

DIRIGERE LA STRATEGIA

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

Operations e processi- (1)

Tutte le organizzazioni hanno delle «operations» che realizzano un mix di prodotti e servizi.



Servizi finanziari

Centro contabilità clienti di una grande banca

Le banche d'investimento danno consigli ai clienti importanti su vari aspetti della loro strategia finanziaria



Produzione di massa di mobili per cucina

Produzione di mobili

Produzione artigianale di mobili "in stile"



Albergo economico

Alberghi

Hall di un albergo di lusso appartenente a una catena internazionale



Operations e processi – (2)

- Nelle operations, risorse come le persone, i sistemi informatici, gli edifici e i macchinari si possono organizzare in vari «processi».
- La differenza tra i processi e le operations riguarda la dimensione, e quindi la complessità. I processi possono essere considerati le componenti delle operations, perciò si può dire che la funzione operations, nella sua totalità, è costituita dalla sommatoria dei singoli processi.
- Gestione delle operations e dei processi è l'espressione che si usa per indicare la gestione di tutti i tipi di operations, quale che sia il settore, e di tutti i processi, quale che sia la funzione aziendale. Essenzialmente, riguarda il modo in cui le aziende producono beni e servizi. Essa è responsabile della gestione delle risorse e dei processi impiegati nella realizzazione dei prodotti e servizi.

Operations e processi- (3)

- Adottare una «prospettiva basata sui processi» significa analizzare le aziende in base a tutti i loro processi. La gestione delle operations e dei processi utilizza tale prospettiva per analizzare le attività operative a tre livelli:
 - Livello strategico: la rete di fornitura (supply network) con cui l'impresa opera. Un network di fornitura è un insieme integrato di operations.
 - Livello aziendale: operations dell'azienda. Possono essere considerate un sistema di input-trasformazione-output, che trasforma i diversi input per realizzare una serie di prodotti e servizi diversificati. Le operations sono un insieme integrato di processi.
 - Livello operativo: i singoli processi.

Un modello di gestione dei processi

La gestione delle operations e 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**- *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

- Nel lungo termine l'obiettivo principale (e secondo alcuni l'unico) delle operations e dei processi è quello di assicurare all'azienda una qualche forma di vantaggio competitivo. Ecco perché il management dei processi e delle operations e la sua strategia devono essere logicamente coerenti
- I processi possono avere un forte impatto a livello strategico. Numerose imprese di successo, come Zara, Apple, fanno leva sulle proprie risorse operative per ottenere un successo strategico di lungo termine. Queste aziende hanno scoperto che è il modo in cui gestiscono i propri processi a differenziarle e a renderle superiori rispetto ai propri concorrenti
- Una chiara strategia delle operations è fondamentale. La gestione delle operations e dei processi, pur essendo di natura prevalentemente «operativa», possiede anche una dimensione strategica che è di importanza vitale se si vuole che i processi diano un contributo alla competitività

Per cominciare possiamo affermare che...

La strategia delle operations è l'insieme delle decisioni e azioni che influenzano la visione a lungo termine, gli obiettivi e le capacità delle operations e dei processi ed il loro contributo alla strategia complessiva.

È il modo in cui le risorse dei processi vengono sviluppate nel lungo termine per creare un vantaggio competitivo sostenibile per l'azienda

La strategia delle operations si concretizzerà nel MODELLO complessivo delle decisioni prese da un'azienda nello sviluppo dei propri processi a lungo termine

Che cosa dovrebbe fare una strategia delle operations?

1. Articolare una visione di come le operations e i processi dell'azienda possono contribuire alla strategia complessiva dell'azienda
2. Dovrebbe tradurre le esigenze del mercato in un messaggio significativo per le operations e i processi. Significa descrivere ciò che vuole un cliente in una serie di obiettivi di performance delle operations e dei processi chiari e collocati in ordine di priorità
3. Dovrebbe identificare le macro-decisioni che influenzano le competenze delle operations e dei processi e consentirne lo sviluppo di lungo termine in modo che formino la base per il vantaggio sostenibile dell'azienda
4. Dovrebbe spiegare come si riconciliano esigenze del mercato e decisioni strategiche relative alle operations.

Una strategia delle operations deve tener conto degli stakeholder importanti

- Tutti le operations hanno degli stakeholder
- Si tratta delle persone e dei gruppi di portatori di un interesse legittimo nei confronti della strategia delle operations
- Alcuni stakeholder sono interni, come i dipendenti, altri sono esterni come i clienti, le associazioni e i gruppi che operano nella società civile, e gli azionisti dell'azienda
- In qualsiasi organizzazione è compito della «funzione operations» conoscere gli obiettivi (spesso in conflitto) dei suoi stakeholder e fissare i propri di conseguenza
- Sebbene tutti i gruppi di stakeholder siano interessati, in misura diversa, alle performance delle operations, è probabile che ognuno di essi giudichi in base a ottiche assai diverse l'importanza di questo o di quell'aspetto delle performance

Tipici obiettivi di performance in riferimento ai diversi stakeholder- alcuni esempi

Stakeholder	Cosa vogliono gli stakeholder dalle operations e dai processi	Cosa vogliono le operations e i processi dagli stakeholder
AZIONISTI	<ul style="list-style-type: none"> Redditività del capitale investito Stabilità dei rendimenti Liquidità dell'investimento 	<ul style="list-style-type: none"> Capitali da investire Impegno a lungo termine
DIRETTORI/TOP MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Costi operativi bassi/accettabili Garanzia di rendimento Investimenti ben finalizzati Innovazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie robuste, coerenti, chiare e praticabili Investimenti adeguati
PERSONALE	<ul style="list-style-type: none"> Stipendio equo Buone condizioni di lavoro Sicurezza dell'ambiente di lavoro Sviluppo personale di carriera 	<ul style="list-style-type: none"> Scarso assenteismo Diligenza e impegno Onestà Coinvolgimento

Responsabilità sociale d'impresa (CSR) e approccio «triple bottom line»

- Fortemente connesso alla prospettiva basata sugli stakeholder nel valutare le performance delle operations è l'approccio che fa riferimento alla CSR
- *«La responsabilità sociale d'impresa [...] consiste nel prestare ascolto alle richieste degli stakeholder dell'impresa e nel rispondervi in modo adeguato. Essa comprende anche le esigenze di uno sviluppo sostenibile»* Marks & Spencer, catena britannica di grandi magazzini
- Innestare il concetto di CSR nelle prassi operative è un'impresa di notevole difficoltà, sebbene non manchino i tentativi. Uno di questi è la cosiddetta «triple bottom line», un approccio alla creazione di valore che si propone di integrare gli impatti economico, ambientale e sociale
- I sistemi di misura delle performance in ottica CSR vanno integrati nei processi di business e supportati da adeguata formazione del personale

Una strategia delle operations deve articolare una visione per il contributo delle operations e dei processi...

- La «visione» relativa a un operation è una chiara definizione del modo in cui le operations intendono creare valore per l'azienda
- Non è una descrizione di ciò che le operations vogliono ottenere (in questo caso si dovrebbe parlare di obiettivi), ma un'idea generale di ciò che devono diventare e del contributo che dovrebbero dare
- Un modello che ben sintetizza il contributo delle operations è il modello delle 4 fasi di Hayes e Wheelwright (1984). Il modello mostra la progressione della funzione operations dal ruolo sostanzialmente negativo delle operations di «fase 1», al ruolo di eccellenza di «fase 4», in cui diventa l'elemento centrale della strategia competitiva

Fase 1- Internamente neutrale

- È il livello più basso che la funzione operations può assumere. Le altre funzioni la considerano un peso, che impedisce loro di competere efficacemente. La funzione operations è orientata solo all'interno e, nel migliore dei casi è reattiva, ma offre uno scarsissimo contributo al perseguimento del successo competitivo
- Le altre componenti dell'organizzazione non riconoscono alle operations la fonte di alcun talento specifico, o di alcun vantaggio competitivo
- La visione è essere «internamente neutrale», una posizione che cerca di ottenere non facendo alcunché di positivo

Fase 2- Esternamente neutrale

- Per uscire dalla fase 1, la funzione operations deve innanzitutto cominciare a confrontarsi con aziende o organizzazioni analoghe di competitor che operano sul mercato
- In questo raffronto, non immediatamente diventa il top del mercato ma, se non altro si misura con la performance dei concorrenti e cerca di adeguarsi, adottandone le «best practices»
- L'obiettivo è mettersi sullo stesso piano delle altre aziende del settore, o diventare «esternamente neutrale», importando idee e pratiche dai migliori del settore

Fase 3-Internamente di supporto

- Nella fase 3 le operations hanno raggiunto il livello di eccellenza nel loro mercato
- Forse non sono migliori dei concorrenti su tutti gli aspetti delle performance, ma sono sostanzialmente in linea con i migliori
- La visione delle operations di fase 3 è essere chiaramente, e indiscutibilmente, le migliori del mercato
- La funzione operations può cercare di raggiungere questo traguardo focalizzandosi sugli obiettivi competitivi o strategici dell'azienda e sviluppando le risorse competitive appropriate per eccellere nelle aree in cui l'azienda deve competere efficacemente
- Le operations cercano di diventare «internamente di supporto» attraverso una strategia credibile delle operations.

Fase 4- Esternamente di supporto

- La differenza tra la fase 3 e la fase 4 è sottile, ma importante
- Nell'azienda di fase 4 la visione della funzione operations è quella di mettere a disposizione le basi per il successo competitivo
- Le operations guardano a lungo termine. Prevedono i probabili cambiamenti che potrebbero intervenire nei mercati e nella catena logistica e, con il passare del tempo, sviluppano le competenze che occorrono per competere nel mercato del futuro
- In sostanza cercano di posizionarsi «un passo avanti» rispetto ai concorrenti, nel modo in cui creano nuovi prodotti e servizi e organizzano i propri processi: cercano di diventare «esternamente di supporto»

Il modello di Hayes e Wheelwright

Nel modello in 4 fasi di Hayes e Wheelwright il contributo delle operations passa dall'implementazione della strategia, al supporto della strategia e, infine, alla guida della strategia

Una strategia delle operations deve definire gli obiettivi di performance delle operations e dei processi...

- La funzione operations crea valore aggiunto per i clienti e contribuisce alla competitività attraverso la capacità di soddisfare le esigenze dei suoi clienti
 - Le performance delle operations e dei processi sono caratterizzate da cinque aree, che incidono tutte quante sulla soddisfazione dei clienti finali e sulla competitività dell'azienda
1. **Qualità:** fare bene le cose, fornendo beni e servizi, esenti da errori, che «funzionino bene»
 2. **Velocità:** fare le cose rapidamente, minimizzando il tempo che intercorre tra la richiesta di beni e servizi da parte del cliente e la consegna di tali beni e servizi
 3. **Affidabilità:** fare le cose nel rispetto dei tempi, mantenendo le promesse di consegna fatte ai clienti
 4. **Flessibilità:** modificare ciò che si fa, o il modo in cui lo si fa, ossia la capacità di variare o di adattare, le attività delle operations per reagire a circostanze inattese, o fornire ai clienti un trattamento personalizzato, o per introdurre nuovi prodotti o servizi
 5. **Costo:** fare le cose in modo economico, producendo beni e servizi a un costo che consente di venderli ad un prezzo appropriato per il mercato, assicurando, nel contempo, un ritorno finanziario all'organizzazione

L'esatto significato degli obiettivi di performance differisce da una funzione operations all'altra

- Operations diverse avranno visioni diverse di ciò che significa effettivamente ognuno degli obiettivi di performance
- Nella slide successiva vengono indicate i differenti obiettivi di performance tra un'acciaieria e una compagnia di assicurazioni

COMPAGNIA DI ASSICURAZIONI Gli aspetti di ciascun obiettivo di performance includono...	Obiettivi di performance	ACCIAIERIA Gli aspetti di ciascun obiettivo di performance includono
Professionalità dello staff Cordialità dello staff	Qualità	% di prodotti conformi alle specifiche relative
Tempi di risposta del call center Tempestività dei consigli tecnici	Velocità	Lead-time dalla richiesta di informazioni al preventivo Lead-time dall'ordine alla consegna
Costante informazione ai clienti Rispetto della scadenza originariamente fissata	Affidabilità	% delle consegne puntuali e complete Informazione costante ai clienti sulle date di consegna
Personalizzazione delle condizioni di copertura assicurativa Capacità di gestire un'ampia gamma di rischi	Flessibilità	Capacità di modificare quantità, composizione e tempistica di un ordine
Prezzo dei premi delle polizze	Costo	Sconti disponibili Prezzo dei prodotti

Una strategia delle operations deve identificare le macro decisioni necessarie a conseguire gli obiettivi...

- Poche aziende hanno le risorse necessarie per investire su tutte le azioni che potrebbero migliorare le performance delle loro operations
- Quindi la strategia delle operations deve essere in grado di indicare il modo migliore in cui esse possono raggiungere gli obiettivi di performance stabiliti
- Esistono diverse modalità con cui sono definite le categorie decisionali relative alla strategia delle operations. Sono tutte valide nella misura in cui sono in grado di «catturare» le decisioni critiche.
- Per esaminarle utilizzeremo la stessa modalità impiegata per classificare le decisioni relative alla gestione dei processi, nelle attività di PROGETTAZIONE, ESECUZIONE E SVILUPPO

Alcuni esempi di decisioni strategiche da affrontare

Decisioni strategiche riguardanti la progettazione delle operations e dei processi

- Con quali modalità i processi dovrebbero decidere quali prodotti o servizi sviluppare e come il processo di sviluppo dovrebbe essere gestito?
- I processi dovrebbero sviluppare i propri prodotti o servizi all'interno, o esternalizzare la progettazione?
- Dove dovrebbero essere localizzati i siti operativi?

Decisioni strategiche riguardanti la pianificazione ed il controllo della produzione/erogazione di prodotti e servizi

- Con quali modalità i processi dovrebbero prevedere e monitorare la domanda relativa ai prodotti e ai servizi?
- Come si dovrebbero adeguare le attività alle fluttuazioni della domanda?
- Quale approccio e quali sistemi dovrebbero essere utilizzati per pianificare le attività?

Decisioni strategiche riguardanti lo sviluppo delle performance delle operations e dei processi

- Come si dovrebbero misurare le performance dei processi?
- Chi dovrebbe essere coinvolto nel processo di miglioramento?
- Quanto deve essere rapido il miglioramento delle performance?

Una strategia delle operations deve riconciliare le decisioni strategiche con gli obiettivi...

LA STRATEGIA DELLE OPERATIONS CONSENTE DI DEFINIRE LA RELAZIONE TRA GLI OBIETTIVI DELLE OPERATIONS E DEI PROCESSI E I MEZZI CON CUI REALIZZARLI!

- A questo punto è possibile incrociare le 2 prospettive:
 - a) delle richieste del mercato
 - b) delle risorse operative

E formare così una matrice a 2 dimensioni: [LA MATRICE DELLA STRATEGIA DELLE OPERATIONS](#)

- La strategia delle operations è così descritta dall'intersezione tra gli obiettivi di performance dell'azienda e le decisioni strategiche prese.
- Il processo di riconciliazione avviene tra cosa è richiesto alla funzione operations (obiettivi di performance) e come le operations tentano di realizzarlo, attraverso l'insieme delle scelte effettuate (e delle capacità sviluppate) in ciascuna area decisionale.

La matrice della strategia delle operations



I concetti di «modello di business» e «modello operativo»

Due concetti attinenti alla strategia delle operations sono emersi negli ultimi anni:

- **Modello di business:** è il piano da realizzare da parte di un'impresa per generare ricavi e realizzare profitti. Comprende le varie componenti e funzioni organizzative dell'azienda, il fatturato che produce e i costi a cui è soggetta. In altre parole quello che l'impresa fa e il modo in cui produce reddito
- **Modello operativo:** è una progettazione di alto livello dell'organizzazione che definisce la struttura e lo stile che consentono all'organizzazione di conseguire i propri obiettivi di business

Il «modello di business»

I modelli di business possiedono in comune diversi elementi:

1. La proposta di valore (value proposition) di ciò che viene offerto sul mercato
2. I segmenti obiettivo dei clienti cui è rivolta tale proposta di valore
3. I canali di comunicazione e di distribuzione utilizzati
4. I rapporti instaurati con i clienti
5. Le competenze fondamentali del modello
6. La configurazione delle sue attività
7. I partner e le loro motivazioni per collaborare al modello di business
8. Il flusso dei ricavi generato dal modello di business, ossia i modi in cui questo permette di generare reddito
9. La struttura dei costi del modello di business

Come si può vedere....

Questo concetto di modello di business è per molti versi analogo a quello di «strategia di business», ma tende a dare risalto non solo ai contenuti della strategia, ma soprattutto ai MODI con cui essa trova attuazione

Modello operativo

- Deve fornire una descrizione chiara e onnicomprensiva di ciò che l'organizzazione fa, prendendo in considerazione sia il livello di business che quello tecnologico
- Offre una visione dell'azienda in termini di rapporti chiave delle funzioni, i processi e le strutture necessari all'organizzazione per adempiere alla propria missione
- A differenza del modello di business che assume una vocazione al profitto dell'organizzazione, la filosofia del modello operativo può essere applicata alle organizzazioni no profit ed al settore pubblico

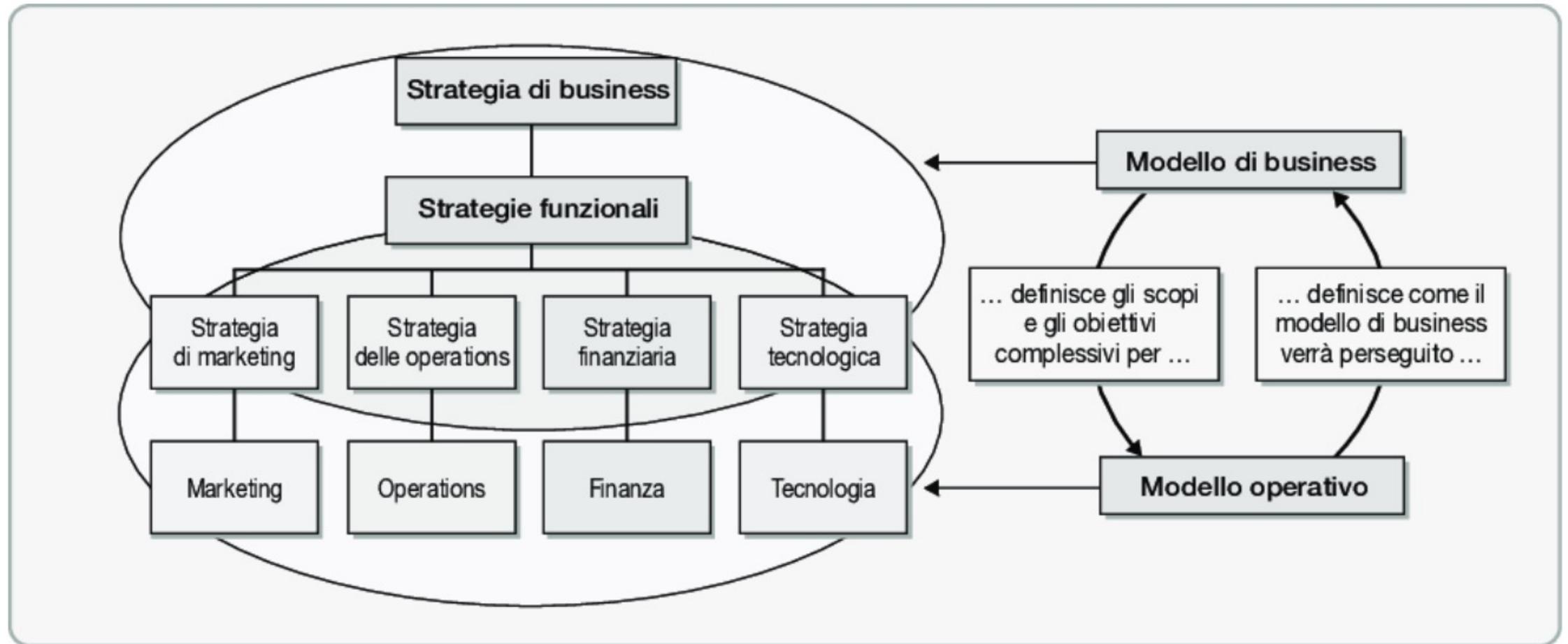
Un modello operativo dovrebbe includere parte o la totalità dei seguenti elementi

- Indicatori chiave di performance (*Key performance indicators*, KPI)
- Struttura finanziaria di base, ossia conto economico, nuovi investimenti e cash flow
- Definizione delle responsabilità per aree geografiche, prodotti, etc.
- Struttura dell'organizzazione, espressa in termini di aree di competenza
- Sistemi e tecnologie
- Responsabilità dei processi e loro interazioni
- Conoscenze e competenze chiave

Il modello operativo presenta due importanti caratteristiche

- Primo, non rispetta i convenzionali confini tra le funzioni. Il concetto di modello operativo riflette l'idea secondo cui tutti i manager sono manager dei processi e tutte le funzioni possono essere considerate parte dei processi
- Secondo, esistono distinzioni tra il «modello di business» ed il «modello operativo». La differenza principale è che i modelli operativi sono più focalizzati sul modo in cui deve essere attuata una strategia di business complessiva e possiedono una vocazione intrinseca a cambiare o trasformare le risorse o i processi dell'organizzazione. Viene spesso utilizzata l'espressione «**modello operativo obiettivo**» per indicare il modo in cui l'organizzazione dovrebbe operare per raggiungere i propri obiettivi e perseguire con successo il proprio modello di business

Il rapporto tra i concetti di «modello di business» e «modello operativo»



La strategia delle operations funziona sia in approccio top-down sia bottom-up?

- In una visione tradizionale, la strategia delle operations è una fra le tante strategie funzionali, governate dalle decisioni prese dai vertici aziendali. In questa visione, la strategia delle operations è guidata esclusivamente dai bisogni dell'azienda nel suo complesso. Si parla a questo proposito di prospettiva «top-down».
- Una visione alternativa implica che la strategia delle operations emerga nel tempo dai livelli operativi, perché l'azienda impara dall'esperienza quotidiana di gestione dei processi. E' questa una prospettiva «bottom-up».
- Una strategia delle operations dovrebbe riflettere entrambe le prospettive.

La strategia delle operations allinea le esigenze del mercato con le risorse operative?

- Qualunque strategia delle operations deve riflettere il posizionamento che l'azienda intende assumere sul mercato.
- Due obiettivi:
 - ✓ Fare in modo che le risorse delle operations siano in grado di soddisfare le esigenze del mercato- **Prospettiva di mercato**
 - ✓ All'interno delle operations devono essere sviluppati anche i processi e le risorse che assicureranno all'azienda nel lungo termine, un determinato set di competenze o capacità. In questo contesto, le competenze riguardano il know-how insito nelle risorse e nei processi dell'azienda. L'idea che la capacità competitiva di lungo termine derivi dalle risorse e dai processi delle operations costituisce la **prospettiva basata sulle risorse**.

La strategia delle operations deve riflettere le richieste del mercato

- Un approccio utile nella determinazione dell'importanza relativa dei diversi fattori competitivi, consiste nel distinguere tra quelli che sono stati definiti di tipo «order-winner» e di tipo «qualifier».
- Gli order-winner sono gli elementi che contribuiscono direttamente e significativamente allo sviluppo del business. Sono considerati dai clienti i fattori critici per l'acquisto del prodotto o del servizio. Il miglioramento della performance relativa ad un order-winner farà aumentare le vendite, o le probabilità di aumentare il fatturato.
- I qualifier rappresentano gli aspetti della competitività rispetto ai quali la performance delle operations deve superare un determinato livello, solo per essere presa in considerazione dal cliente. I qualifier sono gli elementi generalmente attesi e dati per scontati dai clienti. Eccellere su di essi non crea particolare vantaggio, mentre al contrario, una performance inadeguata sui qualifier può penalizzare la posizione competitiva delle operations.

La strategia delle operations deve costruire delle competenze di operations

- Costruire delle competenze di operations significa capire quali sono le risorse e i processi in essere nelle operations, partendo da semplici domande: «Che cosa abbiamo?» e «Che cosa possiamo fare?»
- Le operations sono la somma dei processi e delle risorse, di tipo sia tangibile sia intangibile
- Le risorse intangibili delle operations includono elementi quali:
 - ✓ Le relazioni con i fornitori e la reputazione presso i clienti;
 - ✓ Le conoscenze e l'esperienza maturate nel gestire le tecnologie di processo;
 - ✓ Le capacità del personale di cooperare nello sviluppo di nuovi prodotti o servizi;
 - ✓ Le modalità con cui tutti i processi sono coordinati e integrati in un unicum

Esempi...

- Esempio Flextronics
- Esempio Amazon

Che cos'hanno in comune questi due esempi?

Che cos'hanno in comune questi due esempi?

- Entrambe le aziende definiscono chiaramente la propria strategia delle operations:
 - ✓ Flextronics è disposta a trasferire in blocco le operations, per mantenere l'obiettivo di fornire ai clienti un servizio tempestivo ma a costi bassi;
 - ✓ Amazon ha ridefinito il proprio mercato per vendere qualcosa che nasce dalle sue competenze fondamentali di gestione delle operations.
- Senza questo tipo di chiara strategia top down è difficile definire con precisione le modalità di gestione dei singoli processi.
- Entrambe hanno ottimizzato i processi a livello operativo, in modo che l'expertise appresa contribuisca alla strategia, con una dinamica bottom-up.

Che cos'hanno in comune questi due esempi?

- In ambedue i casi le esigenze del mercato si riflettono chiaramente negli obiettivi di performance delle operations:
 - ✓ Tempestività di risposta e costi bassi per Flextronics
 - ✓ Servizio in sintonia con un mercato in trasformazione mediante le proprie competenze interne tecnologiche e di processo nel caso di Amazon

Che cos'hanno in comune questi due esempi?

- In ambedue le aziende hanno definito il modo in cui realizzare questi obiettivi, orientando strategicamente le proprie risorse operative:
 - ✓ Attraverso le decisioni relative alla localizzazione e alla supply chain nel caso della Flextronics.
 - ✓ Attraverso le competenze tecnologiche e di processo nel caso di Amazon.
- In altre parole, sia l'una sia l'altra hanno riconciliato le esigenze del proprio mercato con le competenze delle proprie risorse operative.

Casi di studio!

- McDonald's
- Calzedonia