

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DELLE RISORSE

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*

Cosa si intende per pianificazione e controllo delle risorse?

- La pianificazione e il controllo delle risorse si occupa di gestire l'allocazione delle risorse per fare in modo che i processi dell'azienda siano efficienti e riflettano la domanda di prodotti e servizi da parte dell'azienda
- Le attività di pianificazione e di controllo sono distinte, ma si sovrappongono spesso
- Formalmente la pianificazione stabilisce quello che dovrebbe accadere in un certo momenti del futuro
- Il controllo è il processo di gestione degli interventi quando le cose non vanno secondo i piani. Il controllo realizza gli aggiustamenti che aiutano i processi a conseguire gli obiettivi fissati dal piano, anche quando le previsioni su cui si basava il piano non si rivelano corrette

Due casi a confronto

- Il controllo delle operations in Air France
- Il controllo delle operations nel reparto di assistenza di una concessionaria BMW

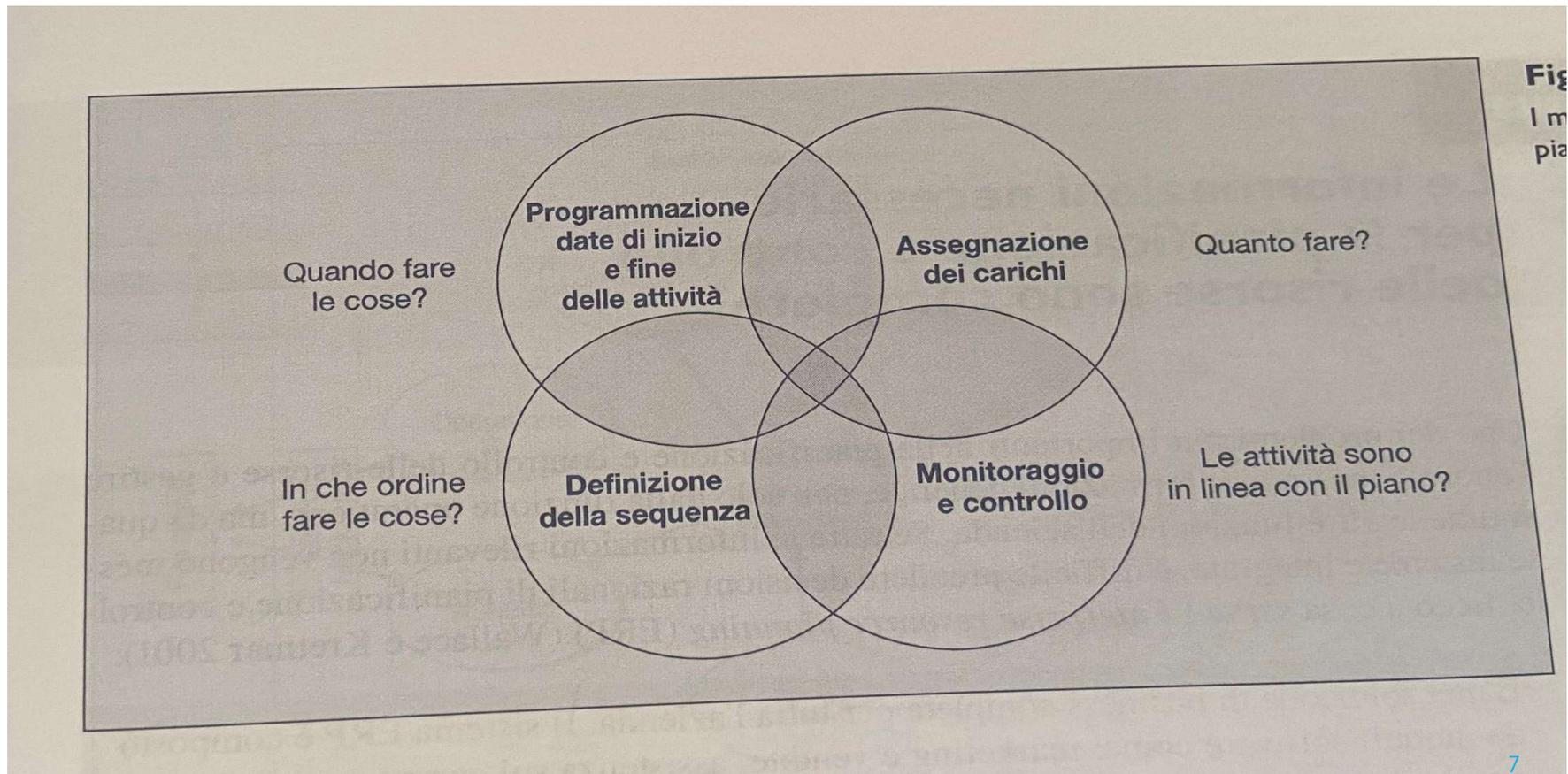
Che cosa hanno in comune questi due esempi? (1)

- I sistemi messi in atto da Air France e dalla concessionaria BMW hanno parecchi elementi in comune.
- Anzitutto c'è la presa di coscienza della necessità di un'efficace INTERFACCIA CON IL CLIENTE che ne traduca i bisogni nelle relative implicazioni per l'azienda
- Significa programmare i voli in Air France
- Su scala molto più individuale Joanne deve valutare il grado di urgenza di ciascun intervento e fornire una risposta al cliente, soddisfacendo le sue aspettative
- Entrambi i sistemi di pianificazione e controllo hanno inoltre un'interfaccia con i fornitori che traduce i piani delle operations in termini di componenti, carburante, servizi a terra, disponibilità dell'equipaggio etc

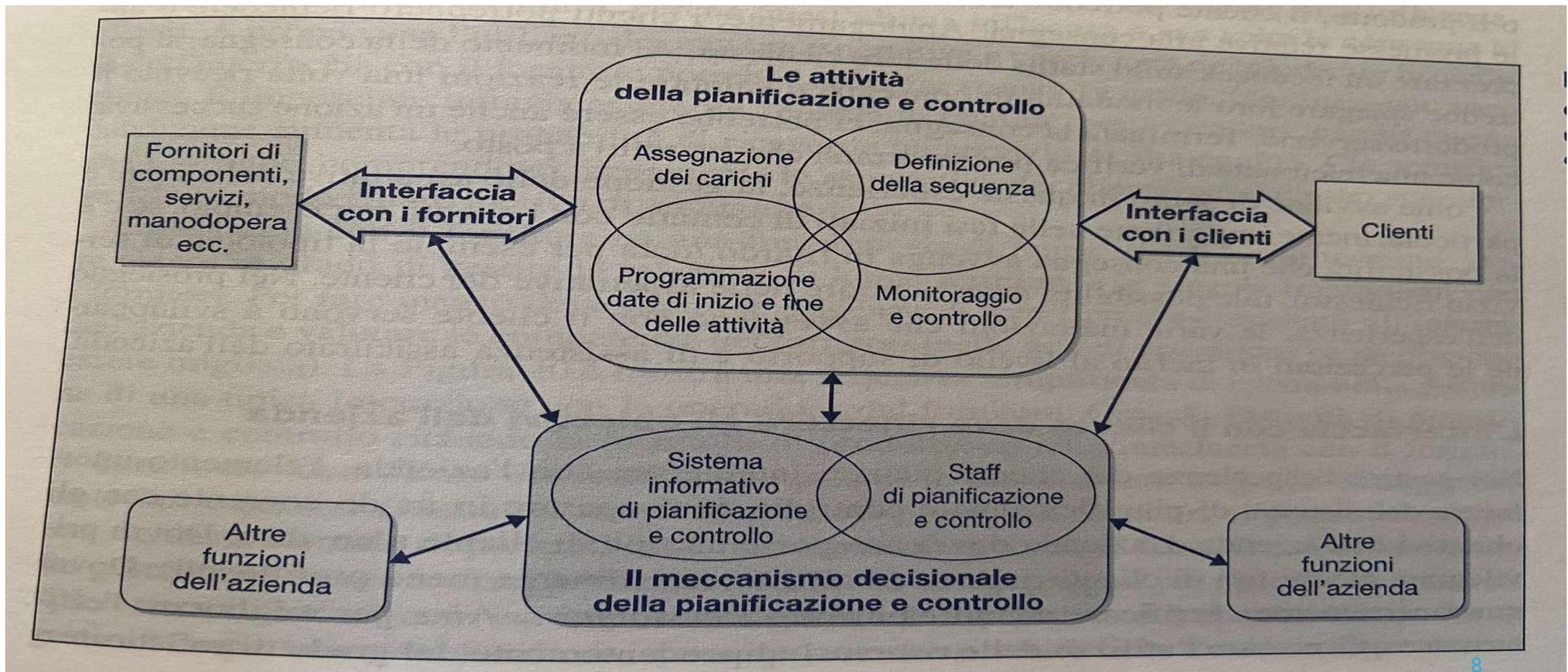
Che cosa hanno in comune questi due esempi? (2)

- Alla base delle attività di ciascuna azienda c'è una serie di meccanismi attraverso i quali si decide come allocare la capacità, definire la priorità, programmare e tenere sotto controllo le attività
- **LA FINALITÀ DI QUESTO PROCESSO DECISIONALE È RICONCILIARE IN QUALCHE MODO I BISOGNI DEI CLIENTI E LE RISORSE DELL'AZIENDA**
- Per Joanna ciò significa tentare di massimizzare l'utilizzo delle risorse dell'officina cercando nello stesso tempo di garantire la soddisfazione dei clienti
- Anche la Air France ha obiettivi analoghi che mettono in primo piano il comfort e la sicurezza dei clienti
- Inoltre, entrambe le operations cercano di ottenere informazioni complete utilizzando sia i dati informatici, sia le competenze e l'esperienza degli addetti alla pianificazione e controllo

I meccanismi critici della pianificazione e controllo. Occorre capire come funzionano queste attività di base per capire come vengo pianificati e controllati i processi



Quali attività comprende la pianificazione e il controllo delle risorse? Gli elementi critici di un sistema di pianificazione e controllo delle risorse



Come si interfaccia il sistema con i clienti?

- La componente del sistema di pianificazione e controllo delle risorse che gestisce l'interazione quotidiana tra i clienti e l'azienda si chiama «**interfaccia con il cliente**» o anche «**demand management**»
- Si tratta di una componente del sistema che interagisce sia con i clienti singoli, sia con il mercato in senso generale
- A seconda del business, queste attività potrebbero includere la negoziazione con i clienti, l'emissione degli ordini, la previsione della domanda, l'aggiornamento dei clienti, la ricostruzione storica delle transazioni con i clienti, l'assistenza post vendita

Come si interfaccia con i fornitori?

- L'interfaccia con il fornitore assicura il collegamento tra le attività dell'azienda e quelle dei suoi fornitori
- La programmazione delle attività all'interno dell'azienda o del processo avranno implicazioni per la fornitura di prodotti e servizi all'azienda. I fornitori devono essere informati, in modo da mettere a disposizione i prodotti e i servizi quando ne è necessario
- La soddisfazione del cliente sarà influenzata dall'efficacia della fornitura, perché quest'ultima influenza a sua volta la consegna ai clienti
- L'interfaccia con il fornitore ha una funzione sia di lungo, che di breve termine. Deve essere in grado di gestire le relazioni di lungo termine, sia le singole transazioni con i fornitori. Per fare questo deve capire le esigenze di tutti i processi esistenti all'interno dell'azienda e valutare le competenze dei fornitori

Come fa il sistema ad effettuare i calcoli fondamentali per la pianificazione e controllo? (1)

- La pianificazione ed il controllo delle risorse richiede la riconciliazione dell'offerta e della domanda attraverso la programmazione delle attività che si svolgono all'interno di un processo
- A questo scopo si eseguono 4 attività:
 1. L'assegnazione dei carichi di lavoro
 2. La definizione della sequenza di lavori da svolgere
 3. La programmazione della produzione con la data di inizio e di fine di ciascuna operazione
 4. Il Monitoraggio ed il controllo

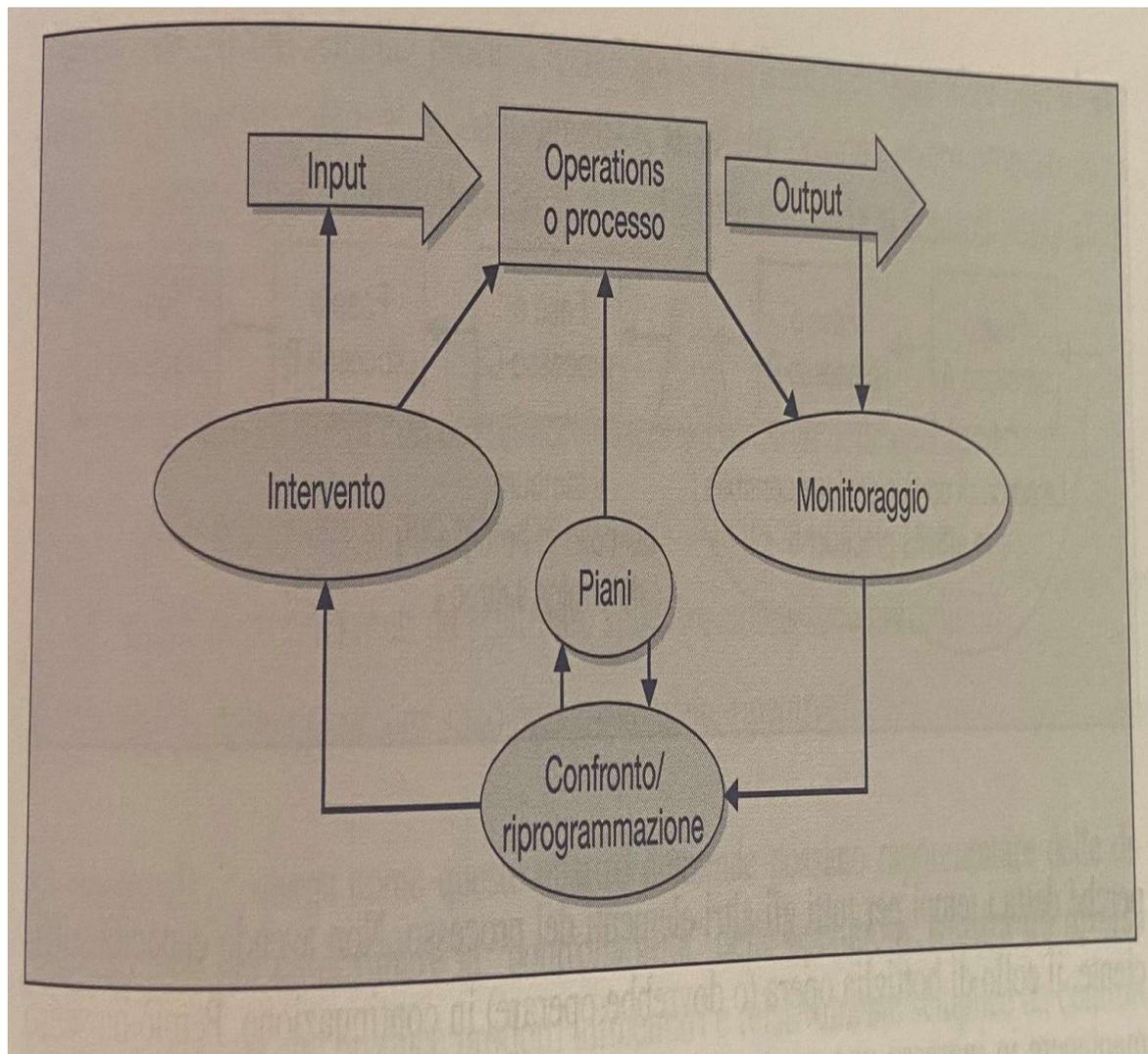
Come fa il sistema ad effettuare i calcoli fondamentali per la pianificazione e controllo? (2)

- Anche se sono strettamente correlate, queste quattro attività affrontano aspetti diversi della pianificazione e del controllo delle risorse
 1. **L'assegnazione dei carichi di lavoro** alloca i compiti alle risorse per stabilire quale «carico» di attività dovrebbe svolgere ciascuna parte dei processi
 2. La **programmazione della produzione** si preoccupa maggiormente di quando il processo farà determinate attività
 3. La **definizione della sequenza dei lavori** è un insieme più dettagliato che determina in che ordine i lavori devono essere svolti
 4. Il **monitoraggio e il controllo** consiste nel verificare se le attività sono in linea con i piani attraverso l'osservazione di ciò che accade nella realtà a l'attuazione dei necessari aggiustamenti

Monitoraggio e controllo

- Una volta creato un piano per le operations attraverso l'assegnazione dei carichi, la definizione della sequenza dei lavori e dei piani con le date di inizio e fine delle attività, ogni parte delle operations va monitorata per accertarsi che le attività procedano secondo i piani
- Gli eventuali scostamenti si possono «aggiustare» attraverso una serie di interventi che comportano verosimilmente una certa riprogrammazione

PRINCIPIO: Un sistema di pianificazione e controllo deve essere in grado di individuare gli scostamenti del piano entro un limite di tempo che consenta una reazione appropriata



Un semplice modello di controllo

- La figura illustra un semplice schema di controllo
- L'output di un centro di lavoro viene monitorato e confrontato con il piano che indica che cosa dovrebbe fare
- Gli scostamenti individuate possono richiedere un'attività di riprogrammazione, e nel centro di lavoro si effettuano tempestivamente gli interventi necessari per garantire l'attuazione del nuovo piano
- Alla fine, comunque, si scoprirà qualche altro scostamento dall'attività pianificata e il ciclo si ripeterà

Caso di studio