

# MIGLIORAMENTO

---

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*
3. **Pianificare e controllare l'esecuzione del processo**- *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

- Tutte le operations, per quanto ben gestite, sono suscettibili di miglioramento
- Negli ultimi anni c'è stata una netta enfattizzazione per fare del miglioramento una delle responsabilità principali degli operations manager
- Esistono problemi che attengono in modo specifico alle attività di miglioramento delle operations
- In qualunque azienda, qualunque sia l'oggetto del miglioramento e comunque venga attuato, bisogna stabilire la politica complessiva e l'approccio al miglioramento

# Che cos'è il miglioramento?

- Il miglioramento viene dalla chiusura del gap tra ciò che «si è» e ciò che «si intende essere».
- Nel contesto specifico delle operations è l'attività che consiste nel colmare il gap tra performance attuale e performance desiderata delle operations o dei processi
- **IL MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE È L'OBIETTIVO PRIMARIO DELL'OPERATIONS MANAGEMENT. È anche l'oggetto di innumerevoli soluzioni che sono state proposte come metodi particolarmente efficaci per conseguire il miglioramento.**
- Molte di queste soluzioni sono: il Total quality management (TQM), la produzione snella, il Business process reengineering, il Six Sigma, ecc. Oltre all'utilizzo di questi strumenti è importante che tutti i manager siano consapevoli di quali sono gli elementi che stanno alla base del miglioramento

# Esempi

- A Singapore hanno reinventato le biblioteche
- Il miglioramento di Heineken
  
- Che cosa hanno in comune questi due esempi?

# Che cosa hanno in comune questi due esempi?

- Le iniziative di miglioramento adottate da queste due operations, e le modalità con cui vanno gestite, sono tipiche dei progetti di miglioramento
- Entrambe hanno misurato le performance e collocato la raccolta delle informazioni al centro dell'iniziativa
- Entrambe hanno avuto una concezione di target di miglioramento direttamente collegata agli obiettivi strategici
- Entrambe si sono impegnate a raccogliere informazioni che consentono di basare le decisioni sui dati di fatto, anziché su opinioni

# Che cosa hanno in comune questi due esempi?

- Heineken ha usato semplici tecniche di miglioramento per analizzare i problemi e incanalare la creatività del personale di tutti i livelli
- NBL si è servito del BPR, ha sfruttato a fondo la tecnologia e si è concentrato sulle percezioni, esigenze e richieste dei suoi clienti
- Entrambe hanno dovuto creare un ambiente in grado di mettere tutti i dipendenti in condizione di contribuire al miglioramento
- Entrambe sono arrivate a concepire il miglioramento non più come un esercizio solitario, ma come l'inizio di un ciclo evolutivo continuo
- Entrambe hanno dovuto stabilire come organizzare l'intera iniziativa di miglioramento

# Qual è il gap tra performance attuale e quella desiderata?

- Il gap tra la performance attuale di un'organizzazione o di un processo e quella che desidera ottenere è il driver principale di qualunque iniziativa di miglioramento
- Ma per sfruttare il gap come driver di miglioramento, occorre:
  - a) Valutare le proprie performance correnti
  - b) Definire una serie di livelli-target di performance su cui può convenire l'intera organizzazione
  - c) Confrontare le performance attuali con quelle obiettivo in maniera sistematica in modo da dimostrare a tutti l'esigenza di miglioramento



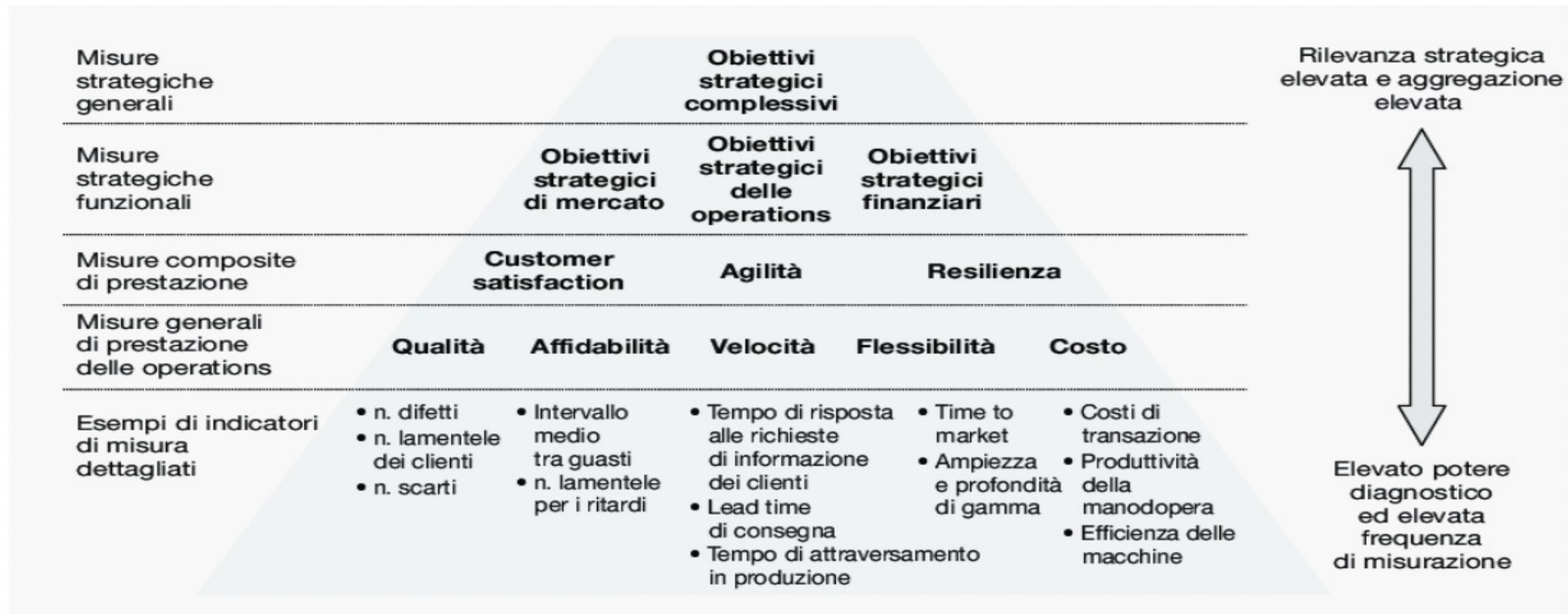
# Valutare le performance correnti: misurazione delle performance

- La misurazione delle performance è un prerequisito per la valutazione delle operations
- La misurazione delle performance riguarda tre interrogativi:
  - Quali misure di performance utilizzare?
  - Quali sono le misure di performance più importanti?
  - Quali indicatori di performance di dettaglio usare?

# Quali misure di performance utilizzare?

- Un punto di partenza per decidere quali indicatori di performance adottare è l'utilizzo dei 5 obiettivi generali di performance: **qualità**, **velocità**, **affidabilità**, **flessibilità** e **costo**
- Questi obiettivi si possono suddividere in **indicatori più dettagliati**, o si possono **aggregare in misure composite**, come la «customer satisfaction», il «livello complessivo di servizio», o la «agilità delle operations»
- Queste misure composite si possono aggregare ulteriormente ottenendo misure come il «grado di conseguimento degli obiettivi di mercato», il «grado di conseguimento degli obiettivi finanziari», il «grado di conseguimento degli obiettivi strategici complessivi»
- Le misure di performance **più aggregate** hanno maggiore rilevanza strategica in quanto aiutano a tracciare un quadro della performance complessiva dell'azienda
- Le misure di performance **più dettagliate** vengono di solito monitorate più strettamente o più frequentemente e, pur fornendo una visione limitata delle performance di un'organizzazione, offrono un quadro più descrittivo e più completo di ciò che essa dovrebbe essere e di che cosa stia accadendo al suo interno

# Le misure di performance possono comportare diversi livelli di aggregazione



# Quali sono le misure di performance più importanti?

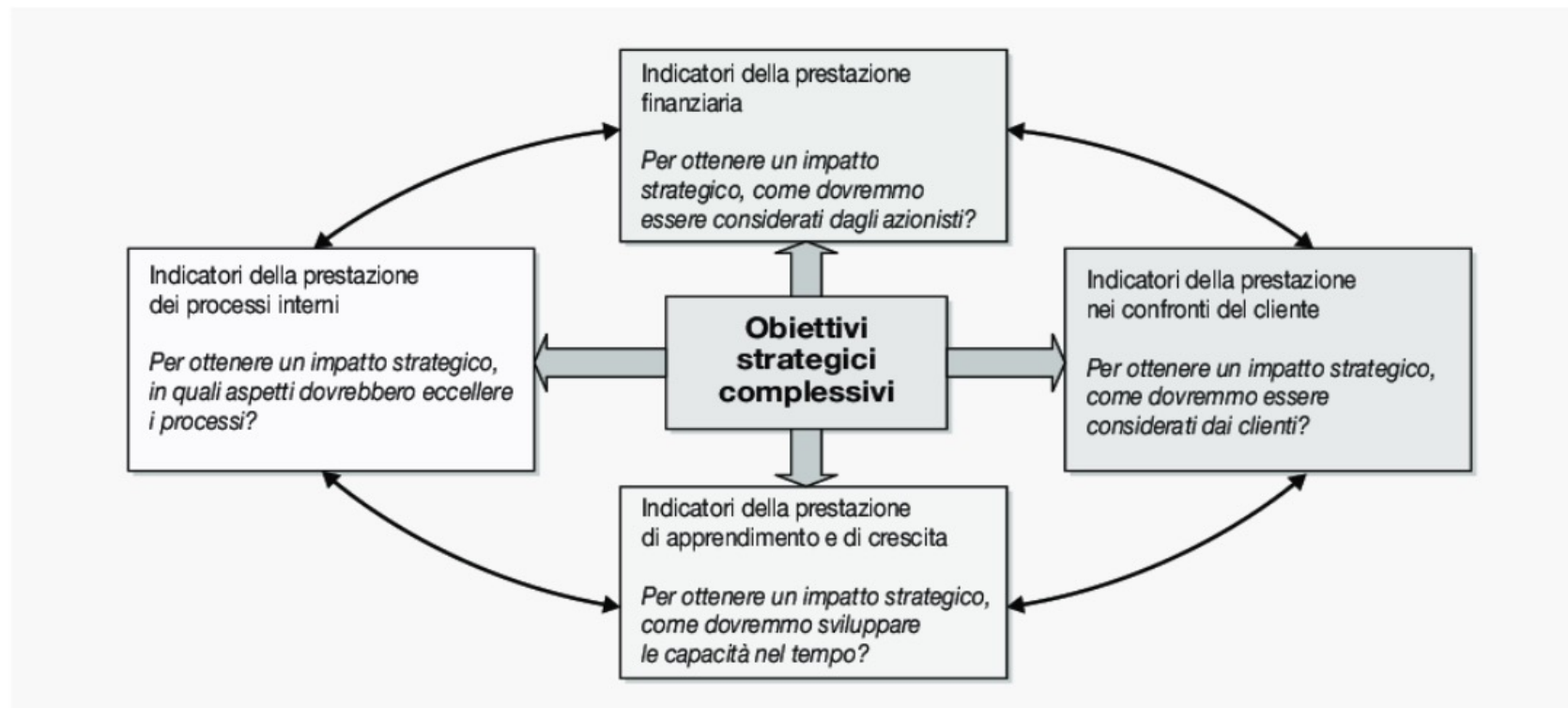
- Uno dei problemi che si pongono nella costruzione di un sistema efficace di misurazione è bilanciare la necessità di un range limitato di misure critiche da una parte, e la disponibilità di molte misure dettagliate
- In generale, si raggiunge un compromesso facendo in modo che esista un chiaro collegamento tra la strategia complessiva dell'organizzazione, gli indicatori chiave di performance (KPI) che riflettono gli obiettivi strategici, e l'insieme di indicatori di dettaglio che vengono utilizzati per misurare ciascun indicatore chiave di performance
- Ovviamente, se la strategia non è ben definita diventa difficile individuare una gamma ristretta di KPI

Obiettivo di performance	Indicatori di performance di dettaglio
Qualità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di difetti</li> <li>Numero di lamentele dei clienti</li> <li>Numero di scarti</li> <li>Numero di richieste di interventi in garanzia</li> <li>Tempo medio tra guasti</li> <li>Numero resi</li> </ul>
Velocità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempi di coda dei clienti</li> <li>Lead time di consegna</li> <li>Frequenza delle consegne</li> <li>Tempo di lavorazione effettivo vs. tempo di lavorazione teorico</li> <li>Tempo di attraversamento in produzione</li> </ul>
Affidabilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuali di ordini evasi in ritardo</li> <li>Ritardo medio nell'evasione degli ordini</li> <li>Entità medie dei prodotti a magazzino</li> <li>Spostamento medio della data di consegna promessa</li> <li>Rispetto dei tempi programmati</li> </ul>
Flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo necessario per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi</li> <li>Gamma di prodotti/servizi</li> <li>Tempo di riattrezzaggio delle macchine</li> <li>Dimensione media dei lotti</li> <li>Tempo per incrementare il tasso di attività</li> <li>Capacità media/massima</li> <li>Tempo necessario per modificare i programmi</li> </ul>
Costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo minimo/medio di consegna</li> <li>Scostamento dal budget</li> <li>Percentuale di utilizzo delle risorse</li> <li>Produttività della manodopera</li> <li>Valore aggiunto</li> <li>Efficienza</li> <li>Costo per ora lavorata</li> </ul>

Quali indicatori di dettaglio usare?

# L'approccio della Balanced Scorecard

- La Balanced Scorecard è uno strumento per misurare le performance che include oltre ai parametri finanziari, come fanno i sistemi di misurazione tradizionali, anche indicatori più operativi riguardanti la customer satisfaction, i processi interni, l'innovazione e altre attività di miglioramento



# Fissare gli obiettivi di performance

- Una misura di performance dice relativamente poco finché non viene messa a confronto con un target di riferimento
- La fissazione di target permette di giudicare la performance
- Si possono usare vari approcci alla fissazione dei target, tra cui i seguenti:
  - Target su base storica: target che mettono a confronto la performance attuale con quella del passato
  - Target strategici: target fissati per riflettere il livello di performance che si considera appropriato per conseguire degli obiettivi strategici
  - Target basati sulla performance esterna: target fissati per riflettere la performance ottenuta da operations esterne analoghe o concorrenti
  - Target assoluti: target basati sul limite teorico superiore di performance

# Benchmarking- (1)

- Il benchmarking è il processo di «apprendimento dagli altri» e comporta il confronto della propria performance o dei propri metodi con altre operations comparabili
- È un termine più ampio rispetto alla fissazione dei target, e include l'analisi della pratica operativa di altre organizzazioni per trarne idee che potrebbero contribuire al miglioramento della performance
- Si basa sulle seguenti idee:
  - a) I problemi che si manifestano nella gestione dei processi sono quasi certamente comuni ad altri processi
  - b) Probabilmente esistono delle operations che hanno sviluppato un modo di operare più efficace

**Il miglioramento è agevolato dal benchmarking dei processi e delle operations!**



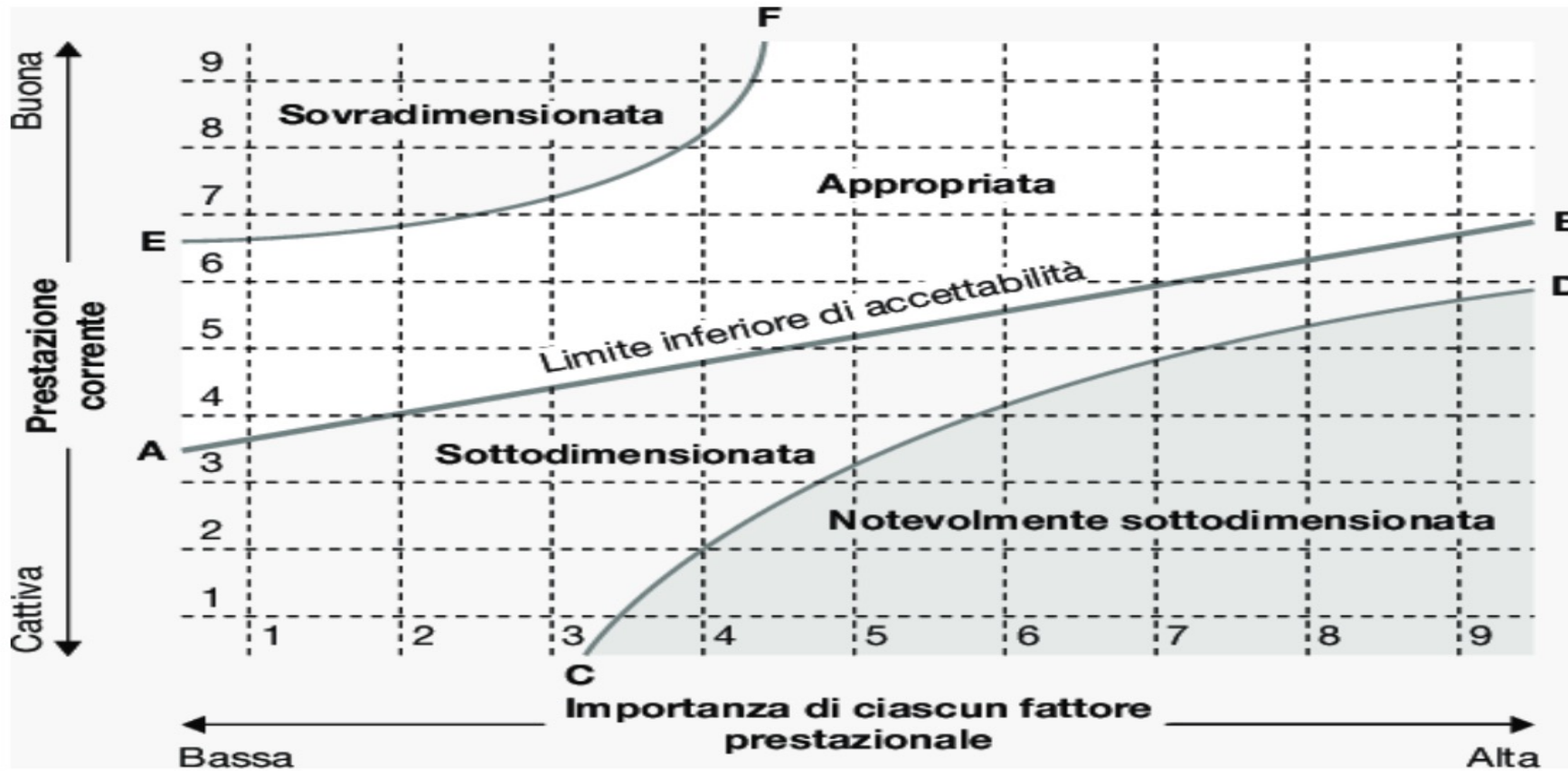
## Benchmarking- (2)

- Esistono vari tipi di benchmarking:
  - a. Benchmarking interno è un confronto tra operations o parti di operations che appartengono ad una stessa organizzazione
  - b. Benchmarking esterno è un confronto tra operations che fanno parte di organizzazioni diverse
  - c. Benchmarking non competitivo è un confronto con organizzazioni esterne che non competono direttamente negli stessi mercati
  - d. Benchmarking competitivo è un confronto diretto tra concorrenti che operano negli stessi mercati o in mercati simili
  - e. Benchmarking sulle performance è un confronto tra livelli prestazionali conseguiti tra diverse operations.
  - f. Benchmarking sulle pratiche operative è il confronto tra le pratiche operative di un'organizzazione e quelle adottate da altre.

# Valutare il gap tra performance effettiva e performance obiettivo

- Dovrebbe essere il confronto tra performance effettiva e performance obiettivo a guidare le priorità relative del processo di miglioramento
- Un aspetto significativo della performance è l'importanza relativa dei diversi indicatori di performance
- La relativa scarsa importanza di qualche fattore di performance implica che non si debba necessariamente intervenire immediatamente se la performance corrente nel suo complesso è inferiore alla performance obiettivo
- Sia l'importanza relativa dei vari indicatori di performance, sia il loro andamento rispetto al target devono essere valutati assieme per poter fissare le priorità di miglioramento
- Lo si può fare attraverso la matrice importanza-performance

# La matrice importanza-performance



# Qual è il percorso di miglioramento più appropriato?

- Esistono due approcci standard che riflettono due filosofie diverse e in qualche misura opposte:
  1. IL MIGLIORAMENTO CONTINUO: si focalizza su miglioramenti piccoli, ma incessanti che entrano stabilmente nella vita delle operations. **Il suo obiettivo è incorporare il miglioramento nella cultura dell'organizzazione**
  2. IL MIGLIORAMENTO RADICALE: si focalizza su cambiamenti sostanziali che portano a un netto miglioramento della performance. L'approccio Business Process reengineering (BPR) è il tipico miglioramento radicale

**Il miglioramento radicale e il miglioramento continuo non sono reciprocamente esclusivi!**

# Miglioramento radicale

- Il miglioramento radicale (o basato sull'innovazione), detto anche «breakthrough», assume che il veicolo principale di miglioramento sia un cambiamento sostanziale nel modo di funzionare dell'organizzazione, per es. la riconfigurazione totale della struttura dei processi, o l'introduzione di un sistema informativo pienamente integrato
- L'impatto di questi miglioramenti rappresenta un cambiamento radicale nella pratica
- Questi miglioramenti possono essere costosi, in quanto sconvolgono spesso i meccanismi consolidati delle operations, e comportano frequentemente dei cambiamenti nel prodotto/servizio o nella tecnologia di processo

# L'approccio del Business process reengineering- (1)

- Un approccio tipico della filosofia del cambiamento radicale è il Business process reengineering (BPR)
- **Il BPR è definito** come il ripensamento fondamentale e la riprogettazione radicale dei processi di business per ottenere dei miglioramenti sostanziali in indicatori critici di performance, come il costo, la qualità, il servizio e la velocità
- Alla base dell'approccio BPR c'è la convinzione che le operations vadano organizzate intorno al processo totale che crea valore aggiunto per i clienti, anziché alle funzioni o alle attività che concorrono all'attività produttrice di valore
- L'essenza del BPR è una ridefinizione dei processi che compongono l'organizzazione, per riflettere i processi di business che soddisfano i bisogni dei clienti

# L'approccio del Business process reengineering- (2)

- I principi fondamentali del BPR sono stati sintetizzati così:
  - Ripensare i processi di business in una logica trasversale che organizza il lavoro intorno al flusso naturale delle informazioni (dei materiali e dei clienti). Significa organizzare il lavoro attorno ai risultati di un processo, anziché intorno ai compiti
  - Puntare a drastici miglioramenti della performance attraverso il ripensamento radicale e completo del processo
  - Fare gestire il processo a coloro che ne utilizzano l'output. Cercare di capire se tutti i clienti interni possono auto fornirsi, anziché dipendere da un'altra funzione dell'azienda (una soluzione che comporta tempi più lunghi e tende a separare le fasi del processo)
  - Collocare i punti di decisione dove si effettua il lavoro. Non separare chi esegue materialmente il lavoro da coloro che lo controllano e lo gestiscono. Il controllo e l'azione formano un altro tipo di relazione fornitore-cliente che si può ricondurre all'unità

# Miglioramento continuo

- Il miglioramento continuo adotta un approccio al miglioramento della performance che si basa su una serie infinita di piccoli progressi incrementali
- È noto anche come **kaizen**, che significa miglioramento continuo che coinvolge tutti quanti, manager e lavoratori
- Il miglioramento continuo non si preoccupa di promuovere dei piccoli miglioramenti di per sé
- Ciò che conta non è il tasso di miglioramento; è lo slancio del processo di miglioramento
- La cosa importante è che tutti i mesi (o tutte le settimane, tutti i trimestri, ecc., quale che sia il periodo di riferimento) ci sia stato effettivamente qualche miglioramento



# Esempio

- L'automobile migliora con il kaizen

# Modelli del ciclo di miglioramento

- Un elemento importante del miglioramento continuo è l'idea che il miglioramento possa essere rappresentato da un ciclo infinito di costante messa in discussione del funzionamento dei processi
- Si tratta del cosiddetto ciclo di miglioramento. Due modelli tra i più comunemente usati sono:
  1. Il ciclo PDCA (chiamato anche Ciclo di Deming)
  2. Il ciclo DMAIC (reso popolare dall'approccio Six Sigma al miglioramento)

# Il ciclo PDCA

- Il ciclo PDCA parte dalla fase P (plan, pianificare), che comporta un esame del metodo o dell'area problematica in esame. Significa raccogliere e analizzare i dati in modo da formulare un piano di azione finalizzato a migliorare la performance
- La fase successiva è la D (do, realizzare). È la fase di implementazione, durante il quale il piano viene messo alla prova. Questa fase può implicare a sua volta un mini ciclo PDCA per risolvere i problemi di implementazione
- Poi viene la fase C (check, verificare), in cui la nuova soluzione implementata viene valutata per capire se ha prodotto il miglioramento atteso
- Infine, viene la fase A (act, agire). In questa fase il cambiamento viene consolidato o standardizzato se ha avuto successo. In alternativa, se il cambiamento non ha avuto successo, le lezioni apprese dalla sperimentazione vengono formalizzate prima che il ciclo riparta nuovamente

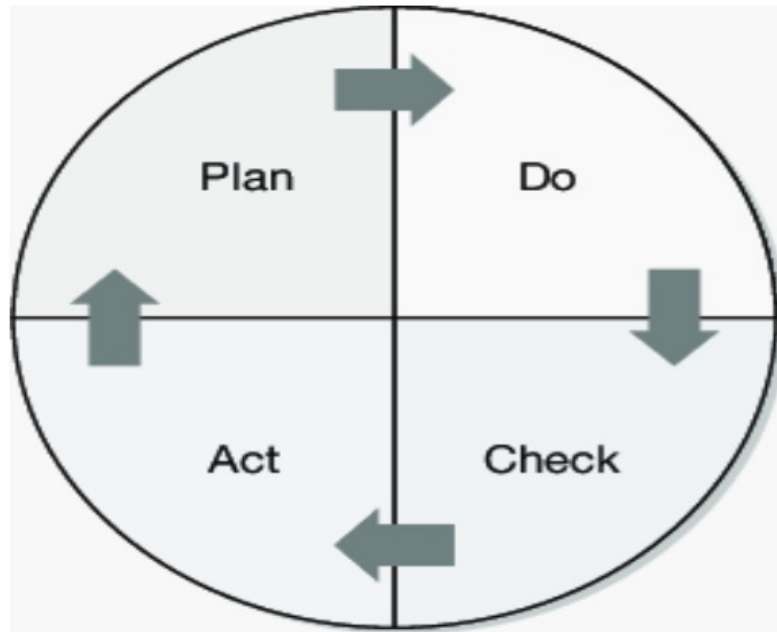
# Il ciclo DMAIC- (1)

- Il ciclo DMAIC parte dalla definizione del problema o dei problemi (Define), in parte per capire la portata di ciò che bisogna fare e in parte per definire esattamente i requisiti dell'azione di miglioramento da apportare al processo. Spesso in questa fase si fissa un obiettivo o un target formale di miglioramento
- Dopo la definizione viene la fase di misurazione (Measure), comporta la validazione del problema (per assicurarsi che valga veramente la pena di risolverlo), l'utilizzo dei dati per raffinare i termini del problema e la misurazione analitica di ciò che sta accadendo
- La fase di analisi (Analyze) si può considerare un'opportunità per sviluppare delle ipotesi sulle cause profonde del problema. Queste ipotesi vengono confermate (o meno) dall'analisi, e fanno emergere le cause profonde del problema.

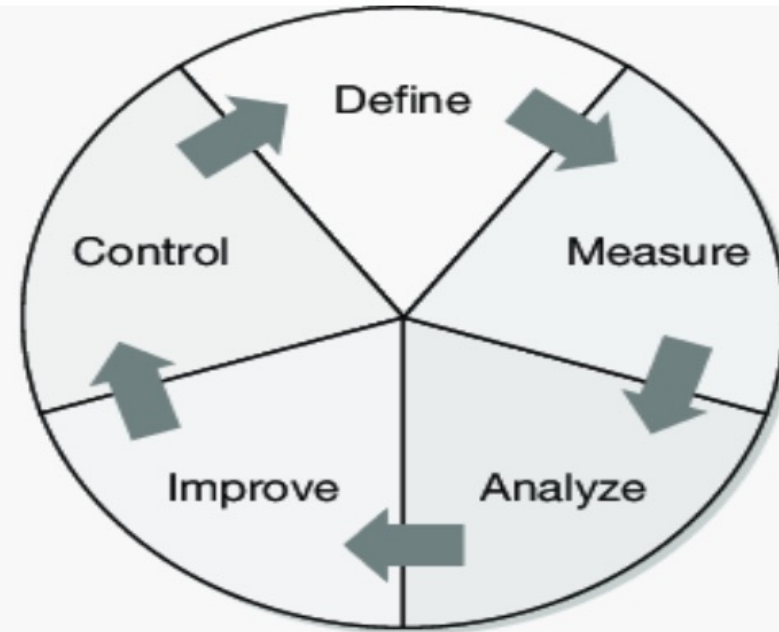
## Il ciclo DMAIC- (2)

- Una volta identificate le cause del problema, può iniziare il lavoro di miglioramento del processo (Improve). Si sviluppano delle idee per rimuovere le cause profonde dei problemi, si testano delle soluzioni e quelle che sembrano funzionare vengono implementate e formalizzate con la misurazione dei risultati
- Il processo di miglioramento va poi continuamente monitorato e controllato (Control) per verificare che la performance migliorata si mantenga nel tempo
- Il ciclo poi riparte con la definizione dei problemi che impediscono un ulteriore miglioramento

# I cicli di miglioramento: ciclo PDCA (a) e ciclo DMAIC (b)



(a)



(b)

# Differenze tra miglioramento radicale e miglioramento continuo

**Tabella 13.3** Alcune caratteristiche del miglioramento radicale e del miglioramento continuo.

	<i>Miglioramento radicale</i>	<i>Miglioramento continuo</i>
<b>Effetto</b>	Di breve termine ma sostanziale	Di lungo termine e di lunga durata ma non sostanziale
<b>Ritmo</b>	Grandi passi	Piccoli passi
<b>Periodicità</b>	Intermittente e non incrementale	Continuo e incrementale
<b>Cambiamento</b>	Rapido e volatile	Graduale e costante
<b>Coinvolgimento</b>	Un numero ristretto di “paladini” selezionati	Tutti i dipendenti
<b>Approccio</b>	Individualismo, idee e sforzi individuali	Collettivismo, sforzi di gruppo, approccio sistematico
<b>Stimolo</b>	Innovazioni tecnologiche, nuove invenzioni, nuove teorie	Know-how convenzionale e costantemente aggiornato
<b>Rischi</b>	Concentrati: “tutte le uova in un solo paniere”	Diffusi: molti progetti in parallelo
<b>Esigenze pratiche</b>	Richiede un grosso investimento ma un modesto sforzo manutentivo	Richiede un piccolo investimento ma un grosso sforzo manutentivo
<b>Orientamento dello sforzo</b>	Alla tecnologia	Alle persone
<b>Criteri di valutazione</b>	Risultati in termini di profitto	Funzionalità del processo e incidenza sui risultati

# Quali tecniche si devono usare per facilitare il miglioramento?

- Quasi tutte le tecniche che si usano nell'operations management contribuiscono direttamente o indirettamente al miglioramento delle performance
- Tuttavia, alcune tecniche più generali vengono ormai comunemente associate al miglioramento
- Esse includono i diagrammi di correlazione, i diagrammi causa-effetto, l'analisi di Pareto e l'analisi why-why



# Che cosa si può fare per mantenere alto lo sforzo verso il miglioramento?

- Uno dei maggiori problemi al miglioramento è mantenere nel tempo lo slancio iniziale
- Un fattore che inibisce l'assimilazione del miglioramento nella normale attività delle operations è l'enfasi sulla temporaneità di ogni iniziativa di miglioramento
- Quasi tutte le iniziative di miglioramento contengono elementi interessanti, ma nessuna è in grado di fornire la risposta definitiva
- Ci deve essere una gestione complessiva del processo di miglioramento, in grado di assorbire il meglio di ogni nuova iniziativa
- E, pur con qualche differenza, gli esperti in materia enfatizzano quasi tutti l'importanza di una strategia di miglioramento, del supporto del top management e della formazione