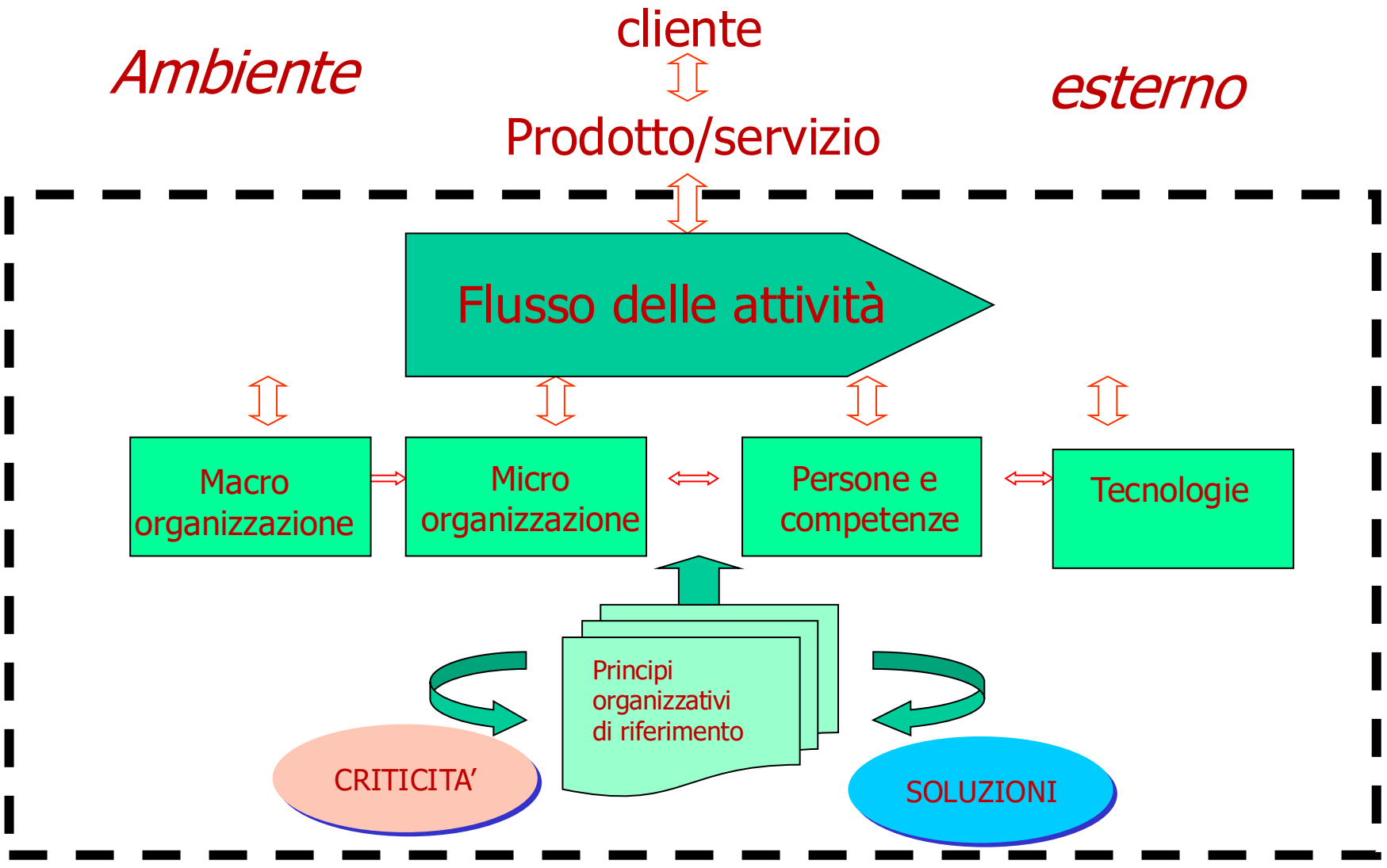
# Gli interventi sul processo per il miglioramento delle performance
# Obiettivi, Indicatori, Target

# 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

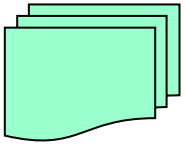
- ***Logiche e procedure***
  - Le attività del processo devono avvenire in modo continuo
  - Riduzione o eliminazione delle lavorazioni a lotti
  - Eliminazione di controlli non necessari
  - Spostamento dei controlli verso monte (correttezza input/informazioni in ingresso)
  - Standardizzazione delle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

# 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

# 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**

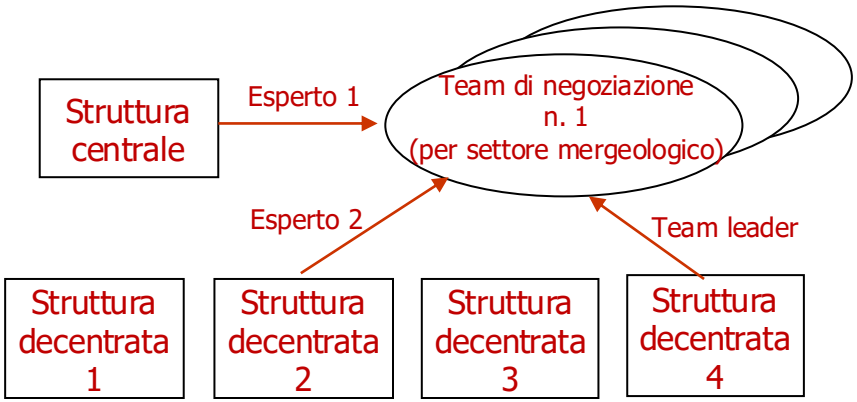
***Esempio:*** **Acquisti**

**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



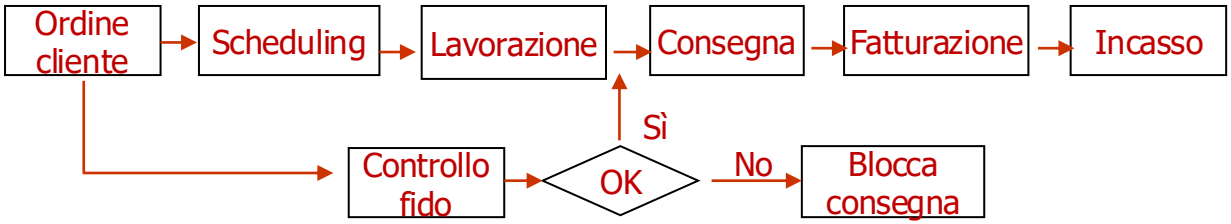
# Esempio di intervento sull'organizzazione del processo

**Riposizionare nel tempo i momenti di decisione**

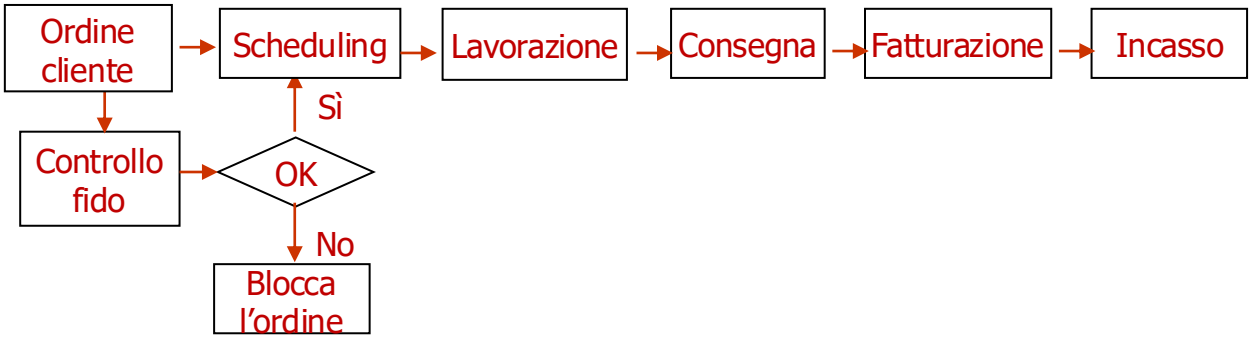
⇨ **anticiparli per ottenere efficienza**

***Esempio:*** **Gestione ordini**

**Prima**




**Dopo**

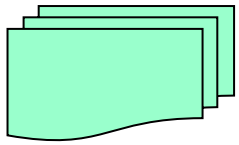


# Interventi su persone e competenze

**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 sature 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**

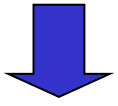
***Esempio:*** **Insourcing o outsourcing di attività**

- 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

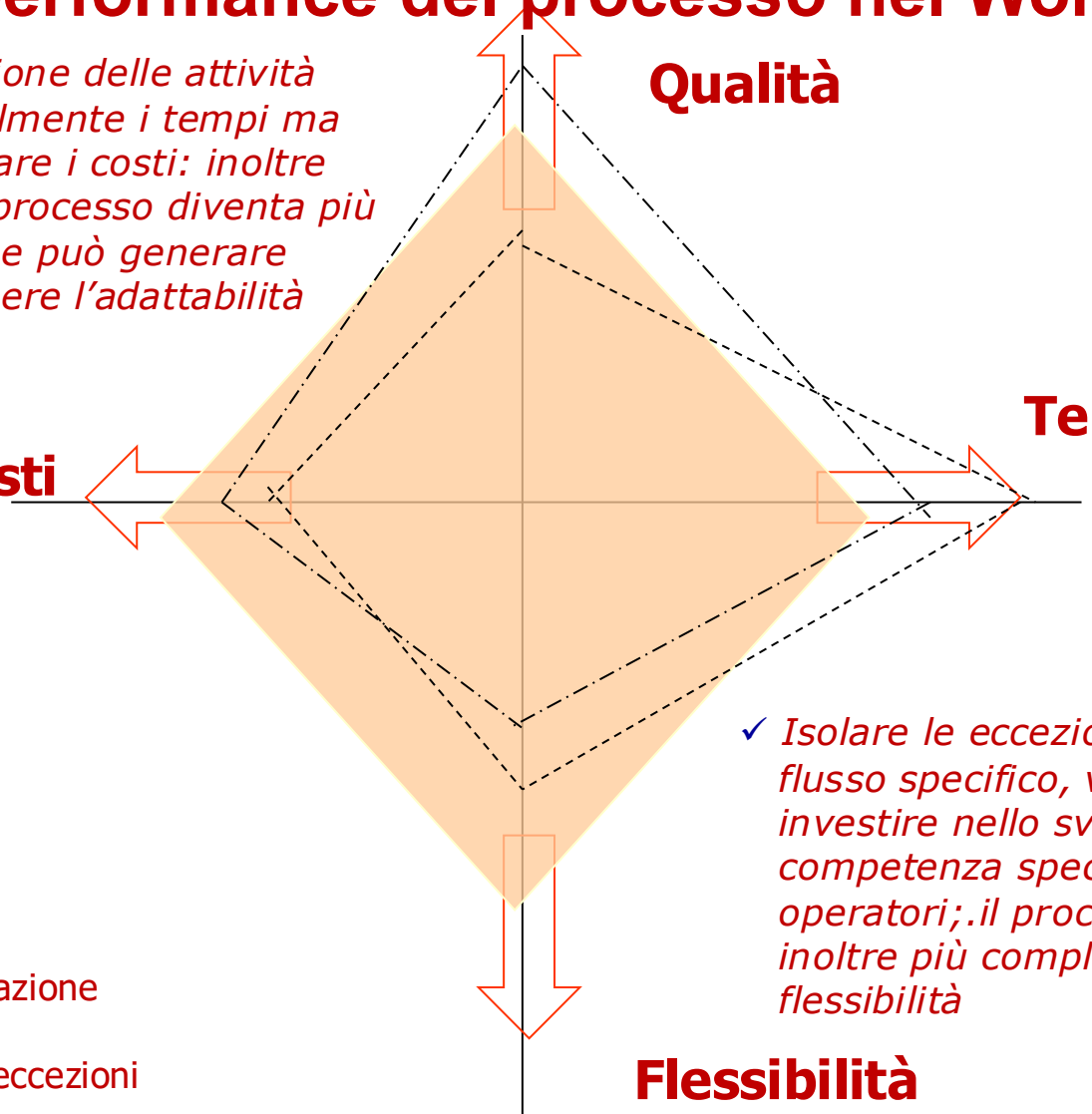
- Le soluzioni di riprogettazione hanno effetti sulle dimensioni fondamentali delle performance del processo: tempi, costi, qualità, flessibilità
- In termini ideali il miglioramento di un processo dovrebbe *far diminuire il tempo richiesto per realizzare il flusso di lavoro, dovrebbe far ridurre i costi, 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*



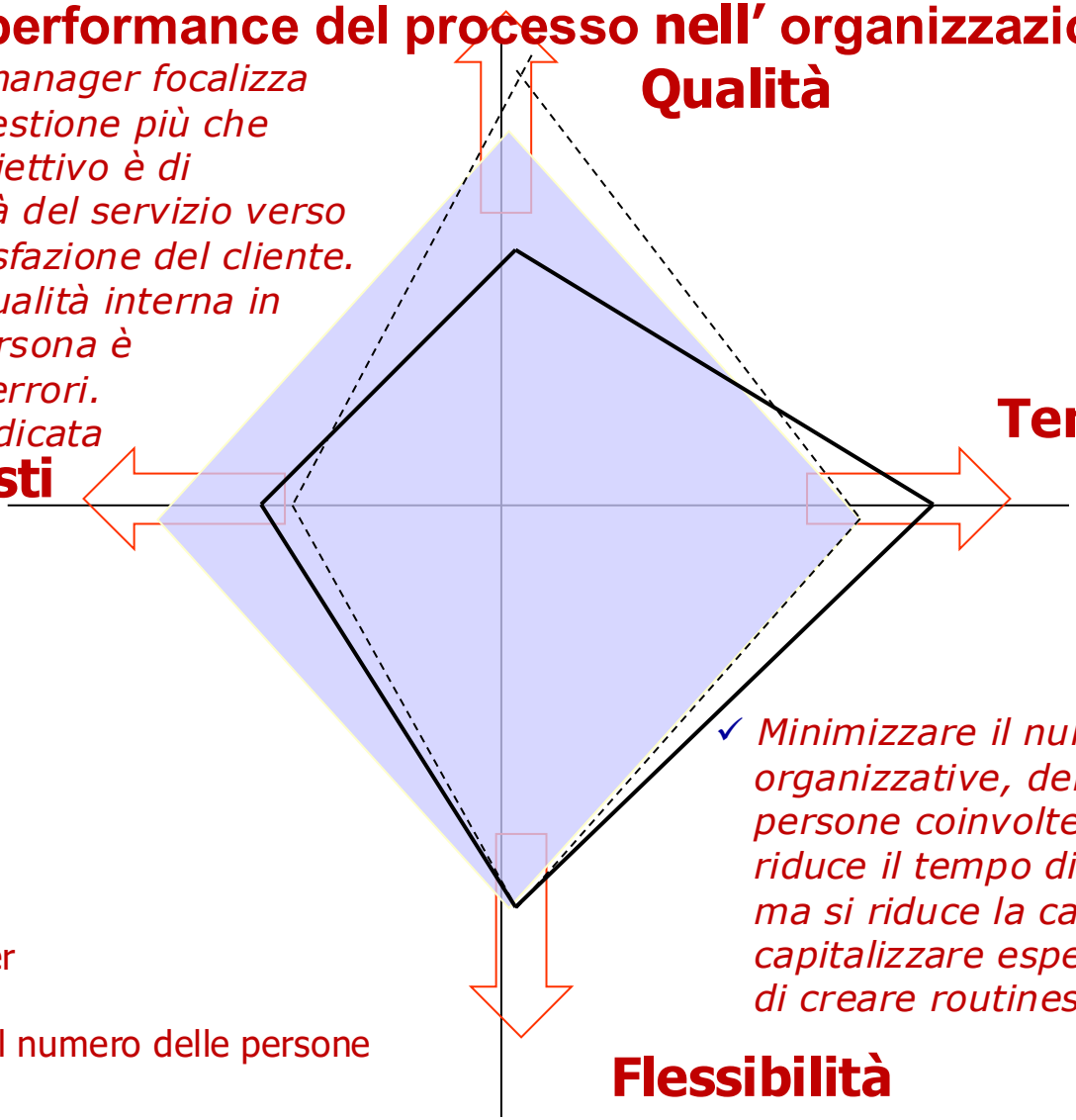

- ✓ *Isolare le eccezioni creando un flusso specifico, vuol dire dover investire nello sviluppo di una competenza specifica da parte degli operatori;.il processo può diventare inoltre più complesso perdendo flessibilità*

– – – Parallelizzazione

— · — Isolare le eccezioni

# 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.*




- ✓ *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)*

– – – 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 (enfatizzato 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'adeguatezza 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