazione di un process owner strategico
- **Micro-organizzazione**
 - Job enlargement e job enrichment
 - Job rotation
 - Affidare intere fasi del processo a un gruppo di lavoro in cui le persone ricoprono posizioni specializzate ma in modo più flessibile
 - Integrazione delle attività di supporto nelle attività primarie

Esempio di intervento sull'organizzazione del processo

Intervenire sulle responsabilità dell'organizzazione (delega, coordinamento, gestione attività complesse)



ovvero ripensare l'organizzazione per renderla snella nei momenti di decisione e portare dove servono le giuste competenze e solo quelle

Esempio: Acquisti

Centrale

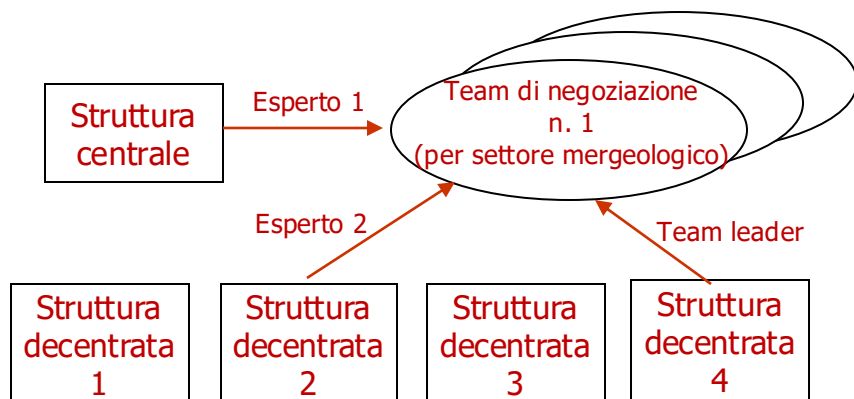
Marketing d'acquisto
Accordi quadro
Sistema informativo in rete

Locale

Acquisizione
Consegna e verifica materiali
Controllo performance

Team di negoziazione

Team leader con esperti di settore merceologico provenienti dalle unità di appartenenza



Esempio di intervento sull'organizzazione del processo

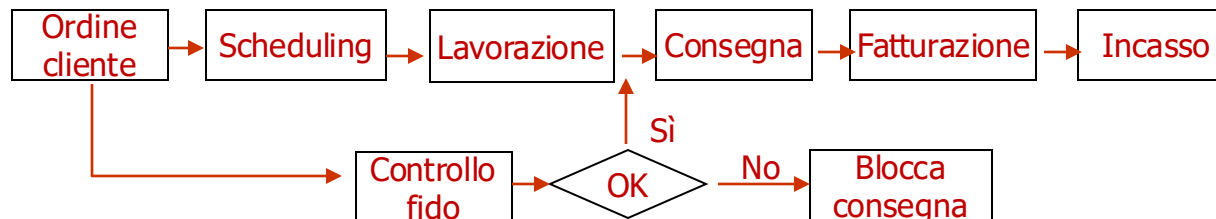
Riposizionare nel tempo i momenti di decisione



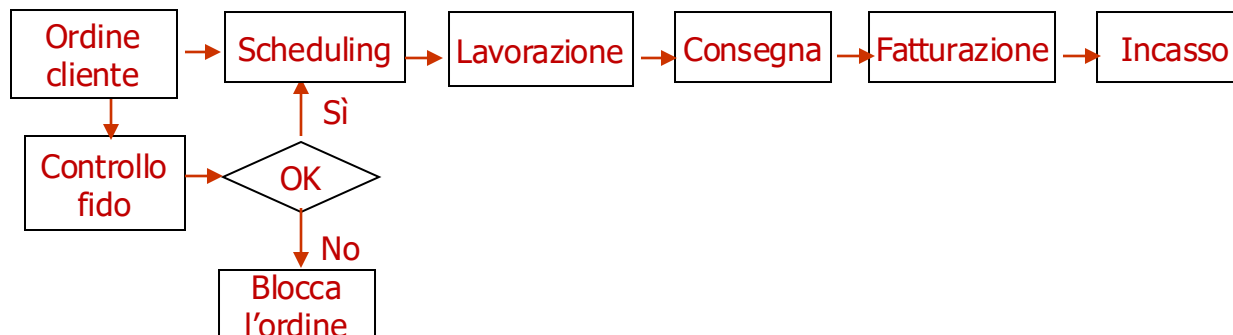
anticiparli per ottenere efficienza

Esempio: Gestione ordini

Prima



Dopo



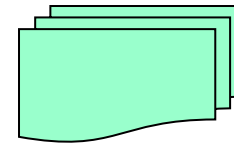
Interventi su persone e competenze

PERSONE/COMPETENZE

- *Oggetto della valutazione*

- Livello di competenza
- Saturazione delle risorse

- *Principi organizzativi di riferimento*



- Le competenze richieste per lo svolgimento delle attività devono essere coerenti con le competenze degli addetti
- Le risorse non devono essere troppo saturate per garantire flessibilità e velocità di risposta

Criteri di riprogettazione Risorse e competenze

- ***Risorse***

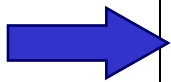
- Incrementare il numero di risorse se la capacità produttiva non è sufficiente
- Bilanciare il livello di utilizzo delle risorse
- Outsourcing di una parte del processo

- ***Competenze***

- Aumentare/diminuire il livello di specializzazione delle risorse
- Incremento delle competenze delle risorse
- Training
- Multiskilling
- Riduzione delle competenze necessarie tramite il ridisegno delle attività e dei supporti (es. sistemi gestione conoscenza)

Risorse e Competenze

Attribuire il lavoro all'unità interna o esterna dove la prestazione è migliore



ovvero spostare l'attività presso l'unità interna o esterna che ha le migliori competenze e che sa fornire i risultati migliori in termini di qualità, tempi e costi

***Esempio:* Insourcing o outsourcing di attività**

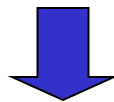
- Trasferimento delle attività amministrative a società esterna
- Trasferimento delle attività di valutazione preventiva dei fornitori a organismi di certificazione del sistema qualità
- Affidamento delle attività logistiche interne ad un operatore del settore

Domande chiave

- ♦ Qual è la prestazione determinante da soddisfare?
- ♦ Quali rischi e opportunità derivano?
- ♦ Chi è più aggiornato ed ha maggiori capacità di innovazione?

Valutazione degli impatti delle soluzioni di miglioramento sulle performance del processo – Il trade off

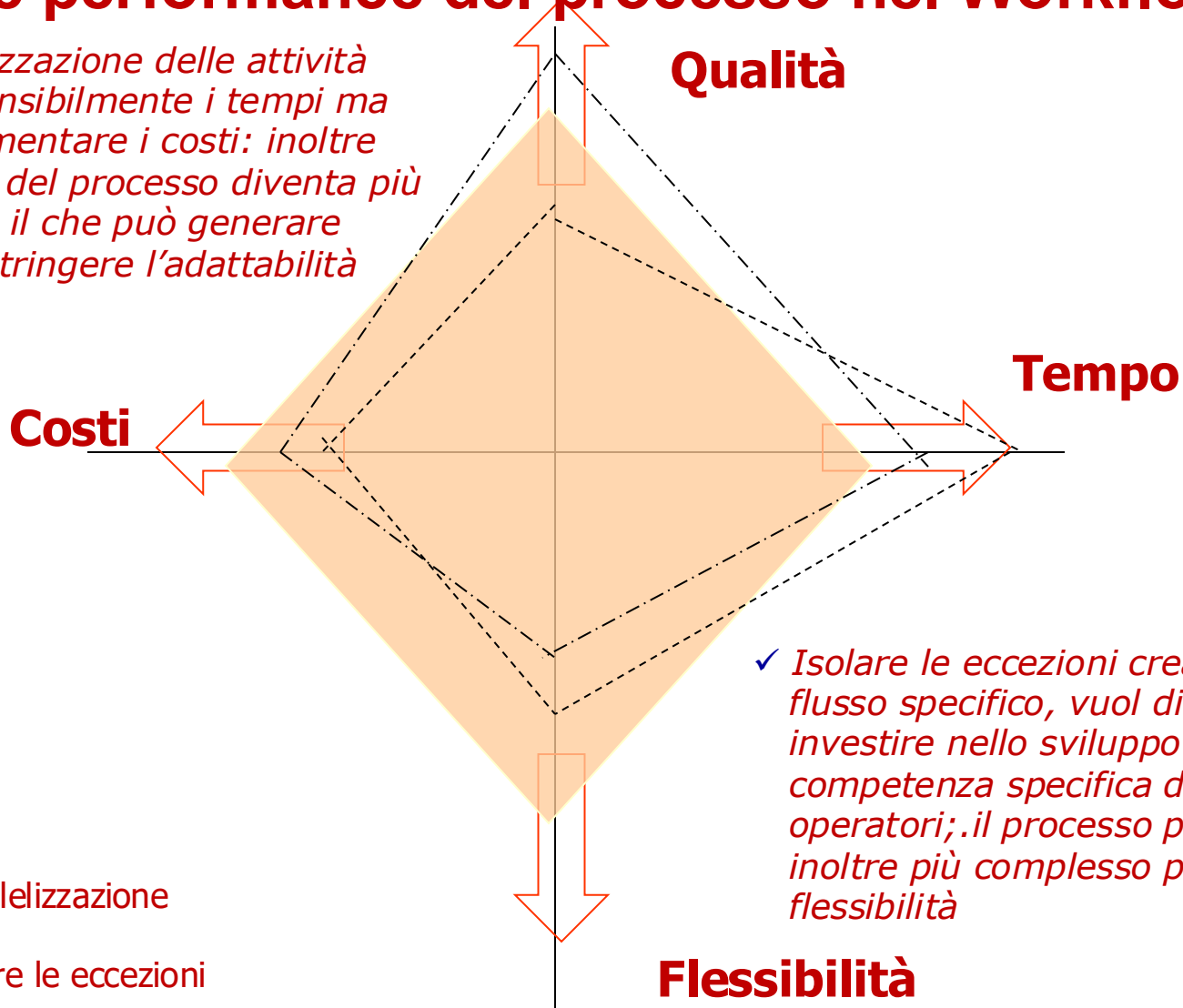
- Le soluzioni di riprogettazione hanno effetti sulle dimensioni fondamentali delle performance del processo: tempi, costi, qualità, flessibilità
- In termini ideali il miglioramento di un processo dovrebbe *far diminuire il tempo richiesto per realizzare il flusso di lavoro, dovrebbe far ridurre i costi, dovrebbe migliorare la qualità del prodotto/servizio erogato e dovrebbe migliorare la capacità di reagire alle variazioni del processo* (flessibilità)
- Ma il miglioramento di una dimensione di performance può farne peggiorare un'altra (es. la ricomposizione dei compiti può migliorare la qualità del servizio erogato ma può avere effetti negativi sui tempi)



La consapevolezza dei trade off è fondamentale per operare scelte di ridisegno che salvaguardino la coerenza interna ed esterna delle configurazioni organizzative, tecniche e sociali

Impatto delle soluzioni di miglioramento sulle performance del processo nel Workflow

- ✓ *La parallelizzazione delle attività migliora sensibilmente i tempi ma può far aumentare i costi: inoltre la gestione del processo diventa più complessa, il che può generare errori e restringere l'adattabilità*



- ✓ *Isolare le eccezioni creando un flusso specifico, vuol dire dover investire nello sviluppo di una competenza specifica da parte degli operatori; il processo può diventare inoltre più complesso perdendo flessibilità*

Impatto delle soluzioni di miglioramento

sulle performance del processo nell'organizzazione

- ✓ *Introdurre il case manager focalizza l'attenzione sulla gestione più che sull'esecuzione. Obiettivo è di migliorare la qualità del servizio verso l'esterno e la soddisfazione del cliente. Migliora anche la qualità interna in quanto una sola persona è responsabile degli errori. Questa capacità dedicata ha un costo.*

Costi

Qualità

Tempo

- ✓ *Minimizzare il numero delle unità organizzative, dei gruppi e delle persone coinvolte nel processo riduce il tempo di coordinamento, ma si riduce la capacità di capitalizzare esperienza (qualità) e di creare routines (costi)*

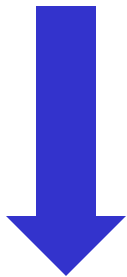
Flessibilità

--- Case manager

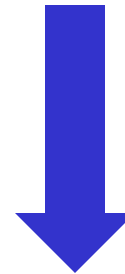
— Minimizzare il numero delle persone coinvolte

Il Benchmarking - definizione

- Processo sistematico di analisi e comparazione delle informazioni sulle prestazioni delle organizzazioni, funzioni e processi e sulle cause strutturali delle prestazioni, cioè sulle tecnologie e sulle pratiche manageriali e organizzative, con l'obiettivo di stimolare il miglioramento continuo.



*Prestazioni
Economico – Finanziarie*



*Prestazioni
Non – Finanziarie*

Le tipologie di benchmarking

1. Benchmarking interno:

1. Esame delle attività svolte all'interno dell'azienda e analisi dei livelli prestazionali delle diverse unità

2. Benchmarking competitivo:

1. Confronto con i concorrenti migliori

3. Benchmarking settoriale:

1. Confronto con le migliori aziende del settore

4. Benchmarking best-in-class:

1. Confronto con il riferimento di eccellenza in merito ad una determinata prestazione

5. Benchmarking di prestazione

6. Benchmarking di processo

Scelta delle organizzazioni di riferimento

- Confronto con i leader, indipendentemente dai settori
 - **Vantaggio:** individuare modalità “non convenzionali” di operare
 - **Problemi:**
 - Difficile individuare la raggiungibilità
 - Trade off tra prestazioni (enfaticizzato se per ogni prestazione si considera il leader assoluto)
- Confronto con organizzazioni appartenenti al proprio settore
 - **Vantaggio:** punto di riferimento raggiungibile
 - **Problema:** difficilmente emergono spunti per cambiamenti radicali

I passi del benchmarking

1. Decidere l'oggetto

- Selezionare il processo aziendale
- Identificare le performance

2. Pianificare il benchmarking

- Coinvolgere i responsabili del processo
- Formare il gruppo di lavoro
- Mappare il processo, cioè descrivere dettagliatamente le fasi del processo, i ruoli e le risorse impiegate, le interconnessioni tra le diverse attività
- Scegliere le misure di riferimento
- Individuare i dati da raccogliere

3. Identificare i partner

- Scegliere quale tipo di benchmarking (interno, competitivo ecc..)
- Scegliere i partner (altri processi interni o divisioni, altre aziende)

I passi del benchmarking

4. Raccogliere le informazioni

- Raccogliere i dati interni
- Decidere le fonti dei dati esterni
- Sviluppare un questionario per la raccolta dei dati
- Raccogliere i dati sui partner
- Verificare le informazioni, se possibile incrociando le fonti
- Effettuare, se possibile, una o più visite presso il partner

5. Analizzare e interpretare i dati

- Aggregare, omogeneizzare e depurare i dati
- Analizzare gli scostamenti dalle prestazioni dei partner
- Studiare le cause degli scostamenti e i legami causa-effetto

6. Capire cosa e come trasferire

- Confrontare le soluzioni tecnologiche, le pratiche gestionali e organizzative
- Individuare gli elementi trasferibili e adattarli alla propria azienda, valutando l'adequatezza delle competenze e dei ruoli esistenti nel supportare il cambiamento

Benchmarking orientato alle prestazioni

- Si identifica l'organizzazione cui corrisponde il livello più elevato di una specifica prestazione
- La Best Practice diventa:
 - Punto di riferimento
 - Obiettivo stimolante
 - Obiettivo raggiungibile
- La Best Practice stimola il miglioramento
 - Interventi tecnologico-gestionali
 - Imitazione organizzazione migliore
- Problemi:
 - Possibile incompatibilità tra prestazioni diverse. È necessario:
 - Individuare eventuali trade-off
 - Definire la combinazione migliore di prestazioni
 - Sfasamento temporale tra prestazione e processi