

# 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. 2021/ 2022

Dott.ssa Domenica Lavorato

# 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 momento 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

# Esempi...

- 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?

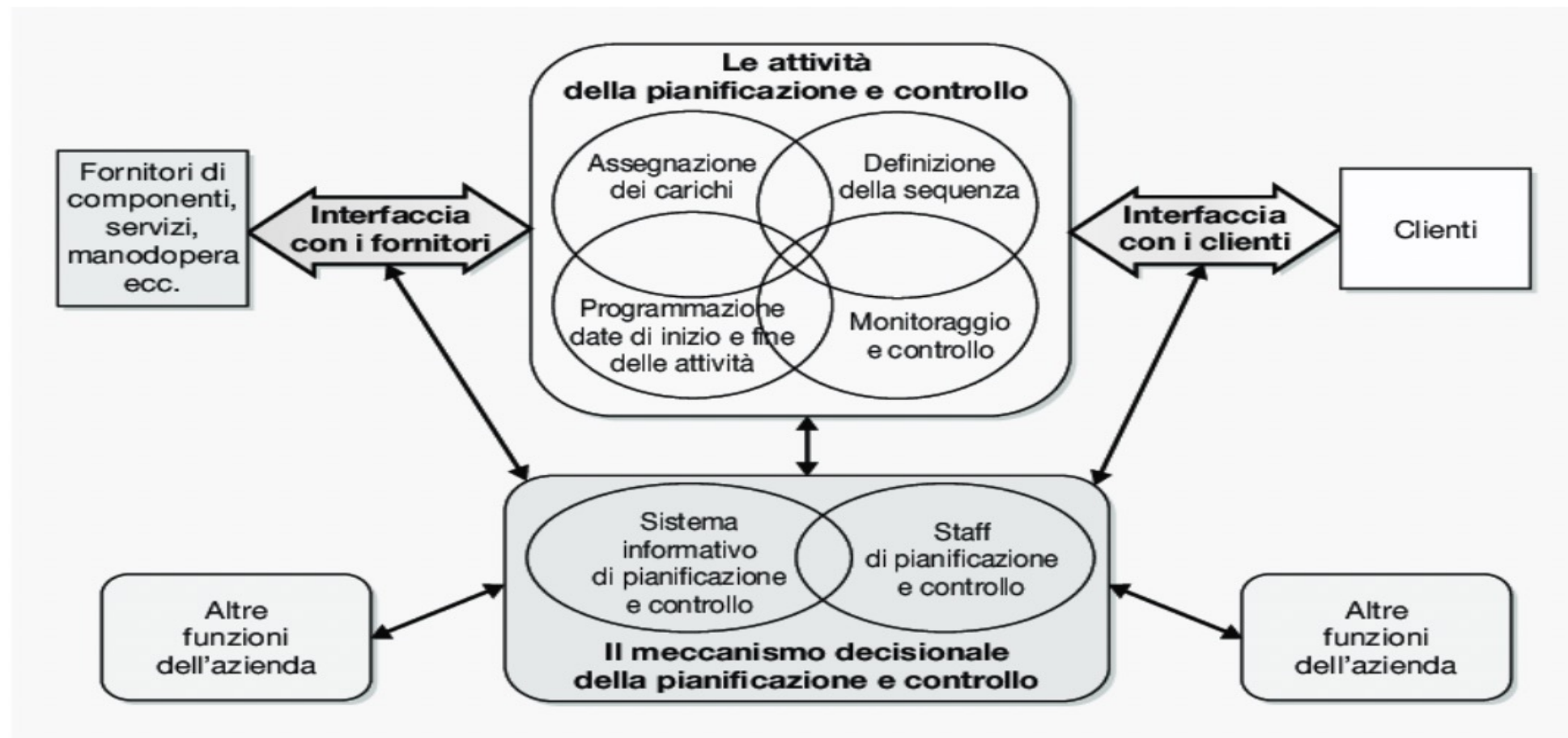
# Che cosa hanno in comune questi due esempi? (1)

- 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 ecc.

## 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 Joanne 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

# Quali attività comprende la pianificazione e il 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 e la distribuzione fisica



# Attività di interfaccia con il cliente



# Come si interfaccia il sistema 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 sia 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

# Attività di interfaccia con il fornitore



# 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 **definizione della sequenza dei lavori** è un insieme più dettagliato che determina in che ordine i lavori devono essere svolti
  3. La **programmazione della produzione** si preoccupa maggiormente di quando il processo farà determinate attività
  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 e l'attuazione dei necessari aggiustamenti

# I meccanismi critici della pianificazione e controllo



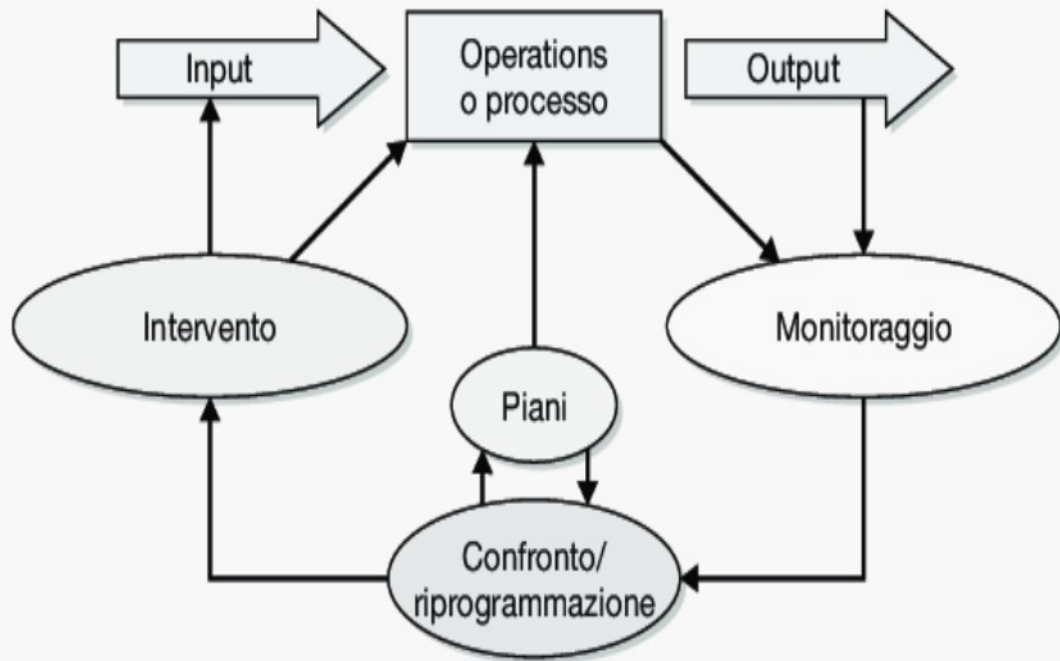
# Monitoraggio e controllo

- 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 individuati 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

- subText Studios, Singapore