

Organizzazione e qualità aziendale

Apprendistato Organizzazione aziendale

- Macro Organizzazione -

- ❖ Turbolenza/bassa prevedibilità del quadro macroeconomico
- ❖ Globalizzazione
- ❖ Standardizzazione
- ❖ Economia dei servizi
- ❖ Sviluppo delle persone
- ❖ Innovazione tecnologica e gestionale
- ❖ Qualità + estetica + creatività
- ❖ Nuova competizione sui costi

Le organizzazioni di oggi

SONO IN PARTE DIVERSE	<ul style="list-style-type: none">• le risorse:• l'output:• i costi:• il "padrone":	fisiche tangibile variabili (tecnici) l'azionista		immateriali intangibili fissi/discrezionali il cliente
------------------------------	--	--	---	---

HANNO IN PARTE PROBLEMI DIVERSI	<ul style="list-style-type: none">• il contesto:• il problema• le variabili "chiave":• la prospettiva:	stabilità complessità interna volume ottimizzazione nel breve termine		turbolenza pressione competitiva qualità sopravvenienza nel lungo termine
--	---	--	---	--

HANNO STRUMENTI IN PARTE DIVERSI	<ul style="list-style-type: none">• tecnologie gestionali:• management:	"meccaniche" specialistico ed esperto		"informatiche" sistemico e professionale
---	--	--	---	---

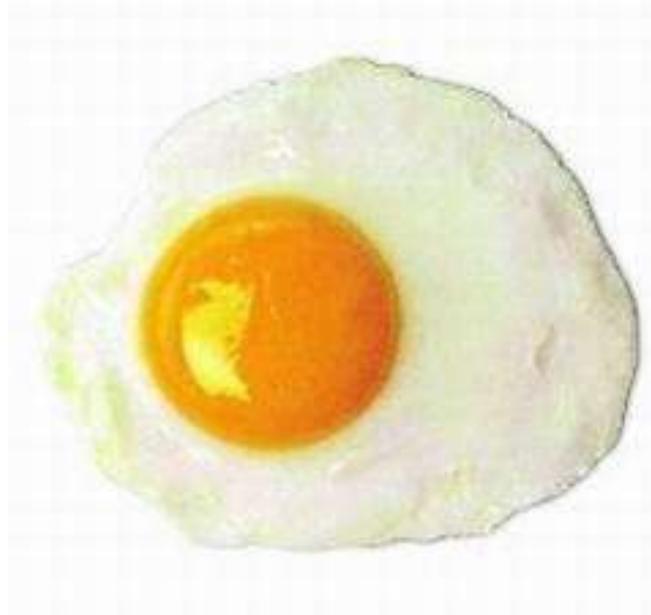
Valore delle aziende

..... Le conoscenze

Investo in quell'azienda per la qualità del suo management

- **Veloce**
- **Innovativo**
- **Orientato al cliente**
- **In cambiamento**
- **Attento ai costi**

La nuova professionalità



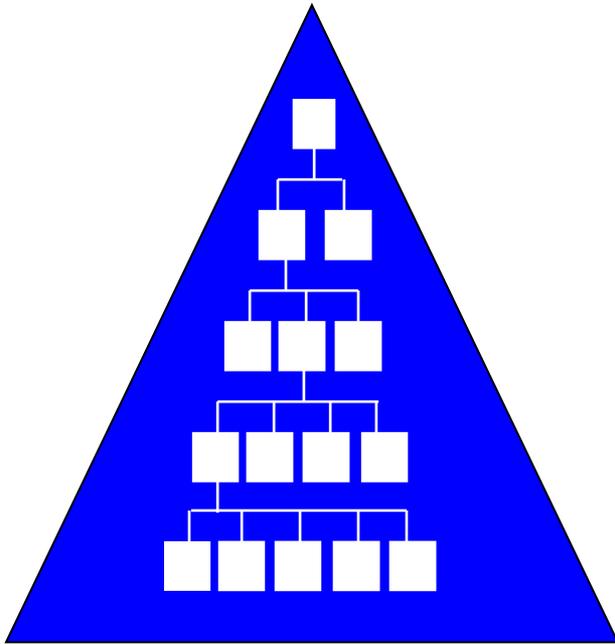
Persone sempre più professionali

Per job sempre meno definiti

Disegno organizzativo

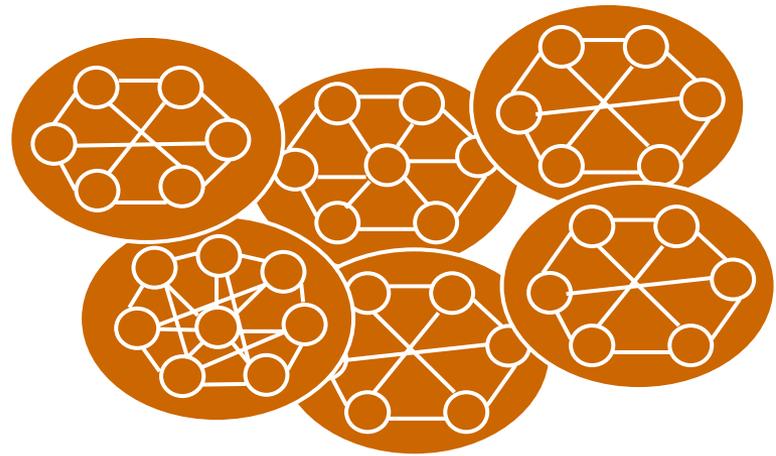


Ieri



- **Dovere**
- **Gerarchia**

Oggi ...domani



- **Responsabilità**
- **Cliente / Situazione**

La sfida del cambiamento

Radicalizzazione della competizione:

- Molte imprese hanno imparato ad essere lean
- È sempre più difficile sostenere nel tempo un vantaggio competitivo di prodotto
- Servono sistemi di gestione integrata sempre più complessi

La sfida del cambiamento

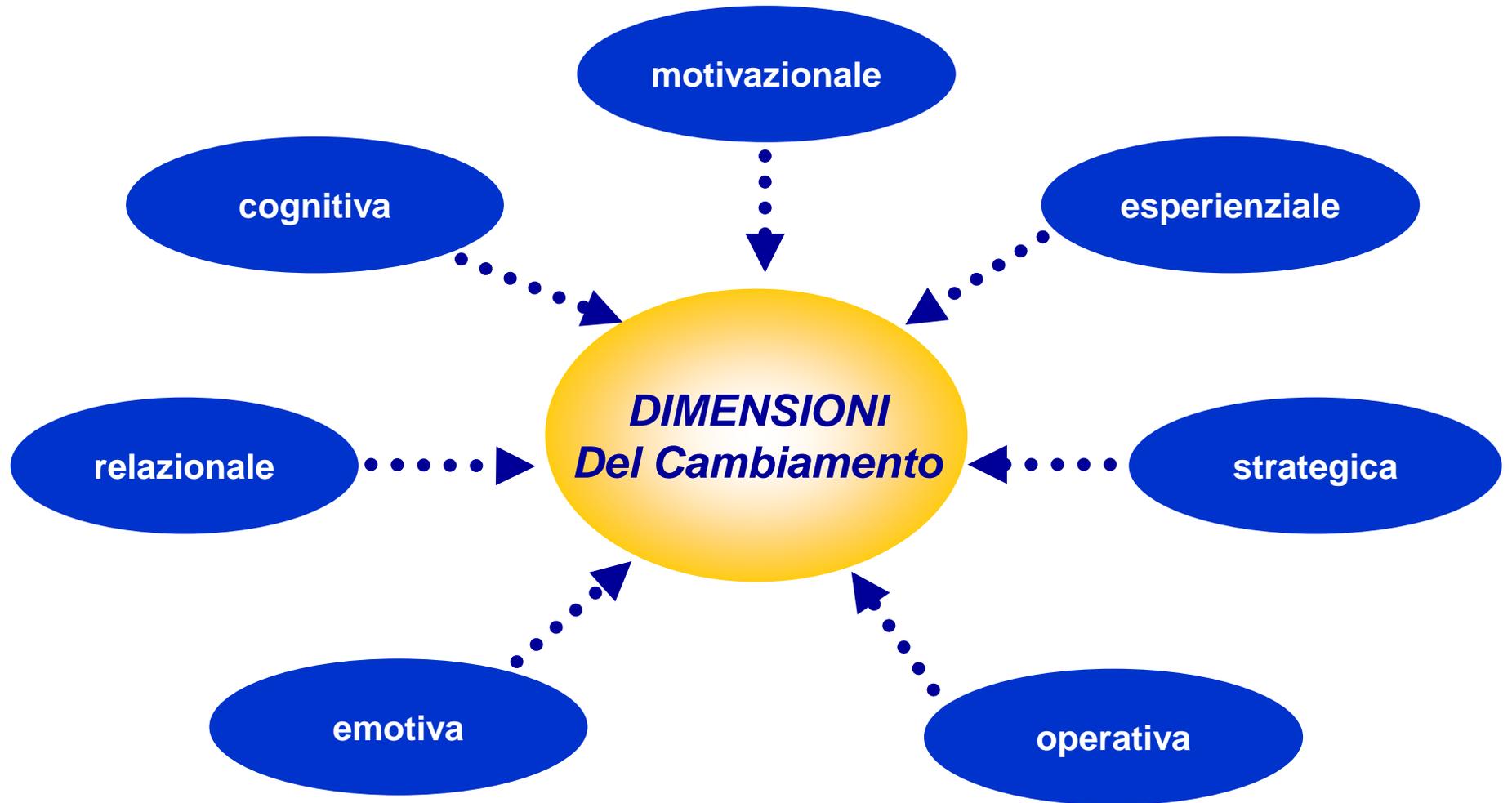
Negli ambienti “ipercompetitivi”:

- rinunciare a sostenere i vantaggi attuali
- prendere l’iniziativa, ridefinire il terreno di competizione (mosse e contro-mosse)
- più veloci e flessibili

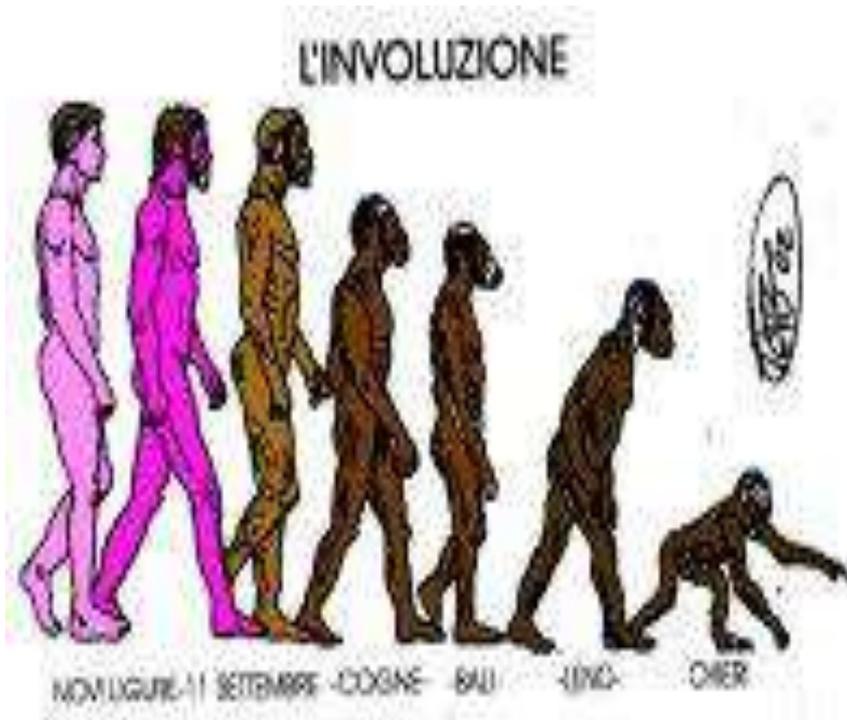
La sfida del cambiamento

1. Rifiuto di comprendere
2. Resistenza
3. Scoraggiamento
4. Rassegnazione
5. Integrazione “culturale” e “comportamentale”

Il Cambiamento

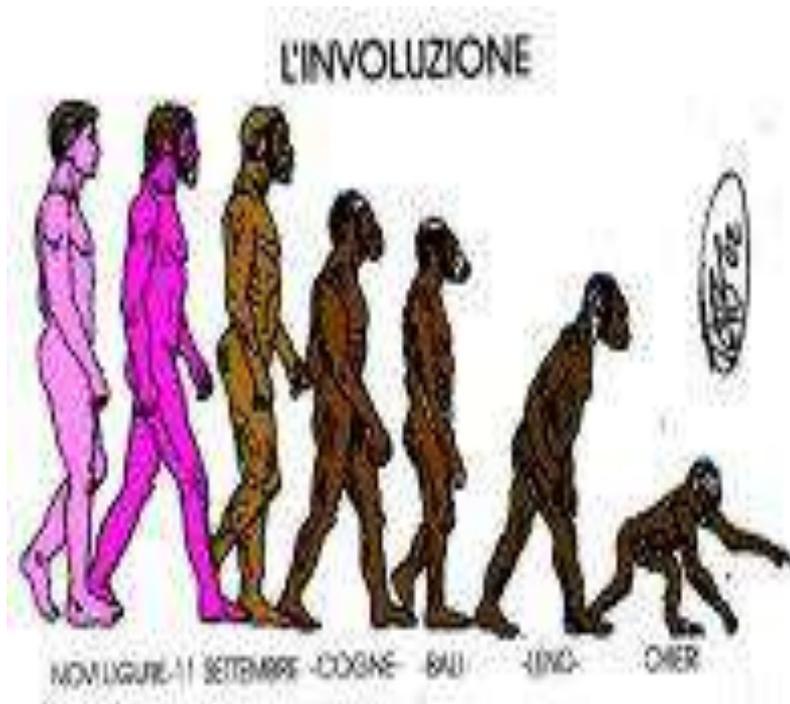


Le aziende ottuse



- Non fanno autocritica
- Nascondono o scaricano i problemi
- Non hanno autocoscienza
- Non hanno la cultura dell'errore
- Parlano troppo, poi fanno poco
- Fanno cose diverse da quello che dicono
- Non hanno più coraggio, passione
- Sono tristi, noiose e piene d'ansia
- Isolano e dividono

Don't



- Imporre senza condividere
- Usare scorciatoie e sotterfugi
- Agire senza conoscere l'ambiente e le persone
- Non avere timing e pazienza
- Ricercare l'azione risolutiva
- Trascurare gli effetti "soft" delle iniziative
- Decidere e cambiare senza comunicare
- Non conoscere cosa facilita/ostacola il cambiamento

Le aziende intelligenti

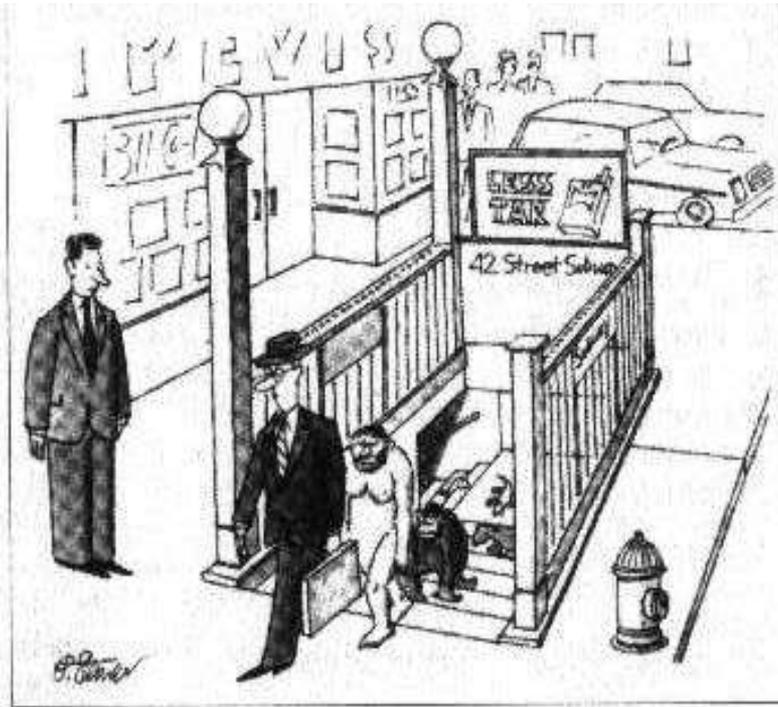


Figura 2. Disegno di P. Steiner
(©1990 The New Yorker Magazine, Inc.).

- Verificano le competenze storiche
- Imparano dai problemi
- Fanno test di realtà
- Fanno cose diverse
- Fanno quello che dicono
- Sognano ancora
- Sono un bel posto in cui lavorare
- Abbattono le barriere

Do

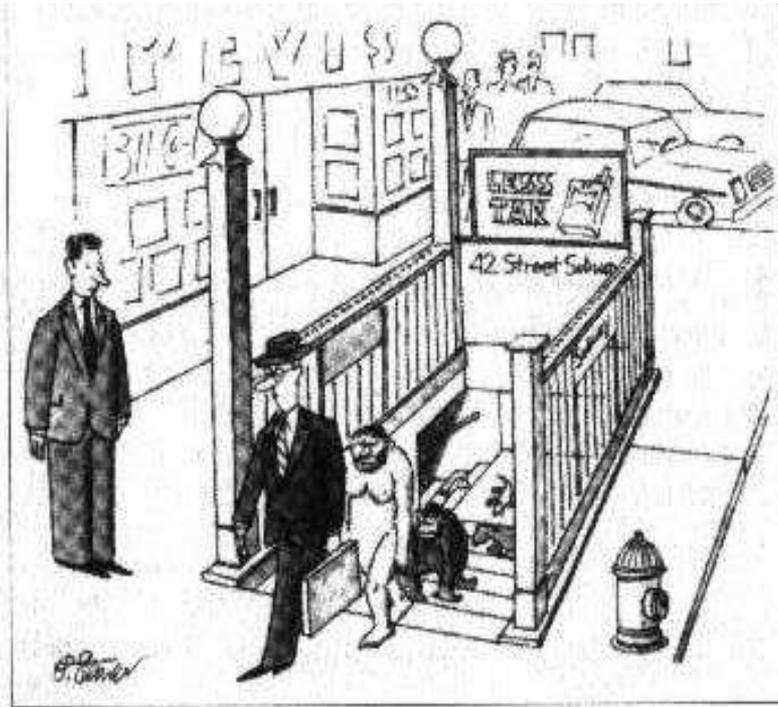


Figura 2. Disegno di P. Steiner
(©1990 The New Yorker Magazine, Inc.).

- Creare un” campo magnetico positivo”
- Capire il contesto, fare diagnosi
- Essere trasparenti
- Avere una linea di condotta chiara e coerente
- Informare, evidenziare i vantaggi poi dimostrare
- Catturare gli opinion leader
- Non avere paura di prendere decisioni
- Imparare dagli errori, dai feedback

Le parole chiave per il cambiamento



Determinanti delle performance

La performance aziendale viene determinata da due fattori

- Le azioni intraprese dall'azienda
- Il contesto in cui hanno luogo

CONTESTO

-interno

-esterno

+

AZIONI

-acquisizione
risorse

-impiego risorse



PERFORMANCE

La strategia come mappa

- Un obiettivo fondamentale della strategia di gestione aziendale è fornire ai manager le mappe concettuali per capire le relazioni chiave tra *azioni*, *contesto* e *performance*
- La strategia definisce:
 - una struttura-guida per la scelta delle azioni da compiere
 - i tipi di prodotti che si produrranno
 - La base su cui ripartire risorse e competenze

definizioni

- Strategia:

“l’insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni positive, condiviso tra organizzazione e management”

Grant (1991)

definizioni

- **Strategia:**
 - Modello decisionale atto a coordinare gli obiettivi, i comportamenti e l'allocazione delle risorse
 - In funzione di una visione unitaria e coerente
 - Ruolo di mediazione tra opportunità e minacce dell'ambiente esterno
 - Corrisponde alla capacità di risposta che l'impresa ha nei confronti della complessità e dell'evoluzione ambientale in funzione della dotazione attuale e potenziale di risorse e di competenze distintive

(Ferrara, Genco -1995)

definizioni

- Strategia competitiva: combinazione di fini da raggiungere e strumenti che consentono di realizzare quei fini in riferimento all'ambiente competitivo nel quale l'impresa opera (Porter, 1982)

Strategia Competitiva

Perché un strategia sia effettivamente utile dovrebbe esplicitare:

- Un chiaro insieme di obiettivi (dove *arrivare*)
- L'ambito di azione (tipo di prodotti da offrire, mercati da penetrare, aree di attività da intraprendere) (*che cosa fare*)
- Il vantaggio competitivo che si vuole ottenere (come *farlo*)
- Un'analisi degli elementi interni all'impresa che favoriscono il vantaggio competitivo

Fini e obiettivi (dove)

I *fini* si riferiscono generalmente al lungo periodo e sono relativi alla posizione sul mercato o allo status che l'impresa spera di raggiungere, ne sono esempi:

- Dominare il mercato
- Leader della tecnologia
- Migliore qualità dei prodotti nel settore

Gli *obiettivi* sono relativi alla strategia che viene adottata per perseguire il fine che si propone, ad esempio scegliere le azioni che permettono di avere i prezzi più bassi e competitivi al fine di dominare il mercato

Ambito d'azione (cosa)

Definisce:

- I prodotti da realizzare
- I mercati da raggiungere (es. mercato al consumo, mercato degli intermediari..)
- Le aree geografiche interessate
- Le tecnologie e i processi che saranno coinvolti (quali attività della catena del valore saranno svolte all'interno)

Vantaggio competitivo (come)

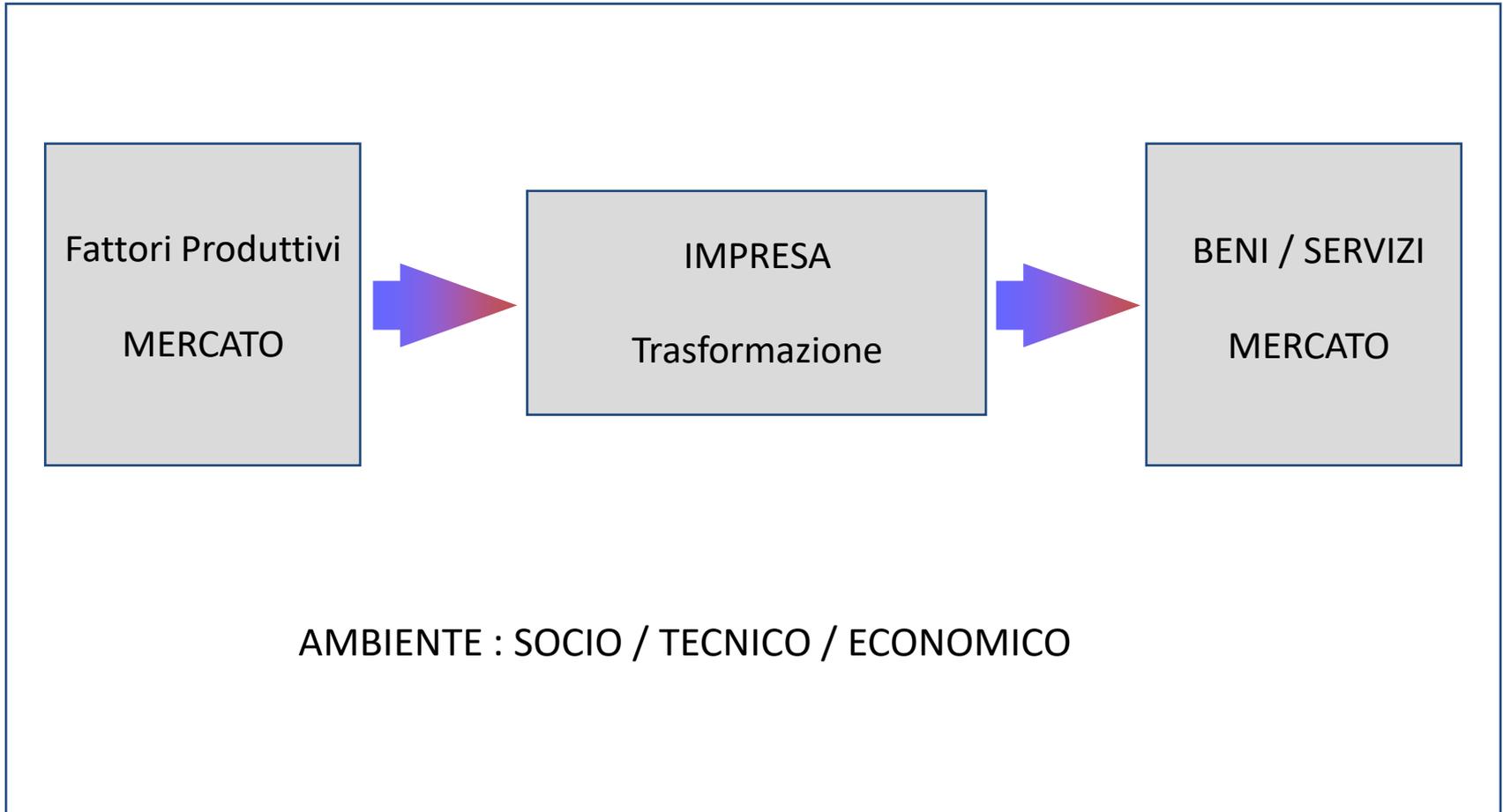
Definisce come l'impresa intende raggiungere i propri fini (obiettivi a lungo termine) entro l'ambito di azione scelto. Sono molte le possibile strade:

- Costi di produzione più bassi dei concorrenti
- Migliore qualità dei prodotti
- Maggiore fedeltà dei clienti
- Maggiore capacità innovativa
- ...

Apprendistato
Organizzazione aziendale

- Il Sistema Impresa -

Il sistema impresa



Quattro caratteristiche fondamentali

- EFFICACIA
- EFFICIENZA
- ELASTICITA'
- FLESSIBILITA'

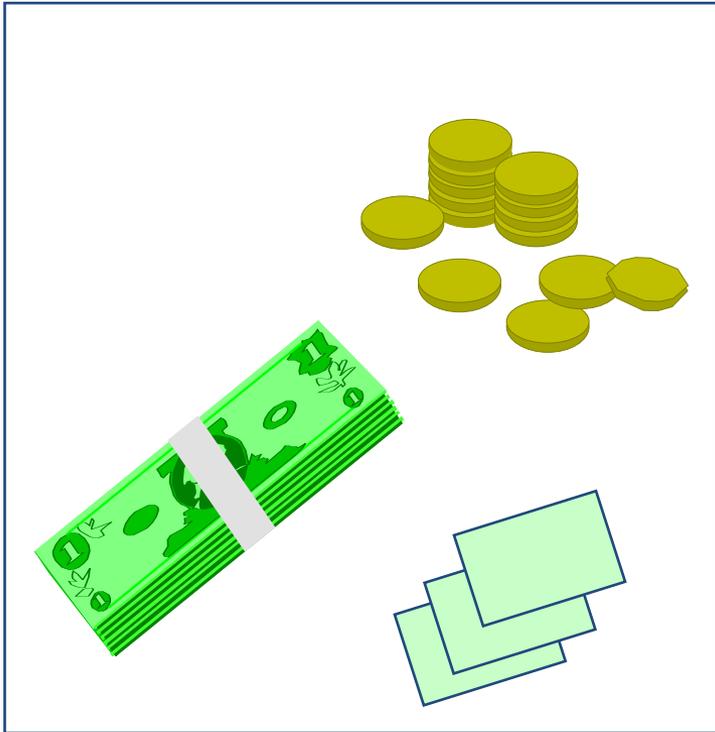
Efficacia



RISULTATO OTTENUTO

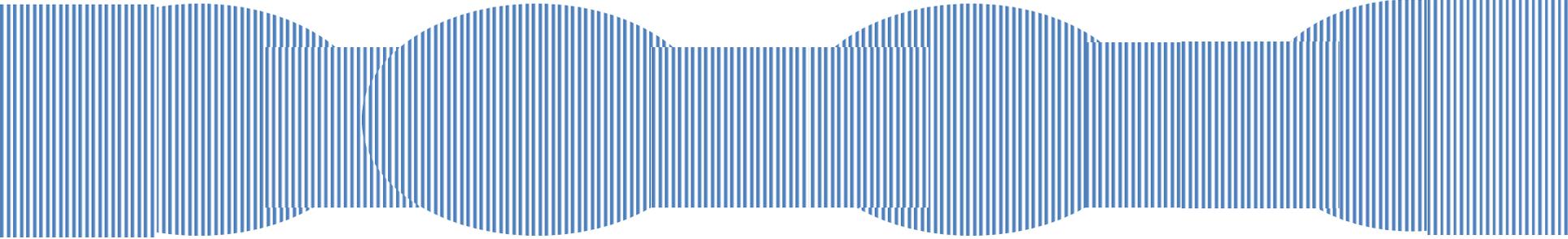
RISULTATO PREVISTO

Efficienza



OUTPUT
TUTTI GLI INPUT

Elasticità



FACILITA' DI VARIARE IL RITMO PRODUTTIVO

Flessibilità



- POSSIBILITA' DI PRODURRE UN OUTPUT DIVERSO
- POSSIBILITA' DI USARE INPUTS DIVERSI



**Apprendistato
Organizzazione Aziendale**

**– Modelli Organizzativi –
Strutture organizzative e meccanismi operativi**

Il cambiamento dei fattori di successo organizzativo

VECCHI FATTORI DI SUCCESSO

- DIMENSIONE
- CHIAREZZA DEI RUOLI
- SPECIALIZZAZIONE
- CONTROLLO

NUOVI FATTORI DI SUCCESSO

- VELOCITÀ
- FLESSIBILITÀ
- INTEGRAZIONE
- INNOVAZIONE

Le dimensioni macro

La macrostruttura

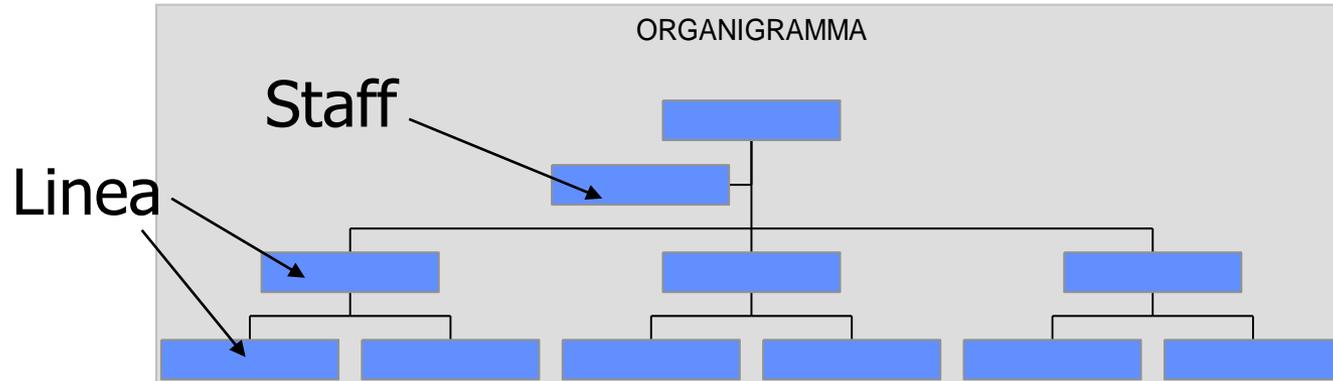
- ❑ È l'ossatura, lo scheletro di un'azienda o di una organizzazione
- ❑ È il sistema dell'autorità formale che sta alla base della gerarchia aziendale
- ❑ Si costruisce mediante il processo di raggruppamento delle posizioni individuali in unità
- ❑ L'organigramma ne costituisce la rappresentazione grafica

Definizione di organigramma

È la rappresentazione grafica della struttura di un'organizzazione

Se dettagliato contiene anche:

- Organico per ogni unità con posizioni e relativo rango;
- Nome e qualifica dei responsabili;



Unità organizzativa

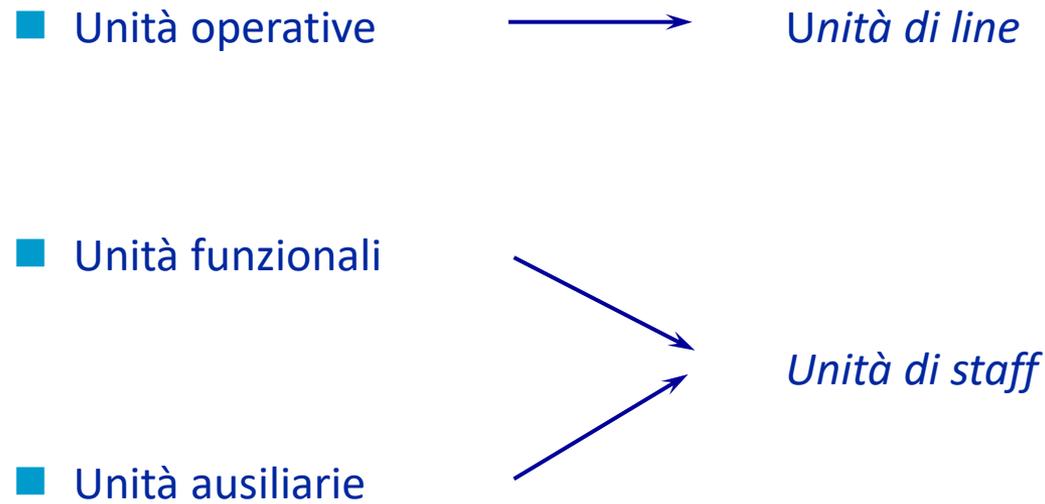
È l'insieme di due o più posizioni collegate tra loro da un rapporto gerarchico formalmente riconosciuto

■ Unità primarie

■ Unità secondarie

■ Unità elementari

Natura delle unità organizzative



Criteri di raggruppamento

- ❑ **Basi di raggruppamenti orientate agli input (mezzi/funzione)**
 - Tipo di processo o tecnica utilizzata
 - Conoscenze necessarie
 - Natura
 - Grado

- ❑ **Basi di raggruppamenti orientate agli output (fini/mercati)**
 - Prodotto
 - Cliente
 - Area geografica

- ❑ **Osservazioni:**
 - Possono esserci situazioni ambigue
 - Il problema della scelta si ripete a ciascun livello della struttura

I rapporti interfunzionali tra Unità organizzative

■ Rapporto gerarchico

■ Rapporto funzionale

■ Rapporto ausiliario

■ Rapporto laterale

I criteri di valutazione delle alternative organizzative

La scelta della struttura organizzativa da adottare avviene tra più modelli alternativi sulla base di opportuni criteri di valutazione

I principali criteri di valutazione per la scelta tra le alternative di struttura organizzativa sono:

- la coerenza tra obiettivi strategici e i fattori critici di successo
- l’impatto sulla struttura dei costi
- il livello di autonomia/integrazione tra le Unità
- il numero dei livelli gerarchici
- l’elasticità della struttura
- la capacità di reazione ed adattamento all’evoluzione del mercato, delle normative e delle direttive di governo

A livello teorico, è possibile individuare quattro tipologie fondamentali di struttura organizzativa:

Struttura Elementare

Struttura Funzionale

Struttura Divisionale

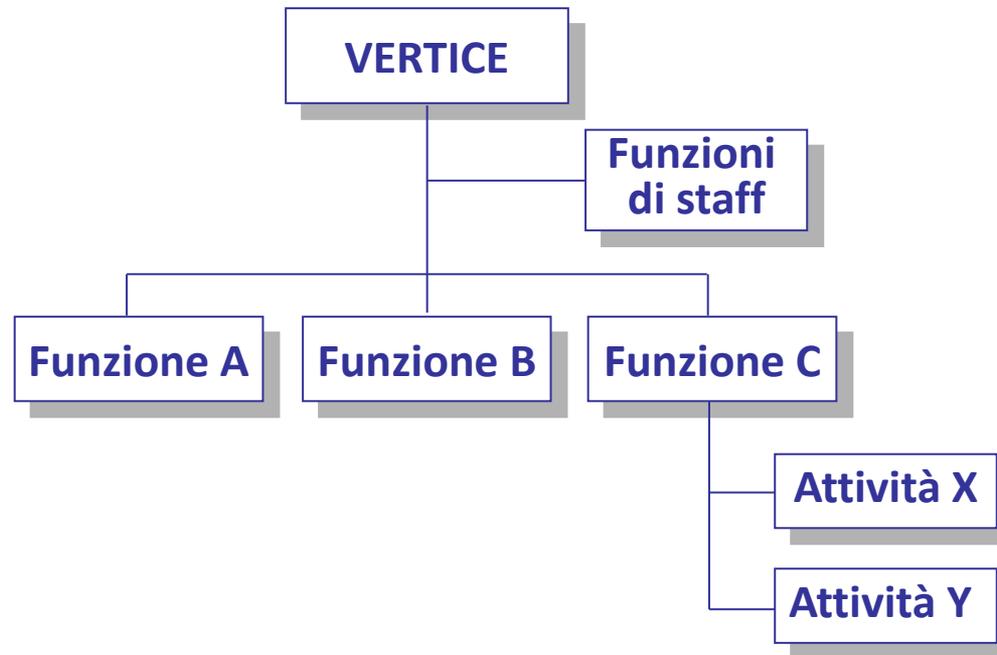
Struttura a Matrice

La struttura elementare o semplice



- Criterio di divisione del lavoro: competenza in grado
- Meccanismi di coordinamento principali: adattamento reciproco, supervisione diretta, standardizzazione delle capacità
- Punti di forza: flessibilità
- Punti di debolezza: conflitto, congestione del vertice
- Caratteristiche tipiche di contesto: imprese giovani di piccole dimensioni

La struttura funzionale



Con questa struttura si raggruppano in una stessa Funzione (e quindi sotto il controllo di uno stesso manager) tutte le operazioni aventi la medesima "natura": gestione del personale, ricerca e sviluppo, ecc.

La Struttura Funzionale privilegia quindi le specifiche competenze presenti nell'organizzazione.

E' la struttura più frequentemente riscontrabile (la quasi totalità delle organizzazioni la adotta nella fase iniziale del proprio sviluppo).

La struttura funzionale (segue)

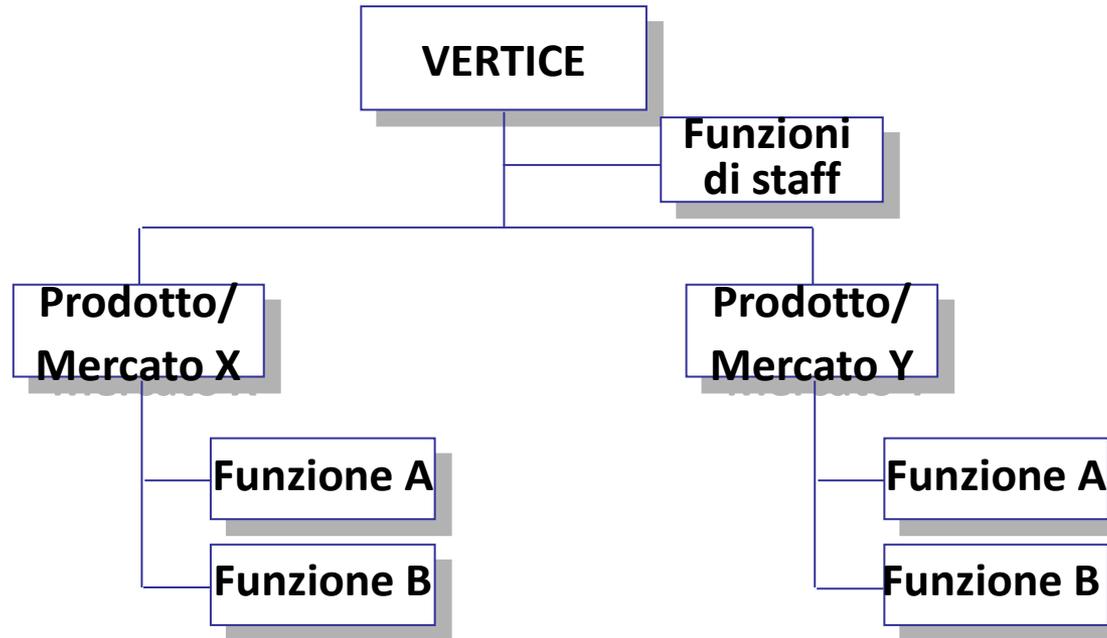
VANTAGGI

- ✓ Struttura semplice e **facilmente comprensibile** tanto dalla popolazione aziendale quanto dall'esterno
- ✓ Facile **identificazione di compiti/attività** da parte di tutto il personale
- ✓ Maggiore **efficienza della direzione**, potendo i manager concentrare la loro attività su un solo settore ed essendo raggruppate in una stessa "Funzione" tutte le operazioni aventi la medesima natura nonché tutti gli specialisti di uno specifico "campo"
- ✓ Più rapido e più efficace **coordinamento all'interno delle diverse Funzioni**

SVANTAGGI

- ✓ Difficoltà di **motivazione** delle singole Funzioni su obiettivi generali (finalità/obiettivi generali poco leggibili per le persone, di fatto "separate" organizzativamente)
- ✓ Scarsa possibilità di **differenziare** tra prodotti/servizi differenti
- ✓ Struttura tendenzialmente **rigida**
- ✓ Il Vertice come **unico punto di integrazione**
- ✓ Pericoli di **chiusura** fra le diverse Funzioni
- ✓ **Moltiplicazione dei livelli gerarchici** con lo sviluppo/crescita dell'impresa
- ✓ Limitazione dell'**esperienza** e della crescita dei manager ad un solo "campo"
- ✓ Difficoltà di **controllo dei costi** e quindi di **determinazione dei risultati** (una stessa Funzione ha più "prestazioni", ad es. marketing prodotto A, marketing prodotto B, ecc.)

La struttura divisionale



L'organizzazione Divisionale si caratterizza per il raggruppamento in Unità separate di tutte le attività (di produzione, di vendita, ecc.) riguardanti un certo prodotto/servizio o mercato da parte di Organizzazioni con attività diversificate

Le Divisioni operano in maniera sostanzialmente indipendente l'una dall'altra come delle "quasi-imprese"

Al vertice dell'organizzazione (di solito una holding) si collocano le posizioni di staff (Personale, Amministrazione, ecc.)

La struttura divisionale (segue)

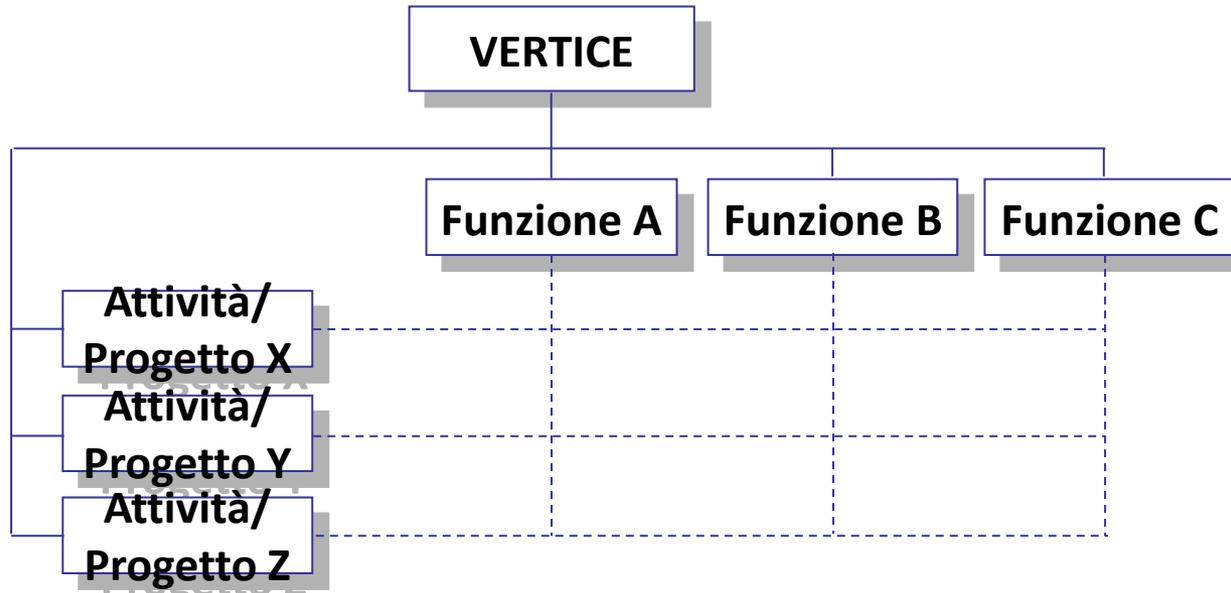
VANTAGGI

- ✓ Maggiori possibilità di diversificazioni di prodotto/servizio
- ✓ Maggiore flessibilità della struttura organizzativa (tutte le attività relative a un prodotto/servizio sono sotto la responsabilità di un solo manager)
- ✓ Responsabilità dirette dei responsabili delle Unità sui profitti e non solo sui costi e quindi maggiore attenzione al “risultato”
- ✓ Possibilità di instaurare dinamiche di lavoro per processi e cioè orientate alla massima efficienza interna (maggiore coordinamento di tutte le operazioni riguardanti il medesimo prodotto/servizio)
- ✓ Maggiore conoscenza del “contributo” di ogni prodotto/servizio ai risultati complessivi dell’Organizzazione (più facile la misurazione dei risultati di ciascuna Divisione)

SVANTAGGI

- ✓ Possibilità di concorrenzialità interna, “disaggregativa” rispetto all’unitarietà degli obiettivi aziendali
- ✓ Possibili maggiori costi organizzativi per via della pluralità di spinte al potenziamento delle singole attività/prodotti
- ✓ Possibile prevalenza (economica e/o politica) di una o più Divisione sulle altre
- ✓ Possibili duplicazioni di funzioni all’interno delle stesse (es. Funzioni di staff)

La struttura a matrice



L'organizzazione a Matrice si caratterizza per l'integrazione delle due dimensioni organizzative principali (funzioni e prodotto/servizio)

La struttura a matrice è tipica delle Organizzazioni che lavorano per progetti (accanto alle tipiche Funzioni centrali vengono "istituzionalizzate" Strutture responsabili della conduzione e dei risultati di uno o più progetti)



La struttura a matrice (segue)

VANTAGGI

- ✓ Struttura completamente flessibile, in grado di rispondere prontamente ai cambiamenti di mercato
- ✓ Enfaticizzazione delle conoscenze distintive dell'organizzazione piuttosto che della gerarchia
- ✓ Focalizzazione su competenze specifiche che agevolano lo sviluppo di "centri di eccellenza" all'interno dell'organizzazione
- ✓ Maggiori possibilità di "conversione" tra obiettivi/interessi differenti

SVANTAGGI

- ✓ Rischi di duplicazioni di Funzioni
- ✓ Conflitti gestionali pressoché inevitabili (buona parte della popolazione aziendale viene a dipendere da due capi)
- ✓ Necessità di un sistema informativo-comunicazionale estremamente efficace
- ✓ Possibili tensioni per l'allocazione delle responsabilità su alcune voci di costo indirette
- ✓ Difficoltà di gestione dello sviluppo professionale delle Risorse

L'Impresa rete

Le imprese organizzate a rete:

- a) Dispongono centralmente di un limitato nucleo permanente di forza lavoro altamente professionalizzato che richiede una formazione permanente
- b) Ricercano la flessibilità organizzativa tramite utilizzo:
 - Del part-time
 - Dei consulenti
 - Lavoratori temporanei

L'Impresa rete: Caratteristiche

È un network costituito da soggetti

- ❑ orientati verso un obiettivo comune
- ❑ eccellenti nel proprio campo
- ❑ focalizzati sulle proprie competenze distintive (“core competences”)
- ❑ che utilizzano in modo strategico le relazioni con i diversi partners ricevendone un “ritorno” misurabile economicamente

Alcuni vantaggi dell'impresa rete



forte orientamento al risultato: ogni fase del processo è gestita con criteri economici



eccellenza professionale: ogni componente della rete è leader nella sua competenza



economia di scala: si sviluppano mercati esterni che consentono sinergie e investimenti



attenzione ai costi: il riferimento è il mercato; bisogna essere competitivi

Possibili rischi dell'impresa rete



perdere l'identità unitaria e quindi il controllo strategico del processo



non poter condurre uno sviluppo omogeneo e integrativo dei componenti della rete (qualcuno avanza troppo, altri restano indietro)



complicare troppo il sistema di controllo e i rapporti tra i nodi (le connessioni) fino a perdere i vantaggi economici

Apprendistato Organizzazione Aziendale

– Le Dimensioni Micro –

Determinanti delle performance

La performance aziendale viene determinata da due fattori

- Le azioni intraprese dall'azienda
- Il contesto in cui hanno luogo

CONTESTO

-interno

-esterno

+

AZIONI

-acquisizione
risorse

-impiego risorse

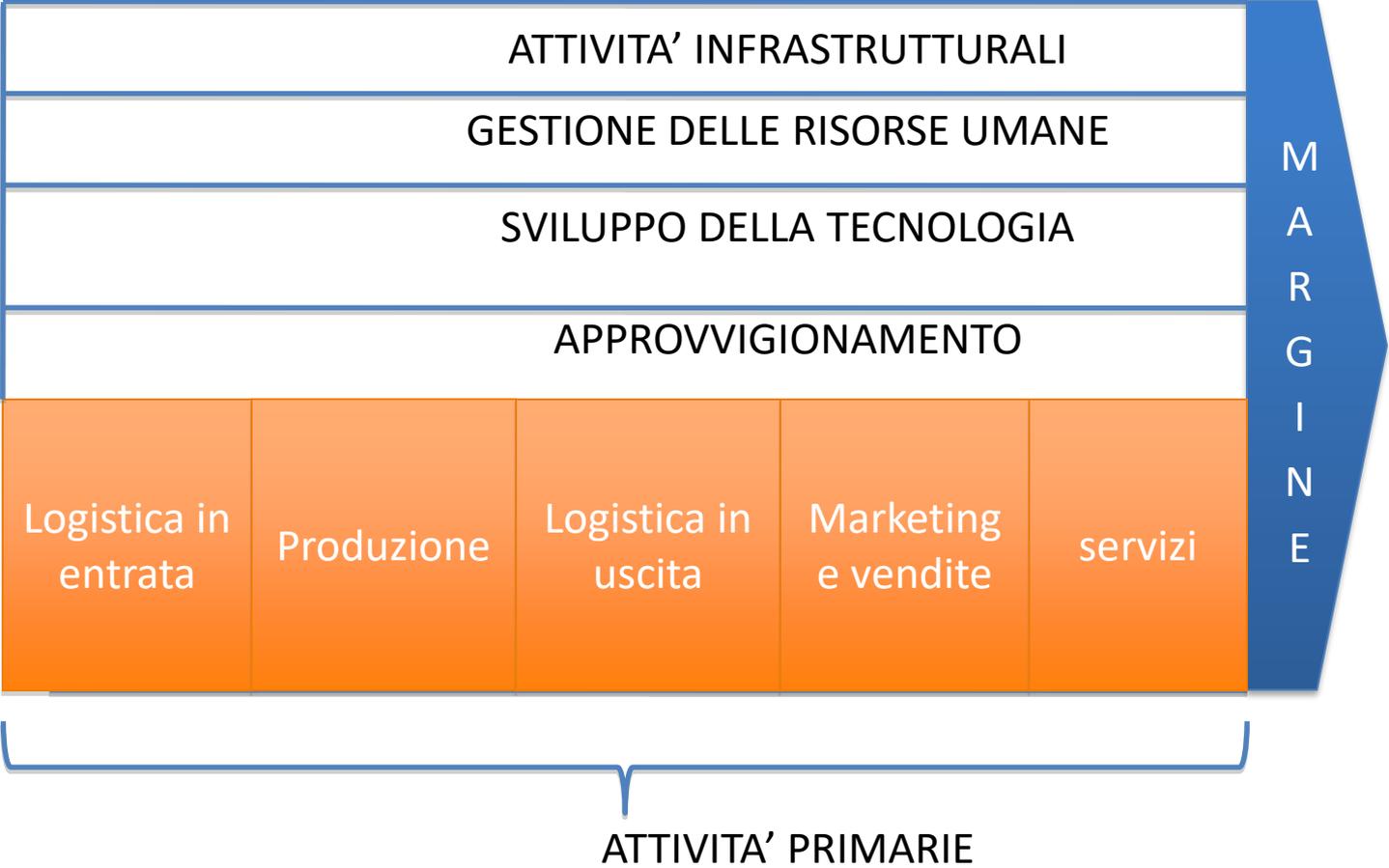


PERFORMANCE

La catena del valore

- La catena del valore offre un approccio sistematico per scomporre un'azienda nelle sue diverse attività.
- La catena del valore disaggrega un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti allo scopo di comprendere l'andamento dei costi e le fonti esistenti e potenziali di differenziazione.
- Un'azienda acquisisce il vantaggio competitivo quando svolge queste attività strategicamente importanti in modo più economico o efficiente dei suoi concorrenti.

Catena del valore generica (Porter)



La catena del valore

- Le attività primarie e sussidiarie non definiscono un modello organizzativo, ma articolano l'azienda sui (9) processi (operazioni affini) fondamentali
- I processi primari sono quelli che contribuiscono direttamente a produrre gli output dell'azienda (logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi)
- I processi di supporto non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma che sono necessari perché quest'ultimo sia prodotto (approvvigionamento, sviluppo della tecnologia, gestione risorse umane, attività infrastrutturali)

- La catena del valore disaggrega le attività strategicamente rilevanti per comprendere l'andamento dei costi e le fonti di differenziazione possibili.
- Il vantaggio competitivo si ottiene quando un'impresa svolge le attività strategicamente rilevanti in maniera più economica o più efficiente della concorrenza.
- L'uso del termine catena sta a indicare che le attività, seppure analizzate separatamente, sono tra loro concatenate in un modo che dipende dal contesto, dalla storia, dalle persone e dalle strategie di un'azienda;
- il valore è la somma che i compratori (clienti) sono disposti a pagare per quello che l'azienda fornisce loro. Si ha profitto se il valore che si riesce ad ottenere è maggiore dei costi determinanti nella creazione di un prodotto.
- La catena del valore visualizza due elementi essenziali da cui qualsiasi azienda può partire per creare un prodotto valido: • *le attività generatrici di valore* • *il margine*

Le attività primarie

- **Logistica in entrata:** attività legate al ricevimento, immagazzinamento e distribuzione dei fattori produttivi. Ne fanno parte la gestione dei materiali, la gestione del magazzino, il controllo delle scorte, la programmazione dei vettori, i resi a fornitori;
- **Produzione:** è la fase di trasformazione delle materie prime nel prodotto finale, raggruppa attività quali la lavorazione, il montaggio, il confezionamento, la manutenzione dei macchinari, il collaudo e la gestione degli impianti;
- **Logistica in uscita:** riguarda la raccolta, lo stoccaggio, il magazzinaggio dei prodotti finiti, la gestione dei vettori di consegna, elaborazione degli ordini e la programmazione delle spedizioni;

Attività primarie

- **Marketing e vendite:** attività legate allo studio dei comportamenti d'acquisto della clientela, alla quantificazione dell'offerta, alla definizione delle caratteristiche del prodotto (scelta del tipo di prodotto da offrire sul mercato e della sua funzione d'uso), alla determinazione dei prezzi, alla scelta dei canali di vendita (con punti vendita di proprietà dell'azienda, in franchising, servendosi di intermediari, servendosi di grossisti e dettaglianti, della grande distribuzione organizzata, via internet, ecc.), alla gestione dei canali di vendita, alla gestione della relazione con la clientela, alla pubblicità e comunicazione e alla determinazione di offerte promozionali.
- **Servizi:** attività legate al durante e post vendita, volte a migliorare la percezione di valore del prodotto acquistato, al customer care, all'installazione, alla fornitura di ricambi, alle riparazioni, al modo di trattare il cliente, ecc.

Attività di supporto

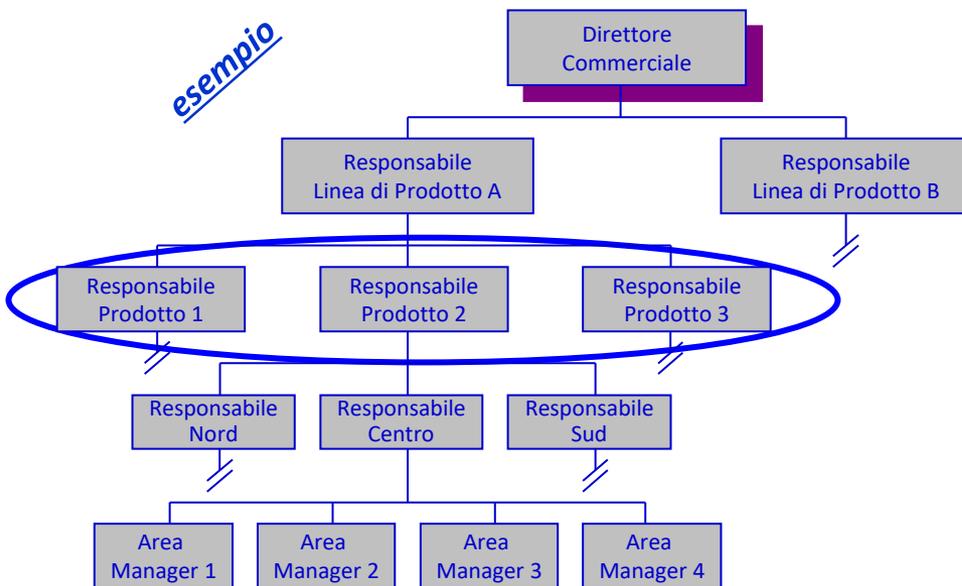
- **Approvvigionamento:** è la funzione di acquisto dei fattori produttivi utilizzati nella catena del valore. Che siano materie prime, semilavorati, macchinari, servizi, trasferte, cancelleria, computers, sistemi software gestionali, ogni funzione aziendale, dalla logistica alla produzione al marketing a ciascuna delle attività di supporto stesse, consuma ed acquista input. La visione qui proposta è di tenerne traccia in modo integrato onde evitare sprechi ed inefficienze. Proprio a questo proposito si sottolinea quanto sia importante la scelta di una politica di acquisti chiara (acquisti centralizzati, partecipazione a gruppi d'acquisto, ecc.) dato che pratiche di acquisto migliori possono influenzare il prezzo del prodotto, specie quando il costo della materia prima è determinante nella definizione della posizione di costo
- **Sviluppo delle tecnologie:** si tratta di ogni tipo di tecnologia, di know how, di procedure che forniscono apparecchiature di processo. In ogni azienda le tecnologie impiegate sono di vario tipo: per preparare documenti (sistemi di fatturazione), per trasportare le merci (nastri trasportatori), nel processo produttivo principale (particolare lavorazione della gomma o dell'alluminio grazie a macchinari o procedure innovativi), nel marketing e servizi (studio nuovi design, database dei rapporti con la clientela, sistemi di CRM). È un'attività spesso fondamentale per la competitività di qualsiasi azienda, grande o piccola.

Attività di supporto

- **Gestione delle risorse umane:** è l'insieme delle attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, lo sviluppo, l'addestramento e la mobilità di tutti i tipi di personale, dall'operaio al quadro ai dirigenti. Il compito principale che questa attività ha è nel determinare la competenza e nel mantenere alta la motivazione dei dipendenti. Competenza e motivazione del personale sono due elementi essenziali per il vantaggio competitivo dell'azienda. Ha anche un grosso impatto sui costi per via dei costi di assunzione ed addestramento.
- **Attività infrastrutturali:** l'infrastruttura di un'azienda si compone di attività fra cui la direzione generale, l'amministrazione, la finanza, il legale, i rapporti con gli enti pubblici e la gestione della qualità. Tutte queste attività operano a supporto dell'intera catena del valore e non di attività singole.. Ad esempio una gestione corretta della finanza rende efficiente tutta la gestione aziendale, oppure avere o negoziare rapporti privilegiati con università o enti pubblici o con clienti/fornitori importanti può far acquisire vantaggi importanti.

I ruoli

Il Ruolo rappresenta una specifica “professione” esistente nell’azienda, è individuata da uno scopo e richiede il possesso di determinate competenze professionali. Nel Ruolo dunque rientrano una o più Posizioni Organizzative a seconda delle specifiche esigenze aziendali



Elementi caratterizzanti

- *Missione*
- *Aree di responsabilità*
- *Ambiente di riferimento di alto livello*
- *KPI (Key Performance Indicators)*
- *Competenze (conoscenze tecniche e caratteristiche personali)*

Dalla mansione al ruolo

LA MANSIONE E' LA SOMMA DEI COMPITI ELEMENTARI RIUNITI IN FUNZIONE DELLO SPAZIO E DEL TEMPO PER SATURARE IL TEMPO DI LAVORO AL MINOR COSTO

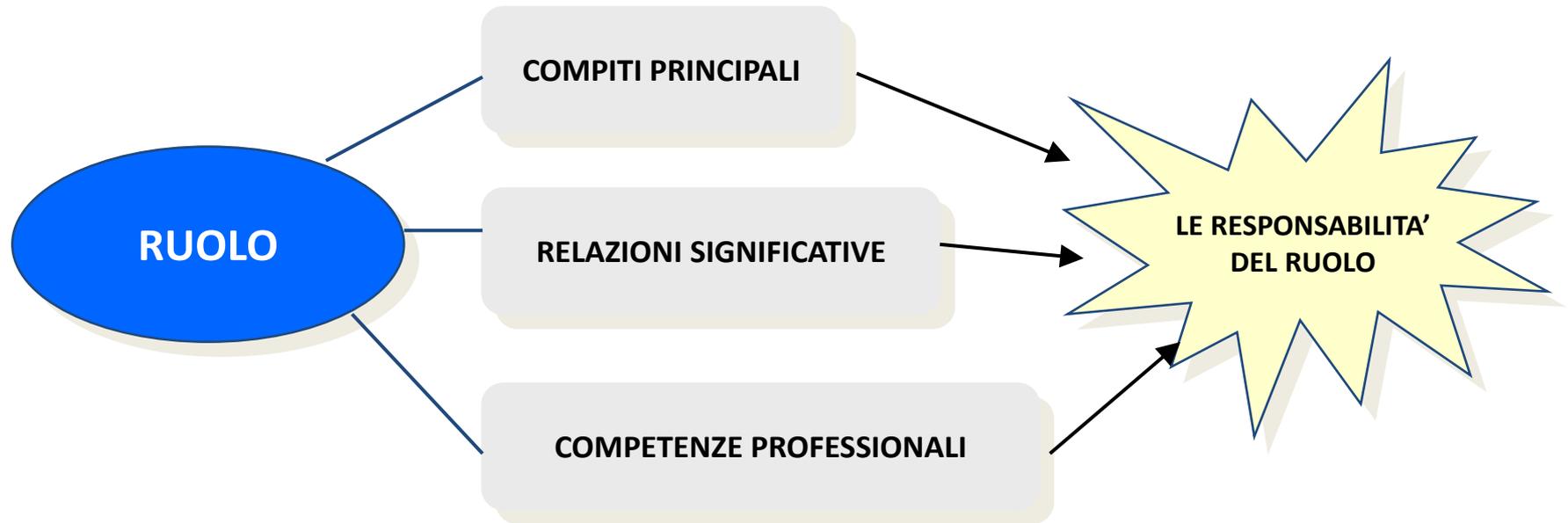
- PIU' PRESCRITTA
- PARCELLIZZATA
- A BASSA DISCREZIONALITA'
- POCO PROFESSIONALIZZATA



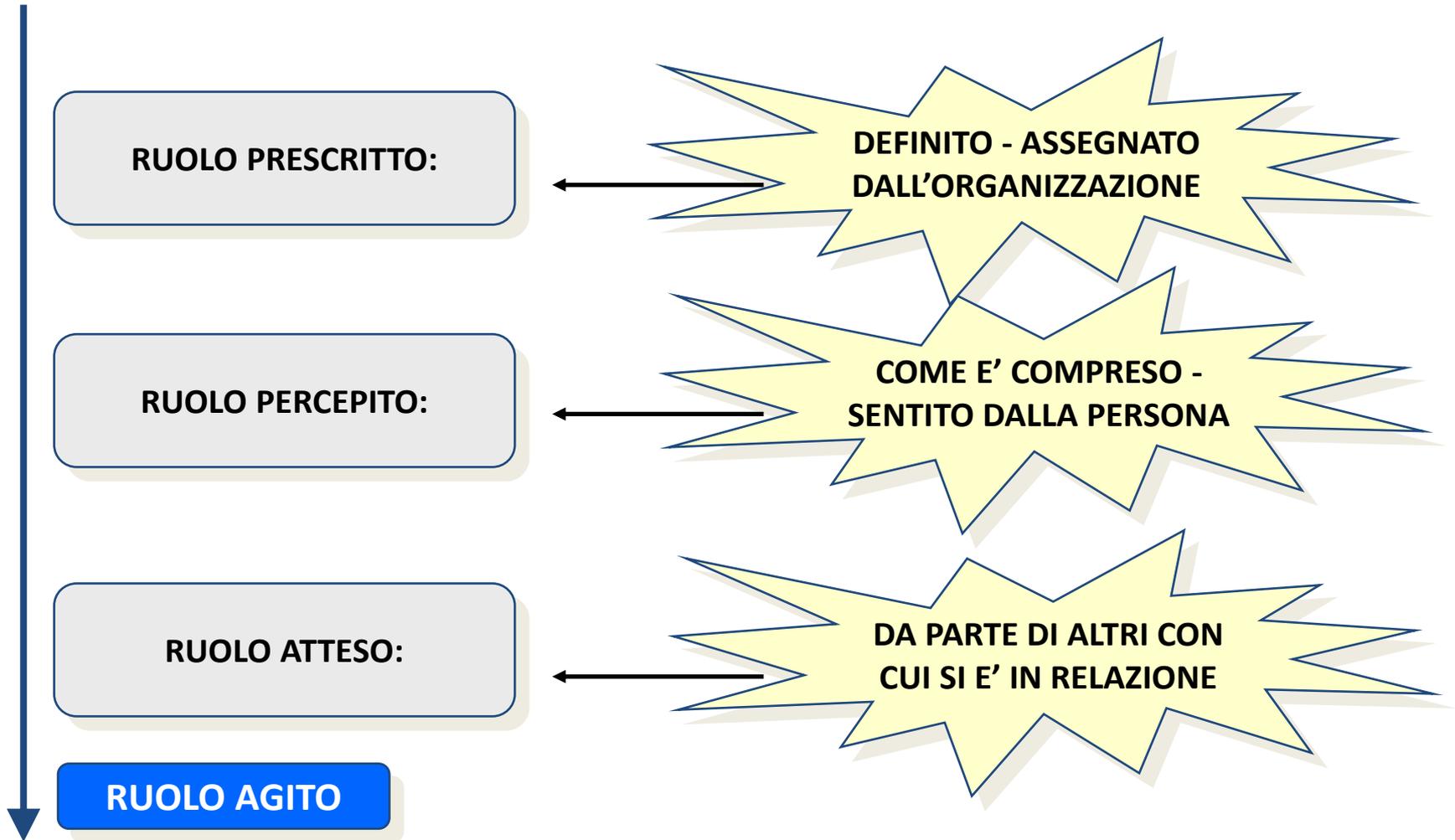
IL RUOLO E' L'ATTIVITA' EFFETTIVAMENTE SVOLTA VISTA NELLA FUNZIONE CHE HA (OBIETTIVI, RISULTATI, CONSEGUENZE) E NELLE RELAZIONI CHE ESSA COSTITUISCE (COMUNICAZIONI, IMPEGNI, DECISIONI) IN UN DETERMINATO CONTESTO TECNICO - ORGANIZZATIVO

- MENO PRESCRITTO
- FONDATO SU RESPONSABILITA'
- ORIENTATO AI RISULTATI
- PIU' DISCREZIONALE
- DOTATO DI ELEVATA COMPETENZA

Le componenti del ruolo

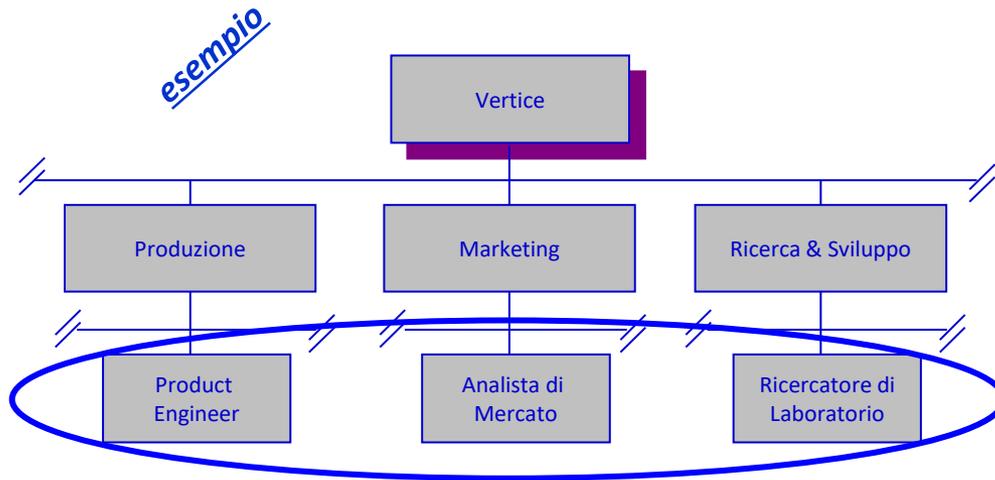


L'interpretazione del ruolo



Le famiglie professionali

La Famiglia Professionale rappresenta un aggregato di ruoli omogenei in termini di tipologia di attività svolte e competenze professionali richieste. Peculiarità del concetto di Famiglia Professionale è quindi il carattere di trasversalità rispetto alle Funzioni aziendali



Elementi caratterizzanti

- *Competenze (conoscenze tecniche e caratteristiche personali)*
- *Profilo professionale*
- *Percorsi di carriera*

Posizioni, ruoli e famiglie professionali

Descrizione delle Posizioni (Job description)

Un'accurata descrizione delle Posizioni Organizzative consente al titolare di avere piena consapevolezza delle proprie responsabilità, delle risorse gestite e del contesto di riferimento complessivo

Ciò agevola il perseguimento degli obiettivi assegnati alla Posizione e, più in generale, degli obiettivi dell'Organizzazione

Definizione dei Ruoli

Un'accurata definizione dei Ruoli consente l'efficiente e funzionale progettazione dell'organizzazione aziendale garantendo la piena copertura della responsabilità collegate allo svolgimento dei processi e neutralizzando la possibilità di "sovrapposizioni" organizzative

Famiglie Professionali

Lo strumento delle Famiglie Professionali consente l'adozione di un sistema di gestione del personale centrato sul principio di un organico sviluppo delle risorse

In tal modo l'Organizzazione può disporre di un patrimonio di competenze determinanti per la realizzazione delle sue strategie

La job description

La job description rappresenta lo strumento base di micro-organizzazione finalizzato all'individuazione/ descrizione del "contenuto" di una Posizione (responsabilità assegnate, processi gestiti e partecipati, ecc.)



L'analisi dei processi (diagrammi di flusso) e della micro-organizzazione (job description) rappresentano due modi distinti e complementari di rappresentare l'organizzazione

La job description: elementi fondamentali

Missione

Rappresenta la ragione di esistere di una Posizione, lo scopo fondamentale per cui essa è stata costituita. Consente di riconoscere con immediatezza la sua “natura” e gli obiettivi primari alla stessa assegnati

Dimensioni

Dimensioni economiche, operative ed organizzative influenzate dalla Posizione (rappresentazione quantitativa della Posizione). Forniscono informazioni sui possibili KPI di Posizione

Aree di Responsabilità

Insiemi di attività omogenee che esprimono il contributo della Posizione al raggiungimento degli obiettivi complessivi. Le aree di responsabilità rappresentano la parte di descrizione della Posizione che consente di:

- creare un collegamento tra attività svolte (il che cosa e il come) e aree di risultato delle stesse (finalizzazione)
- individuare gli obiettivi (KPI) sui quali poter misurare la prestazione erogata

Esempio di job description (segue)

Esempio

PARTE 3°
i "contenuti"
della Posizione

3. AREE DI RESPONSABILITA' / ATTIVITA'	
Responsabilità	Attività
1. <i>Garantire il regolare svolgimento delle gare di appalto e redigere i contratti nel rispetto delle leggi in vigore e dei regolamenti interni</i>	<p>Provvedere agli adempimenti connessi alle gare di appalto nel rispetto della normativa vigente e dei regolamenti interni</p> <p>Disporre e adeguare i contratti standard previsti dalla normativa interna</p> <p>Eseguire gli adempimenti relativi alla redazione dei contratti non standard, in base alle specifiche esigenze delle unità organizzative richiedenti</p>
2. <i>Svolgere attività di supporto alle sedute del CdA</i>	<p>Predisporre tutti gli adempimenti amministrativi connessi alla funzionalità del CdA:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Convocazioni, · Verbalizzazione, · distribuzione e archiviazione dei verbali, · supporto alle sedute del CdA
3. <i>Curare i contatti con il MURST, il Ministero del Tesoro, la Regione</i>	<p>Organizzare e predisporre tutti gli adempimenti amministrativi connessi alle elezioni interne della Ateneo per la designazione di: Rettore, Presidi, rappresentanti nel CdA e nei Consigli di Facoltà del personale docente, ricercatore, tecnico-amministrativo curando in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> · indizione e redazione dei regolamenti elettorali, · convocazione degli elettori, nomina dei seggi, delle commissioni elettorali e predisposizione delle schede di votazione, · nomina degli eletti e relative comunicazioni. <p>Predisporre la documentazione amministrativa e curare l'organizzazione delle elezioni indette da organismi nazionali (per la designazione delle R.S.U., componenti del C.U.N., ecc.).</p> <p>Predisporre gli adempimenti amministrativi relativi alla costituzione degli organi non elettivi della Ateneo (Nucleo di Valutazione, Collegio dei Revisori dei Conti, ...)</p>
4. <i>Garantire la gestione dei contenziosi direttamente, direttamente o attraverso il supporto di consulenti esterni</i>	<p>Garantire un supporto in termini di consulenza legale alle diverse unità organizzative dell'Ateneo</p> <p>Gestire il contenzioso, direttamente o attraverso il ricorso a legali esterni</p> <p>Fornire pareri legali sui reclami presentati contro gli atti adottati dal Rettore</p> <p>Reclutare e gestire i rapporti con consulenti legali esterni per pareri o altri servizi legali su aree di competenza specialistica non gestite internamente dall'Ateneo</p> <p>Tenere in gestione i registri, raccogliere gli originali degli atti soggetti e non a registrazione da parte dell'Ufficio del Registro e svolgere gli adempimenti relativi al periodico invio per l'apposita vidimazione</p>

Esempio di job description (segue)

PARTE 4°
*l'impatto della
Posizione sui
processi*

Esempio

Processi gestiti:

- Gestire gare d'appalto:

- *Eeguire gli adempimenti connessi alle gare di appalto nel rispetto della normativa vigente e dei regolamenti interni*
- *Disporre e adeguare i contratti standard previsti dalla normativa interna*
- *Eeguire gli adempimenti relativi alla redazione e gestione legale di contratti non standard*

- Gestire il contenzioso

- *Garantire un supporto in termini di consulenza legale alle diverse unità organizzative dell'Ateneo*
- *Gestire il contenzioso, direttamente o attraverso il ricorso a legali esterni*
- *Fornire pareri legali sui reclami presentati contro gli atti adottati dal Rettore*
- *Reclutare e gestire i rapporti con consulenti legali esterni per pareri o altri servizi legali su aree di competenza specialistica non gestite internamente dall'Ateneo*
- *Tenere in gestione i registri, raccogliere gli originali degli atti soggetti e non a registrazione da parte dell'Ufficio del Registro e svolgere gli adempimenti relativi al periodico invio per l'apposita vidimazione*

Processi Partecipati:

- *Accettare le richieste di diritto di accesso ai documenti amministrativi*
- *Supportare la realizzazione di progetti di ricerca*
- *Legittimare le deliberazioni degli Organi di Governo*

La job description in una visione più ampia



La descrizione delle Posizioni rappresenta lo strumento di base per avviare e gestire la maggior parte dei sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Nel seguito vengono in particolare illustrati i processi che sviluppano il sistema di dimensionamento e selezione necessari, con la formazione introduttiva, ad attivare una nuova struttura organizzativa.

Il dimensionamento della struttura

Un corretto processo di dimensionamento della struttura organizzativa si articola nelle seguenti macro-fasi



Il dimensionamento è finalizzato ad individuare il numero di risorse necessario per svolgere nei tempi disponibili le attività caratteristiche di una Posizione. L'obiettivo è quello di "popolare" la struttura con profili professionali quantitativamente (e qualitativamente) adeguati rispetto alle aree di responsabilità individuate in fase di disegno dell'organizzazione

I meccanismi operativi I

- Mentre la struttura specifica ruoli e posizioni e offre un contesto stabile perché si svolga l'azione organizzativa, i meccanismi danno continuità a tale azione:
 - Qualificando gli obiettivi per le diverse unità
 - Guidando lo sviluppo delle risorse umane
 - Attribuendo ricompense per rendere coerenti i comportamenti
 - Affiancando e supportando il processo decisionale

I meccanismi operativi II

- I meccanismi operativi dell'impresa sono quei meccanismi che consentono all'impresa di anticipare l'incertezza ambientale.
 - I meccanismi di pianificazione strategica
 - Definizione degli obiettivi
 - Programmazione strategica
 - I meccanismi di pianificazione e controllo
 - Budgeting
 - Monitoring
 - I meccanismi informativi
 - I meccanismi delle R.U.

Caratteristiche personali e meccanismi operativi I

- ❑ I fabbisogni d'identità personale, di stabilità e di sviluppo individuale sono soddisfatti quando i meccanismi operativi sono progettati sul criterio dell'**equità organizzativa**.
- ❑ **L'equità organizzativa** è la percezione individuale di essere trattati in modo equo dalla propria impresa. L'equità organizzativa determina quindi la motivazione individuale nella situazione di lavoro.

Caratteristiche personali e meccanismi operativi II

- L'individuo percepisce il grado di **equità organizzativa** considerando:
 - **i propri contributi**, cioè la quantità e la quantità del tempo di lavoro prestato (input)
 - **gli incentivi aziendali ricevuti**, vale a dire la retribuzione, i riconoscimenti formali, i simboli di status, le promozioni
 - **il confronto tra i propri contributi ed incentivi e quelli del collega** o del gruppo di colleghi presi a riferimento (referente)
 - **la trasparenza ed il controllo esercitato sulle regole (i meccanismi operativi)** che determinano il rapporto tra incentivi e contributi

LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE



GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

RECLUTAMENTO E SELEZIONE

INSERIMENTO DEL PERSONALE

FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE E LA PROGRAMMAZIONE DELLE CARRIERE

SISTEMI DI INCENTIVAZIONE

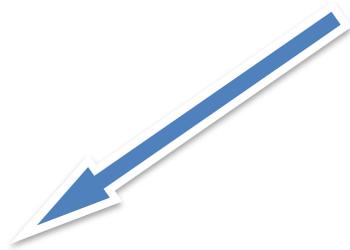
POLITICHE DELLE RISORSE UMANE

OBIETTIVI DELLA POLITICA DEL PERSONALE

LE VARIABILI CHE CONDIZIONANO LA POLITICA DEL PERSONALE

MODELLI DI POLITICA DEL PERSONALE

RECLUTAMENTO E SELEZIONE DEL PERSONALE



RECLUTAMENTO

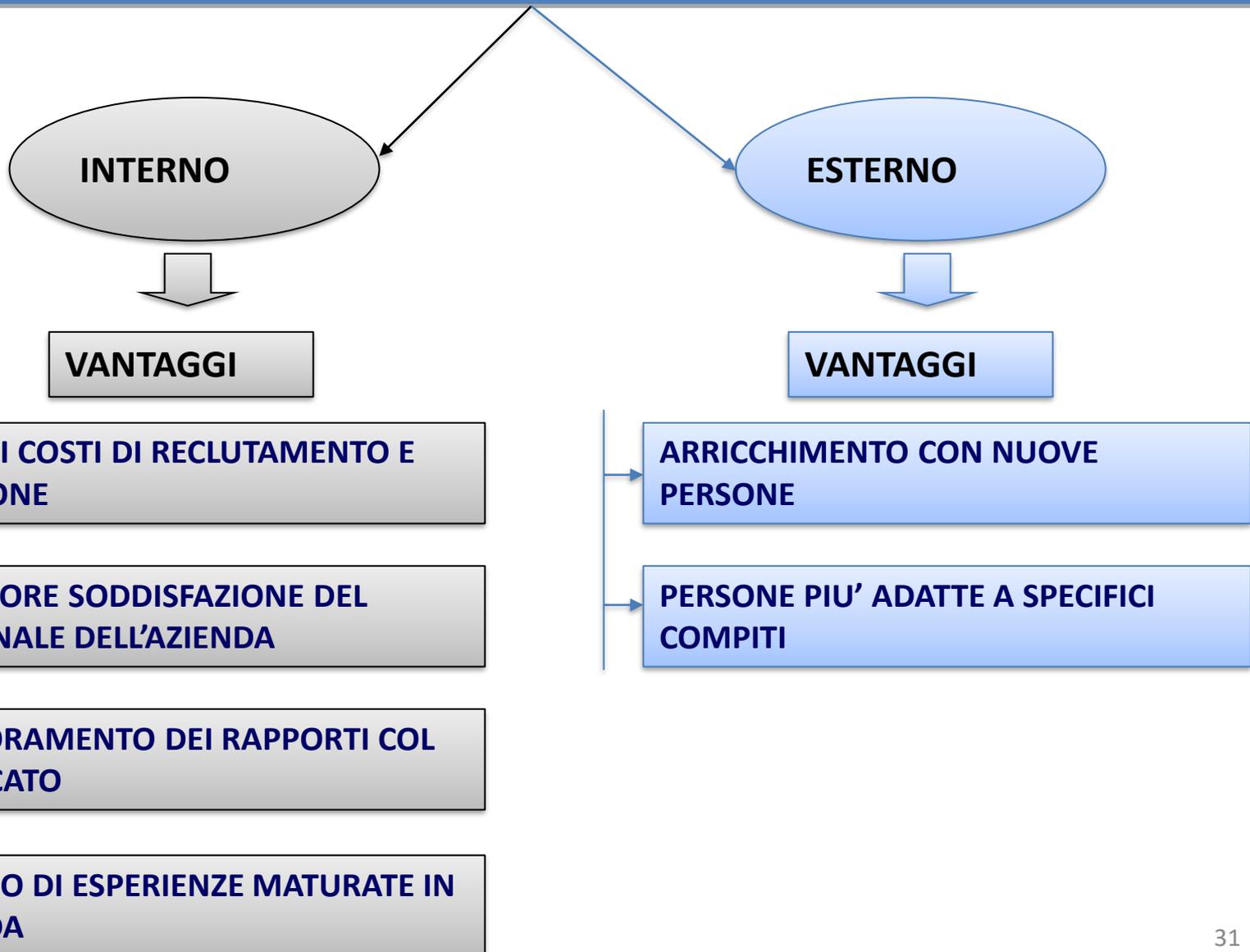
**PROCESSO CON CUI L'AZIENDA RICERCA
RISORSE UMANE SIA ALL'INTERNO
DELL'AZIENDA SIA SUL MERCATO DEL
LAVORO**



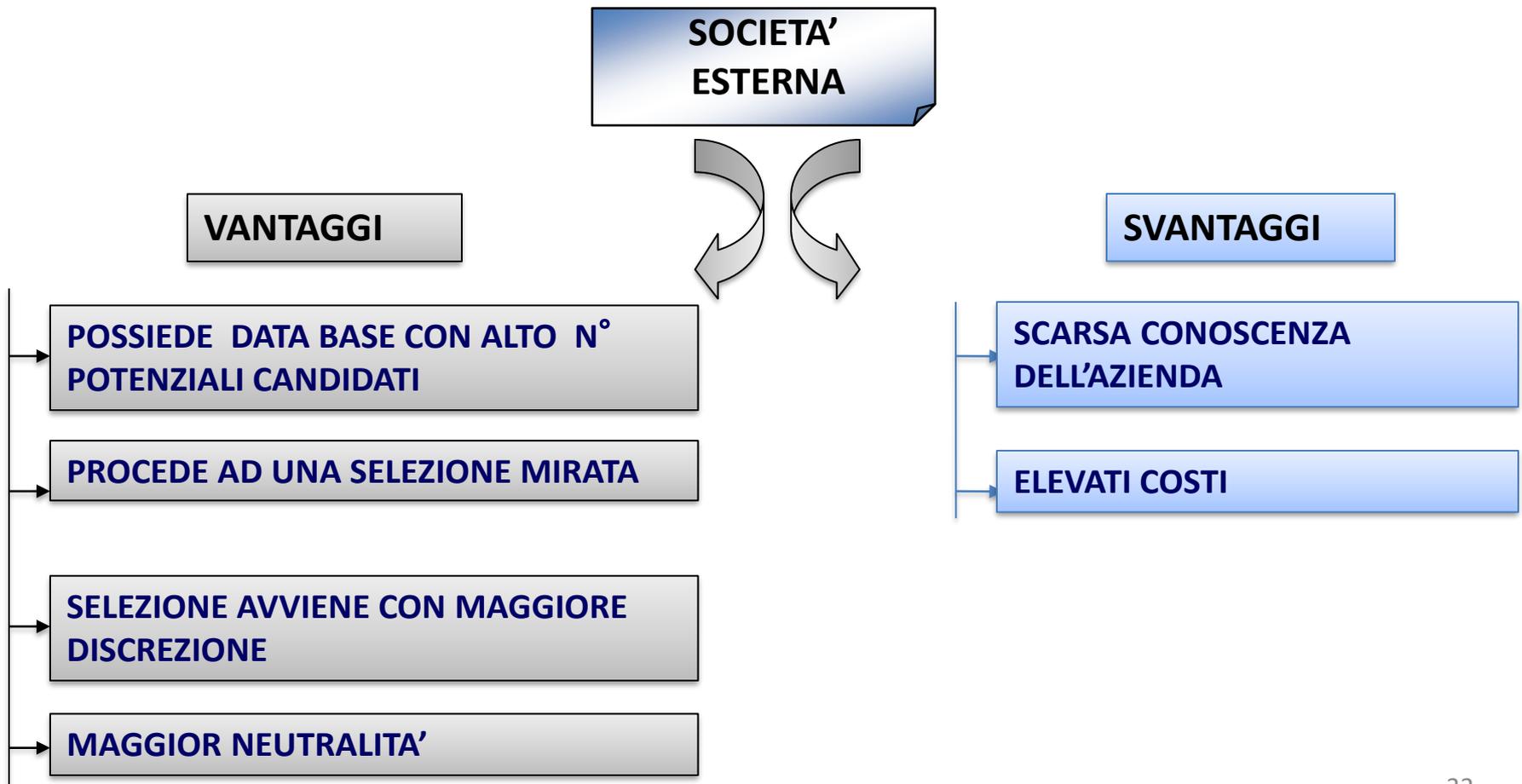
SELEZIONE

**E' IL MOMENTO IN CUI SI PROCEDE
ALLA SCELTA DEL PERSONALE
RECLUTATO MEDIANTE COLLOQUI
DIRETTI**

TIPOLOGIA DI RECLUTAMENTO



SOGGETTI INCARICATI DEL RECLUTAMENTO E SELEZIONE



LE MODALITA' CON CUI AVVIENE IL RECLUTAMENTO

FONTI INFORMATIVE

CURRICULUM

LISTE NOMI DATE DA UNIVERSITA' E ISTIT. PROFESSIONALI

ESPERIENZE NEL MONDO DEL LAVORO

INSERZIONI

SEGNALAZIONI DI "OPINION LEADER"

SITI INTERNET

CRITERI RECLUTAMENTO E SELEZIONE

CURRICULUM SCOLASTICO

CONOSCENZE LINGUISTICHE

ESPERIENZE LAVORO

ATTITUDINI/PERSONALITA'

CAPACITA' DI RICOPRIRE RUOLI PROFESSIONALI E ACQUISIRE COMPETENZE

LE COMPETENZE

POTENZIALE

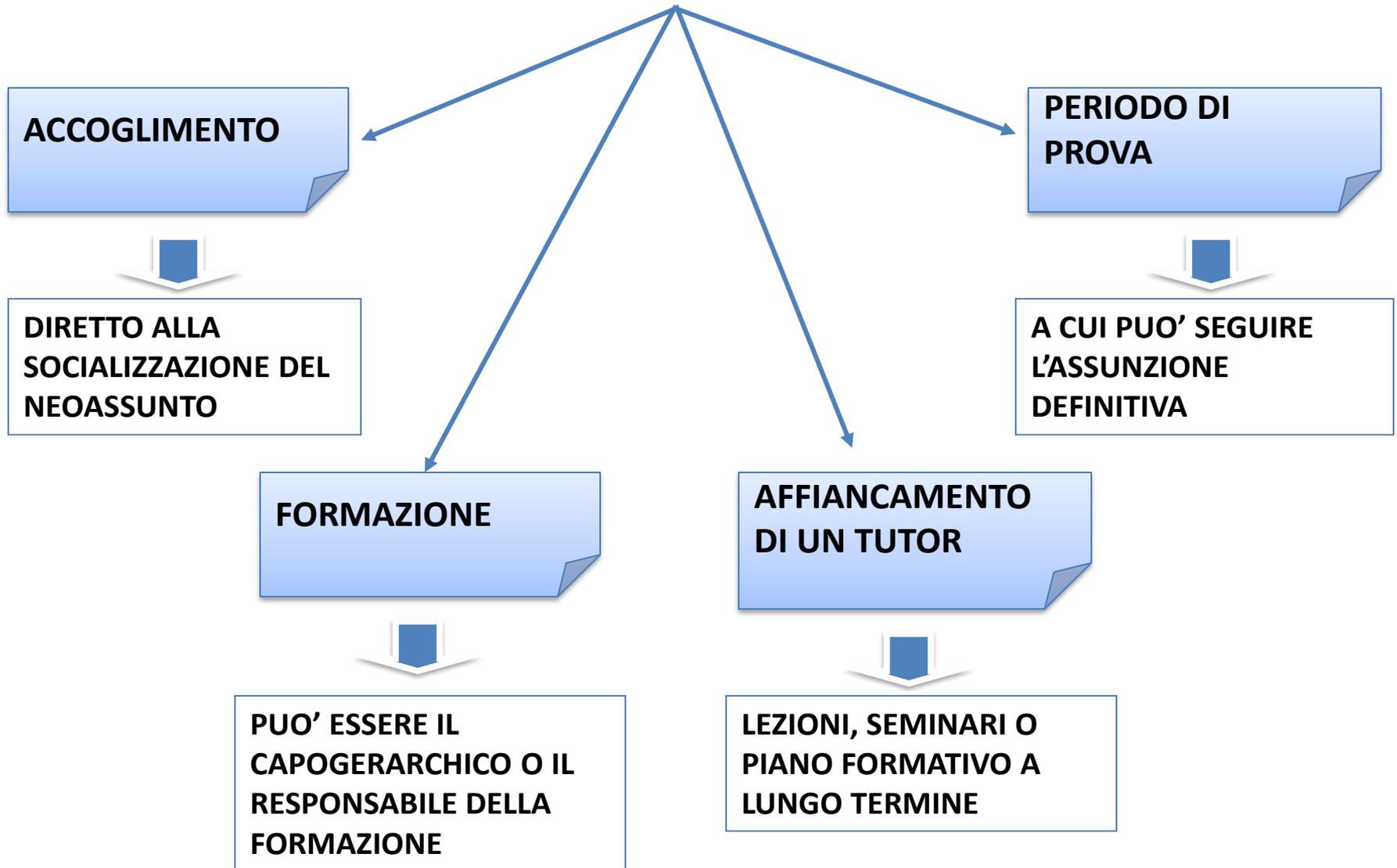
STRUMENTI RECLUTAMENTO E SELEZIONE

TEST

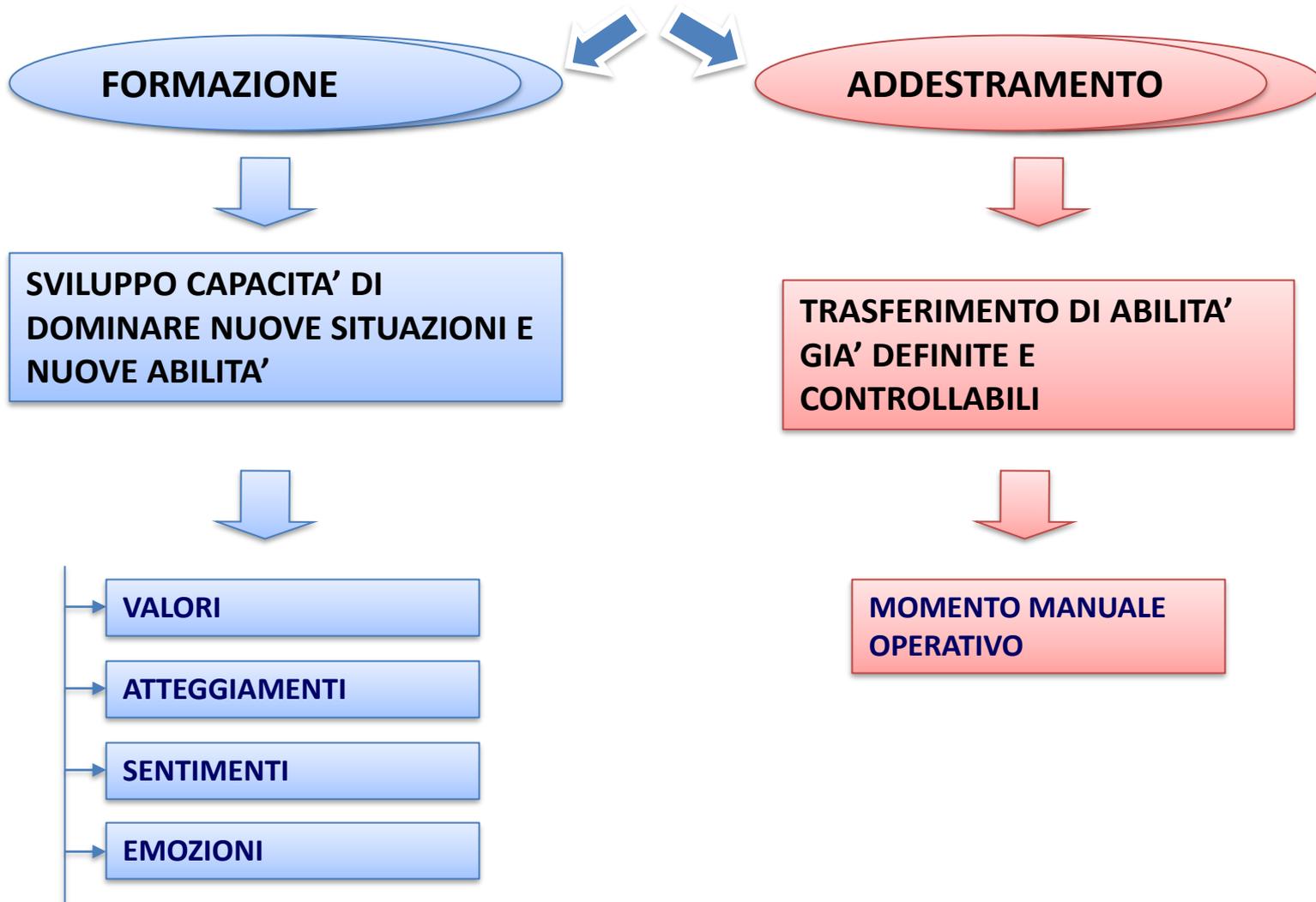
INTERVISTE

COLLOQUIO

INSERIMENTO DEL PERSONALE



FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO



FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO

1

INDIVIDUAZIONE ESIGENZE FORMATIVE

EMERSE DA INDAGINI

SEGNALATE DALL'INTERNO

2

VALUTAZIONE ESIGENZE FORMATIVE

PRIORITA' COSTI BENEFICI

3

PIANO DI FORMAZIONE

OBIETTIVI

PARTECIPANTI

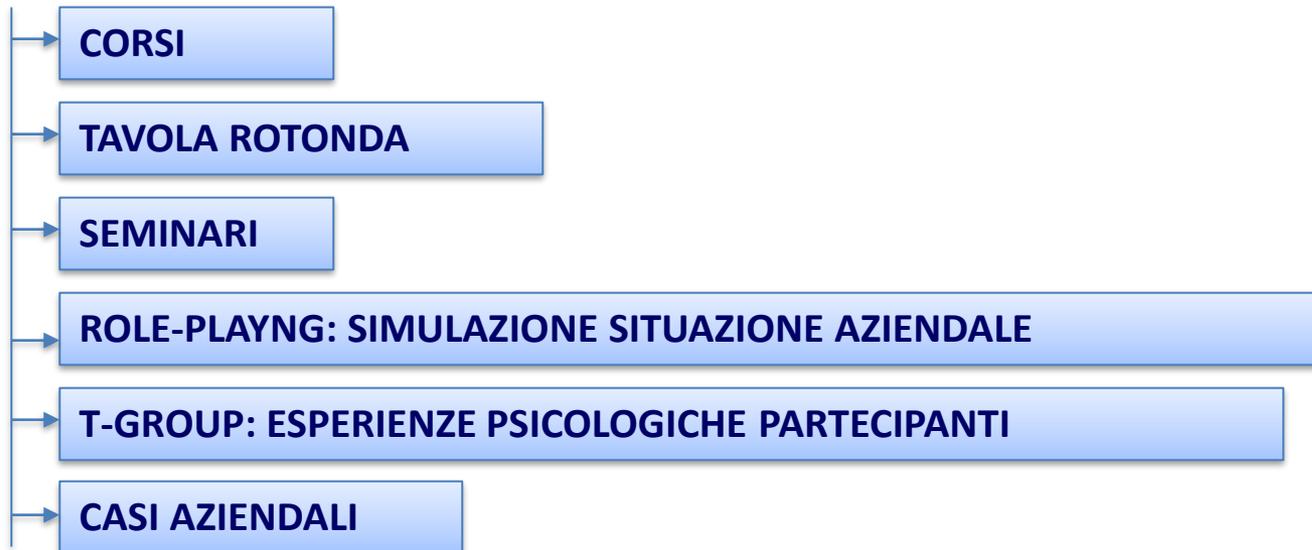
DOCENTI

ORGANIZZAZIONE DIDATTICA

FORMAZIONE E ADDESTRAMENTO

4

ATTIVITA' DI FORMAZIONE



5

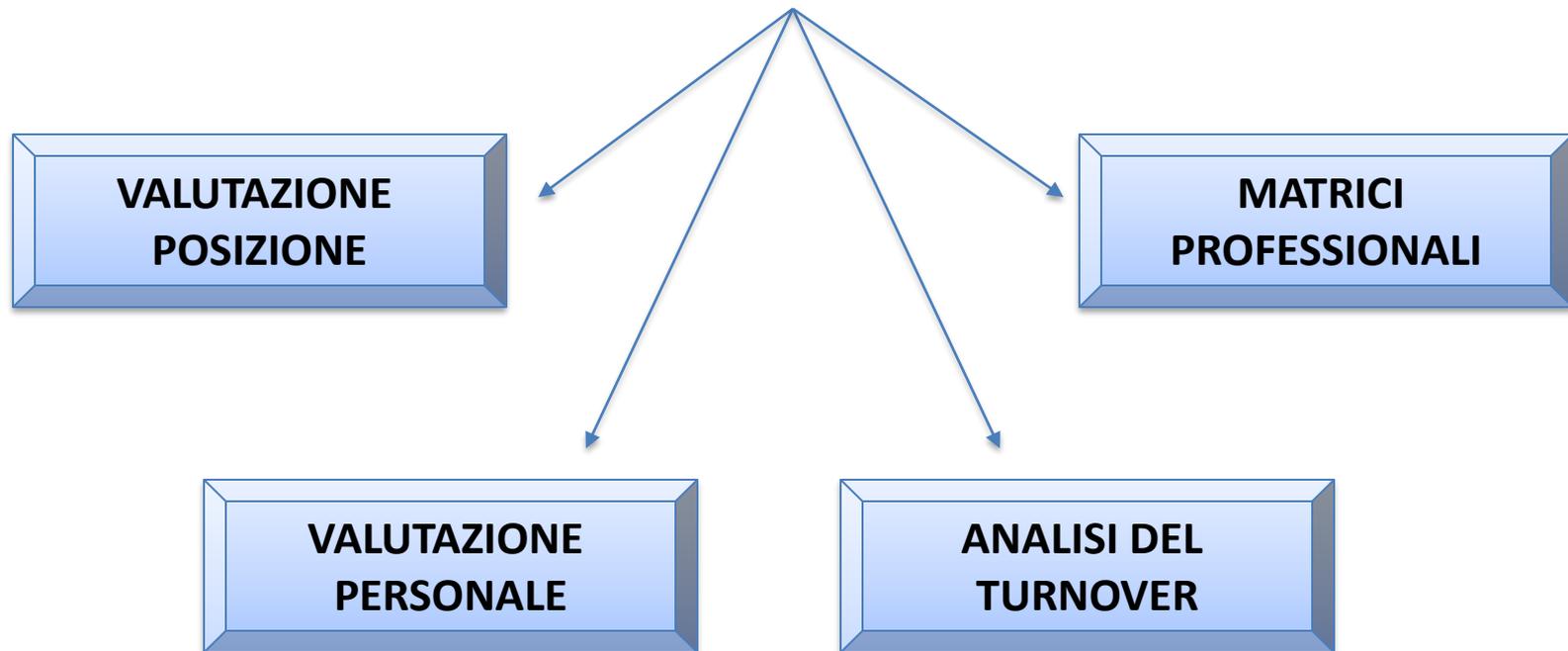
CONTROLLO RISULTATI

UN PRIMO ESAME DOPO
ATTIVITA' DI FORMAZIONE

ALTRA VALUTAZIONE DOPO UN
ARCO DI TEMPO PIU' O MENO
LUNGO

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE E LA PROGRAMMAZIONE DELLE CARRIERE

PERCORSI DI AVANZAMENTO PROFESSIONALE BASATI SU



VALUTAZIONE POSIZIONE

JOB EVALUATION

ATTRIBUZIONE ALLE DIVERSE
POSIZIONI AZIENDALI DI UN
PUNTEGGIO BASATO SU

METODO HAY

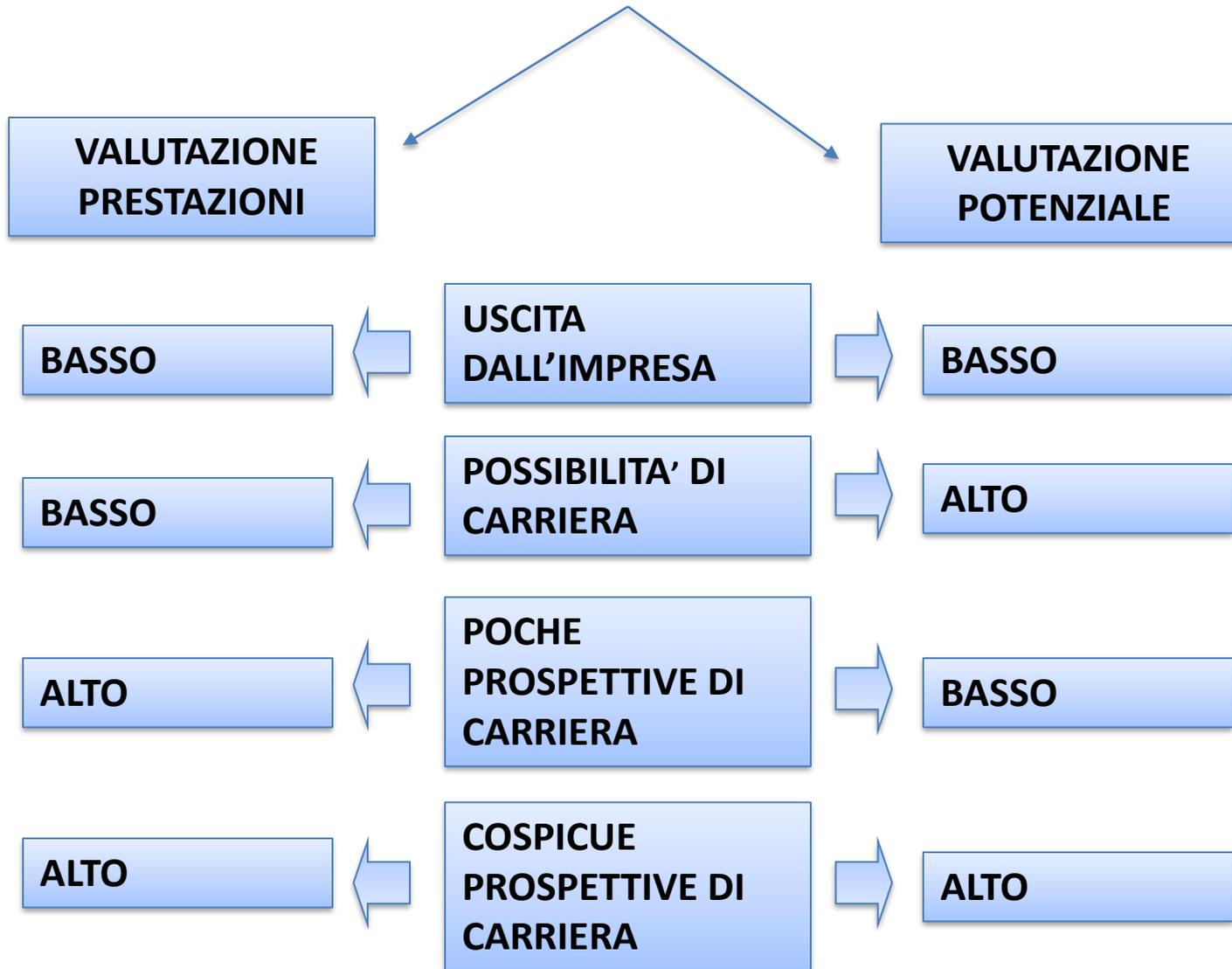
COMPETENZE RICHIESTE PER LA
POSIZIONE

ESIGENZE DI PROBLEM SOLVING

IMPATTO DELLA POSIZIONE RISPETTO
RISULTATI AZIENDALI

SI CREANO DIVERSI LIVELLI DI PROFESSIONALITA' PER LE VARIE POSIZIONI E CIO' CONSENTE
UNA RETRIBUZIONE DIFFERENZIATA PER POSIZIONE

VALUTAZIONE PERSONALE

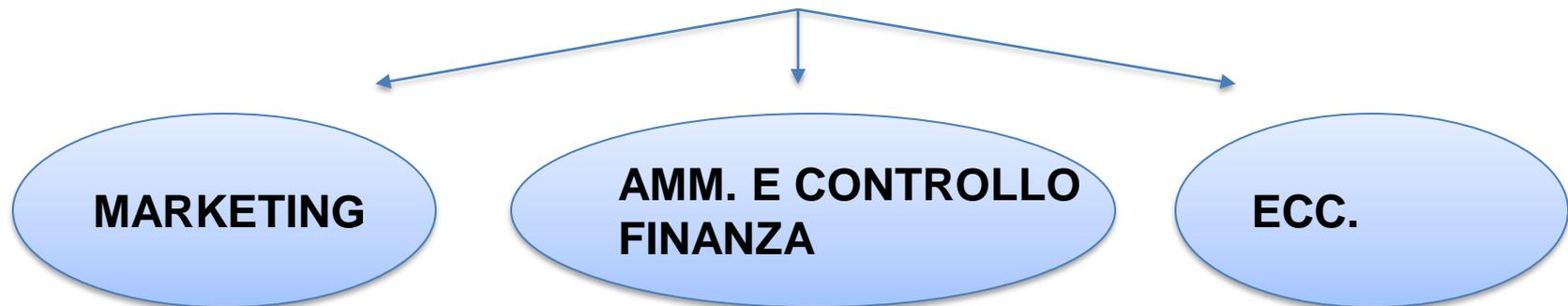


ANALISI DEL TURNOVER

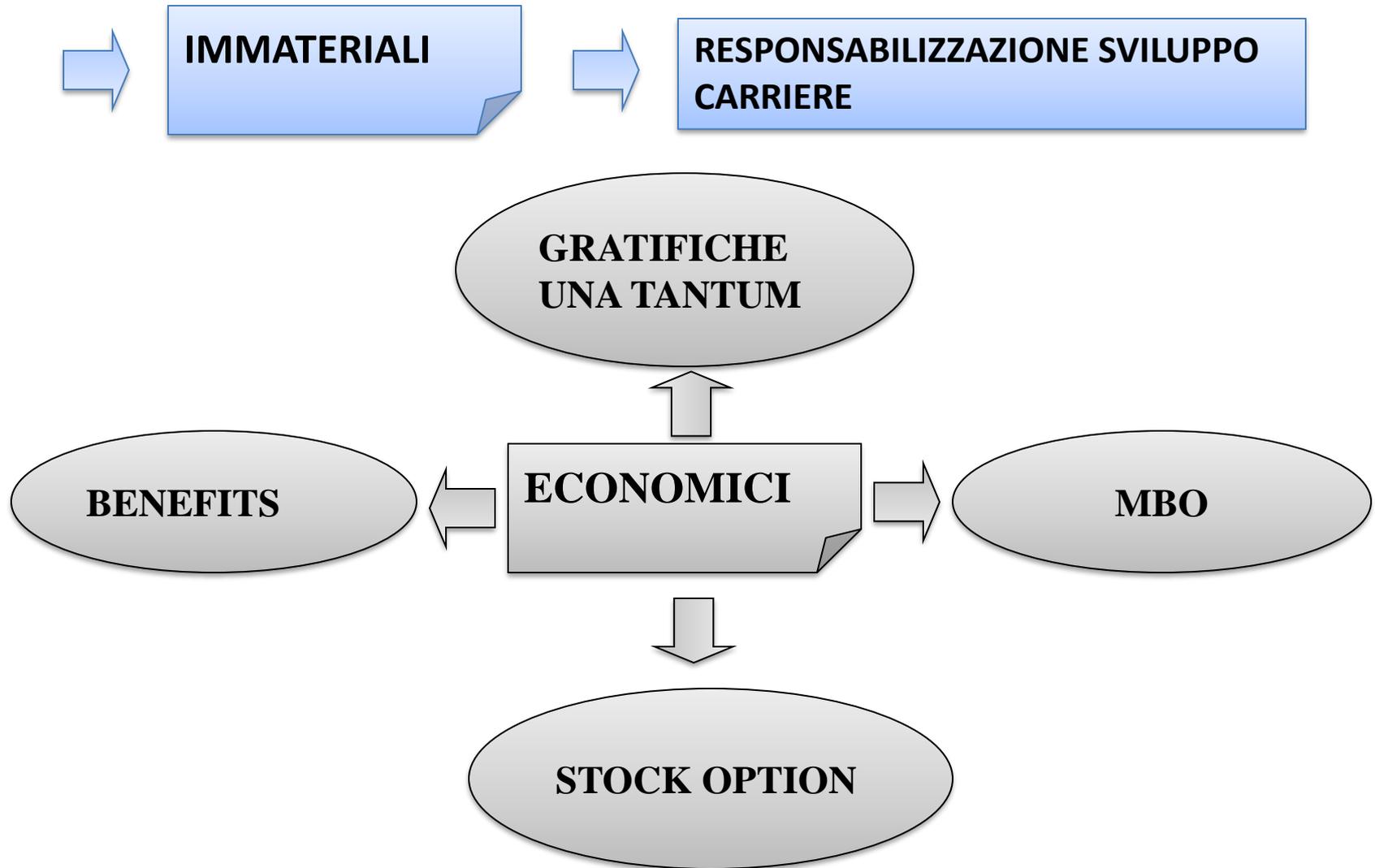


MATRICI PROFESSIONALI

PERCORSI TIPICI PER LE SPECIFICHE FUNZIONI



SISTEMI DI INCENTIVAZIONE



OBIETTIVI DELLE POLITICHE DEL PERSONALE

PLASMARE E MODIFICARE L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO IN RELAZIONE ALLE RISORSE UMANE

ELABORARE SCELTE RETRIBUTIVE COMPATIBILI CON I RISULTATI AZIENDALI E ATTE A STIMOLARE CONTINUI MIGLIORAMENTI NELLE VARIE PRESTAZIONI

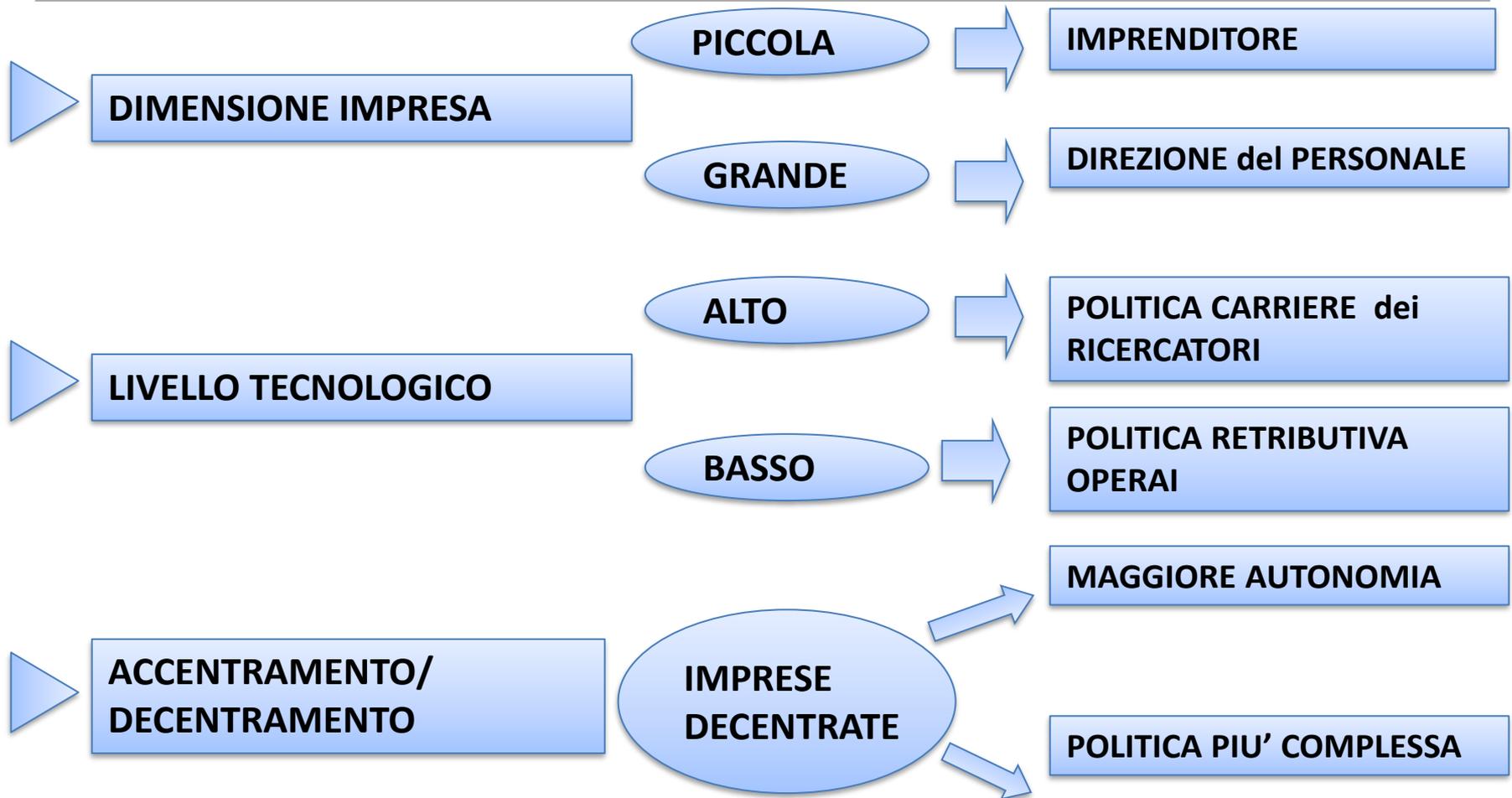
PROGETTARE INTERVENTI FORMATIVI COERENTI CON ASSUNZIONI E SVILUPPI DI CARRIERE

PREVENIRE E COMPORRE CONFLITTI

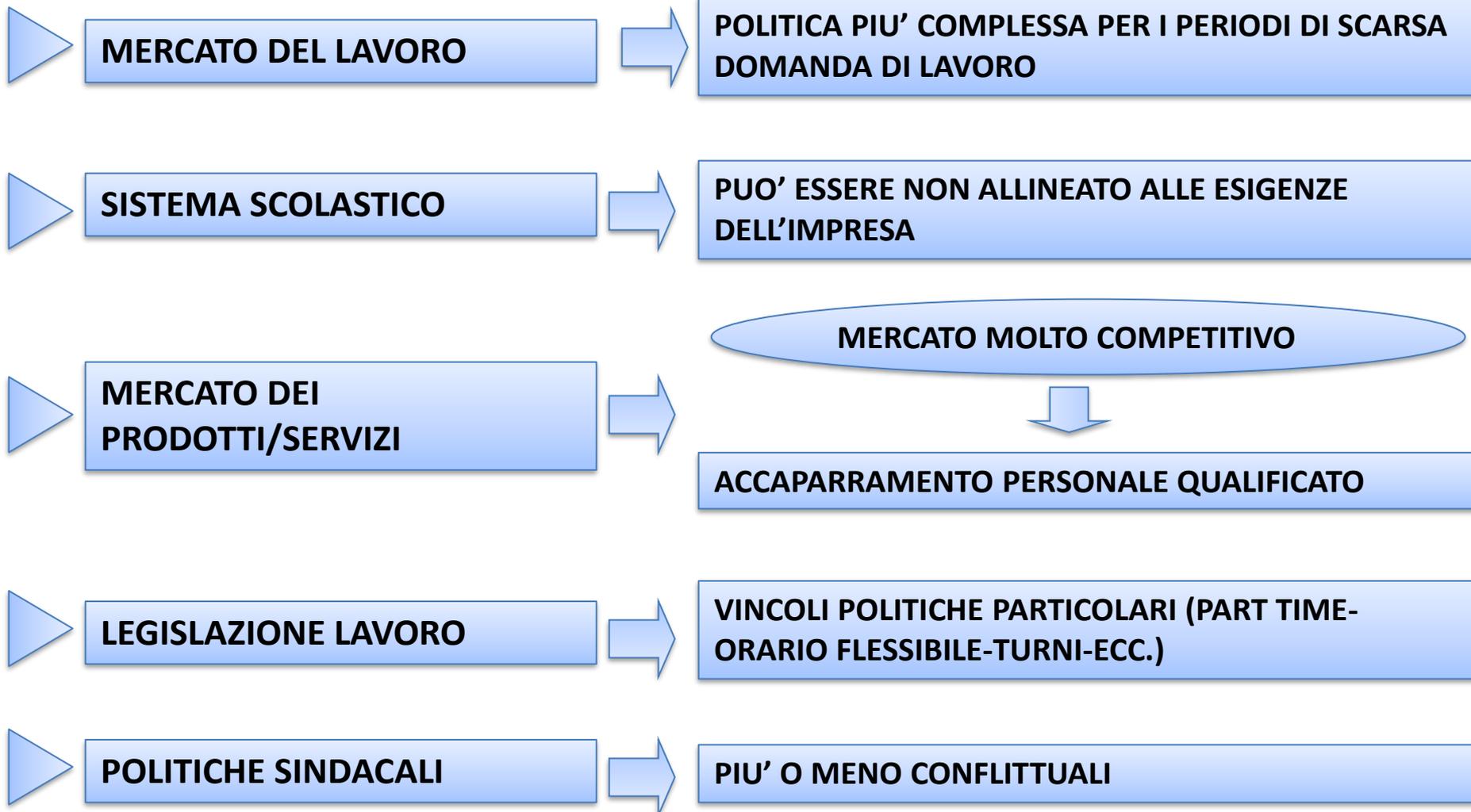
EMANARE REGOLAMENTI COERENTI CON ESIGENZE PRODUTTIVE E CONSENSO DEL PERSONALE

FRONTEGGIARE OBBLIGHI AMMINISTRATIVI

LE VARIABILI CHE CONDIZIONANO LA POLITICA DEL PERSONALE



LE VARIABILI CHE CONDIZIONANO LA POLITICA DEL PERSONALE



MODELLI DI POLITICA DEL PERSONALE



Apprendistato Organizzazione Aziendale

– Qualità e Cliente –

Determinanti delle performance

La performance aziendale viene determinata da due fattori

- Le azioni intraprese dall'azienda
- Il contesto in cui hanno luogo

CONTESTO

-interno

-esterno

+

AZIONI

-acquisizione
risorse

-impiego risorse

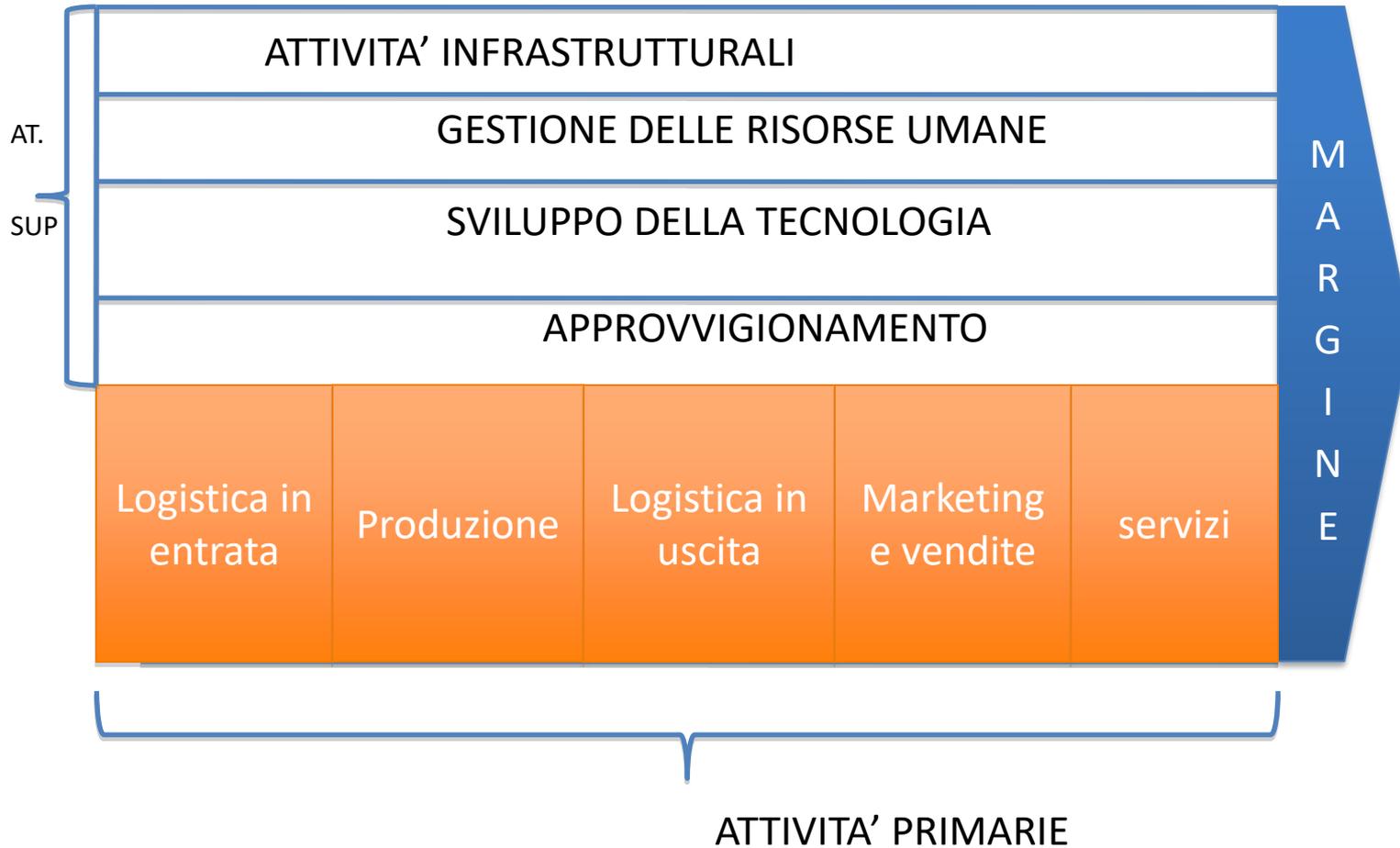


PERFORMANCE

La catena del valore

- La catena del valore offre un approccio sistematico per scomporre un'azienda nelle sue diverse attività.
- La catena del valore disaggrega un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti allo scopo di comprendere l'andamento dei costi e le fonti esistenti e potenziali di differenziazione.
- Un'azienda acquisisce il vantaggio competitivo quando svolge queste attività strategicamente importanti in modo più economico o efficiente dei suoi concorrenti.

Catena del valore generica (Porter)



La catena del valore

- Le attività primarie e sussidiarie non definiscono un modello organizzativo, ma articolano l'azienda sui (9) processi (operazioni affini) fondamentali
- I processi primari sono quelli che contribuiscono direttamente a produrre gli output dell'azienda (logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi)
- I processi di supporto non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma che sono necessari perché quest'ultimo sia prodotto (approvvigionamento, sviluppo della tecnologia, gestione risorse umane, attività infrastrutturali)

- La catena del valore disaggrega le attività strategicamente rilevanti per comprendere l'andamento dei costi e le fonti di differenziazione possibili.
- Il vantaggio competitivo si ottiene quando un'impresa svolge le attività strategicamente rilevanti in maniera più economica o più efficiente della concorrenza.
- L'uso del termine catena sta a indicare che le attività, seppure analizzate separatamente, sono tra loro concatenate in un modo che dipende dal contesto, dalla storia, dalle persone e dalle strategie di un'azienda;
- il valore è la somma che i compratori (clienti) sono disposti a pagare per quello che l'azienda fornisce loro. Si ha profitto se il valore che si riesce ad ottenere è maggiore dei costi determinanti nella creazione di un prodotto.
- La catena del valore visualizza due elementi essenziali da cui qualsiasi azienda può partire per creare un prodotto valido: • *le attività generatrici di valore* • *il margine*

Le attività primarie

- **Logistica in entrata:** attività legate al ricevimento, immagazzinamento e distribuzione dei fattori produttivi. Ne fanno parte la gestione dei materiali, la gestione del magazzino, il controllo delle scorte, la programmazione dei vettori, i resi a fornitori;
- **Produzione:** è la fase di trasformazione delle materie prime nel prodotto finale, raggruppa attività quali la lavorazione, il montaggio, il confezionamento, la manutenzione dei macchinari, il collaudo e la gestione degli impianti;
- **Logistica in uscita:** riguarda la raccolta, lo stoccaggio, il magazzinaggio dei prodotti finiti, la gestione dei vettori di consegna, elaborazione degli ordini e la programmazione delle spedizioni;

Attività primarie

- **Marketing e vendite:** attività legate allo studio dei comportamenti d'acquisto della clientela, alla quantificazione dell'offerta, alla definizione delle caratteristiche del prodotto (scelta del tipo di prodotto da offrire sul mercato e della sua funzione d'uso), alla determinazione dei prezzi, alla scelta dei canali di vendita (con punti vendita di proprietà dell'azienda, in franchising, servendosi di intermediari, servendosi di grossisti e dettaglianti, della grande distribuzione organizzata, via internet, ecc.), alla gestione dei canali di vendita, alla gestione della relazione con la clientela, alla pubblicità e comunicazione e alla determinazione di offerte promozionali.
- **Servizi:** attività legate al durante e post vendita, volte a migliorare la percezione di valore del prodotto acquistato, al customer care, all'installazione, alla fornitura di ricambi, alle riparazioni, al modo di trattare il cliente, ecc.

Attività di supporto

- **Approvvigionamento:** è la funzione di acquisto dei fattori produttivi utilizzati nella catena del valore. Che siano materie prime, semilavorati, macchinari, servizi, trasferte, cancelleria, computers, sistemi software gestionali, ogni funzione aziendale, dalla logistica alla produzione al marketing a ciascuna delle attività di supporto stesse, consuma ed acquista input. La visione qui proposta è di tenerne traccia in modo integrato onde evitare sprechi ed inefficienze. Proprio a questo proposito si sottolinea quanto sia importante la scelta di una politica di acquisti chiara (acquisti centralizzati, partecipazione a gruppi d'acquisto, ecc.) dato che pratiche di acquisto migliori possono influenzare il prezzo del prodotto, specie quando il costo della materia prima è determinante nella definizione della posizione di costo
- **Sviluppo delle tecnologie:** si tratta di ogni tipo di tecnologia, di know how, di procedure che forniscono apparecchiature di processo. In ogni azienda le tecnologie impiegate sono di vario tipo: per preparare documenti (sistemi di fatturazione), per trasportare le merci (nastri trasportatori), nel processo produttivo principale (particolare lavorazione della gomma o dell'alluminio grazie a macchinari o procedure innovativi), nel marketing e servizi (studio nuovi design, database dei rapporti con la clientela, sistemi di CRM). È un'attività spesso fondamentale per la competitività di qualsiasi azienda, grande o piccola.

Attività di supporto

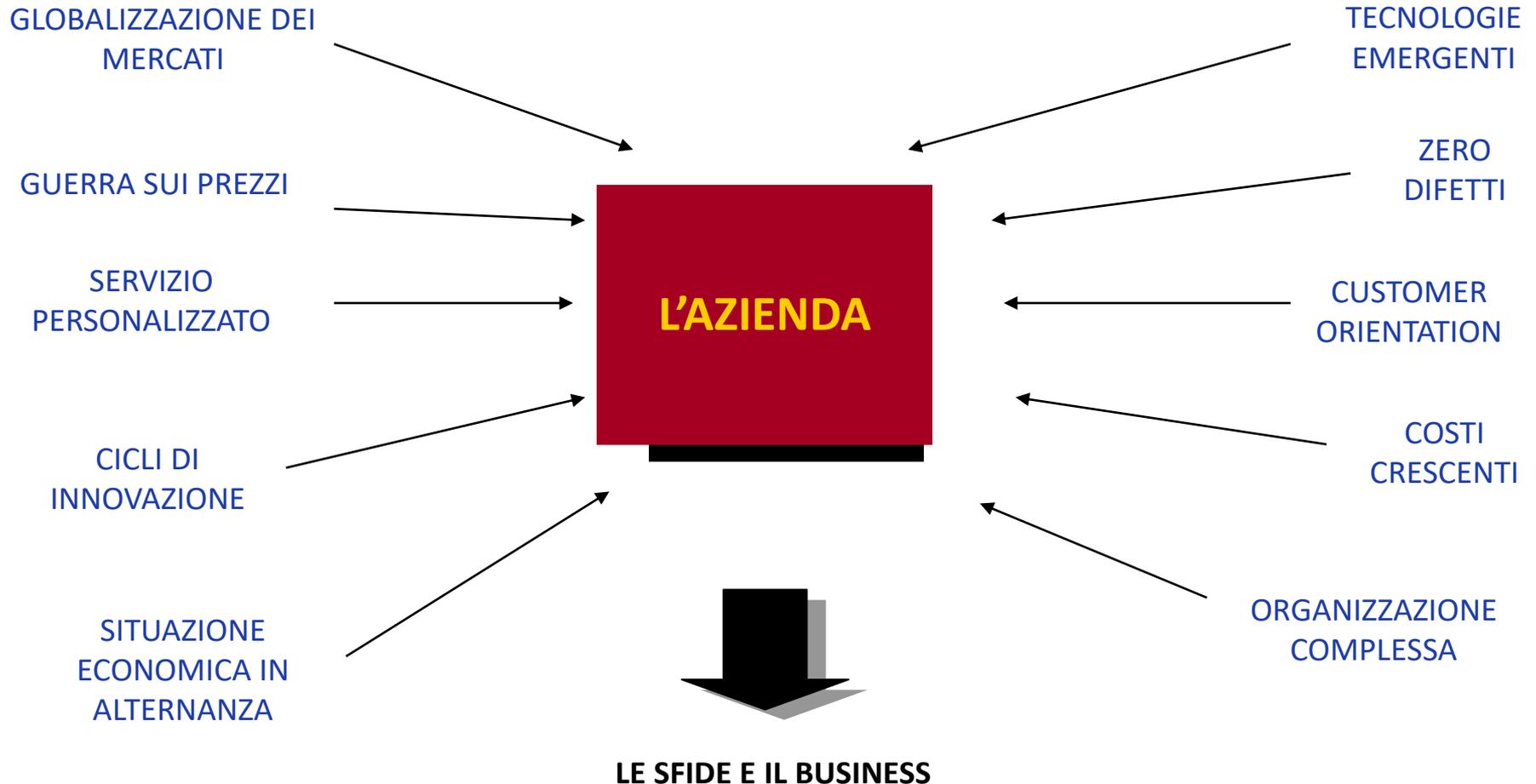
- **Gestione delle risorse umane:** è l'insieme delle attività che hanno a che fare con la ricerca, l'assunzione, lo sviluppo, l'addestramento e la mobilità di tutti i tipi di personale, dall'operaio al quadro ai dirigenti. Il compito principale che questa attività ha è nel determinare la competenza e nel mantenere alta la motivazione dei dipendenti. Competenza e motivazione del personale sono due elementi essenziali per il vantaggio competitivo dell'azienda. Ha anche un grosso impatto sui costi per via dei costi di assunzione ed addestramento.
- **Attività infrastrutturali:** l'infrastruttura di un'azienda si compone di attività fra cui la direzione generale, l'amministrazione, la finanza, il legale, i rapporti con gli enti pubblici e la gestione della qualità. Tutte queste attività operano a supporto dell'intera catena del valore e non di attività singole.. Ad esempio una gestione corretta della finanza rende efficiente tutta la gestione aziendale, oppure avere o negoziare rapporti privilegiati con università o enti pubblici o con clienti/fornitori importanti può far acquisire vantaggi importanti.

MODULO 1 - LA GESTIONE DEL VALORE

Unità Didattica 1

Generare Valore

LO SCENARIO COMPETITIVO



... QUINDI BISOGNA PORRE RIMEDIO



IL VALORE

VALORE

PRESTAZIONE

COSTO

PRESTAZIONE

Relazione attiva tra la richiesta / desiderata del cliente e la soluzione progettata e offerta dall'azienda

COSTO

Obiettivo da raggiungere per poter offrire la prestazione a un prezzo competitivo e che permetta di remunerare l'azionista

IL VALORE

VALORE

**TUTTO QUELLO CHE IL CLIENTE
PERCEPISCE ED E' DISPONIBILE
A PAGARE**

**ESTRAVALORE
POSITIVO**

Tutto quello che il cliente percepisce, non è disponibile a pagare, ma non costa di più alla azienda

**ESTRAVALORE
NEGATIVO**

Tutto quello che il cliente percepisce, non è disponibile a pagare, ma costa di più alla azienda

CUSTOMER SATISFACTION

$$\text{PRESTAZIONE PERCEPITA} = \frac{\text{PERCEZIONE}}{\text{ATTESE}} = 1$$

LA VALUTAZIONE DA PARTE DEL CLIENTE DELLA
PRESTAZIONE (BENE / SERVIZIO) RISPETTO ALLE SUE
ATTESE/DESIDERATA E ALLA CONCORRENZA

IL PREZZO DEL PRODOTTO

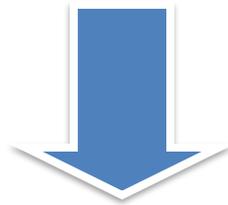
PREZZO - COSTO = MARGINE

COSTO + MARGINE = PREZZO

PREZZO - MARGINE = COSTO

Definizione ed Evoluzione del Concetto di Qualità

QUALITA'
=
SODDISFAZIONE DELLE ASPETTATIVE
DEL CLIENTE



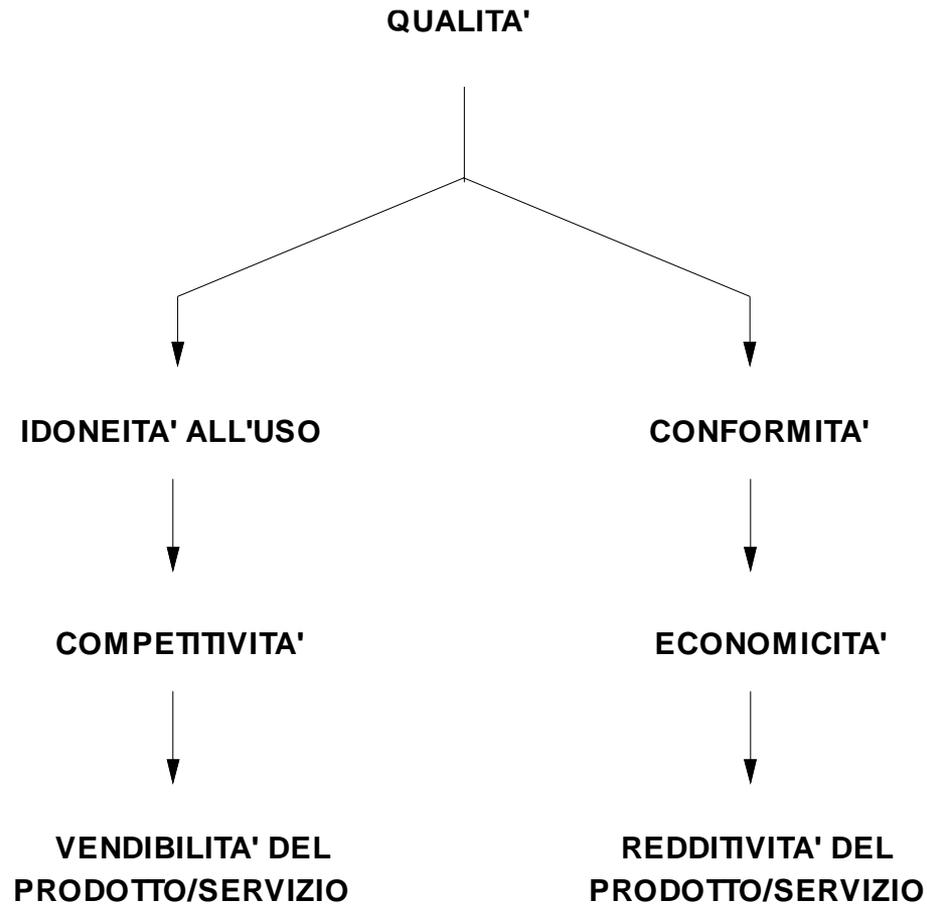
$$\text{Q. REALIZZATA} = \frac{\text{REALIZZAZIONI}}{\text{ATTESE}} = 1$$

$$\text{Q. PERCEPITA} = \frac{\text{PERCEZIONI}}{\text{ATTESE}} = 1$$

L'attenzione alla qualità deve essere continua perchè:

- La qualità è relativa
- La qualità è dinamica

LA QUALITA' COME FATTORE DI BUSINESS



L'approccio alla qualità richiede di attivare all'interno delle aziende due processi distinti ma complementari:

- Processo di prevenzione
- Processo di abbattimento della non qualità

PROCESSO DI PREVENZIONE

È dedicato alla progettazione, produzione, distribuzione della qualità nel tempo in coerenza alle attese del cliente.

Tale processo richiede di adattare coerentemente i comportamenti nell'organizzazione.

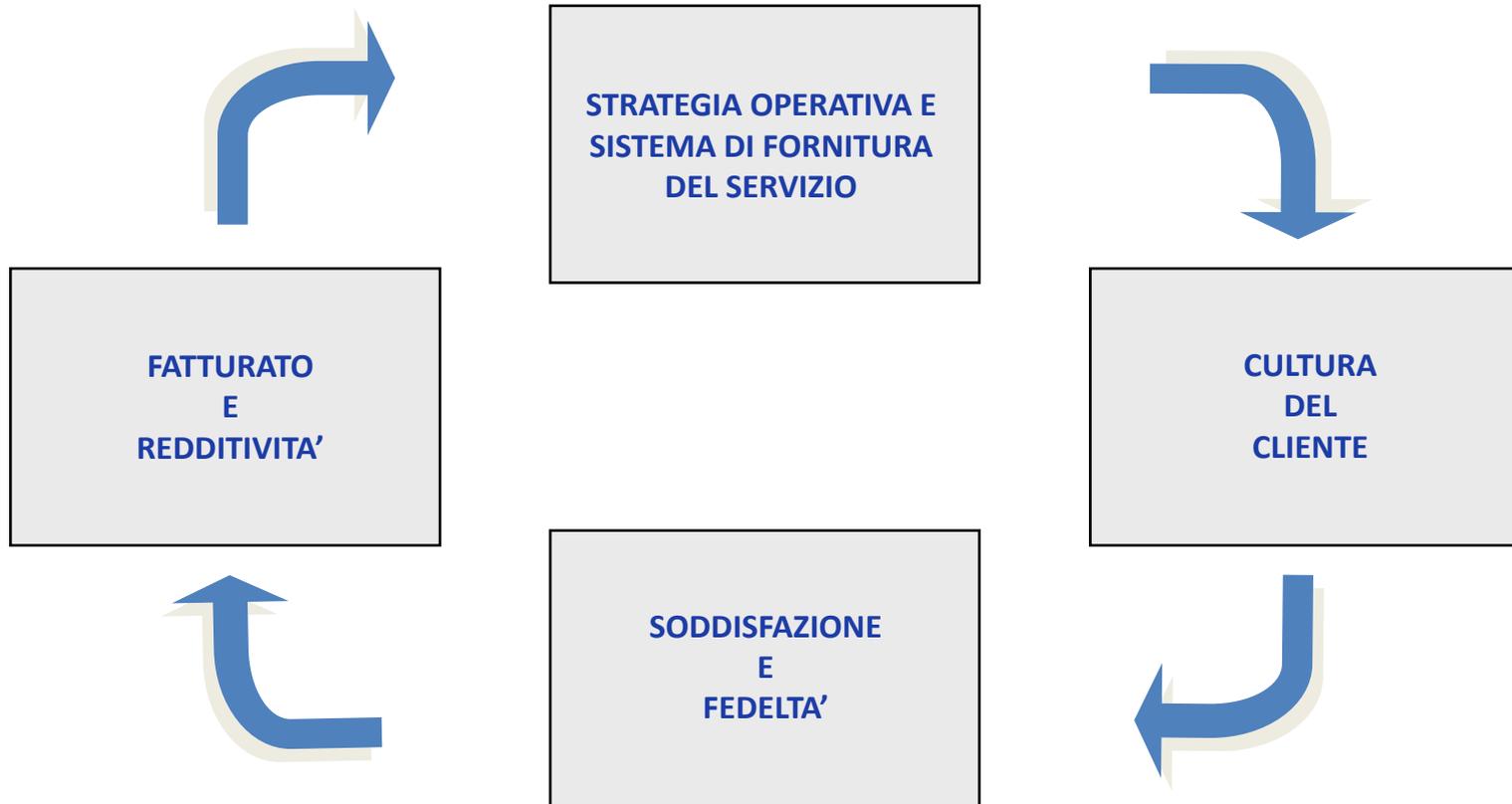
PROCESSO DI ABBATTIMENTO DELLA NON QUALITA'

È dedicato alla individuazione ed eliminazione delle cause che originano effetti negativi sui prodotti/servizi.

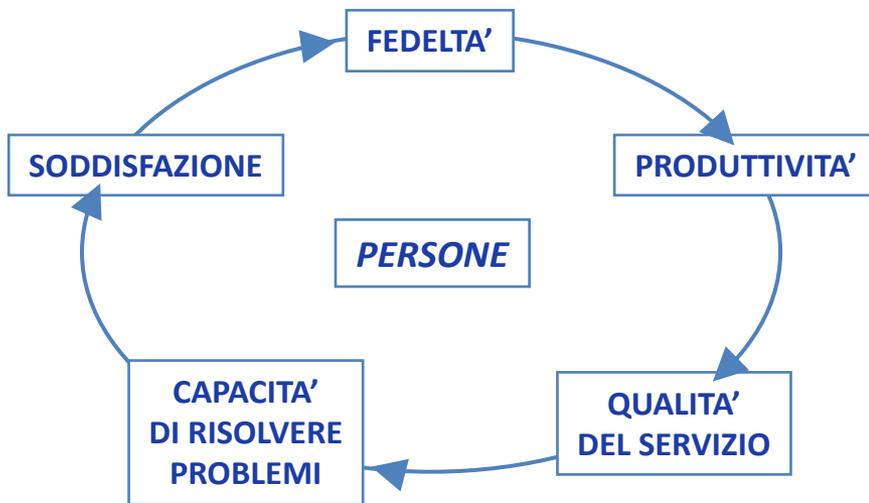
Tale processo non richiede variazioni organizzative se non sui metodi di lavoro e sulla eliminazione delle attività che non danno valore.

Creare Valore per il Cliente

LA CATENA DEL PROFITTO



STRATEGIA OPERATIVA E SISTEMA DI FORNITURA DEL SERVIZIO



- **STRUTTURA** della sede di lavoro
- **AMPIEZZA** della decisionalità
- **SELEZIONE** e **SVILUPPO** delle persone
- **RICONOSCIMENTI** in funzione dei risultati
- **INFORMAZIONE** e **COMUNICAZIONE**
- **ATTREZZATURA** adeguata al servizio

ELEMENTI DISTINTIVI DELLA CATENA DEL PROFITTO

- Profitto e crescita sono legati alla fedeltà del Cliente
- La fedeltà del Cliente è legata alla sua soddisfazione
- La soddisfazione del Cliente è legata al valore del servizio
- Il valore del servizio è legato alla produttività delle persone
- La produttività delle persone è legata alla loro fedeltà
- La fedeltà delle persone è legata alla loro soddisfazione
- La soddisfazione è legata alla qualità intrinseca del posto di lavoro
 - ✓ ambiente fisico
 - ✓ modo in cui vengono “fatte le cose”
 - ✓ livello di collaborazione all’interno dell’organizzazione
 - ✓ considerazione che i dipendenti hanno l’uno dell’altro
 - ✓ passione verso il proprio lavoro

LA CULTURA DEL SERVIZIO

DARE UN SERVIZIO



COMPLETARE L'OFFERTA CON SERVIZI CHE
RENDONO L'OFFERTA GLOBALE COME
"ACCESSIBILE" SEMPLICE E A COSTI
RAGIONEVOLI E COMPETITIVI

ESSERE AL SERVIZIO



COMPNDERE IL CLIENTE ATTRAVERSO
LA GESTIONE DELLE SITUAZIONI DI
RELAZIONE E COSTRUIRE CON ESSO UNO
SPECIFICO RAPPORTO

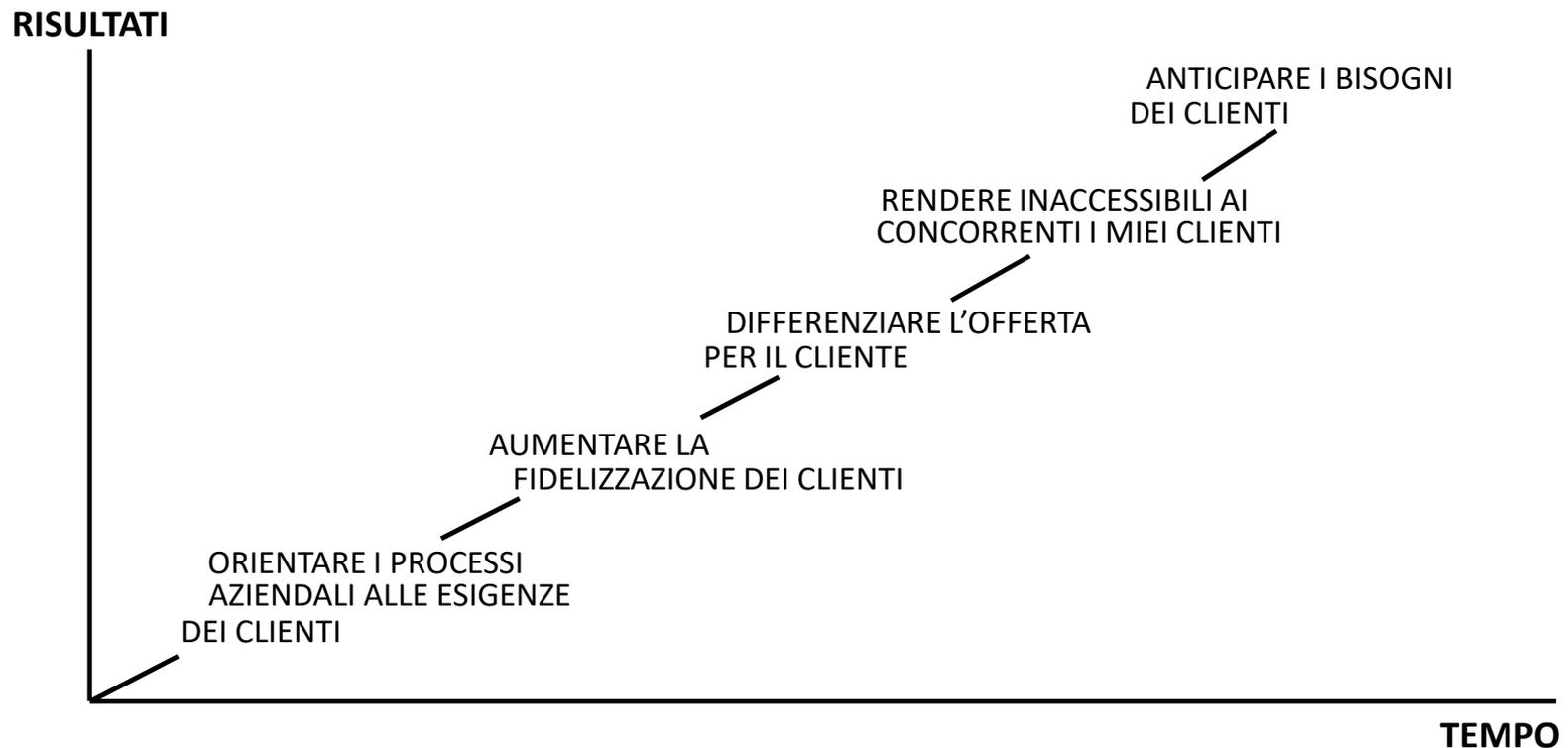
È determinata dal bilanciamento tra le attese del cliente (sempre più attento e preparato, teso a cercare spiegazioni e conferme di quanto gli e' stato proposto, sempre più valutativo) e la soddisfazione realizzata e percepita delle sue richieste (esplicitate e non)

$$\frac{Vp}{Attese} = \text{Percezione}$$

L'ORIENTAMENTO AL CLIENTE E' PRIMA DI TUTTO UNA QUESTIONE DI CULTURA

<p>LA TRIBU'</p> <p>“Il cliente è fortunato di poter acquistare il nostro prodotto”</p>	<p>CUSTOMER ORIENTATION</p> <p>“Il cliente è la ragione di tutto quello che facciamo”</p>
<p>IL MECCANICO</p> <p>“Il cliente è un conto”</p>	<p>L'ORGANIZZAZIONE MERCENARIA</p> <p>“Il cliente è il mio business”</p>

CUSTOMER SATISFACTION: I VANTAGGI A LUNGO TERMINE



SODDISFAZIONE E FEDELTA'



RAPPORTO TRA SODDISFAZIONE E FEDELTA'

	+		
		OSTAGGI	APOSTOLI
<i>FEDELTA'</i>			
		TERRORISTI	MERCENARI
	-		
		-	+
		<i>SODDISFAZIONE</i>	

- **APOSTOLI** Clienti non solo fedeli, ma talmente soddisfatti da consigliare il servizio ad altri
- **MERCENARI** Clienti che, anche se soddisfatti, passano da un Fornitore all'altro per ottenere un prezzo più basso
- **OSTAGGI** Clienti molto insoddisfatti ma privi di alternative
- **TERRORISTI** Clienti che, avendo delle alternative, se ne servono cogliendo ogni occasione per convertire altri alla loro insoddisfazione

L'Importanza di preoccuparsi del Cliente

PERCHÈ È IMPORTANTE PREOCCUPARSI DEL CLIENTE?

Il cliente è e sarà una risorsa scarsa

- I mercati sono o stanno diventando mercati maturi e molto competitivi
- Per conquistare il cliente bisogna stare attenti alle sue esigenze e ai concorrenti

I clienti sono singole persone

- Dal marketing di massa al marketing individuale
(Es: promozioni personalizzate di blockbuster in relazione alle preferenze dei clienti)

LA CAPACITÀ DI RISOLVERE PROBLEMI

I Clienti mettono il proprio denaro all'asta per ottenere risultati che possono risolvere i loro problemi.

I CLIENTI NON COMPRANO

AUTOMOBILI

POSTI IN AEREO

PUNTE DA TRAPANO

CORSI/GIORNATE DI FORMAZIONE

TELEFONI CELLULARI



MA ACQUISTANO

MOBILITÀ D'USO NEL TEMPO

TRASFERIMENTI

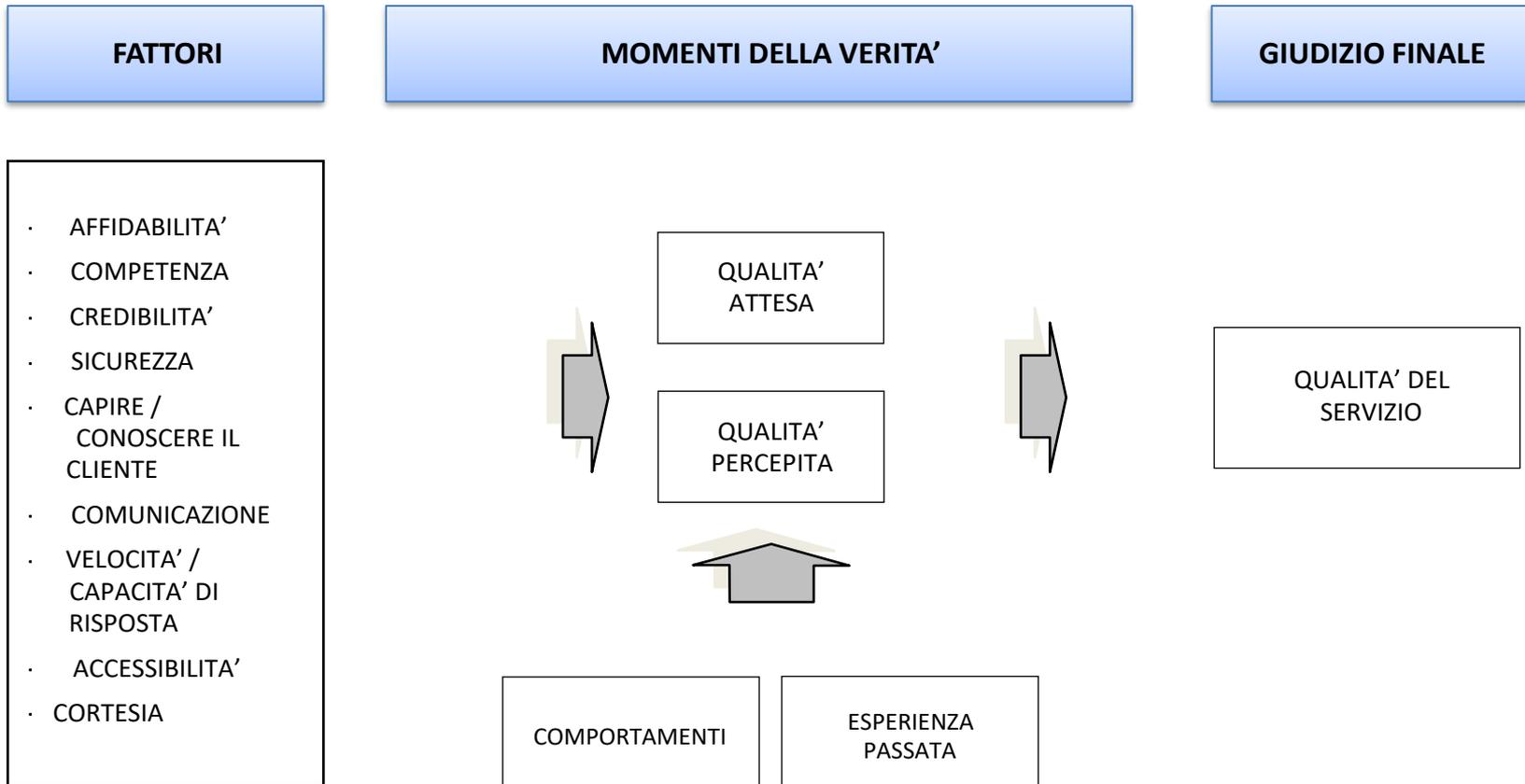
BUCHI NEL MURO

APPRENDIMENTO PER FARE IN

MODO NUOVO

REPERIBILITÀ

I FATTORI PERCEPITI DAL CLIENTE



IL SERVIZIO È

**LA PREPARAZIONE ED
EROGAZIONE DI ATTIVITA'
MATERIALI E IMMATERIALI**

**NECESSARIE E UTILI
AL SODDISFACIMENTO DI
ESIGENZE DEI CLIENTI**

**SVOLTE DA PERSONE
CON L'AUSILIO DI
TECNOLOGIE**

**ENTRO CONTESTI
NORMATIVI E
REGOLAMENTATI**

OBIETTIVI DEL SERVIZIO

IN UNA ORGANIZZAZIONE FONDATA SUL SERVIZIO NON È SUFFICIENTE IL CORRETTO ESPLETAMENTO DELLE ATTIVITÀ TECNICO / SPECIALISTICHE E DELLE PROCEDURE

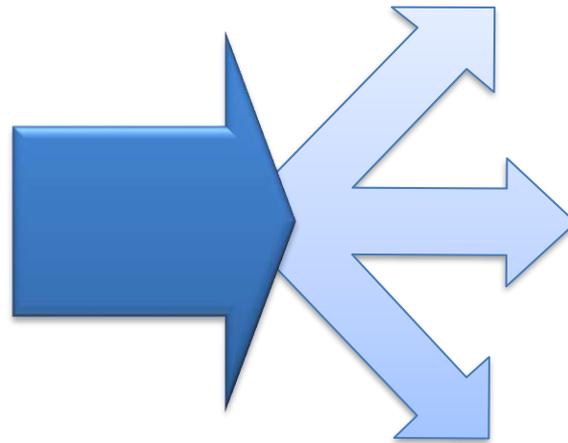
IL FINE È

IL SODDISFACIMENTO DELLE ESIGENZE DEL CLIENTE E DEGLI INTERESSI DELLA “CLIENTELA TUTTA”



GLI ATTI DI UNA AZIENDA DI SERVIZI

NON SOLO ATTI
TECNICI / SPECIALISTI
E AMMINISTRATIVI MA
PROCESSI ORIENTATI A

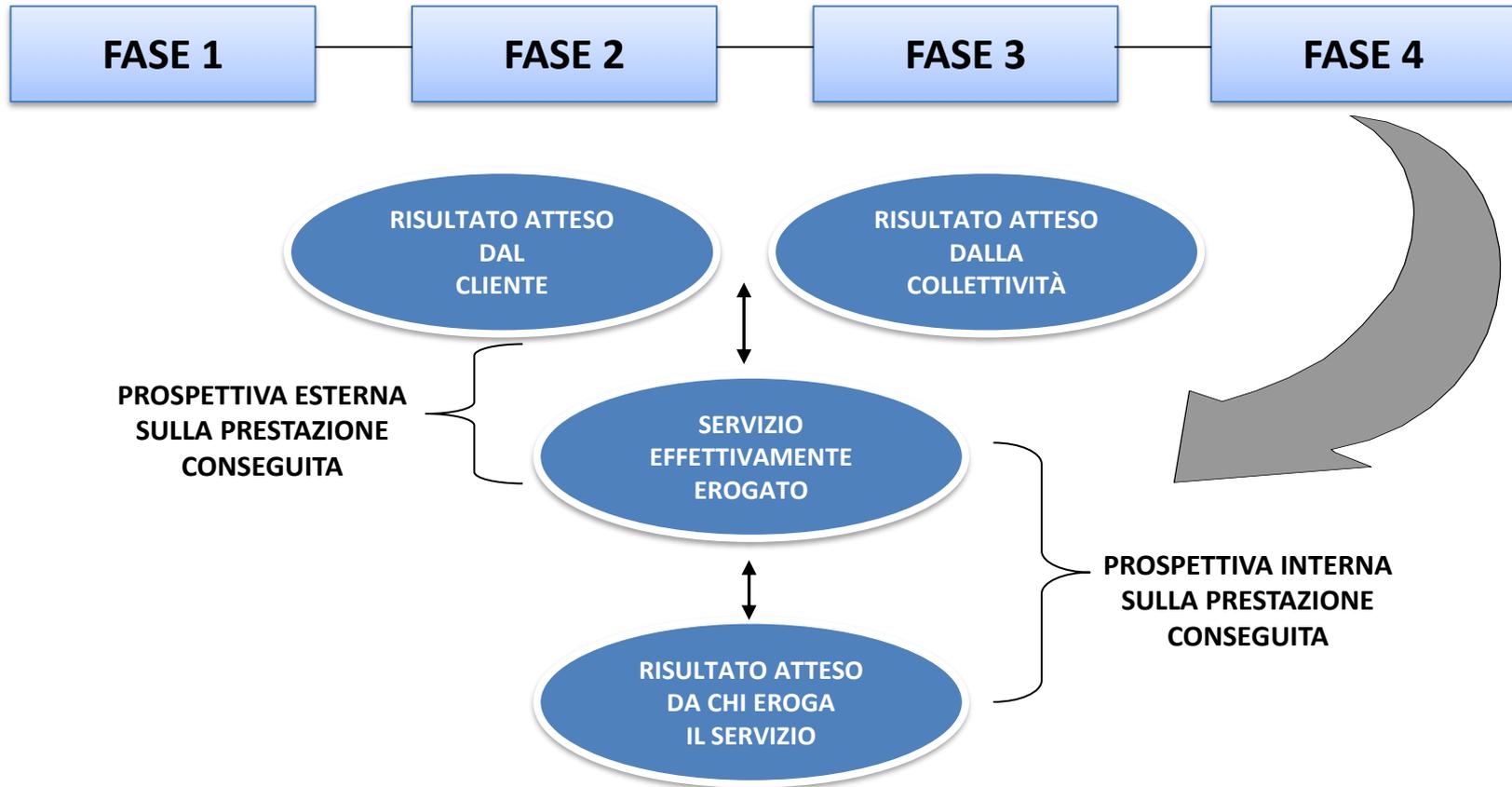


SODDISFARE LE ESIGENZE DEL
"CLIENTE"

CONSEGUIRE GLI OBIETTIVI
DELL'ORGANIZZAZIONE
A GARANZIA DEGLI INTERESSI GENERALI
DELLA CLIENTELA TUTTA

SALVAGUARDARE L'IMMAGINE
DELLA STRUTTURA PROFESSIONALE

IL PROCESSO E LA PRESTAZIONE



ALCUNE DEFINIZIONI

- ▶ **FASE :** UN INSIEME DI OPERAZIONI SVOLTE DA UN ENTE / INDIVIDUO PER TRASFORMARE UNO O PIU' INPUT (MATERIALI E/O IMMATERIALI) IN UNO O PIU' OUTPUT DESTINATI ALL'INTERNO (CLIENTE INTERNO / FASE SUCCESSIVA) O ALL'ESTERNO (CLIENTE) DELL'ORGANIZZAZIONE
- ▶ **PROCESSO :** UN INSIEME DI FASI CORRELATE CHE TRASFORMANO UNO O PIU' INPUT IN UNO O PIU' OUTPUT DI VALORE PER I CLIENTI A CUI SONO DESTINATI (ESTERNI O INTERNI)
- ▶ **VALORE :** TUTTO QUELLO CHE IL CLIENTE PERCEPISCE DELLA PRESTAZIONE EROGATA E CHE LO SODDISFA

ALCUNE DEFINIZIONI (segue)

- ▶ **PRESTAZIONE :** IL RISULTATO ATTESO E IL RISULTATO OTTENUTO NELLO SVOLGIMENTO DI UNA FASE DI UN INTERO PROCESSO

- **VISIONE ESTERNA :** IN CHE MISURA CONOSCIAMO E TENIAMO IN CONTO I FATTORI CHE INTERESSANO I CLIENTI

- **VISIONE INTERNA :** IN CHE MISURA SIAMO EFFICIENTI NELLA GESTIONE DEI PROCESSI, DELLE COMPETENZE E DELLE TECNOLOGIE CHIAVE PER IL SERVIZIO

IL SERVIZIO È ARTICOLATO IN

- ▶ **SERVIZIO TECNICO / DI BASE =** CORRISPONDE ALLA PRESTAZIONE CHE SODDISFA LE ESIGENZE PRIMARIE DEL CLIENTE
- ▶ **SERVIZIO ACCESSORIO =** CORRISPONDE ALLA PRESTAZIONE CHE RENDE POSSIBILE L'EROGAZIONE DEL SERVIZIO DI BASE E NE MIGLIORA LA FRUIBILITA'
- ▶ **SERVIZIO RELAZIONALE =** CORRISPONDE ALLA PRESTAZIONE CHE METTE IN RAPPORTO IL CLIENTE CON L'EROGATORE E CHE PUO' MIGLIORARE IL LIVELLO DI SODDISFAZIONE PERCEPITO

E' LA PRESTAZIONE CHE DIMENSIONA IL SISTEMA "PRODUTTIVO"



- A) DETERMINAZIONE DEI FABBISOGNI
- B) DETERMINAZIONE DELLE DISPONIBILITÀ
- C) DETERMINAZIONE DEGLI INVESTIMENTI

PERSONE

**LE ORGANIZZAZIONI SONO CONCEPITE, REALIZZATE E CAMBIATE DALLE PERSONE
CHE SONO IDENTIFICABILI IN TUTTE QUELLE CHE CONCORRONO A REALIZZARE LA
PRESTAZIONE ATTESA**

PROCESSI

**SONO L'INSIEME DI FASI CORRELATE PER OTTENERE UNA PRESTAZIONE DI VALORE
PER IL CLIENTE (ESTERNO / INTERNO) LA LORO INDIVIDUAZIONE È IL PRIMO PASSO
PER LA PROGETTAZIONE O IL CAMBIAMENTO**

TECNOLOGIE

**SONO L'INSIEME DELLE TECNICHE, DEGLI STRUMENTI, DELLE MACCHINE, DELLE
APPLICAZIONI INDISPENSABILI PER L'OTTENIMENTO DELLA PRESTAZIONE ATTESA.**

LA TECNOLOGIA È CAPACE DI ACCELERARE / FRENARE UNA INNOVAZIONE

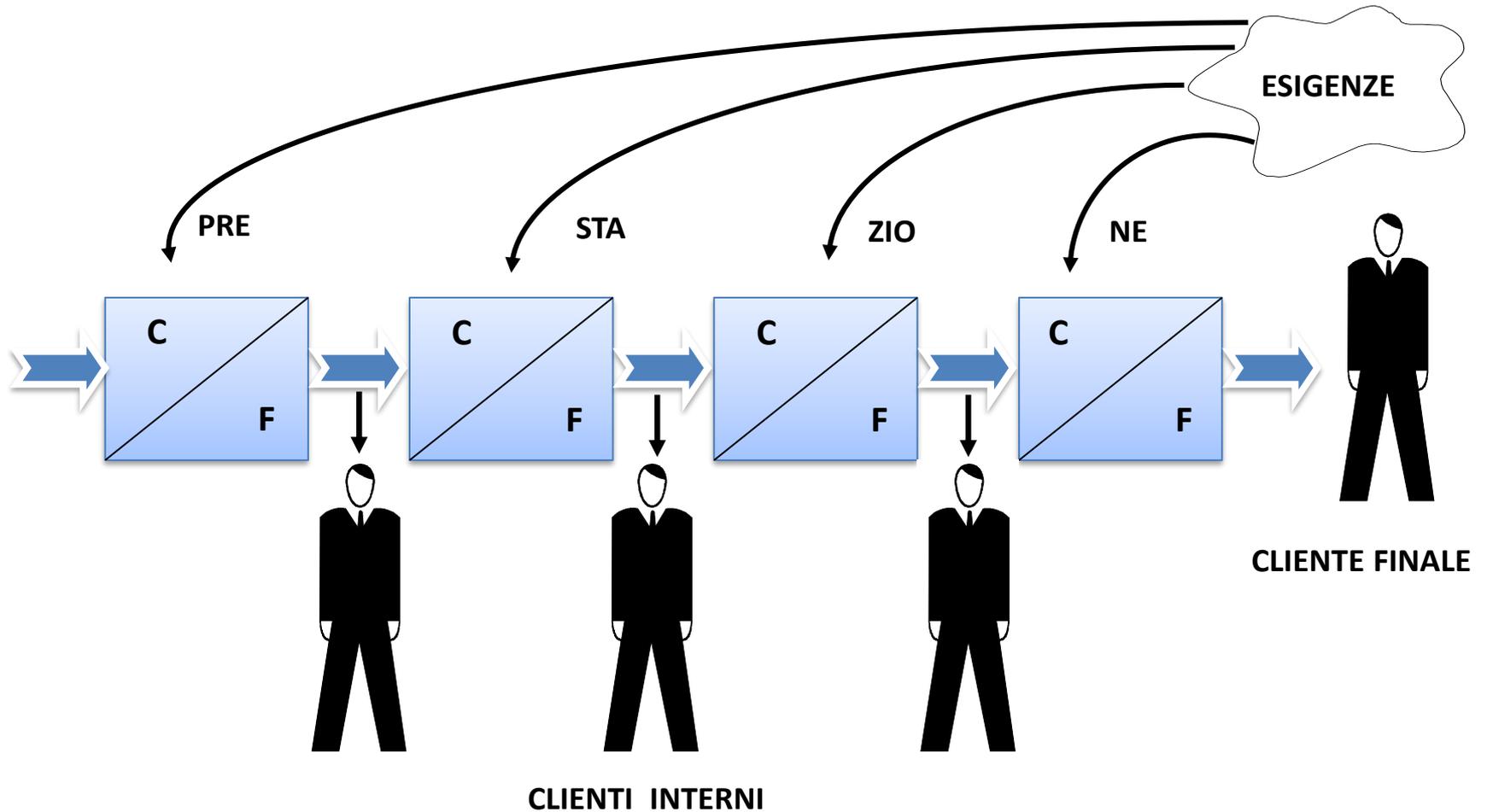
**ORGANIZZATIVA MA NON DI DETERMINARLA: SONO LE PERSONE (CAPACI O MENO DI
USARE UNA TECNOLOGIA) CHE INNOVANO O MODIFICANO UN'ORGANIZZAZIONE**

STRUTTURE

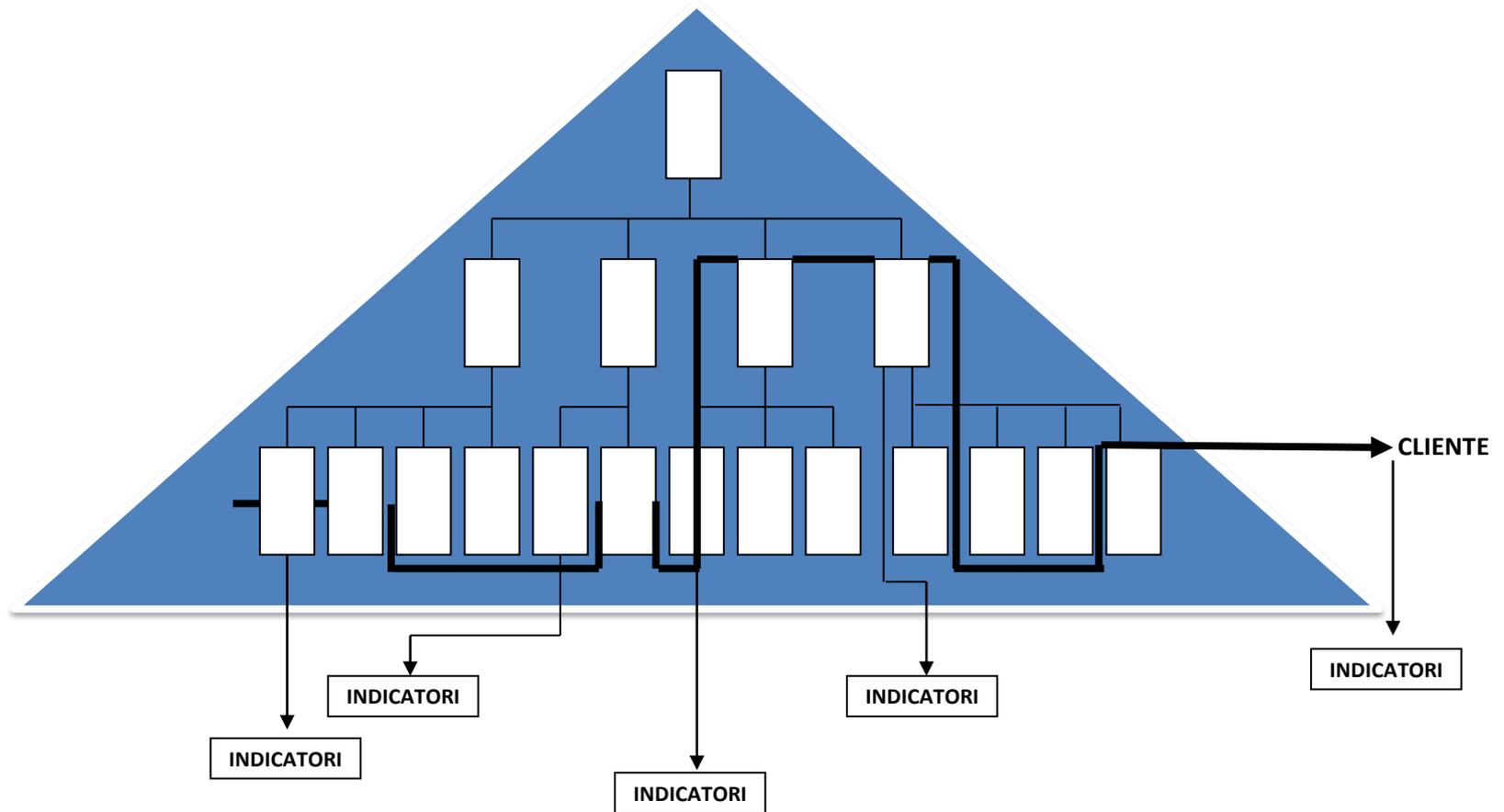
RAPPRESENTANO LE MODALITÀ ORGANIZZATIVE CONCEPITE E REALIZZATE PER PERSEGUIRE L'OTTENIMENTO DELLA PRESTAZIONE ATTESA. POSSONO ESSERE DI VARIO TIPO

- ✓ **FORMALI (ORGANIGRAMMA)**
- ✓ **PROFESSIONALI**
- ✓ **ISTITUZIONALI**
- ✓ **DI FATTO**
- ✓ **INFORMALI**

IL CONTROLLO DEL PROCESSO



GLI INDICATORI E DOVE



OBIETTIVI DELLA MISURAZIONE

- ▶ ANALISI DELLA RISPONDEZZA DELLA PRESTAZIONE ALLE ESIGENZE DEL CLIENTE
- ▶ MISURAZIONE DELLA PRODUTTIVITA' ED ECONOMICITA' DEL PROCESSO NEL SUO COMPLESSO
- ▶ MONITORAGGIO DEI FENOMENI CULTURALI ALL'INTERNO DEL PROCESSO (CLIMA, MOTIVAZIONE, COMPETENZE)
- ▶ REPORTING SULL'ANDAMENTO DELLE DIVERSE FASI DEL PROCESSO CON MISURAZIONE DELL'EFFICIENZA "PRODUTTIVA"

IL MONITORAGGIO DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE E IL CONTENIMENTO DEI COSTI

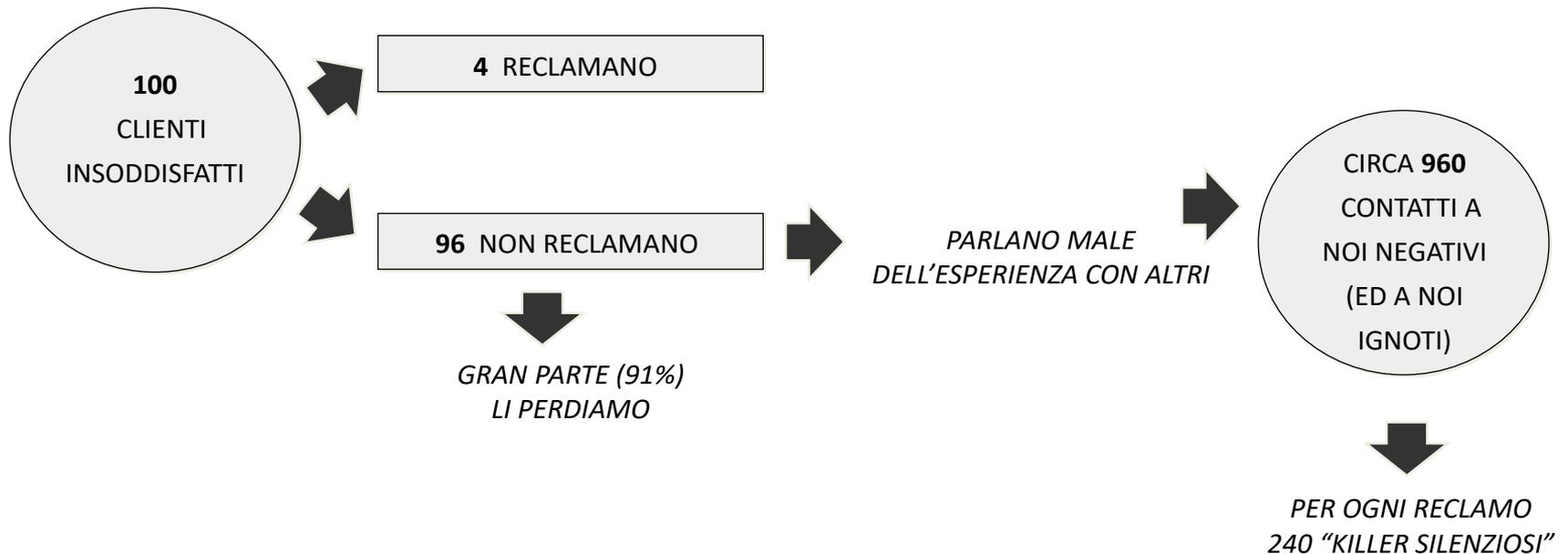
IL MONITORAGGIO E IL CONTENIMENTO DEI COSTI SI OTTIENE QUANDO I CERCHI SI SOVRAPPONGONO



SODDISFARE I CLIENTI RENDE



IL CLIENTE INSODDISFATTO COSTITUISCE UN “OCCULTO” POTENZIALE NEGATIVO



- IDENTIFICARE/RENDERE PALESI GLI INSODDISFATTI
- ANTICIPARE L'INSODDISFAZIONE PRIMA CHE DIVENTI “NON RECUPERABILE”

L'IPOTESI DEL CLIENTE "A VITA"

Sempre più di frequente si tende a ragionare in termini di "lifetime consumer value" ovvero del valore totale che un consumatore o un gruppo di consumatori trasferisce in tutto il suo ciclo di vita

Es:

SI CONSIDERI UN NUCLEO FAMILIARE COMPOSTO DA CAPOFAMIGLIA, MOGLIE LAVORATRICE, DUE FIGLI ADOLESCENTI E CHE NECESSITANO IN CONTINUO DEI NOSTRI PRODOTTI E SERVIZI.

Che valore trasferisce alla azienda nel corso anche solo di 20 anni?

La Qualità e soddisfazione del Cliente

PER LA NOSTRA AZIENDA QUALITÀ VUOLE DIRE:

“Soddisfare ogni volta le aspettative del cliente”

Ciò significa “FARE BENE LE COSE GIUSTE”

FARE LE COSE GIUSTE

Individuare le aspettative del cliente che realisticamente lo soddisferanno e allineare i propri obiettivi di lavoro a tali aspettative

FARE BENE

Eeguire il proprio lavoro in modo che il cliente sia sempre soddisfatto

INCONSCIAMENTE NOI CI ASPETTIAMO SEMPRE LA QUALITÀ

- Se in Europa il 99% fosse un livello di qualità soddisfacente ci si potrebbero attendere risultati di questo tipo:
 - Ogni anno più di 2 milioni di persone morirebbero per Intossicazione da cibo
 - Più di 35.000 neonati cadrebbero accidentalmente dalle mani di Dottori o nurses
 - L'elettricità, l'acqua e il telefono verrebbero a mancare almeno 15 minuti al giorno

LA MATRICE DELLA QUALITÀ MOSTRA I QUATTRO MODI DI FARE LE COSE

COME LO FACCIAMO

MALE	BENE
<p>1. FARE MALE LE COSE GIUSTE</p> <p>Erogare il prodotto giusto In ritardo</p>	<p>2. FARE BENE LE COSE GIUSTE</p> <p>Erogare il prodotto giusto nel tempo stabilito</p>
<p>3. FARE MALE LE COSE SBAGLIATE</p> <p>Erogare il prodotto sbagliato In ritardo</p>	<p>4. FARE BENE LE COSE SBAGLIATE</p> <p>Erogare il prodotto sbagliato nel tempo stabilito</p>

COSA FACCIAMO

I DIECI COMANDAMENTI DEL CUSTOMER SERVICE

1. *Siate sicuri di avere ben chiare le attese dei vostri clienti*
2. *Processi, non sorrisi: la cortesia non assicura di aver fatto bene il lavoro, solo i processi lo fanno*
3. *Tendete a soddisfare più delle aspettative*
4. *Quando il cliente chiede, la risposta e' sempre si*
5. *Tutti quelli a contatto con il cliente devono avere l'autonomia per risolvere la maggior parte dei problemi*
6. *Non ci sono lamentele? Qualcosa non sta funzionando: incoraggiate sempre i feedback dai vostri clienti*
7. *Misurate tutto*
8. *Riconoscete chi lavora bene e fa le cose giuste*
9. *Vostra mamma aveva ragione. Mostrate rispetto alle persone, siate leali: funziona*
10. *Giapponesizzatevi
Imparate come fanno i migliori, interiorizzate il metodo e miglioratelo.*