



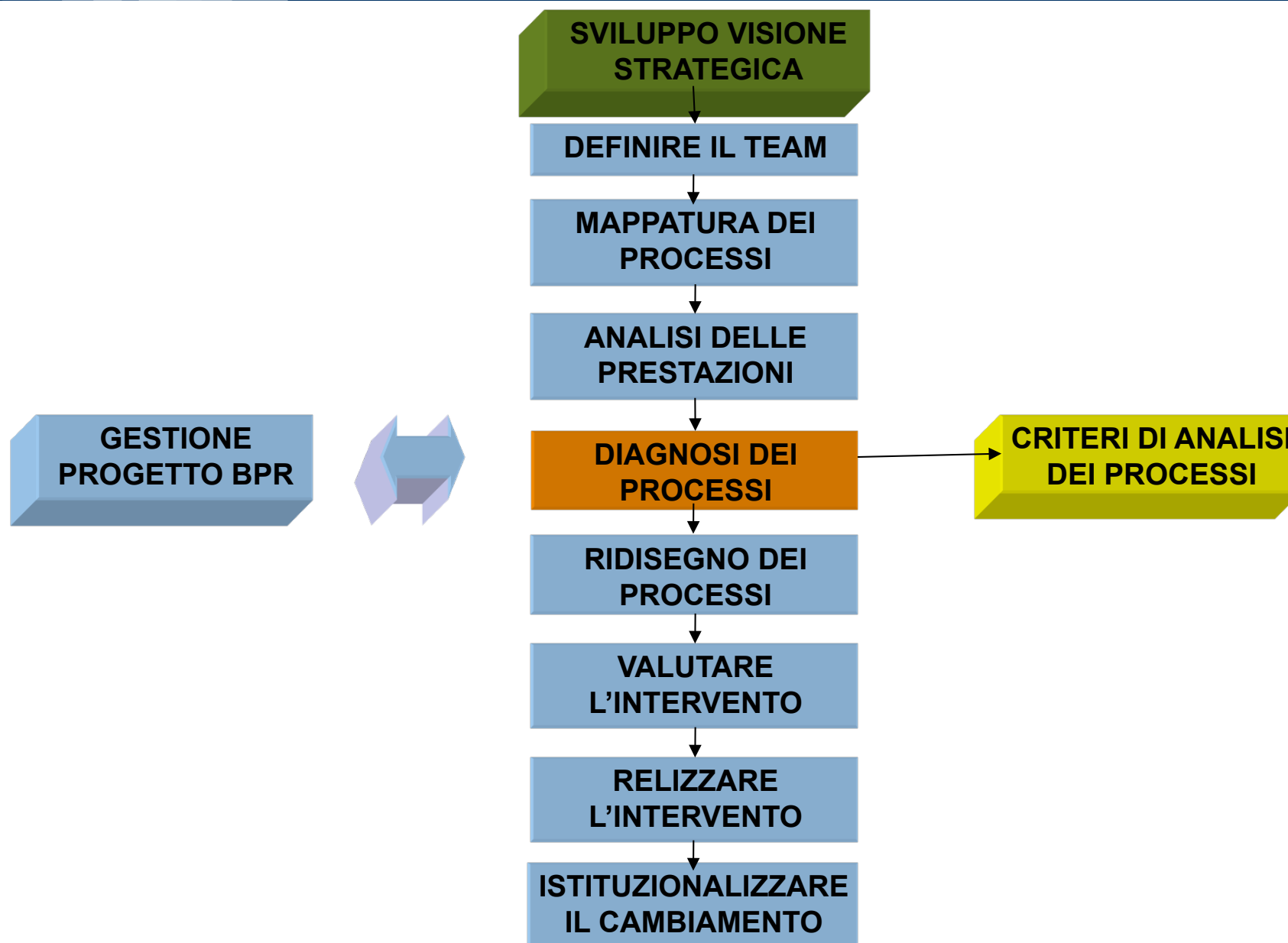
 POLITECNICO DI MILANO

Analisi e progettazione dei processi aziendali Sez. E-OZ



ANALISI DEI PROCESSI AZIENDALI ED INDIVIDUAZIONE
CRITICITA'

Maria Caridi





L'obiettivo di questo modulo è definire un modello e una metodologia di analisi e diagnosi dei processi aziendali in termini di **determinanti delle prestazioni** e finalizzato ad evidenziare le **criticità** del processo



Modello di valutazione dei processi

Il modello delle determinanti

4

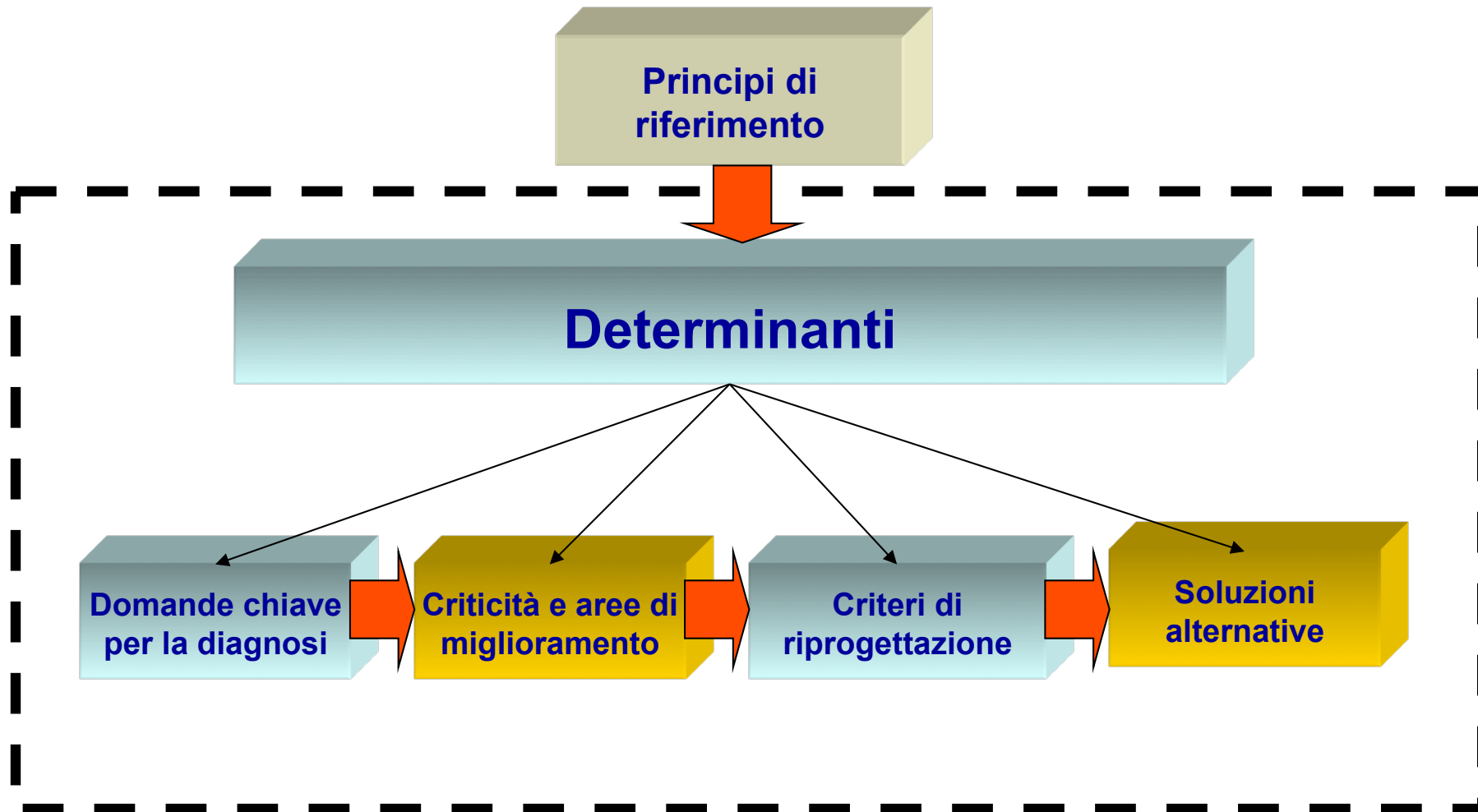
- Le prestazioni dei processi sono determinate da una serie di variabili che caratterizzano e descrivono il **funzionamento** del processo
- Tali variabili sono quindi **determinanti** delle prestazioni di efficacia ed efficienza dei processi (misurate dagli indicatori considerati nel modulo 3)





Fasi di utilizzo delle determinanti per la diagnosi e la riprogettazione del processo

5





Principi culturali:

1. Pervasività dell'orientamento
2. Logica cliente fornitore

Principi organizzativi:

3. *Ownership* dei processi
4. Ridisegno delle mansioni e dei ruoli

Principi gestionali

5. Documentazione dei processi
6. Misurazione dei processi
7. Ottimizzazione dei flussi di attività e bilanciamento tra logica *pull* e la logica *push*



Modello di valutazione dei processi: Metodologia di analisi dei processi

7

DETERMINANTE	VALUTAZIONE	PRESTAZIONI
Flusso delle attività	Criteri di valutazione determinante	Valutazione dell'impatto sulle prestazioni del processo
Organizzazione		
Risorse e Competenze		
Pianificazione e controllo prestazioni		
Tecnologia del processo		

- Le determinanti sono le variabili chiave per l'analisi (e quindi per la ri-progettazione) dei processi
- La **griglia delle determinanti** garantisce la **completezza della valutazione** del processo
- L'analisi del processo, effettuata attraverso una serie di criteri, si conclude con la valutazione dell'impatto di ciascuna determinante sulle prestazioni del processo



Operativamente:

- Ogni determinante viene analizzata secondo una serie di criteri (i criteri di valutazione proposti nei lucidi sono solo uno spunto di riflessione per i gruppi di lavoro)
- A partire dai criteri identificati, e utilizzando anche metodi strutturati di analisi qualitativa e quantitativa (Fishbone, Pareto, Analisi del valore, Gap Analysis, ...), ciascun gruppo di lavoro effettua una riflessione sulle criticità del caso allo scopo di compilare la Griglia delle determinanti

Criteri di valutazione proposti

+

Brainstorming

+

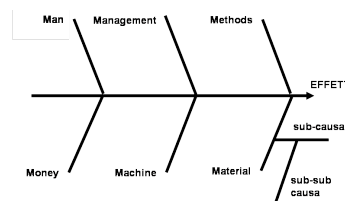
Metodi strutturati di analisi qualitativa e quantitativa

=

Compilazione della Griglia delle determinanti

DETERMINANTE	Criticità
Flusso delle attività	...
Organizzazione	...
Risorse e Competenze	...
Pianificazione e controllo prestazioni	...
Tecnologia del processo	...

METODI



***Fishbone -Analisi valore
- Gap analysis - Altri***



Flusso delle attività

Organizzazione

Competenze e Risorse

Pianificazione e controllo delle prestazioni

Tecnologia



Valutazione delle determinanti

1. Flusso delle attività

10

Oggetto della valutazione

- **Workflow delle attività**
- **Logiche e procedure** utilizzate nello svolgimento delle attività

Criteri di valutazione

- Workflow delle attività
 - Tutte le attività di un processo devono aggiungere valore
 - Il flusso del processo deve essere il più possibile semplice e lineare
 - La parallelizzazione o sovrapposizione delle attività può migliorare le prestazioni del processo
 - I flussi e le interdipendenze interni ed esterni al processo devono essere gestiti
- Logiche e procedure utilizzate nello svolgimento delle attività
 - Le attività di controllo devono essere il più possibile razionalizzate e semplificate ed eliminate quelle non necessarie
 - Le attività più a monte nel workflow devono essere standardizzate (es. interfacce)
 - Occorre definire la dimensione ottimale dei lotti
 - Occorre bilanciare le logiche push e pull e identificare correttamente il punto di disaccoppiamento



Tutte le attività del processo aggiungono valore?

- Quali attività aggiungono valore per il cliente (valore è tutto quello per cui il cliente è disposto a pagare)?
- Le attività che non aggiungono valore sono indispensabili al funzionamento del processo?
- Esistono duplicazioni di attività?
- L'attività potrebbe essere evitata eliminando la gerarchia organizzativa e adottando una diversa organizzazione del lavoro?
- L'attività potrebbe essere evitata svolgendo meglio le attività a monte (= eliminando i difetti)?
- Gli output hanno valore per il cliente? Sono utilizzati?
- Gli output sono veramente richiesti dal cliente? (Sono necessari? Sono discrezionali?)

➤ *Possibili risultati: riduzione dei tempi e dei costi di processo*



Il flusso del processo è lineare?

- Quali percorsi seguono gli oggetti (materiali, documenti, informazioni) trattati dal processo?
- Esistono attività o operazioni che hanno il solo scopo di sincronizzare il processo?
- *I possibili risultati: Riduzione dei tempi (e dei costi) di processo*

Le attività devono essere eseguite in sequenza o possono essere parallelizzate o sovrapposte?

- La sequenza rispecchia precedenze logiche o la esigenza di specializzare/utilizzare le stesse risorse?
- La sovrapposizione e il coordinamento delle attività permette di migliorare l'output del processo?
- *I possibili risultati: riduzione dei tempi di processo; riduzione dei ricicli (e quindi dei costi e tempi); miglioramento della qualità dell'output*



Criteri di valutazione delle determinanti

1. Flusso delle attività: Workflow

13

Sono previsti opportuni meccanismi per la gestione delle interdipendenze interne ed esterne al processo?

- È prevista la standardizzazione delle interfacce?
 - Sono previsti meccanismi di integrazione verticale o orizzontale?
 - I flussi informativi (dati, applicativi e sistemi) sono integrati?
- *Possibili risultati: riduzione dei tempi e dei costi e miglioramento della qualità del processo*



Le procedure e i controlli applicati possono essere semplificati?

- L'incidenza delle operazioni di controllo all'interno delle attività è giustificata? (p.e. verifica dell'identità di un materiale con ispezione completa)
- Esistono controlli ed attività dovuti a carenza di informazione? (p.e. inventario fisico dei pezzi, ricerca manuale su documentazione cartacea)
- Alcuni controlli possono essere anticipati?
- Esistono informazioni non tenute in debita considerazione dalle procedure e i controlli?
- I controlli interrompono le attività?

Le attività meno critiche sono standardizzate?

- Esistono modalità standard per svolgere le attività più a monte del processo?
- E' definito un giusto snodo tra attività svolte in logica push e attività svolte in pull?
- *I possibili risultati: riduzione dei tempi e dei costi di processo; miglioramento della qualità dell'output*

Le attività sono svolte in lotti grandi (modalità batch) o in lotti unitari (modalità continua)?

- *I possibili risultati: riduzione dei tempi di processo*



Superbanca è una grande banca universale (Retail + Corporate) che opera anche sul mercato Private. La struttura organizzativa comprende una serie di staff e servizi centrali, strutturati funzionalmente, e divisioni operanti su più nazioni della Unione Europea. La Divisione Retail serve i clienti mass-market e small business. Opera in Francia, Germania, Svizzera ed Italia, con una rete di Filiali (uffici) coordinate da Direzioni Regionali, a loro volte dirette da Direzioni Nazionali. La Divisione offre una gamma completa di prodotti bancari per il consumatore - conti correnti, mutui, prestiti, fidi ed altri. Il mercato dei mutui sta diventando il segmento preponderante dell'offerta di Superbanca. Tale attività viene realizzata dalle diverse filiali di Superbanca presenti sul territorio.

Il processo di erogazione mutui si svolge nelle seguenti modalità:

- 1. Colloquio preliminare con il cliente:** il gestore raccoglie le esigenze del cliente e valorizza il suo piano di ammortamento ideale. In particolare la scelta del prodotto è supportata da un apposito applicativo, Super-Mutuo. Individuato il prodotto, il gestore stampa la proposta di mutuo e il modulo ESIS.
- 2. Valutazione della affidabilità creditizia del cliente:** il gestore compie in presenza del cliente e di eventuali co-obbligati, le seguenti attività: identifica ed eventualmente censisce il cliente sulla Anagrafe Clienti; consegna al cliente l'informativa SIC sul trattamento dei dati personali e fa firmare il relativo consenso; consegna il "documento di sintesi", "l'informativa pre-contrattuale" previsti dalla normativa. Effettuate queste attività si valuta l'affidabilità creditizia con il software Score. Se la valutazione dà esito positivo, si conferma al cliente che la richiesta può essere accolta. I dati dichiarati sono "congelati" e si consegna al cliente la "Proposta di Mutuo". Si effettuano quindi le perizie per valutare il valore dell'immobile. Alla fine delle attività si consegna al cliente la documentazione (ESIS, consenso SIC, ...).
- 3. Istruttoria:** il cliente è aiutato ad acquisire i documenti necessari per ottenere il finanziamento, in particolare la perizia e la relazione notarile preliminare. Il gestore informa il cliente della situazione e valuta con il responsabile di filiale se proseguire l'iter fiduciario.



4. Completamento dell'iter valutativo: il gestore compie alcune verifiche su CR - Centrale Rischi Banca d'Italia e CRIC - Centrale Rischi Importi Contenuti. Se si riscontrano anomalie (ad esempio sofferenze, crediti passati a perdita), la Proposta di Mutuo perde validità. Il gestore raccoglie la documentazione aggiuntiva ed inoltra la pratica al responsabile di Settore che decide se procede o meno.

5. Raccolta dei documenti: il gestore monitora le azioni del perito e del notaio, per garantire che la documentazione sia completata correttamente entro i termini suggeriti.

6. Preparazione delibera mutuo: il cliente è informato della decisione sulla concessione del mutuo. Si procede alla verifica della documentazione e al completamento della pratica.

7. Verifica della documentazione: il cliente torna in filiale con i documenti richiesti nel corso dei primi contatti. Il gestore verifica che la documentazione sia completa e aggiornata. A questo punto il cliente compila e firma la domanda di mutuo, disponibile in Intranet. Il gestore controlla che la documentazione consegnata corrisponda alle informazioni dichiarate.

8. Aggiornamento della decisione: aggiornata la pratica PF, si ha la valutazione creditizia definitiva.

9. Delibera: il gestore carica la domanda di Fido su sistema e definisce se il mutuo sarà erogato in modalità immediata o differita. I testi dei contratti di stipula ed erogazione sono elaborati dal software Mutuo99 e stampati in filiale, il giorno successivo alla richiesta.

10. Erogazione

In questa fase finale della concessione si perfezionano i contratti, si eroga l'importo del mutuo e avviene il passaggio di proprietà del bene.

11. Stipula: sono verificati i prerequisiti alla stipula e al rogito. Nell'incontro con il notaio cliente e venditore e la Banca (il direttore di Filiale o altro Quadro Direttivo titolato a rappresentare la Banca) viene firmato il rogito.

12. Erogazione: attraverso il software Mutuo99 dopo aver acquisto tutti i documenti.



Il caso Superbanca 3/5

Commenti: Il flusso delle attività

17

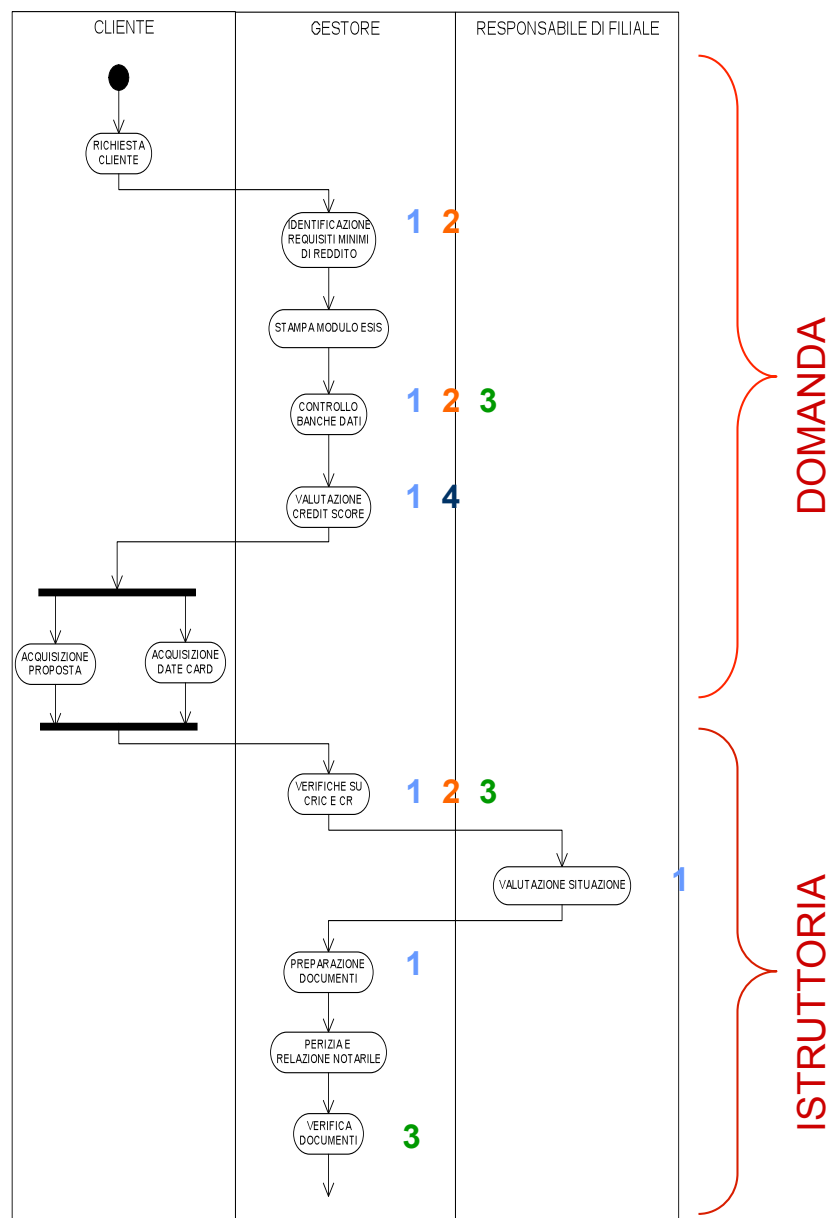
- Il processo non è lineare (numerosi ricicli durante la fase di valutazione)
- Tutte le attività sono eseguite in modo sequenziale
- Attività che non aggiungono valore (es: attività di raccolta informazioni)
- Attività duplicate (es: le informazioni vengono richieste più volte ai clienti)
- Forte incidenza di attività di controllo al processo



Il caso Superbanca 4/5

Il flusso delle attività

18



1. ATTIVITA' SENZA VALORE AGGIUNTO PER IL CLIENTE

AS - IS

- Molte **attività non aggiungono** direttamente **valore al prodotto mutuo**
- Sono **attività di puro scambio dati o raccolta informazioni**, che solo in parte contribuiscono a migliorare la qualità del servizio erogato
- Tali **attività** risultano tuttavia **necessarie alla banca** per profilare il cliente e ridurre il rischio sul finanziamento

TO BE

- Alcune di queste **attività** andrebbero **eliminate o riprogettate**, per aumentare **efficienza ed efficacia** del processo
- **Riduzione del numero di transazioni dell'informazione**: ad ogni passaggio aumenta il rischio che i dati vengano danneggiati o perduti

2. ATTIVITA' DUPLICATE

AS - IS

- Le **attività di raccolta informazioni** sul cliente sono piuttosto **ridondanti**: il processo perde in efficienza per la banca ed appeal verso il cliente
- I dati sul cliente sono prima appuntati su carta e solo in seguito inseriti nel sistema informativo

TO BE

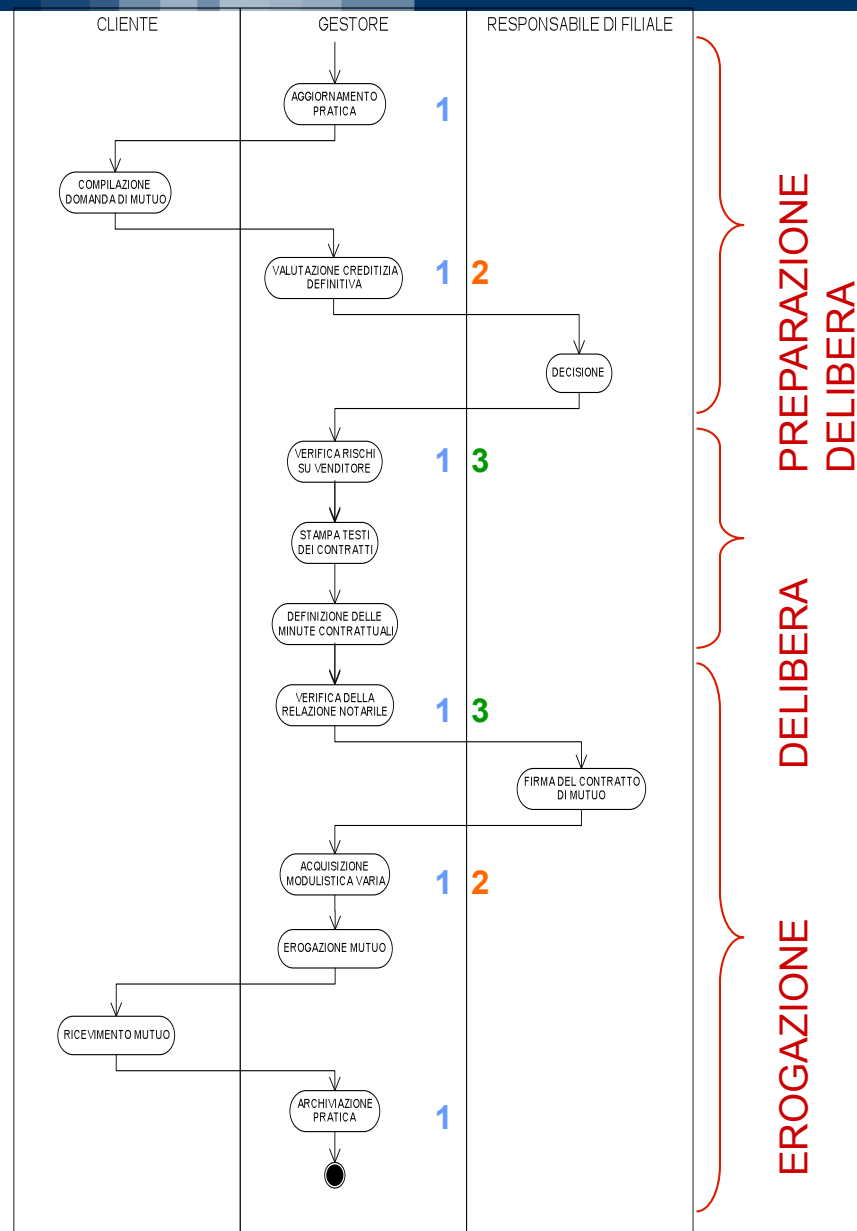
- Alcune fasi potrebbero essere ottimizzate con **l'introduzione di un database di condivisione dati**



Il caso Superbanca 5/5

Il flusso delle attività

19



3. PROCEDURE E CONTROLLI APPLICATI

AS – IS

- L'incidenza delle operazioni di controllo è molto elevata
- L'intero **flusso** è altamente **standardizzato**: l'iter di processo è codificato secondo **rigide procedure aziendali** (non sempre rispettate)
- L'utilizzo di software contribuisce a formalizzare il processo
- Il processo è interamente gestito secondo **logica pull**: il ciclo di attività ha inizio solo nel momento in cui il cliente presenta la propria richiesta

TO BE

- Ulteriori investimenti in ambito ICT, ad esempio l'acquisto di un software unico per tutto il processo, renderebbero il processo più efficiente

4. NON LINEARITA' DEL PROCESSO

AS – IS

- Il **processo non è lineare**: numerose sono le retroazioni e i ricicli che impattano in negativo sull'efficienza complessiva del processo (vedi activity diagram allegato)
- Le **attività** sono esclusivamente svolte in modo **sequenziale**
- Ci sono inoltre **attività di sincronizzazione del processo**, finalizzate a rendere omogeneo il suo sviluppo (ex: coordinamento delle azioni di notaio e perito, raccolta di documenti dispersi, ...)

TO BE

- Uno sviluppo più lineare del processo contribuirebbe a diminuire tempi e costi ad esso associati



Oggetto della valutazione

- **Macrostruttura**
- **Process ownership**
- **Microstruttura** (ruoli, mansioni, responsabilità)

Criteri di valutazione

- Macrostruttura
 - I flussi del processo devono essere il meno possibile trasversali alla struttura organizzativa
- Process ownership
 - Il processo deve essere coordinato e monitorato da un responsabile
- Microstruttura (ruoli, mansioni, responsabilità)
 - Ruoli, mansioni e responsabilità devono essere progettati secondo una logica di integrazione dei processi (job enlargement e job enrichment)
 - Gli attori del processo devono possedere la delega necessaria
 - Spesso conviene separare lo svolgimento di attività semplici e attività complesse



Le unità organizzative seguono la logica del processo o delle funzioni?

- Gli attori del processo appartengono alla stessa unità organizzativa?
- Quante unità organizzative distinte funzionalmente o gerarchicamente sono coinvolte nel processo?
- Quanti passaggi di unità organizzativa avvengono lungo un processo (ad es. n. passaggi di unità organizzativa/n. passaggi di attività totali)?
- *I possibili risultati: miglioramento dell'integrazione del processo (e quindi miglioramento dei tempi e della qualità del processo)*



Esiste un responsabile delle prestazioni del processo (*process owner*)?

- Esiste un *process owner* che monitori le prestazioni del processo?
- Esiste un *case manager*?
- Esiste un contatto unico con il cliente?
- Le transazioni con il cliente sono prese in carico da un unico attore che è in grado di garantirne l'esito?
- *I possibili risultati: possibile miglioramento della qualità dell'output e del servizio al cliente attraverso l'istituzione di una responsabilità specifica sulle prestazioni del processo*



Criteri di valutazione delle determinanti

2. Organizzazione : Microstruttura

23

Le attività fortemente interdipendenti sono svolte dalla stessa persona?

- Quanto è parcellizzata l'attività del processo?
- *I possibili risultati: riduzione dei tempi di processo; miglioramento della qualità dell'output*

Le attività di supporto sono integrate con le corrispondenti attività primarie?

- Le informazioni sono gestite da chi le usa?
- I ruoli operativi dispongono anche delle competenze specialistiche necessarie e collegate (*job enrichment*)?
- Le attività di supporto poco legate alle attività primarie sono opportunamente separate?
- *I possibili risultati: riduzione dei tempi di processo; miglioramento della qualità dell'output*

Gli attori del processo hanno la delega necessaria a svolgere le attività del processo in modo efficiente?

- I tempi del processo sono allungati dalla necessità di richiedere autorizzazioni o ricevere risposte a problemi o eccezioni?
- Il controllo è sui risultati o sugli adempimenti?
- Il livello di preparazione degli attori è coerente con il livello di delega?
- *I possibili risultati: riduzione dei tempi di processo; miglioramento della qualità dell'output*

Attività semplici e attività complesse sono svolte dalla stessa risorsa?

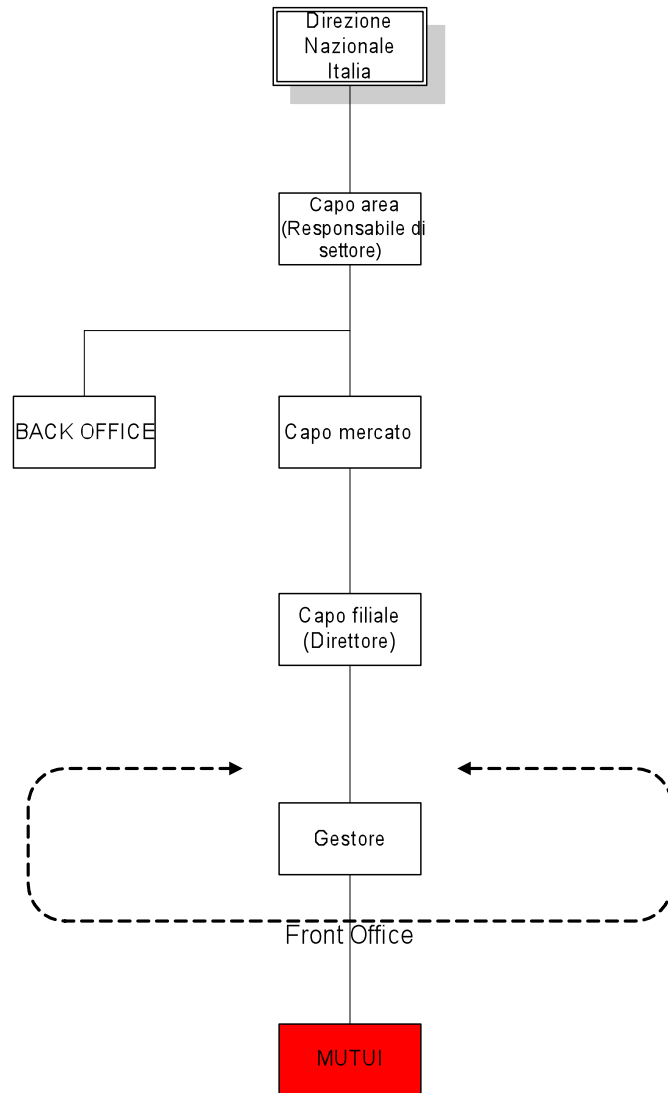
- Valutare la varianza della complessità delle decisioni e delle competenze richieste
- *I possibili risultati: riduzione dei tempi e dei costi di processo; miglioramento della qualità dell'output*



Valutazione delle determinanti

2. Organizzazione: Caso Superbanca

24



La struttura organizzativa è rigida (**organizzazione burocratica**). Nello specifico processo Mutui intervengono quattro livelli gerarchici :Capo Area , Capo Mercato , Capo Filiale e Gestore.

Superbanca intuisce l'importanza dell'unità dell'interfaccia con il cliente e la garantisce grazie alla figura del gestore , ma **non assicura un'adeguata OWNERSHIP**:

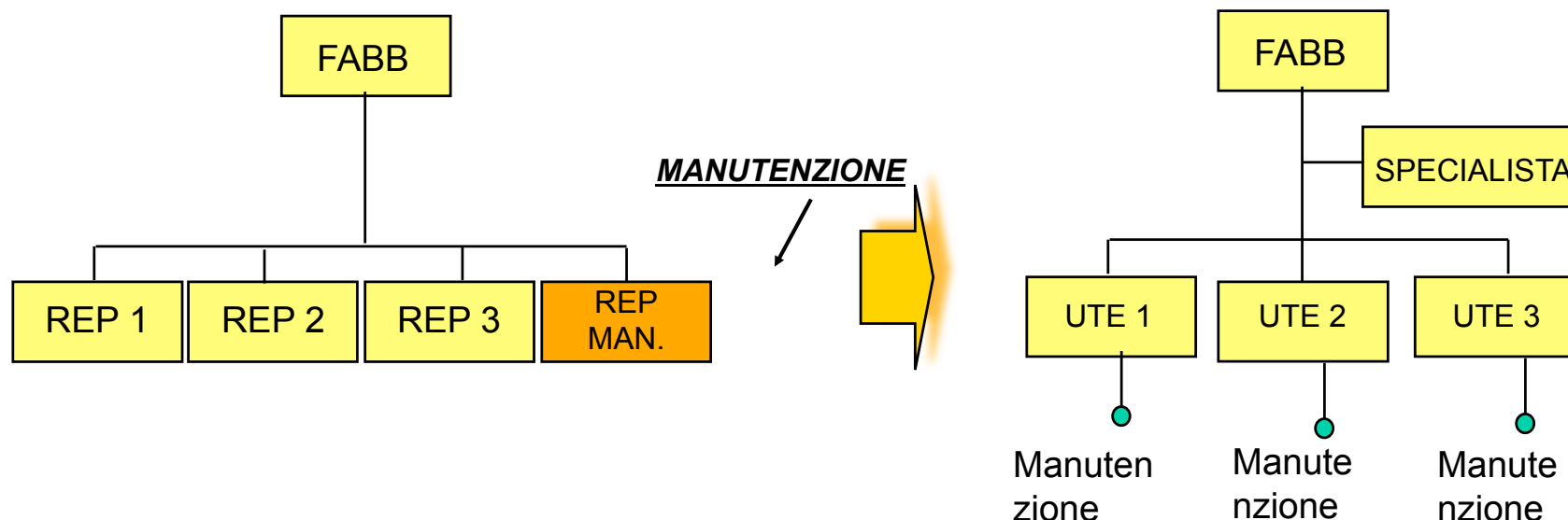
- non ha né l'autorità né le capacità per migliorare il processo di cui riconosce le criticità
- svolge tutte le attività che costituiscono il processo di erogazione mutui ma deve ricorrere alla leva gerarchica per gestire le eccezioni
- le attività di supporto poco legate al processo sono svolte dal gestore che perde tempo prezioso per controllarle



Valutazione delle determinanti

2. Organizzazione: Caso U.T.E.

25



- Nella organizzazione tradizionale un reparto di manutenzione fornisce tutta la gamma dei servizi ordinari, straordinari e specialistici ai reparti produttivi
- Nell'organizzazione integrata delle Unità Tecnologiche Elementari il reparto svolge direttamente il lavoro di manutenzione ordinaria (oliatura, pulizia ecc.) mentre il presidio specialistico si porta a livello di stabilimento e/o è affidato al fornitore del macchinario

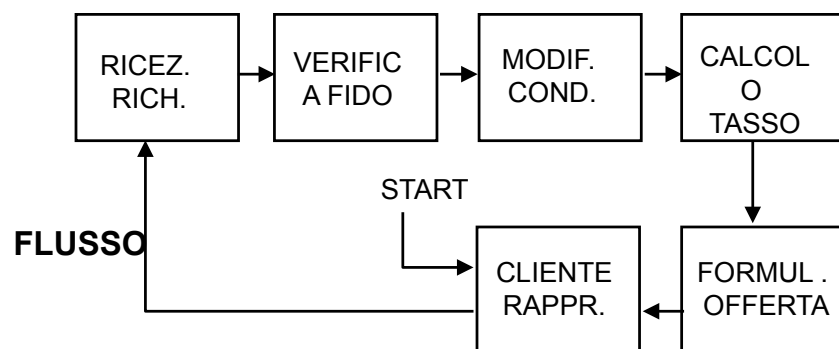


Valutazione delle determinanti

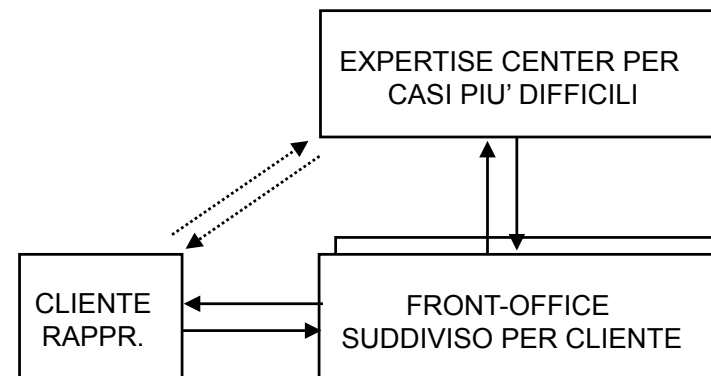
2. Organizzazione: Caso Computer Credit

26

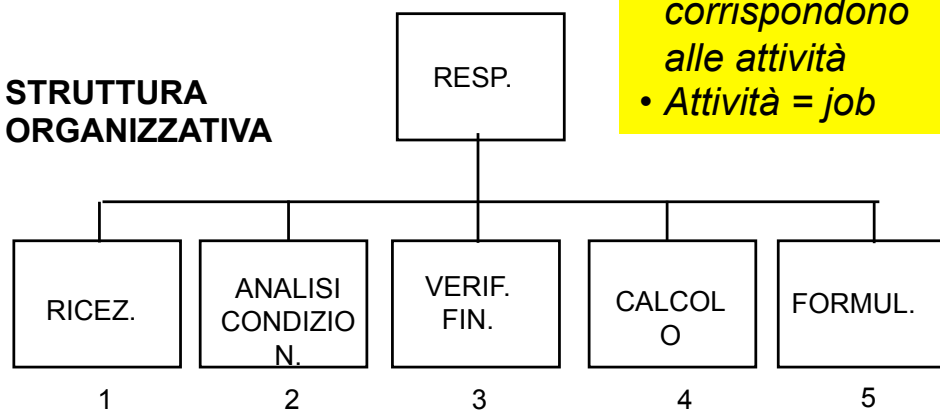
AS IS



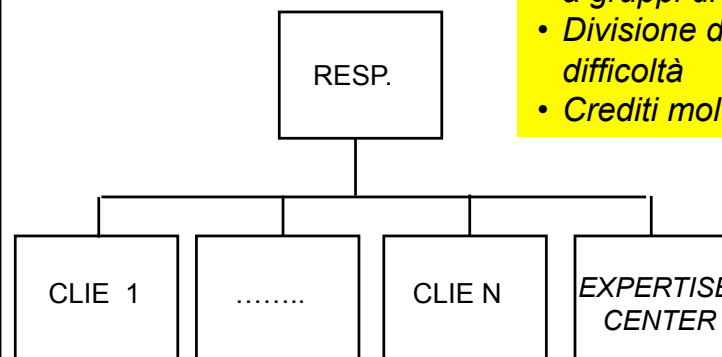
TO BE



STRUTTURA ORGANIZZATIVA



- Le caselle corrispondono alle attività
- Attività = job



- Le caselle corrispondono a gruppi di cliente
- Divisione dei compiti/ difficoltà
- Crediti molto grandi



Valutazione delle determinanti

3. Competenze & risorse

27

Oggetto della valutazione

- **Livello di competenza**
- **Saturazione delle risorse**

Criteri di valutazione

- Le competenze richieste per lo svolgimento delle attività devono essere coerenti con le competenze degli addetti
- Le risorse non devono essere troppo sature per garantire flessibilità e velocità di risposta



Le competenze richieste per lo svolgimento delle attività sono coerenti con le competenze degli addetti al processo?

- Il processo richiede ed usa competenze professionali con elevato livello di conoscenza ed esperienza?
- Il livello di competenza disponibile è maggiore o minore del livello di competenza richiesto?
- In che misura le competenze professionali richieste dipendono dalla specifica istanza di processo?
- *I possibili risultati: maggiore efficacia del processo (utilizzo del giusto mix di competenze), maggiore motivazione degli addetti, maggiore efficienza (minori eccezioni, minori tempi operativi)*

Le risorse del processo sono disposte/in grado di ampliare le proprie responsabilità e competenze?

- ... sono disposte / in grado di assumersi responsabilità più ampie dell'ambito di autorità?
- ... sono disposte/ in grado di svolgere mansioni più complesse o meno standardizzate?
- *I possibili risultati: possibilità/efficacia di job enlargement e enrichment*



Qual è il livello di saturazione degli addetti del processo?

- Le risorse sono troppo sature? Oppure: le risorse sono insature?
- Esistono colli di bottiglia nel processo?
- C'è una ripartizione bilanciata delle risorse tra le attività del processo?
- *I possibili risultati: maggiore efficienza temporale (minori tempi morti) per la migliore allocazione degli addetti alle attività del processo, migliore efficienza sulle risorse (produttività) per migliore saturazione e bilanciamento*
- *NB Una valutazione approfondita richiede una specifica conoscenza di tecniche OdL e di dimensionamento degli organici*



3. Competenze & risorse: Commenti al caso Superbanca

- Il gestore ha una scarsa competenza relativamente alla gestione dei mutui
- Il gestore ha scarse competenze informatiche, che allungano i tempi
- Non esiste un sistema di knowledge management che faciliti l'accumulo di conoscenze derivanti da casi precedenti
- La saturazione del gestore rispetto ai mutui è molto bassa (in media 4 mutui all'anno)
- Il collo di bottiglia del processo è costituito dall'attesa delle decisioni dei livelli superiori



Oggetto

- **Strategia di controllo** delle prestazioni
- **Modelli e metodi** utilizzati

Criteri di analisi

- Il modello di controllo deve essere coerente e adeguato con il modello di business complessivo
- L'impresa deve possedere un adeguato sistema di indicatori di misura delle prestazioni verso il cliente dei processi
- Il sistema di incentivazione deve essere legato alle performance di processo
- L'impresa deve utilizzare la misura delle prestazioni per avviare attività di miglioramento dei processi
- Le tecnologie devono supportare il monitoraggio delle prestazioni del processo



Il modello di controllo è coerente e adeguato con il modello di business complessivo?

- Le prestazioni misurate nei processi aziendali sono in linea con gli obiettivi generali dell'impresa?
- *I possibili risultati: corretta allocazione delle risorse e performance positive a livello di impresa*

L'impresa ha un adeguato sistema di misurazione delle performance?

- Le informazioni sulle prestazioni del processo arrivano a chi deve prendere le decisioni?
- Il sistema di controllo del processo monitora significativamente l'efficienza e l'efficacia verso il cliente?
- *I possibili risultati: responsabilizzazione sulle prestazioni di processo*



L'impresa ha un sistema di incentivi adeguato?

- Il sistema di incentivi è allineato agli obiettivi del processo?
- Gli incentivi sono individuali o di gruppo?
- *I possibili risultati: responsabilizzazione sulle prestazioni di processo*

L'impresa utilizza la misura delle prestazioni per avviare attività di miglioramento dei processi?

- Le performance misurate portano dei feedback alla revisione del processo?
- Vi è un processo sistematico di revisione e miglioramento dei processi sulla base delle performance misurate?
- *I possibili risultati: adozione di programmi di miglioramento continuo*



Le tecnologie utilizzate consentono un monitoraggio efficiente ed efficace delle prestazioni del processo?

- Il costo di raccolta, elaborazione ed interpretazione delle informazioni è proporzionato alla rilevanza delle prestazioni misurate?
- Le tecnologie usate per calcolare le prestazioni sono affidabili?
- *I possibili risultati: efficacia ed efficienza del sistema di controllo*

Le tecnologie utilizzate consentono di aumentare la visibilità del cliente sul processo?

- Il cliente è informato (o può essere informato) sullo stato di avanzamento delle sue richieste?
- *I possibili risultati: maggiore efficacia verso il cliente*



Gli obiettivi delle filiali di Superbanca, secondo i quali sono distribuiti incentivi ai dipendenti, includono:

- *Cost / Income inferiore al 55%,*
- *Ammontare dei depositi gestiti: 2 milioni di euro per addetto*
- *Fidi erogati : 2 milioni per addetto*
- *Obiettivi secondari, fra i quali la vendita dei mutui (il 20% dei clienti in portafoglio deve possedere un mutuo, che implica una vendita annua di mutui a circa lo 1-2% dei clienti)*
- *Write-off inferiori al 3% del portafoglio clienti*

La qualità del processo può essere un ottimo “biglietto da visita” per la Banca. Nonostante ciò Superbanca non monitora il processo di erogazione mutui. Data la crescente rilevanza dei mutui nel portafoglio prodotti, la funzione marketing ha realizzato un cruscotto semplificato dei KPI (*Key Performance Indicators*) del processo. Dai risultati di un’indagine sulla soddisfazione dei clienti, svolta su un campione di clienti ai quali Superbanca ha concesso un mutuo nella prima metà del 2006, il 27% degli intervistati considera insoddisfacente il livello “qualitativo” del processo di concessione. Le ragioni della “non soddisfazione” sono (risposte a scelta multipla):

- Lunghezza dei tempi di risposta (45%);
- Errori nelle pratiche (21%);
- Non so/ Non risponde (17%);
- Burocrazia eccessiva (16%);
- Tassi di interesse/ Condizioni economiche (15%);
- Altro (13%).

La conciliazione dei dati estratti dalle applicazioni di Superbanca si è rivelata complessa e la funzione Marketing ha dovuto rinunciare a molti KPI. I primi risultati dell’analisi su un periodo di tre mesi rivelano una prestazione non ottimale. Inoltre, emerge una forte variabilità delle prestazioni tra filiali e tra aree geografiche.



- **Il processo è fuori controllo**
- Non è presente una piattaforma tecnologica completa per la misurazione e l'analisi delle performance: le informazioni rilevate tramite il cruscotto dei KPI sono insufficienti
- **Gli incentivi sono allineati agli obiettivi di filiale e non agli obiettivi di processo**
- Non sono pertanto coerenti con gli obiettivi del processo mutui che dovrebbero essere legati al livello di servizio percepito dalla clientela
- Riguardano esclusivamente l'efficienza e non tengono in considerazione l'efficacia



- **Le tecnologie utilizzate non consentono un monitoraggio efficiente ed efficace delle prestazioni del processo**
 - Il cliente non viene informato sullo stato di avanzamento delle sue richieste
Non esiste un adeguato supporto tecnologico che permetta di fornire una traccia del processo (p.e. comunicare al cliente quanto tempo manca per evadere la richiesta)
 - I costi di raccolta, elaborazione e interpretazione delle informazioni sono penalizzati dalla mancanza di un SI integrato lungo l'intero processo, che tenga traccia dell'iter seguito dalle pratiche di mutuo



Oggetto

- **Sistemi di comunicazione**
- **Tecnologia di controllo e di processo** (ICT, metodi e strumenti di supporto alle attività di processo)

Criteri di analisi

- I sistemi di comunicazione fra attori del processo devono essere efficaci e rapidi
- Le logiche di utilizzo dell'IT devono essere coerenti con la logica di processo
- I metodi e gli strumenti di supporto allo svolgimento dei processi devono essere adeguati



I sistemi di comunicazione fra attori del processo sono efficaci e rapidi?

- Le informazioni sono trasmesse prevalentemente su moduli cartacei o sono informatizzate?
 - Esiste un responsabile dell'informazione?
 - Le informazioni sono archiviate in formato cartaceo o su database?
 - I dati di processi interdipendenti sono condivisi?
 - Le informazioni sugli eventi che attivano i processi sono condivise?
 - Si tiene traccia di ogni aggiornamento e verifica dei dati registrati?
 - Si tracciano le attività svolte dagli attori del processo?
- *I possibili risultati: tempestività e unicità dell'informazione*



5. Tecnologia: Tecnologia di controllo e di processo

Le logiche di utilizzo dell'IT sono coerenti con la logica di processo?

- Le attività del process owner sono automatizzate?
 - Le tecnologie IT permettono di informatizzare raccolta, gestione e accesso alle informazioni relative al processo?
 - Gli applicativi utilizzati dalle diverse unità organizzative sono integrate secondo la logica di processo?
 - Front-end e back-end sono integrati per garantire la trasparenza del processo e il tracciamento delle richieste utente?
- *I possibili risultati: maggiore controllo del processo*



5. Tecnologia: Tecnologia di controllo e di processo

I metodi e gli strumenti di supporto allo svolgimento dei processi sono adeguati?

- Sono disponibili strumenti di monitoraggio e controllo delle performance di processo?
- Sono presenti strumenti a supporto delle scelte da fare durante l'esecuzione dei processi?
- Sono presenti strumenti a supporto del knowledge management?
- *I possibili risultati: maggiore supporto al processo*



5. Tecnologia: Commenti al caso Superbanca

- **Le tecnologie non supportano adeguatamente le comunicazioni lungo il processo**
 - Non c'è un data base unico
 - Sistemi di dati disgiunti (data entry ripetuto e dati duplicati)
 - Invio documenti non elettronico
- **Le logiche di utilizzo dei sistemi IT non sono coerenti con il processo**
 - Le attività sono manuali e non informatizzate
 - Mancano sistemi di controllo dell'avanzamento
 - Non è presente un sistema di workflow integrato
- **I sistemi di supporto allo svolgimento del processo non sono efficaci**
 - I sistemi di supporto non rispondono alle esigenze del gestore
 - I sistemi di supporto non sono integrati tra di loro e con i tool di esecuzione



In aggiunta ai criteri di valutazione delle determinanti, gli strumenti di integrazione alla diagnosi aiutano ad identificare le criticità del processo

Le criticità emerse vanno opportunamente inserite nella **griglia delle determinanti**

Strumenti di integrazione:

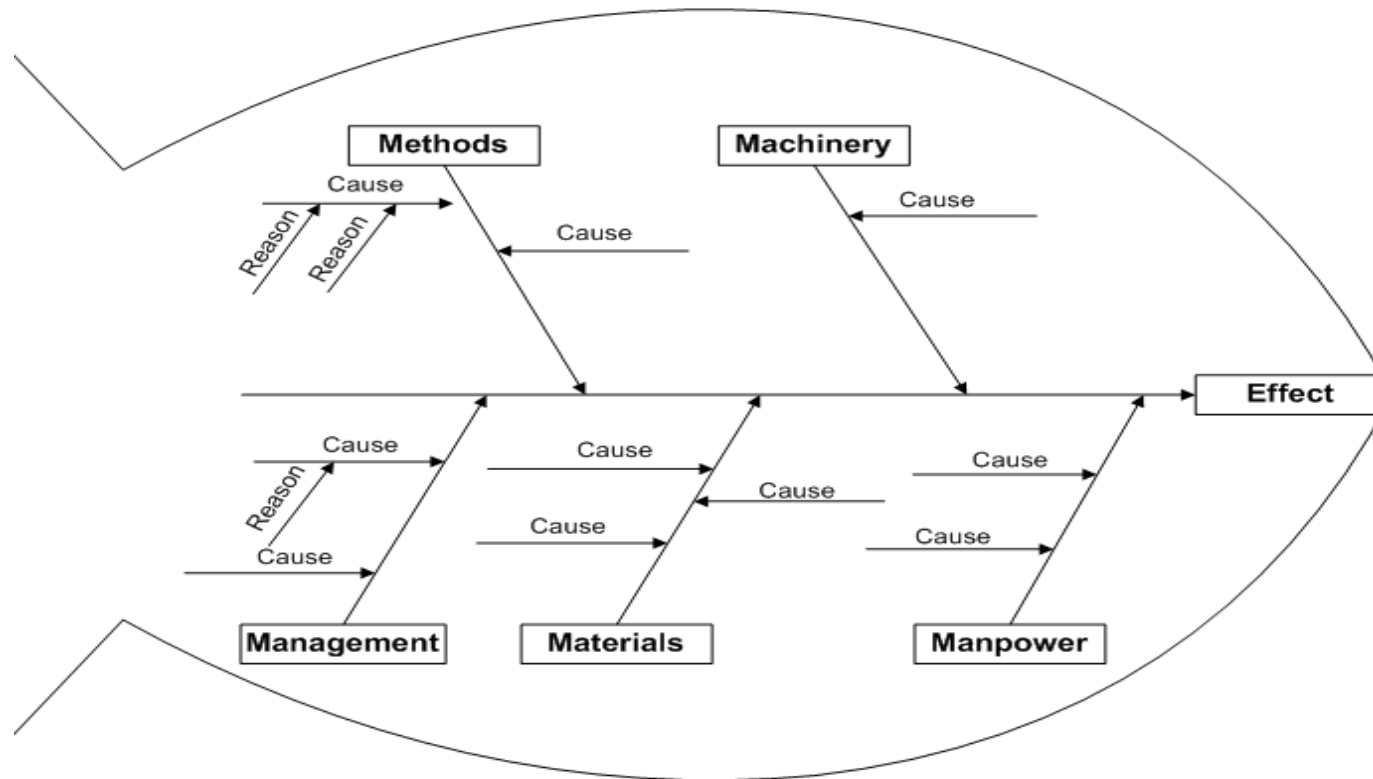
- Fishbone diagram (Ishikawa diagram)
- Analisi di Pareto
- Analisi quantitative
- Analisi del valore
- Gap analysis
- Matrice macrostruttura-macrovariabili:
 - Analisi di criticità relative alla qualità delle informazioni a disposizione della struttura organizzativa
- ...



Integrazione della diagnosi

Il metodo “Fishbone Analysis”

44



- Approccio generico di tipo qualitativo per evidenziare le cause di un problema o prestazione (“effetto”)
- Permette analisi a livelli di dettaglio crescenti (causa/subcausa/sub-sub causa)
- Le cause sono di solito raggruppate nelle categorie indicate nel diagramma



L'effetto considerato nel fishbone è un segnale “forte” di malessere

I segnali “forti”:

- Hanno diretto impatto sul risultato economico o sui fattori critici di successo dell'azienda
- Esempi di segnali forti:
 - Aumenta il fatturato ma si riducono gli utili
 - Crolla il fatturato
 - Si perdono clienti consolidati
 - Si perdono quote di mercato
 - Peggiora la qualità dei prodotti venduti



I segnali “deboli”:

- Non hanno impatto diretto sul risultato aziendale ma ne sono una determinate e pertanto compaiono nel fishbone come cause
- Esempi di segnali deboli:
 - Aumentano i lead time interni
 - Si abbassa il livello qualitativo interno
 - Aumenta la congestione dei reparti
 - “Non si trova” più la merce in fabbrica
 - Non si pianifica ma si ri-programma solamente

La costruzione del Fishbone dovrebbe coinvolgere il management e i responsabili operativi perché:

- Soprattutto i responsabili operativi hanno **sensibilità** su cause e concause dei problemi
- E' un momento importante di presa di coscienza e di condivisione delle cause delle criticità

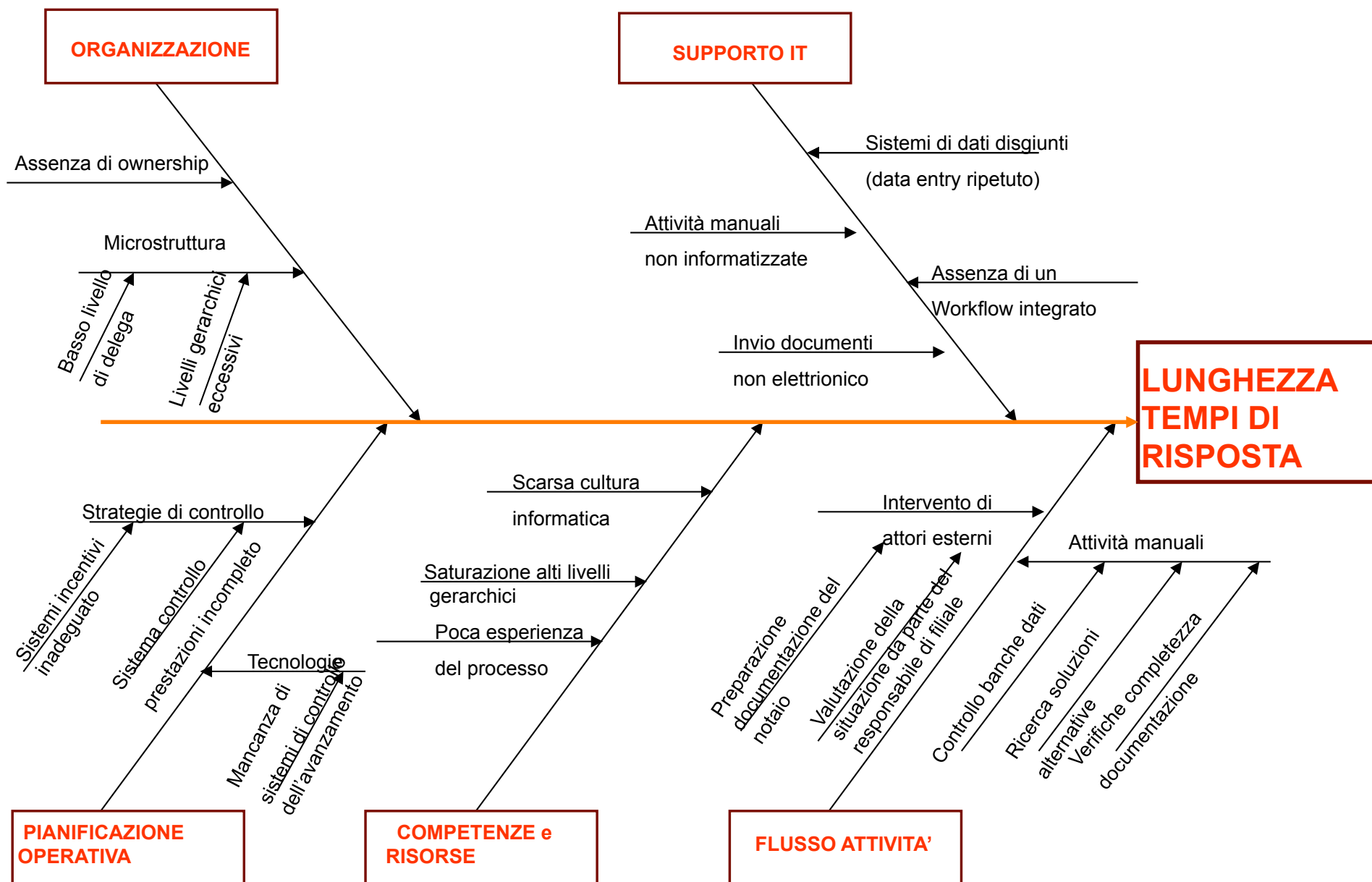


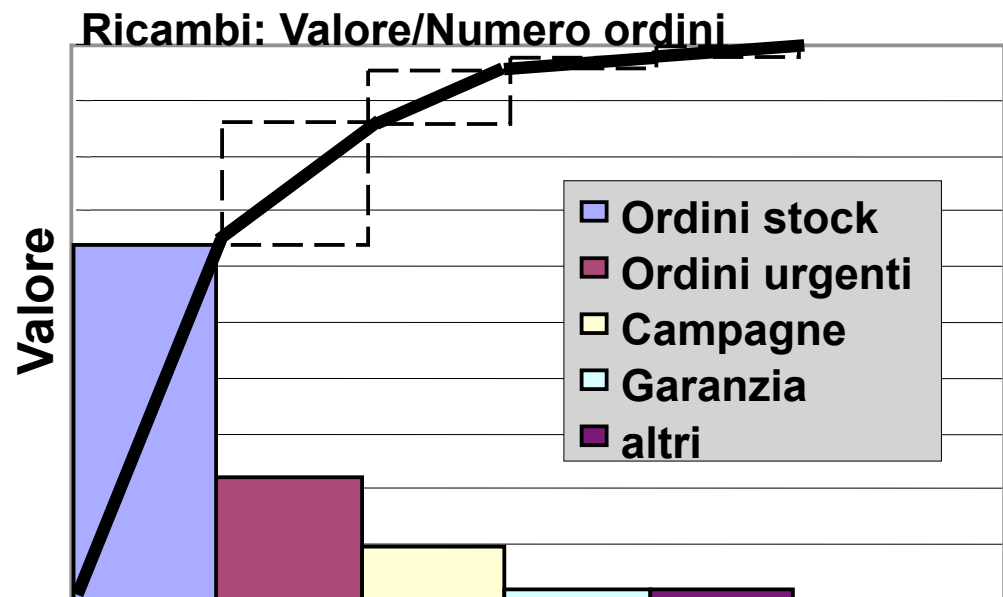
Cautela: “dare il giusto peso alle cause/concause”

- Evitare di inserire nel diagramma cause/concause con bassa probabilità di accadimento
- Aiutarsi eventualmente associando un peso ad ogni ramo del fishbone diagram, peso che interpreta la probabilità di accadimento della causa/concausa
- Il peso viene dichiarato (e condiviso) dai responsabili operativi coinvolti nella costruzione del diagramma

Dove fermarsi nella scomposizione di cause/concause?

- Laddove la causa è univocamente riconducibile ad una criticità di una determinante del processo (flusso delle attività, organizzazione, competenze e risorse, pianificazione e controllo delle prestazioni, tecnologia).
Le foglie del fishbone sono criticità da inserire nella griglia delle determinanti





- E' una tecnica di supporto nel problem-solving
 - Consiste nell'ordinare per sequenza decrescente i fenomeni rilevati
 - E' una metodologia grafica per individuare i problemi più importanti sui quali concentrare prioritariamente l'attenzione
- *Legge di Pareto: il 20% delle cause produce circa l'80% degli effetti*

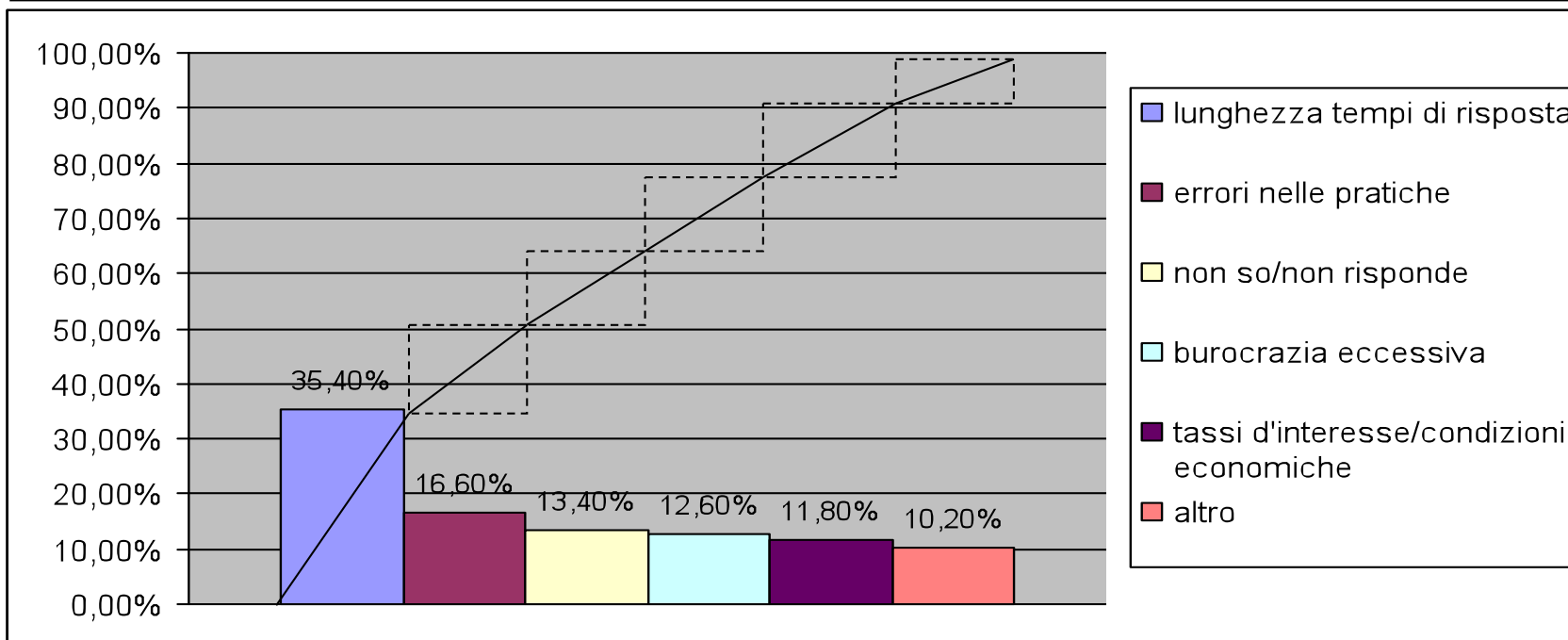


Integrazione delle diagnosi

Analisi di Pareto: Esempio caso Superbanca

50

CAUSA INSODDISFAZIONE	%	% normalizzata al 100%	% cumulata
Lunghezza tempi di risposta	45	35,4	35,4
Errori pratiche	21	16,6	52
Non so/non risponde	17	13,4	65,4
Burocrazia eccessiva	16	12,6	78
Tassi d'interesse	15	11,8	89,8
Altro	13	10,2	100





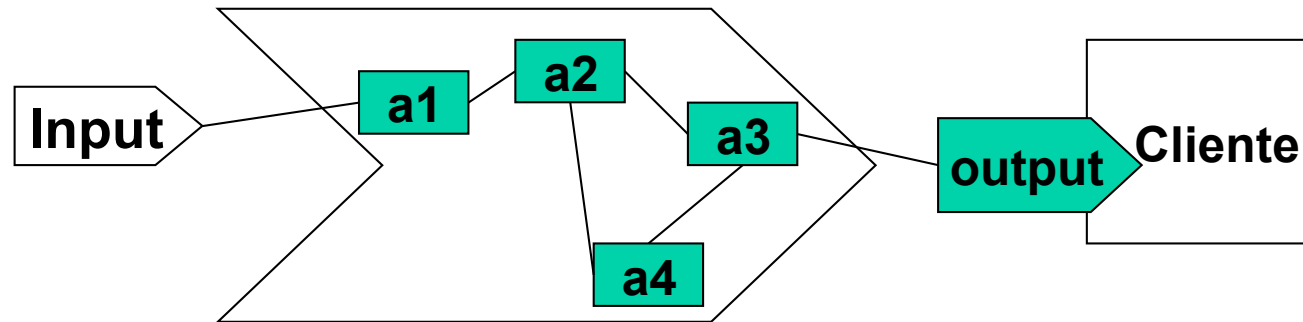
Nella valutazione dei processi e nella analisi delle criticità sono usati metodi quantitativi, fra cui tecniche varie di analisi statistica (analisi di distribuzione, Varianza, Correlazione, ecc.) La discussione di questi metodi, oggetto di altri insegnamenti, esula dai nostri scopi.

Esempi di metodi quantitativi sono:

Analisi tempi e costi: Analisi statica dei tempi di attraversamento dei processi e dei costi

- Valutazione di attributi di tempo e attributi di costo dei processi: Per attività o Per “ramo” di processo
- Analisi di attributi massimi, minimi, medi
- Consente di evidenziare le attività che richiedono più tempi/più risorse

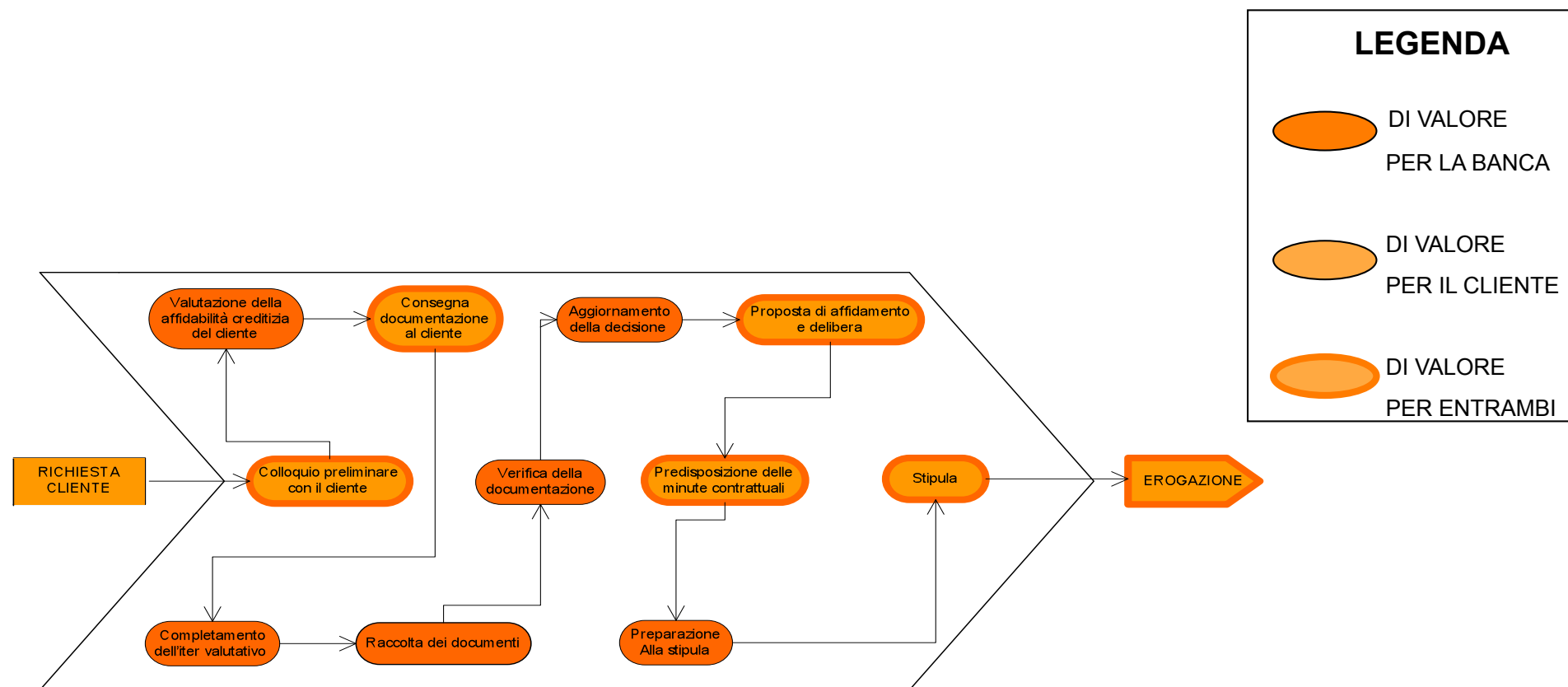
Simulazione: Tecnica di analisi dinamica delle prestazioni del processo: consiste nel far evolvere il processo nel tempo permettendo l'analisi dei fenomeni e delle dinamiche che si generano all'interno del processo. Consente di analizzare elementi prettamente dinamici (Throughput time, Tempi di attesa (code dinamiche), Saturazione risorse, Colli di bottiglia)



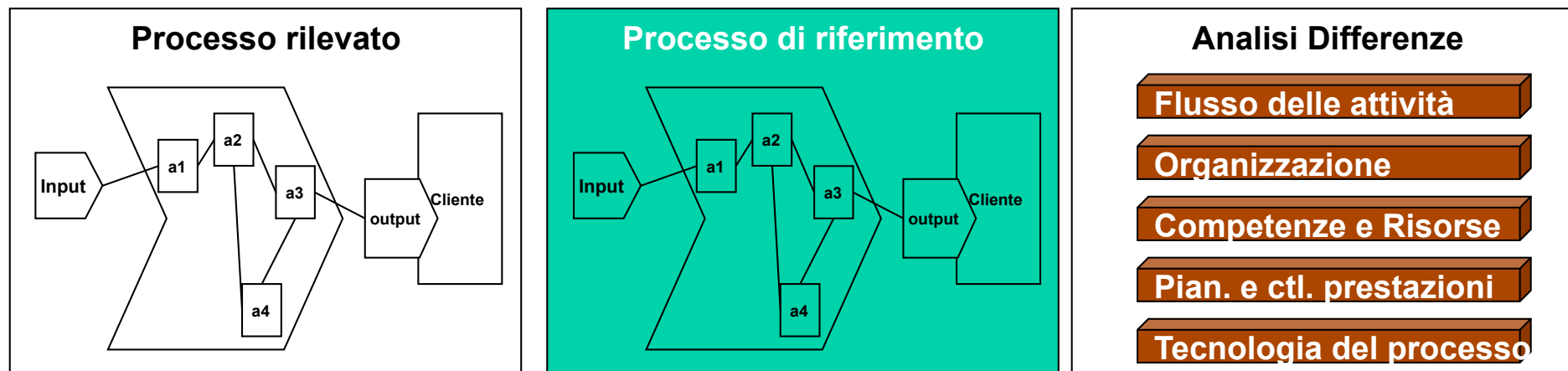
L'analisi del valore considera le attività e gli output del processo

Scopo della analisi è valutare:

- Il valore per il cliente degli output del processo:
 - Occorre evidenziare quali output creano valore e sono veramente richiesti dal cliente
- Il valore delle attività del processo (in funzione del valore aggiunto da ciascuna attività all'output del processo):
 - Occorre evidenziare quali attività aggiungono valore per il cliente in modo da comprendere da quali attività partire per la riprogettazione del flusso



Il diagramma evidenzia che sono **parecchie le attività** dell'iter processuale che **non aggiungono valore** per il cliente. Si tratta per lo più di attività di puro scambio di informazioni, e quindi da migliorare/eliminare per rendere più efficiente il processo.



- Il processo da valutare è confrontato con un processo di riferimento
- La valutazione si basa sul confronto della differenza (gap) fra le logiche e le prestazioni del processo da valutare e quelle di riferimento rispetto alle determinanti
- Il processo di riferimento può derivare da benchmark di settore, da analisi best-practice (SCOR), da schema normativo generale (“Blue print”, “Industry Print”) che descrive un processo standard
- Lo schema normativo, codificato in manuali (caratteristico delle aziende di consulenza), accelera la valutazione del processo



SUPERBANCA



- Alti tempi di risposta
- Processo non lineare: alta stratificazione delle decisioni
- Fase valutazione lunga

- Organizzazione burocratica
- Bassa delega decisionale

- Competenze generiche
- Scarsa saturazione dei livelli operativi

- Gli incentivi sui mutui sono secondari
- Processo scarsamente monitorato

- Non c'è un data base unico
- Non è presente un sistema di workflow integrato

FLUSSO ATTIVITA'

ORGANIZZAZIONE

COMPETENZE

PIANIFICAZIONE e CONTROLLO

TECNOLOGIA

- Bassi tempi di risposta
- Processo lineare: tutta la pratica è seguita dall'operatore

- Organizzazione snella
- Alta delega decisionale
- Delibera decentralizzata

- Competenze specialistiche sul prodotto
- Alta saturazione dei livelli operativi

- Lavoro a provvigione
- Compartecipazione dei rischi
- Processo fortemente monitorato (incentivi legati alle prestazioni)

- Data base unico
- Architettura informatica integrata



Le righe della matrice riportano la macrostruttura organizzativa

Le colonne riportano le informazioni (macrovariabili) utilizzate dalle attività del processo

	ordini cliente	previsioni di vendita	ordini di produzione	ordini di fornitura/subfornitura	manodopera	macchinari	mezzi di trasporto
commerciale							
logistica							
produzione							
...							
...							

Esempi di informazioni in un processo logistico-produttivo:

- Ordini cliente
- Previsioni di domanda
- Ordini di produzione (ordini emessi, stato di avanzamento, ...)
- Ordini di fornitura/subfornitura (ordini emessi, stato di avanzamento, ...)
- Stato della manodopera (necessaria, disponibile, impegnata, ...)
- Stato dei Materiali/Magazzino (necessari, disponibili, impegnati, ...)
- Stato dei Macchinari (necessari, disponibili, impegnati, ...)
- Stato dei Mezzi di trasporto (necessari, disponibili, impegnati, ...)



Negli incroci della tabella si descrive il livello di adeguatezza del dato rispetto alle attività che la macrostruttura deve svolgere:

- Adeguato
- Inadeguato (il contenuto informativo non è coerente con quello che gli enti coinvolti hanno necessità di sapere)
- Sovradimensionato (gli enti coinvolti non utilizzano tutte le informazioni a disposizione)
- Sottodimensionato (il fabbisogno informativo degli enti coinvolti non è pienamente soddisfatto)

La lettura per righe aiuta a capire il livello di soddisfacimento dei fabbisogni informativi della macrostruttura

La lettura per colonne aiuta a valutare il livello di adeguatezza delle macrovariabili



	Dati di Prodotto	Dati di costing	Dati di vendita	Previsione di domanda	Ordini cliente	MRP	MPS	Order Proposal	Piano di approvigliamento	Dati fornitori	Sistemi informativi
Stile	A									ST	A
Merchandising	ST	ST	ST		A					ST	ST
Costing	A									ST	A
Commerciale					A				A		ST
SNP	A	A								ST	A
Pianificazione	A	A	ST	ST	A	ST	ST	ST	A	ST	ST
Acquisti		A							A	ST	ST
Logistica					A					ST	ST

LEGENDA:

A = Adeguato

ST = Sottodimensionato

SV = Sovradimensionato

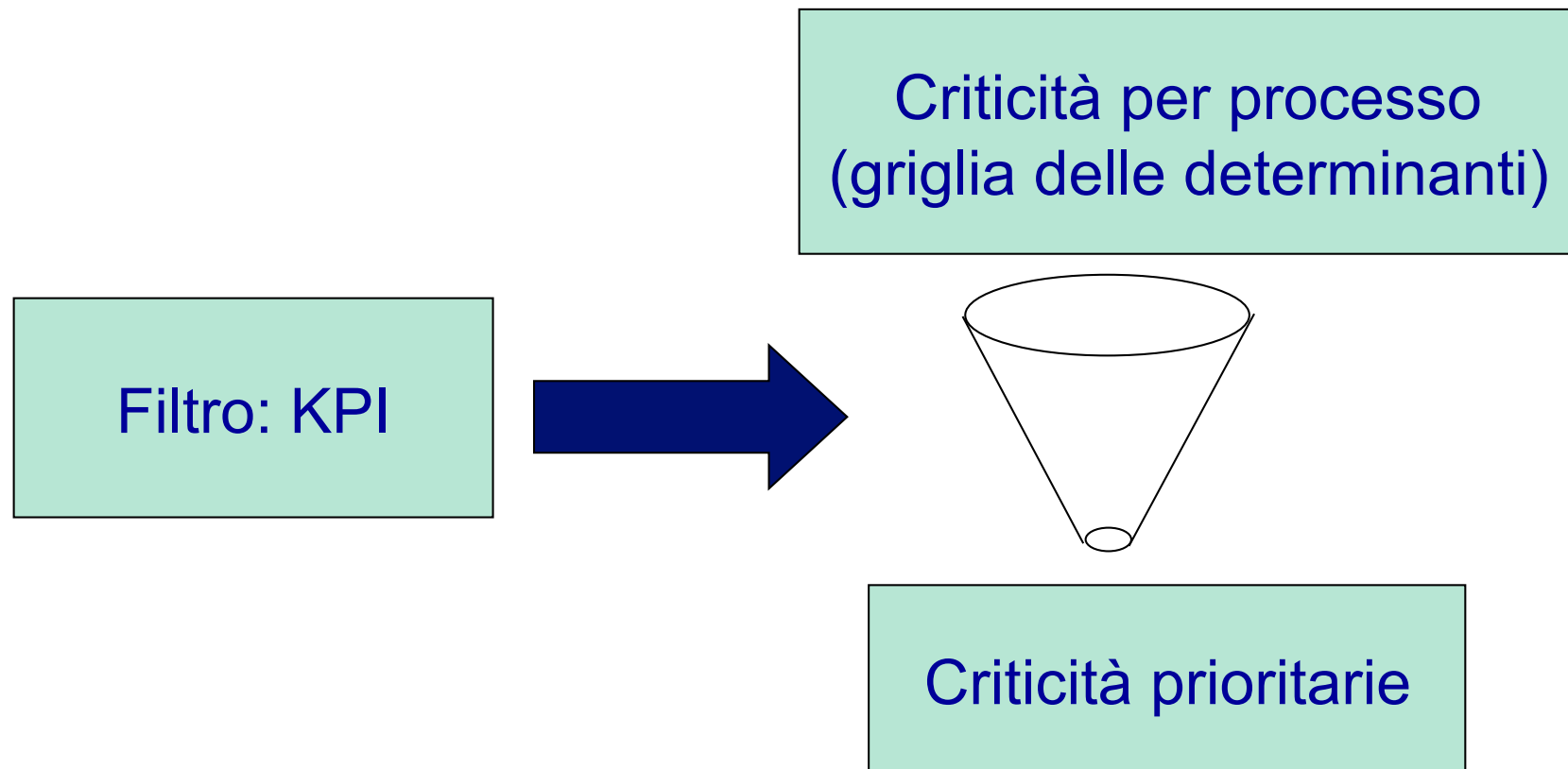
La matrice valuta l'adeguatezza delle risorse informative necessarie alle unità organizzative per svolgere le proprie attività

ANALISI PER RIGHE: Merchandising, Pianificazione e Logistica necessitano di un adeguamento del sistema di gestione dei dati e delle informazioni necessarie

ANALISI PER COLONNE: le risorse informative più critiche sono la Previsione di Domanda, che influenza l'efficacia della Pianificazione, le risorse utilizzate per la Pianificazione e infine i dati sui fornitori.



Le criticità individuate vanno esaminate attentamente allo scopo di determinarne la corretta importanza e definirne conseguentemente la priorità





Determinante	Criticità	Impatto su indicatori principali (process owner e cliente)							
		Utilizzo del tempo	Lead time	% errori	Costo	Tempo risposta	Puntualità	N° reclami	Customer satisfaction
Flusso delle attività	Attività senza valore aggiunto (solo scambio informativo)	X	X	X	X	X		X	X
	Attività duplicate	X	X		X	X			
	Non ottimale coordinamento attività	X	X		X	X			
	Attività dovute a carenza di informazione		X		X	X			
Organizzazione	Mancanza del process owner		X	X			X		X
	Alta varianza complessità competenze	X	X	X				X	
	Attività di supporto non integrate con quelle primarie			X				X	X
Competenze e risorse	Competenze richieste/possedute	X	X	X	X			X	
	Saturazione risorse	X	X			X	X		
Pianificazione e controllo delle prestazioni	Mancanza sistema di controllo qualità e tempi			X			X	X	X
	Mancanza sistemi di incentivo adeguati			X			X	X	
	Mancanza sistema monitoraggio verso cliente	X							X
	Utilizzo sub-ottimale delle tecnologie	X	X	X	X	X			
Tecnologia	Efficiacia e rapidità dei sistemi di comunicazione		X	X		X			X
	Logica degli strumenti IT		X			X			
	Coerenza di metodi e strumenti di supporto					X			



Schema di sintesi criticità – KPI

Esempio caso Superbanca

61

Legenda:

X = alto impatto; X = basso impatto

DETERMINANTE	CRITICITA' RILEVATE	IMPATTO SUGLI INDICATORI PRINCIPALI					
		Tempo di risposta	Soddisfazione cliente	Costo per il cliente	Efficienza di processo (costo di esecuzione)	Loyalty	Performance ICT
Flusso attività	Attività senza valore aggiunto	X	X	X	X		
	Attività duplicate	X	X		X		
	Non linearità del processo	X			X		
Organizzazione	Struttura organizzativa burocratica	X	X		X		
	Assenza del process owner	X	X		X	X	
	Delega decisionale bassa	X	X		X		
Competenze e Risorse	Scarsa esperienza di processo	X	X	X	X	X	
	Scarse competenze informatiche	X			X		X
	Saturazione delle risorse (alti livelli gerarchici)	X			X		
Pianificazione e Controllo	Processo fuori-controllo	X			X		
	Sistema incentivi inadeguati		X		X	X	
	Assenza tecnologie per monitoraggio prestazioni				X		
Tecnologia	Attività non informatizzate	X			X		X
	Duplicazione dati	X	X	X	X		X
	Sistema per un processo integrato (Workflow)		X		X		X