

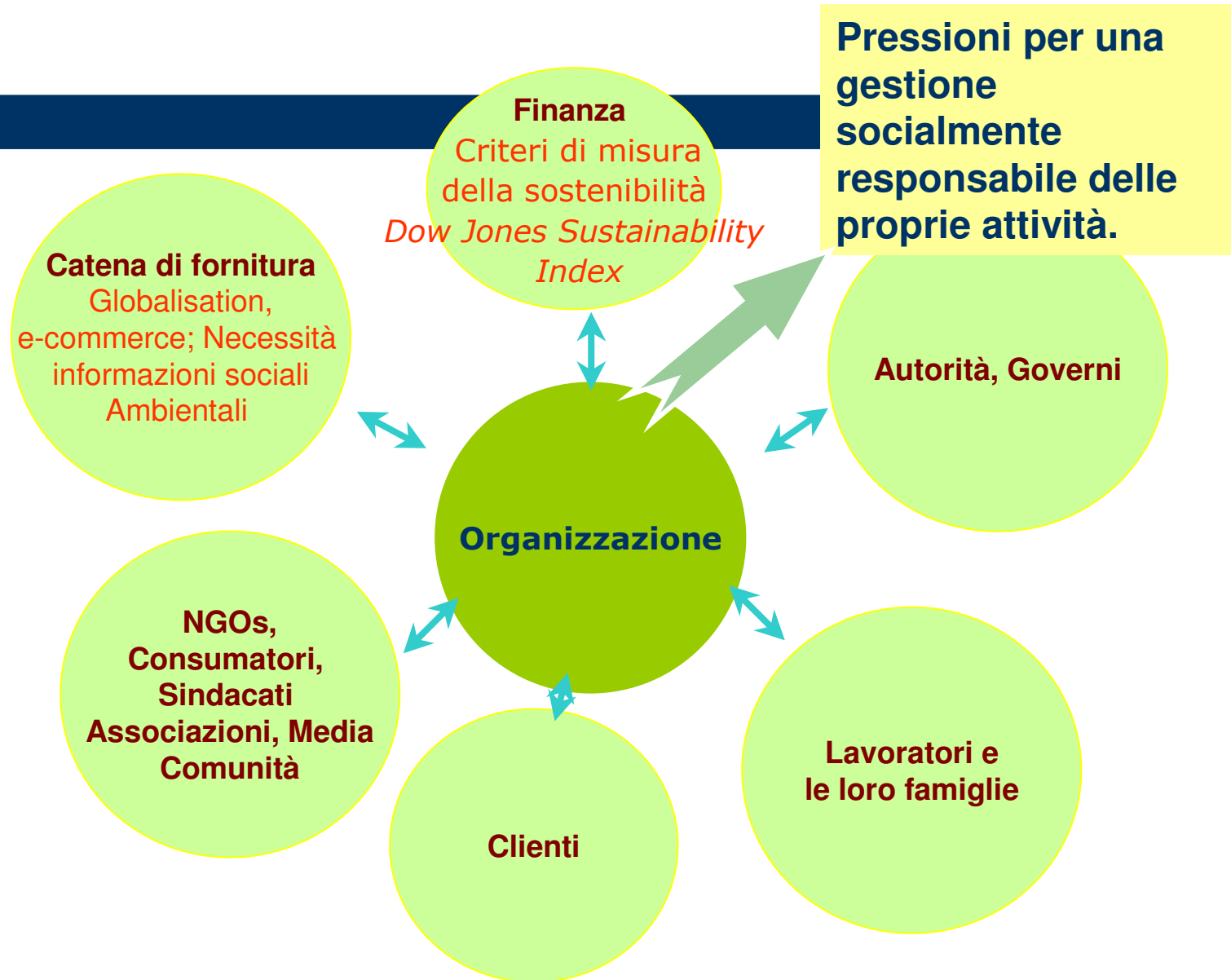
La gestione per processi a supporto della responsabilità d'impresa

Ing. Loredana Giannini

Bari, 30 settembre 2008



IL CONTESTO



IL CONTESTO

CARATTERISTICHE DEL MERCATO

- Il processo di Globalizzazione
- L'evoluzione del Mercato

Fattori di Pressione

- Evoluzione del consumatore
- Il ruolo delle Parti Interessate

ESIGENZE

- Acquisire Fiducia - Reputazione
- Immagine:fattore discriminante
- Valutare e misurare le proprie prestazioni

CONSEGUENZE

L'organizzazione cambia il proprio modello di gestione

LE PRIORITÀ

- la mappatura del mercato
- la comprensione delle esigenze del cliente finale
- la definizione della corretta strategia di mercato
- la comunicazione
- l'aumento della visibilità sul mercato
- l'innovazione
- l'ampliamento della gamma dei servizi offerti
- il miglioramento della qualità percepita
- l'attenzione all'ambiente e al sociale
- la corretta gestione
- il recupero della redditività e dei costi

Focus sul cliente



IL SET DI STRUMENTI

**Recupero dell'efficienza:
la gestione degli impianti con il TPM
(Total Productive Maintenance)**



Indagini di People and Customer Satisfaction



Le tecniche di Change Management



**La responsabilità sociale:
Lo standard SA8000**

Il Bilancio Sociale



**Formazione e coinvolgimento
del personale**



I Sistemi di Gestione



**Focus
sul
cliente**



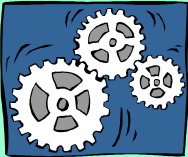
D. Lgs. 231 / 2001

IL SET DI STRUMENTI

Recupero dell'efficienza:
la gestione degli impianti con il TPM
(Total Productive Maintenance)



Indagini
Customer



Tutti prevedono la GESTIONE PER PROCESSI



La responsabilità sociale:
Lo standard SA8000



Il Bilancio Sociale

Formazione e coinvolgimento
del personale



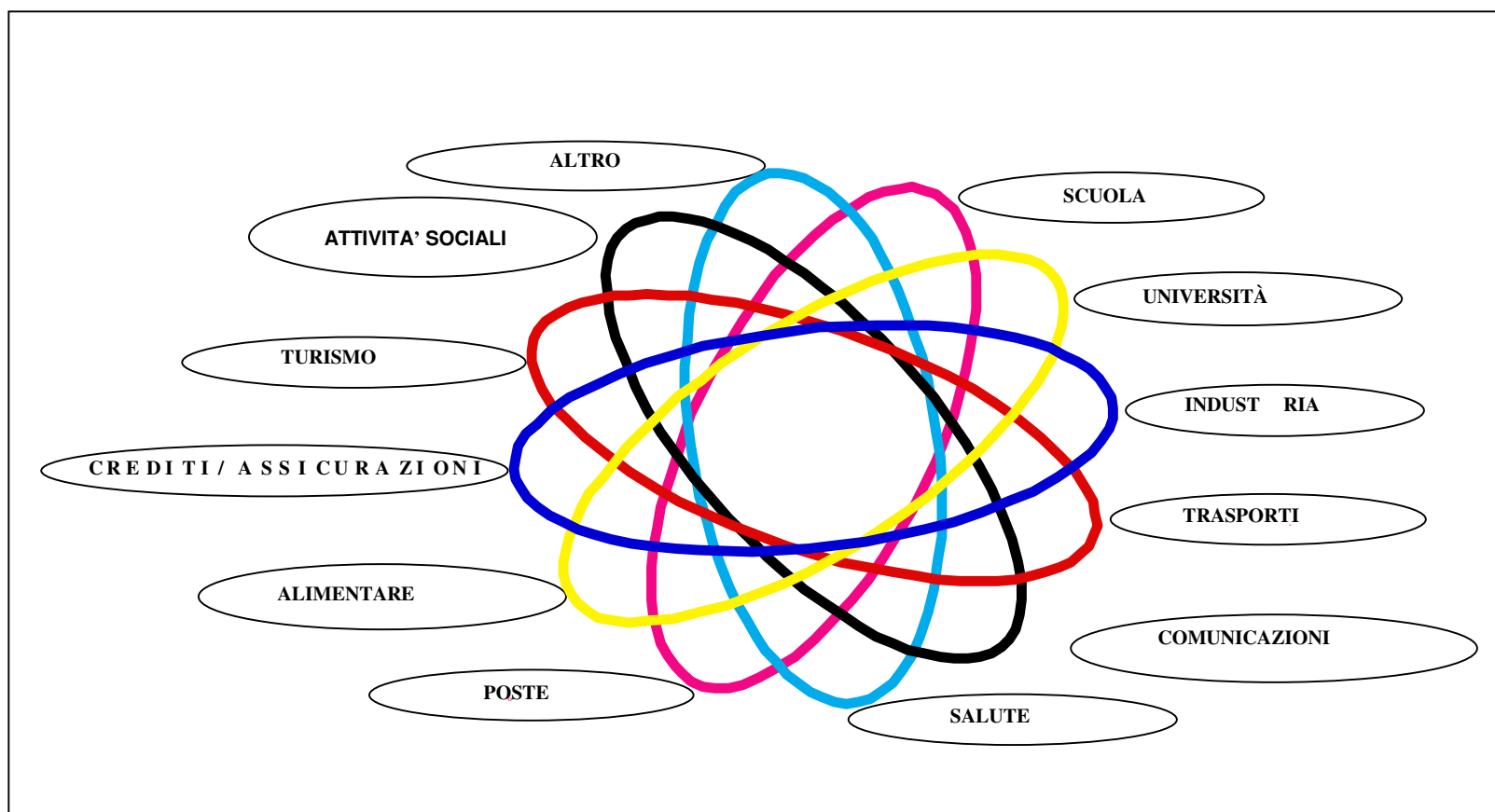
I Sistemi di Gestione



D. Lgs. 231 / 2001

Ing. Loredana Giannini

TUTTI I SETTORI SONO CHIAMATI A MIGLIORARE LE LORO PERFORMANCE



Come si migliora un'organizzazione?

“Fare BENE le cose GIUSTE”



Le strategie per il miglioramento continuo dell'organizzazione devono:

- identificare fini adeguati (mission, vision, obiettivi strategici) e tradurli in obiettivi operativi (***“fare le cose giuste”***)
- raggiungere gli obiettivi posti (***“fare le cose bene”***)

CLIENTE

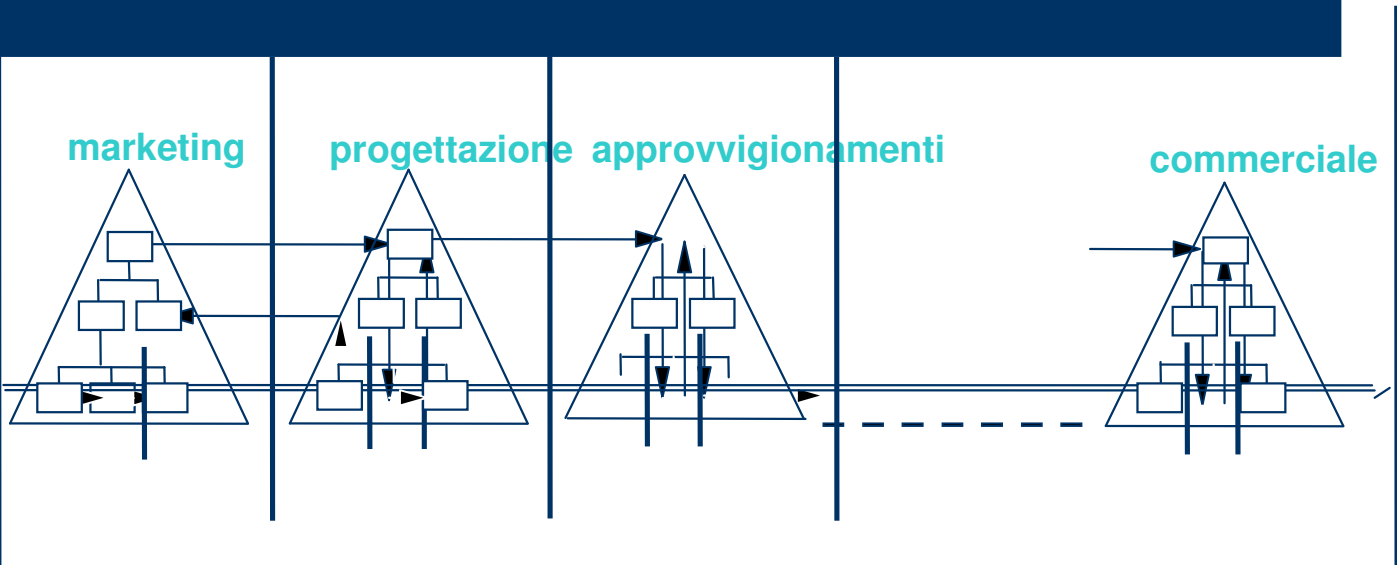
Ing. Loredana Giannini

marketing

progettazione approvvigionamenti

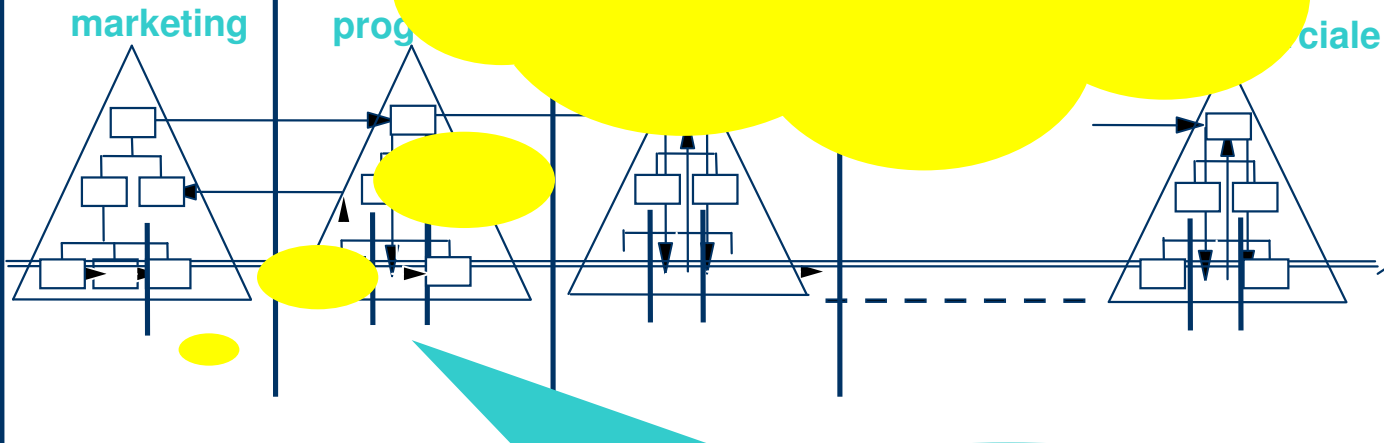
commerciale

CLIENTE



Ma per fortuna esiste il
cliente, che premia e
punisce solo i risultati
finali !

CLIENTE



CLIENTE

APPROCCIO PER FUNZIONI:

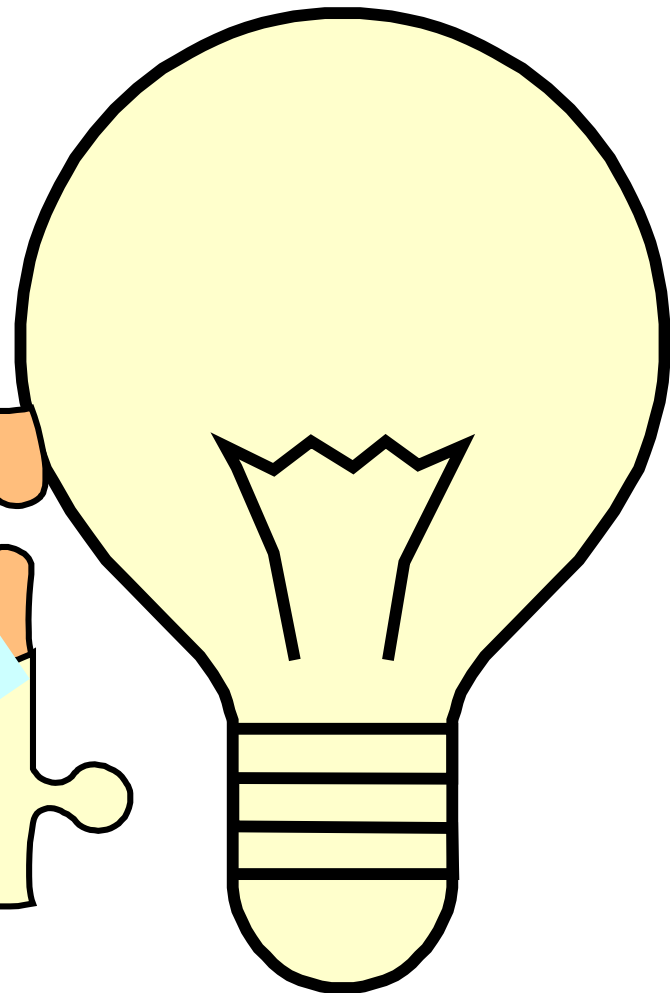
Parcellizza la gestione
Iperspecializza le persone
Misura e premia per obiettivi
“elementari”

QUALUNQUE SIA L'APPROCCIO MANAGERIALE ADOTTATO.....

**“LEGGERE”
L’AZIENDA**

VALUTARSI

**COSTRUIRE
LA MAPPA
DEI
PROCESSI
AZIENDALI**



EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE AZIENDALI

OTTIMIZZAZIONE
DELLE ATTIVITA'
ALL'INTERNO
DELLE FUNZIONI



OTTIMIZZAZIONE
GLOBALE DEL
PROCESSO
MIGLIORANDO LA
GESTIONE DEGLI
SPAZI
“INTERFUNZIONALI”

OGNI ORGANIZZAZIONE E' UN INSIEME DI

processi operativi - *convertono risorse input negli output necessari al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione*

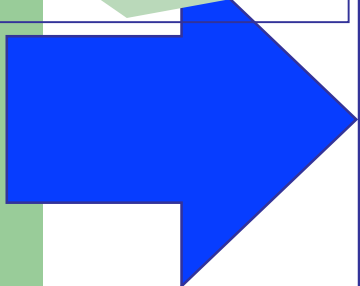
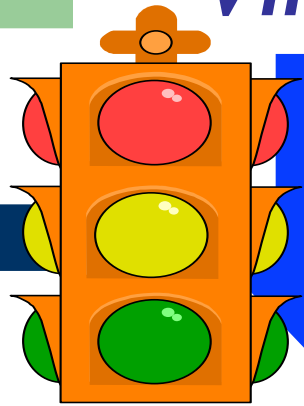
processi di supporto – *garantiscono l'acquisizione, l'utilizzo e l'aggiornamento delle risorse necessarie*

processi manageriali – *definiscono gli obiettivi aziendali e ne monitorano e regolano il raggiungimento*

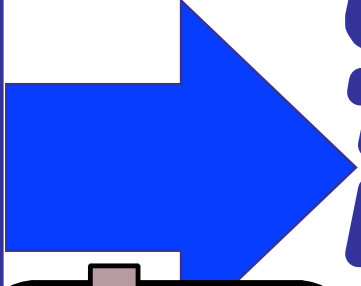
Che cos'è un processo ?

“Ogni attività è realizzata mediante un processo. Ogni processo ha dati di ingresso. I dati di uscita sono i risultati del processo che sono i prodotti sia tangibili che intangibili. Lo stesso processo è, o dovrebbe essere, una trasformazione che **aggiunge valore**. Ogni processo coinvolge in qualche modo persone e/o altre risorse”.

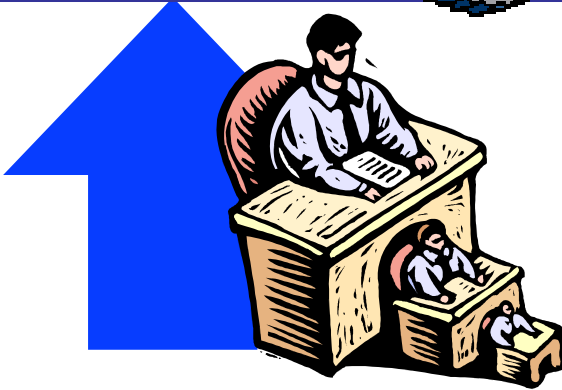
VINCOLI



PROCESSO

A cluster of three interlocking grey gears of different sizes, located in the bottom right corner of the central green box.

OUTPUT



RISORSE

INPUT

Ing. Loredana Gianni

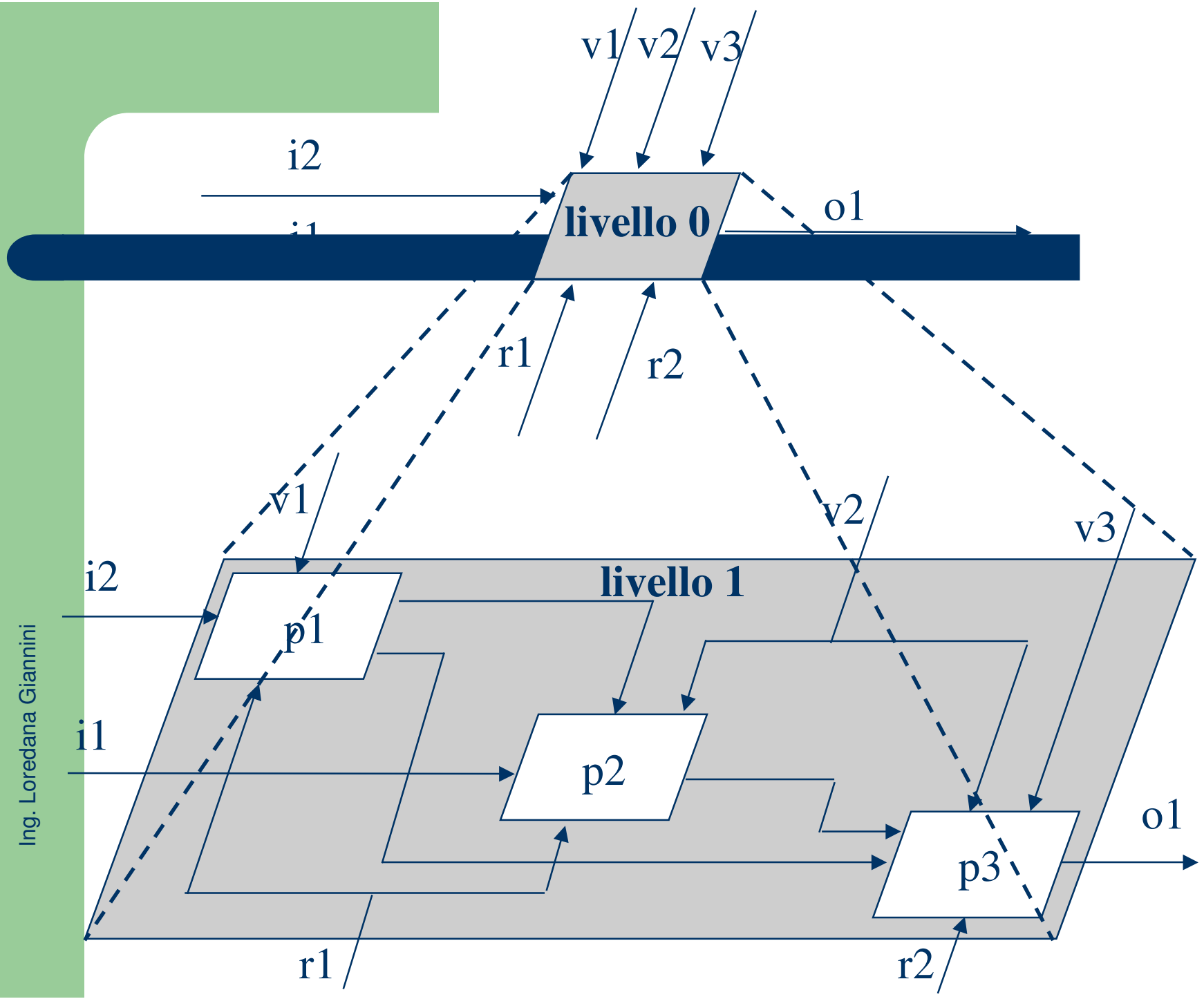
IL MODELLO STRUTTURATO DI RAPPRESENTAZIONE DEI PROCESSI

La rappresentazione prende l'avvio da un unico rettangolo che indica il macroprocesso da analizzare e del quale vengono individuati, a livello generale,

input (i), output (o), vincoli (v) e risorse (r).

Il livello di schematizzazione successivo permette di esplodere il macroprocesso in un numero di sotto-processi variabile da due a quattro, anch'essi rappresentati con dei rettangoli, che vengono solitamente disposti sulla diagonale che congiunge il vertice del foglio in alto a sinistra con quello in basso a destra.

Ing. Loredana Giannini



IL MODELLO STRUTTURATO DI RAPPRESENTAZIONE DEI PROCESSI

Per ciascuno di essi devono essere a loro volta indicati, tramite frecce, input, output, vincoli e risorse: essi consentono tra l'altro di capire quali sono i meccanismi che regolano i rapporti tra questi sotto-processi.

Il caso più semplice è quello in cui l'input di una fase coincide con l'output della fase a monte, ma può accadere anche, ad esempio, che l'output di una fase costituisca un vincolo per la fase a valle, oppure che l'output di una processo costituisca un input, o un vincolo, per una processo a monte.

IL MODELLO STRUTTURATO DI RAPPRESENTAZIONE DEI PROCESSI

Giunti a quello che è considerato il massimo livello di scomposizione, si passa ad una rappresentazione grafica di tutte le attività che compongono il processo, evidenziando le relazioni esistenti tra di loro e con l'esterno, utilizzando un

diagramma di flusso o flow-chart.

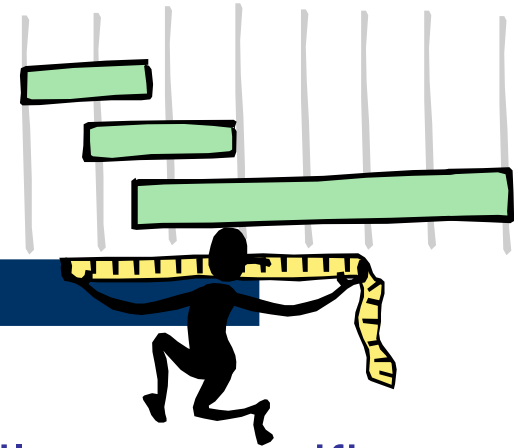
Esso costituisce una forma di modellizzazione del flusso di lavoro e consente di individuare le attività operative all'interno di ogni processo nelle logiche sequenze.

ALCUNI ESEMPI.....

GESTIRE UN'ORGANIZZAZIONE IN FUNZIONE DEI PROCESSI

- ❑ **Identificazione dei bisogni del cliente**
- ❑ **Trasformazione dei bisogni del cliente in caratteristiche misurabili**
- ❑ **Correlazione delle caratteristiche ai parametri di processo o prodotto intermedi e finali**
- ❑ **Definizione di un set di indicatori**
- ❑ **Definizione delle frequenze, delle modalità di misurazione e dei criteri di “accettabilità”**
- ❑ **Monitoraggio**
- ❑ **Regolazione**

Perché misurare?



- ✓ E' una forma oggettiva e condivisibile per verificare e validare i progressi ottenuti
- ✓ Costituisce un'azione necessaria di governo e di controllo
- ✓ Rende più visibili i percorsi e/o i processi in via di svolgimento, permettendone un riallineamento e facilitandone la comunicazione diffusa sullo status
- ✓ Trasferisce e sistematizza su un piano quantitativo fenomeni ed elementi di natura più qualitativa, talvolta suscettibili di interpretazioni più soggettive e discrezionali

Cosa è un indicatore

(dal latino *index* = indica, "che mostra")

*“è uno strumento cognitivo
scientificamente fondato per la diagnosi
di problemi e per l’orientamento
dell’azione”*

- È un parametro o una grandezza derivata da parametri, che descrive lo stato o la dinamica di un fenomeno o di un sistema, dandogli un significato che si estende oltre quello associato al singolo parametro.

Utilizzo degli indicatori

Gli indicatori permettono:

- di esprimere gli obiettivi e di misurare poi i risultati attraverso quantità numeriche
- ai manager, di comunicare chiaramente ai propri collaboratori le aspettative di performance
- di controllare il raggiungimento degli obiettivi



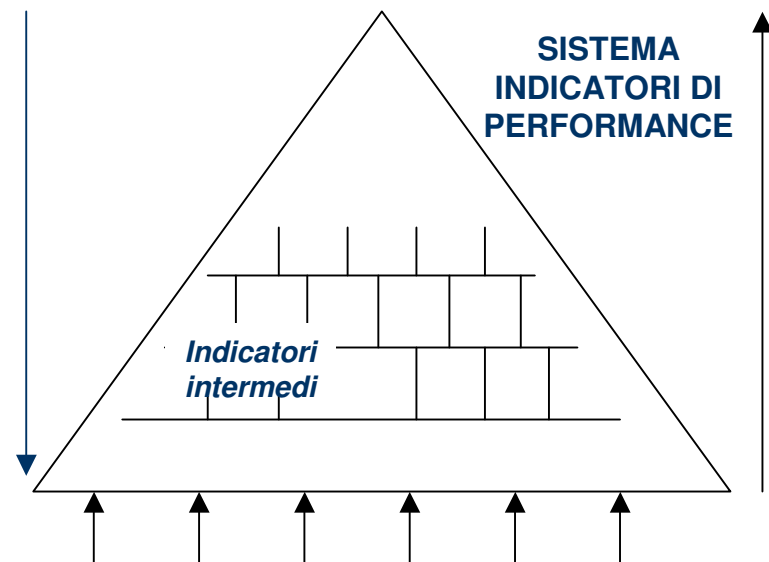
Obiettivi e indicatori

- **Economico-finanziari**: obiettivi globali o parziali basati su dati ed informazioni espresse in termini monetari (bilanci di esercizio, costi, fatturato, ecc.);
- **Competitivi**: misurano il grado di successo che l'impresa ottiene sul mercato nei confronti della concorrenza e dei clienti e la potenzialità del suo mantenimento o accrescimento nel tempo;
- **Di Processo**: servono per valutare le prestazioni dei processi e per impostare correttamente le politiche di miglioramento continuo.

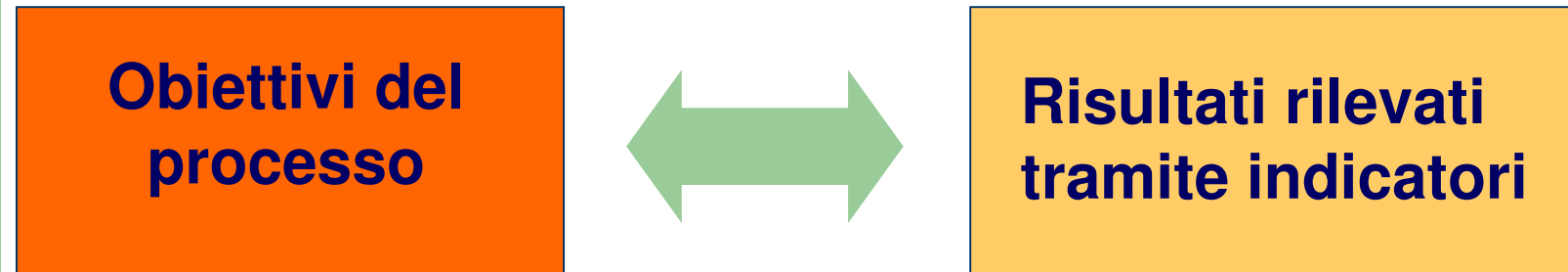
Costruzione degli indicatori di performance

Gli indicatori di performance, in particolare, devono essere:

- ✓ Costruiti in logica di **deployment**, ovvero i risultati dei processi devono essere letti in stretto collegamento con gli obiettivi strategici aziendali
- ✓ In grado di esprimere i nessi **causa-effetto** che caratterizzano i legami tra le diverse attività lungo i processi
- ✓ Costruiti e letti a **sistema**



Confronto con gli obiettivi



Se coincidono va tutto bene, altrimenti occorre indagare sulle cause dello scostamento e decidere circa le modalità di intervento

Alcune delle possibili “fonti di informazione”.....

Indagini di customer satisfaction

Analisi di tendenza su alcuni parametri significativi

Peer Review, Benchmarking, Assessment

Segnalazioni e reclami

Andamento degli indicatori chiave di performance (KPI)

..... e alcune delle possibili “mete”

Miglioramento del clima aziendale

Ottimizzazione delle scorte

Incremento delle vendite

Riduzione del turnover del personale

Aumento della soddisfazione dei clienti

Improvement is a Journey,
not a Destination



Grazie per l'attenzione !

Loredana Giannini

lorgiannini@alice.it