

GESTIONE DELLA CAPACITÀ

Corso di «Analisi e audit dei processi»

Corso di Laurea Magistrale in «Amministrazione Finanza e Consulenza Aziendale»

Curriculum in «Amministrazione e Consulenza in Fashion, Art and Food»

a.a. 2020/ 2021

Prof.ssa Rita Lamboglia

Un modello di gestione dei processi

La gestione dei processi implica numerose decisioni che ne stabiliscono la finalità complessiva, la struttura e le pratiche operative.

Le decisioni possono essere classificate in quattro gruppi corrispondenti a quattro filoni di attività:

1. **Dirigere la strategia complessiva dei processi (DIREZIONE)**- *prerequisito per la progettazione dei processi è la piena comprensione dei processi e della loro finalità strategica, e di come tale finalità strategica si traduce in realtà*
2. **Progettare i prodotti, i servizi e i processi (PROGETTAZIONE)**- *la progettazione è l'attività che consiste nel determinare la struttura fisica, la forma e la composizione dei processi, nonché dei prodotti e dei servizi che vengono realizzati (Mappatura)*
3. **Pianificare e controllare l'esecuzione del processo (ESECUZIONE)**- *una volta progettata, la realizzazione dei prodotti e l'erogazione dei servizi va pianificata e controllata*
4. **Sviluppare le performance del processo (SVILUPPO)**- *si sta diffondendo sempre più la convinzione che i manager dei processi non possano semplicemente continuare a realizzare prodotti ed erogare i servizi come hanno sempre fatto. Essi hanno il compito di sviluppare le competenze necessarie (Migliorare le competenze) per migliorare le performance del processo*

Introduzione

- Mettere a disposizione la capacità di soddisfare la domanda attuale e futura è una responsabilità fondamentale del business process management. È alla base del trade-off tra livello di servizio al cliente e costi
- Una capacità insufficiente lascia i clienti insoddisfatti, e una capacità in eccesso comporta un incremento dei costi
- Analizzeremo nel corso della lezione **LA GESTIONE DELLA CAPACITÀ A MEDIO TERMINE**, detta anche **GESTIONE DELLA CAPACITÀ AGGREGATA**
- L'obiettivo della gestione della capacità a medio termine è riconciliare, a livello generale, l'offerta aggregata di capacità con la domanda aggregata di capacità
- La gestione della capacità (**capacity management**) è l'attività di riconciliazione delle divergenze tra la domanda e la capacità di soddisfare tale domanda. La capacità è l'abilità delle operations o di un processo di fornire o servire i suoi clienti. Le fluttuazioni possono derivare da fluttuazioni nella domanda, nell'offerta o in entrambe

Principio generale!

Qualunque misura di capacità deve riflettere la capacità delle operations o di un processo di soddisfare la domanda

Che cos'è la gestione della capacità? (1)

- La capacità è l'output che le operations (o un singolo processo) possono generare in una determinata unità di tempo
- Riflette un «potenziale di fornitura», quanto meno in senso quantitativo
- La gestione della capacità è la gestione delle divergenze tra la domanda proposta alle operations e la capacità di offerta delle stesse.
- La domanda è la quantità di prodotti e servizi che i clienti richiedono alle operations o a un processo in un determinato momento. Divergenze tra domanda e capacità si determinano perché la domanda e/o la capacità fluttuano nel tempo
- La capacità di offerta in termini di «potenziale di fornitura» non dipende solo dai limiti posti dalla fase a monte nel network di fornitura, nelle operations o nel processo, ma anche dai vincoli dati in tutte le fasi precedenti

Ad esempio- azienda del food

La capacità di un **produttore di gelati** è funzione non solo della quantità di gelato che la fabbrica può produrre in un determinato momento, ma anche dalla quantità di materiale di imballaggio, di materie prime e così via messe a disposizione dai fornitori

Lo stabilimento potrebbe essere in grado di produrre 10.000 kg di gelato al giorno, ma se i fornitori di latte e derivati possono consegnare materia prima solo per 7000 kg al giorno, la capacità effettiva (in termini di «potenziale di fornitura») non può superare quella soglia

Gelato Sammontana! Seminario 26 maggio

Che cos'è la gestione della capacità? (2)

- Vale la pena notare che «gestire le divergenze tra domanda e capacità» non significa allineare necessariamente la capacità alla domanda
- Le operations potrebbero decidere di non soddisfare per intero la domanda, o di non sfruttare appieno il proprio potenziale di fornitura
- Ad esempio, un albergo può non soddisfare appieno la domanda nei periodi di punta, perché se lo facesse dovrebbe sostenere degli investimenti ingiustificati. Perciò, lascia insoddisfatta una parte della domanda, e a fronte di questo divario tra domanda e offerta, potrebbe alzare i prezzi
- Analogamente, un floricoltore può non sfruttare al massimo il suo potenziale di fornitura (il raccolto) perché così facendo andrebbe a deprimere i prezzi di mercato e a ridurre i suoi ricavi totali

Livelli di gestione della capacità

- La gestione delle divergenze tra domanda e capacità implica la necessità di agire su orizzonti temporali diversi
- Nel lungo termine, la capacità fisica va adeguata secondo la crescita o il declino della domanda di lungo periodo. Questo compito implica l'ampliamento o la chiusura di unità produttive di capacità fisica per un certo periodo di tempo, che può durare anche anni
- Inoltre, nel rispetto dei vincoli fisici imposti dalla capacità di lungo termine, quasi tutte le operations devono poi affrontare le divergenze tra domanda e capacità nel medio termine, dove **PER «MEDIO TERMINE» SI INTENDE QUALUNQUE LASSO DI TEMPO, DA UN GIORNO AD UN ANNO. È QUESTO L'ORIZZONTE TEMPORALE ANALIZZATO NEL PRESENTE CAPITOLO**
- **In un arco temporale ancora più breve**, i singoli processi devono affrontare le divergenze tra domanda e capacità giorno per giorno, o addirittura minuto per minuto. **È questo un problema di «pianificazione e controllo delle risorse»**

Due casi a confronto...

1. Il panettone: come adeguarsi alla stagionalità della domanda
2. Il Penang Mutiara

Che cosa hanno in comune questi due esempi? (1)

- L'affinità più evidente tra queste due operations è che entrambe devono gestire **una domanda fluttuante**. Ed entrambe hanno trovato il modo di gestire queste fluttuazioni entro certi limiti
- Se non ci fossero riuscite sicuramente ne avrebbero pagato il prezzo in termini di livello di servizio al cliente ed efficienza
- Tuttavia, le due operations differiscono per un aspetto importante....
- Pur dovendo entrambe gestire una domanda variabile, e pur essendo la domanda, in entrambe le operations, di tipo sia prevedibile sia imprevedibile è diverso nei due casi
 1. Per l'hotel Penang Mutiara la domanda è in gran parte prevedibile. Le fluttuazioni stagionali sono legate a periodi di vacanza ben precisi e la maggior parte dei clienti prenota il soggiorno con largo anticipo
 2. I produttori di panettone devono far fronte a una domanda in parte imprevedibile: se infatti il tradizionale mercato italiano è prevedibile, è praticamente impossibile effettuare previsioni relativamente al mercato internazionale, in crescita ma irregolare

Analizziamo i processi in una particolare azienda del food...un agriturismo

- Il caso Blackberry Hill Farm