

POLITECNICO DI MILANO

Corso di Laurea Specialistica in Ingegneria Gestionale

Dipartimento di Ingegneria dei Sistemi



“L’ECCELLENZA NELLA GESTIONE DELLE OPERATIONS NELLE AZIENDE DI SERVIZIO: UNA SURVEY CROSS-SETTORIALE”

Tesi di Laurea Specialistica di:

Francesca BADOVINI (matr. 735387)

Mauro BARCELLARI (matr. 735714)

Relatore:

Professor Alberto PORTIOLI STAUDACHER

Correlatore:

Ing. Marco TANTARDINI

Anno accademico 2009-2010

INDICE

ABSTRACT	6
SOMMARIO	9
1. INTRODUZIONE	12
1.1 GESTIONE DELLE OPERATIONS	12
1.2 METODOLOGIA LEAN	19
2. METODOLOGIA D'ANALISI	23
2.1 OBIETTIVI	23
2.2 SCELTA DEL CAMPIONE	24
2.3 LE IMPRESE ANALIZZATE	26
2.4 L'INTERVISTA	30
2.5 QUESTIONARIO	32
<i>Domanda 1</i>	33
<i>Domanda 2</i>	34
<i>Domanda 3</i>	34
<i>Domanda 4</i>	36
<i>Domanda 5</i>	36
<i>Domanda 6</i>	36
<i>Domanda 7</i>	37
<i>Domanda 8</i>	37
<i>Domanda 9</i>	38
<i>Domanda 10</i>	38
<i>Domanda 12</i>	39
3. ANALISI RISULTATI	40
3.1 SETTORE SOFTWARE	40
3.2 SETTORE ASSICURAZIONI	54
3.3 SETTORE BANCHE	67
3.4 SETTORE MANUTENZIONE	80
3.5 SETTORE TURISMO	92
4. CONFRONTO TRA SETTORI	104
CONCLUSIONI	121
BIBLIOGRAFIA	125

ALLEGATO	127
QUESTIONARIO DELLA RICERCA	127
“L’eccellenza nella gestione delle Operations nelle aziende di servizio”	127

INDICE FIGURE

Figura 1- % IMPRESE CONTATTATE	26
Figura 2- Localizzazione Imprese- Manutezione.....	27
Figura 3- Localizzazione Imprese- Software	27
Figura 4- Localizzazione Imprese- Assicurazioni.....	27
Figura 5- Localizzazione Imprese- Banche.....	27
Figura 6- Localizzazione Imprese- Turismo	27
Figura 7- Numero di dipendenti- Manutenzione.....	28
Figura 8- Numero di dipendenti- Software	28
Figura 9- Numero di dipendenti- Assicurazioni.....	29
Figura 10- Numero di dipendenti- Banche	29
Figura 11- Numero di dipendenti- Turismo	29
Figura 12- Livello di importanza dei fattori di mercato.....	41
Figura 13- Trend importanza dei fattori negli ultimi 3 anni	42
Figura 14- Livello di problematica dei fattori di mercato.....	44
Figura 15- Trend problematiche dei fattori negli ultimi 3 anni	44
Figura 16- Azioni di miglioramento implementate.....	47
Figura 17- Profittabilità Processi	50
Figura 18- Problemi sui processi	51
Figura 19- Implementazione approccio Lean	51
Figura 20- Motivazioni implementazione approccio Lean	52
Figura 21- Strumenti Lean implementati	53
Figura 22- Livello di importanza dei fattori di mercato.....	54
Figura 23- Trend importanza dei fattori negli ultimi 3 anni	55
Figura 24- Livello di problematica dei fattori di mercato.....	56
Figura 25- Trend problematiche dei fattori negli ultimi 3 anni	57
Figura 26- Azioni di miglioramento implementate.....	59
Figura 27- Presenza funzione Qualità all'interno delle aziende.....	61
Figura 28- Profittabilità Processi	62
Figura 29- Problemi sui processi	64
Figura 30- Implemetazione approccio Lean	64
Figura 31- Motivazioni implementazione approccio Lean	65
Figura 32- Strumenti Lean implementati	66
Figura 33- Livello di importanza dei fattori di mercato.....	67
Figura 34- Trend importanza fattori negli ultimi 3 anni	68

Figura 35- Livello di problematica dei fattori di mercato.....	69
Figura 36- Trend problematiche dei fattori negli ultimi 3 anni	70
Figura 37- Azioni di miglioramento implementate.....	72
Figura 38- Presenza funzione Qualità all'interno delle aziende.....	74
Figura 39- Profittabilità Processi	75
Figura 40- Problemi sui processi	76
Figura 41- Implementazione approccio Lean	77
Figura 42- Motivazioni implementazione approccio Lean	78
Figura 43- Strumenti Lean implementati	79
Figura 44- Livello di importanza dei fattori di mercato.....	80
Figura 45- Trend importanza dei fattori negli ultimi 3 anni	81
Figura 46- Livello di problematica dei fattori di mercato.....	82
Figura 47- Trend problematiche dei fattori negli ultimi 3 anni	83
Figura 48- Azioni di miglioramento implementate.....	85
Figura 49- Presenza funzione Qualità all'interno delle aziende.....	86
Figura 50- Profittabilità processi.....	88
Figura 51- Problemi sui processi	89
Figura 52- Implementazione approccio Lean	89
Figura 53- Motivazioni implementazione approccio Lean	90
Figura 54- Strumenti Lean implementati	91
Figura 55- Livello di importanza dei fattori di mercato.....	92
Figura 56- Trend importanza dei fattori negli ultimi 3 anni	93
Figura 57- Livello di problematica dei fattori di mercato.....	94
Figura 58- Trend problematiche dei fattori negli ultimi 3 anni	95
Figura 59- Azioni di miglioramento implementate.....	97
Figura 60- Presenza funzione Qualità all'interno delle aziende.....	99
Figura 61- Profittabilità processi.....	100
Figura 62- Problemi sui processi	101
Figura 63- Implementazione approccio Lean	102
Figura 64- Importanza TTM nei vari settori	104
Figura 65- Importanza modificare tempi di erogazione nei vari settori.....	105
Figura 66- Importanza Qualità di specifica nei vari settori.....	105
Figura 67- Problematica dei costi nei vari settori	106
Figura 68- Problematica della qualità di specifica nei vari settori.....	107
Figura 69- Problematica della qualità di conformità nei vari settori	107
Figura 70- Livello di utilizzo di modifica competenze.....	108
Figura 71- Livello di utilizzo di miglioramento caratteristiche del servizio.....	108
Figura 72- Livello di utilizzo di miglioramento delle strategie di manutenzione	108
Figura 73- Livello di utilizzo di sistemi di pianificazione e programmazione della capacità.....	108
Figura 74- Livello di implementazione di aumento del grado di informatizzazione per aumentare LS	109

Figura 75- Livello di utilizzo di esternalizzazione attività e processi.....	109
Figura 76- Livello di utilizzo di accentrimento attività di back-office	109
Figura 77- Livello di utilizzo di aumento del grado di interazione con il cliente	110
Figura 78- Livello di utilizzo di miglioramento rapporto con i fornitori.....	110
Figura 79- Livello di problematica operativa riscontrato- Forte necessità di pianificazione	115
Figura 80- Livello di problematica operativa riscontrato- Rilavorazioni, ricircoli imprevisti e imprevedibili	115
Figura 81- Livello di problematica operativa riscontrato- Tanto sforzo di coordinamento.....	115
Figura 82- Livello di problematica operativa riscontrato- Tempi variabili	115
Figura 83- Livello di problematica operativa riscontrato- Problemi Qualitativi	116
Figura 84- Livello di problematica operativa riscontrato- Difficoltà a migliorare per via della forte variabilità	116
Figura 85- Motivazione approccio Lean- Riduzione dei costi.....	117
Figura 86- Motivazione approccio Lean- Riduzione tempi d'attraversamento...	117
Figura 87- Motivazione approccio Lean- Aumento flessibilità	118
Figura 88- Strumenti approccio Lean- Riduzione o eliminazione ricircoli	119
Figura 89- Strumenti approccio Lean- Regola standard per il processamento degli ordini	119
Figura 90- Strumenti approccio Lean- Attività 5s	119
Figura 91- Strumenti approccio Lean- Controllo qualità alla fonte.....	120

INDICE TABELLE

Tabella 1- Referenti contattati per le interviste.....	30
--	----

ABSTRACT

The growth dynamics of the industrialized economies which brought companies to integrate the manufactured goods with dedicated services to the customer are constantly evolving. During the last decades of the 20th century, the service industry has significantly grown in every developed country, starting from the United States.

In this competitive context, firms need to figure out a strategy which would enable them to get a competitive advantage towards the competitors and to reveal the required techniques the firms should apply in order to achieve this goal. Research has focused on this topic for more than 30 years, but nowadays a more specific study in the Operation Management is necessary to increase competitiveness, efficiency and the service level.

The literature of this field of study lacks of information. The wide gap between the importance of the service industry in the economic development and the lack of attention in the Service Operation Management research is an acknowledged issue. In fact, most of the researches in the Operation Management field are related to the manufacturing sector. Hence, many journals and professional companies have sought to increase the focus on this field in order to obtain a clear and robust paradigm of the Operation Management in service firms (Smith et al. 2007)

The goal of this work is to conduct a survey which evaluates the importance of the Operation Management and the level of acknowledgement of the Lean approach among the Italian service firms. Five different sectors have been identified: Software Development; Insurance; Bank; Maintenance; Tourism. These sectors are considered the most relevant in the service industry.

The research process has been made by three different steps: firstly, a pool of candidate firms has been created; secondly, company referents have been interviewed by the workgroup; thirdly, data has been gathered and analyzed.

The target firms were randomly selected through a research by GuidaMonaci, an Italian firms database that allows to search firms by sector, firm's name, sector and region; afterwards, the samples size has been increased through researches on Google.

In the next phase, firms were contacted and asked to answer a questionnaire composed by 12 questions related to market factors, internal organization, knowledge and implementation of the Lean approach:

- 1- Market requirements: relative importance and evolution
- 2- Which are the most critical factors?
- 3- Which are the improving actions they are carrying out?
- 4- Which function is in charge for these activities?
 - Standards and procedures definition
 - Customer satisfaction
 - Process and improving management
- 5- Which are the tasks of the quality control function/area?
- 6- Which is the function the quality control function has to report to?
- 7- Are there any particular process that cross different offices/competences, eventually outsourcing, in order to deliver the service and in which the different offices or third parties organize the work and manage and plan the activities? Give some examples.
- 8- What is the impact of these processes on the firm profitability?
- 9- Which are the problems the firm find in this process management?
- 10- Do you know Lean approach? Do you implement it?
- 11- Which are the reasons led the firm to implement the Lean approach?
- 12- What have the firm implemented about Lean approach? What are the most relevant factors?

For each sector the workgroup targeted about 20-25 firms with more than 50 employees in order to gain a consistent sample from which to draw significant conclusions. The goal is not to extend these conclusion to the whole service

industry, but to point out the peculiarities of each sector in order to make a cross-sector comparison regarding to the organization structure and the Operation Management. Moreover, the research want to perceive the rate of importance attributed to the Operation Management in service industry compared to manufacturing industry.

SOMMARIO

La trasformazione delle economie industrializzate dalla base manifatturiera all'orientamento dei servizi è un fenomeno in continua evoluzione. Durante l'ultima parte del 20esimo secolo, il settore dei servizi è cresciuto in modo significativo in quasi tutti i paesi sviluppati, a partire dagli Stati Uniti.

In questo contesto le imprese hanno bisogno di una strategia che consenta di ottenere il vantaggio competitivo nel proprio mercato e che spieghi quali tecniche utilizzare per raggiungere questo obiettivo. La necessità di ricerche in questo campo è consistente ormai da più di 30 anni, ma l'urgenza di studi più rigorosi nella Gestione delle Operations, per migliorare la competitività, l'efficienza, e l'effettivo livello di servizio non è mai stata così pressante.

Dalla letteratura traspare la mancanza di ricerche in questo contesto. Si riscontra un enorme divario tra l'importanza dei servizi nello sviluppo economico e la scarsa attenzione che viene attribuita alla ricerca nella Gestione delle Operations in questo ambito. Infatti la maggior parte delle ricerche effettuate è legata al settore manifatturiero. I giornali di Gestione delle Operations e le società professionali hanno cercato di aumentare il focus della ricerca in questo ambito per ottenere un chiaro e robusto paradigma di Gestione delle Operations nelle aziende di servizio (Smith et al 2007)

L'obiettivo del lavoro di tesi è effettuare un'analisi esplorativa per valutare l'importanza della Gestione delle Operations e il livello di conoscenza dell'approccio Lean nelle aziende di servizio italiane. Sono stati individuati cinque differenti settori: Sviluppo Software, Assicurazioni, Banche, Manutenzione e Turismo; poiché ritenuti i più rilevanti nel contesto dell'economia di servizio.

La procedura con cui è stata sviluppata la *survey* prevede una fase iniziale di ricerca delle imprese da analizzare, una successiva fase di intervista con i referenti contattati e un'ultima fase di raccolta e analisi delle informazioni.

Le imprese da contattare sono state selezionate in maniera casuale tramite una ricerca effettuata con l'utilizzo di Guida Monaci (www.guidamonaci.it), una banca dati con motore di ricerca per ragione sociale, categoria e provincia, relativa alle aziende italiane suddivise per settori merceologici, e successivamente con una ricerca sul portale Google (www.google.com) per aumentare il numero di imprese del campione.

Successivamente sono state contattate le imprese per sottoporre un questionario composto da 12 domande legate ai fattori di mercato, organizzazione interna, conoscenza e implementazione dell'approccio Lean:

- 1) *Richieste del mercato: importanza relativa e loro evoluzione.*
- 2) *Quali sono i punti su cui l'azienda sta facendo più fatica / ha i principali problemi?*
- 3) *Quali azioni di miglioramento sta mettendo in atto? (segnare le 5 più importanti)*
- 4) *Nella vostra azienda, chi si occupa generalmente delle seguenti attività?*
 - *Definizione procedure e standard*
 - *Customer satisfaction*
 - *Gestione processi e miglioramento processi*
- 5) *Di che cosa si occupa la funzione / area qualità all'interno della vostra azienda?*
- 6) *A chi risponde/ a chi riporta la funzione/ area qualità?*
- 7) *Esistono nella vostra realtà aziendale alcuni processi in cui è necessario passare da diversi uffici/diverse competenze, eventualmente anche esternalizzate a soggetti terzi, per poter erogare il servizio e nei quali sono i diversi uffici o soggetti terzi ad organizzarsi il lavoro e a gestirsi e pianificarsi, entro certi limiti, le attività da svolgere (sequenziamento ordini, priorità, etc.). Fornire qualche esempio.*
- 8) *Che rilevanza hanno questi processi all'interno dell'azienda sul totale del business / sulla profittabilità aziendale?*
- 9) *Quali sono i principali problemi che riscontrate nella gestione di questi processi?(elenco puntato in allegato)*
- 10) *Conosce e implementa l'approccio Lean?*

11) Sulla base di quali punti ha implementato l'approccio Lean / su quali motivazioni ha basato e sta indirizzando le sue azioni di implementazione dell'approccio Lean?

12) Che cosa ha implementato dell'approccio Lean? Che cosa reputa di maggior rilevanza?

Si è cercato di raggiungere un target di 20-25 imprese con numero di dipendenti maggiore o uguale a 50, per ogni settore, in modo da avere un campione minimo da cui trarre alcune conclusioni.

L'obiettivo non è generalizzare le conclusioni tratte, ma mostrare alcune particolarità del singolo settore e un confronto cross-settoriale riguardo alla struttura aziendale, alla suddivisione e organizzazione dei processi interni. Inoltre l'interesse è quello di percepire il grado di importanza attribuito dalle imprese di servizio alla Gestione delle Operations rispetto all'ambito manifatturiero.

1. INTRODUZIONE

In questo capitolo viene esposto lo stato dell'arte della Gestione delle Operations nell'ambito dei servizi, cercando di esporre quali ricerche sono state effettuate a riguardo e qual è il legame con l'approccio *Lean*. Oltre a presentare quali studi sono stati effettuati in precedenza viene fornita una breve descrizione della *Lean Organization* e in quali ambiti è nata e si è poi sviluppata.

Prima di passare all'analisi della letteratura e delle ricerche effettuate nel corso degli anni sulla Gestione delle Operations nelle aziende di servizio si vuole presentare una definizione di Operations proposta da alcuni esperti in materia.

1.1 GESTIONE DELLE OPERATIONS

Per Gestione delle Operations si intende il processo di progettazione, realizzazione e miglioramento dei sistemi d'impresa che creano prodotti ed erogano servizi. La Gestione delle Operations sovrintende all'intero sistema che produce un bene o consegna un prodotto. (Chase et al., 2004).

Con il termine Operations ci si riferisce a tutte quelle funzioni di una impresa coinvolte, in senso lato, nella messa a disposizione per il cliente di un determinato prodotto o servizio. In questo senso, oltre alla funzione di produzione risultano coinvolte, ad esempio, anche la logistica, la progettazione, la ricerca & sviluppo. Secondo le teorie gestionali più recenti le operations, considerate in passato il braccio di una programmazione strategica che vedeva in altre parti dell'azienda la fonte del vantaggio competitivo, rappresentano la vera leva attraverso la quale superare i competitori. Questa maggiore importanza che viene attribuita alle operations è coerente con l'attuale tendenza degli studiosi di gestione d'impresa a sottolineare l'importanza del coordinamento delle varie funzioni aziendali, e in questo senso, il porre sotto un unico "cappello" ambiti tradizionalmente divisi, costituisce un importante passo in avanti (Slack e Lewis, 2002).

La gestione delle operations è interessata alla gestione del processo per la produzione di beni e servizi dalle risorse in input che includono manodopera, stabilimento e macchinari, materiali e informazioni (Johnson *et al.*, 1972).

La gestione delle operations è solitamente una funzione critica e centrale all'interno delle organizzazioni. Essa rappresenta:

- la parte di organizzazione che produce i beni e/o eroga il servizio al cliente
- le operations tipicamente rappresentano il 70% dell'organizzazione della manodopera, cioè circa l'80% degli asset aziendali.
- l'efficiente e l'efficace gestione delle operations è critica per il successo dell'organizzazione attraverso il supporto e l'incremento di vantaggio competitivo.

Dunque rappresenta il corpo della conoscenza, dell'esperienza e delle tecniche sulla quale si basa il processo di progettazione, pianificazione e produzione, gestione della qualità e controllo qualità, capacità di pianificazione e gestione della manodopera. La gestione delle operations è interessata all'efficienza e all'efficacia delle operations a supporto degli obiettivi strategici. Inoltre è interessata alla progettazione e al funzionamento dei sistemi per la produzione dei beni e dei servizi (Johnston 1994).

La Gestione delle Operations rappresenta quindi il fulcro dell'organizzazione aziendale e della gestione dei processi. Il suo ruolo ha subito dei mutamenti nel corso degli anni passando dall'essere uno strumento di supporto per le altre funzioni all'essere il centro della creazione di valore per l'azienda. È indispensabile un suo buon utilizzo per poter essere efficienti e successivamente anche efficaci.

Dopo aver fornito una serie di definizioni in ambito Operations si procede all'analisi della letteratura per valutare che tipologie di ricerche sono state effettuate e in che misura, nell'ambito dei servizi.

La letteratura evidenzia che le economie più sviluppate stanno basando il loro business sempre più sui servizi. La competizione all'interno di molti segmenti di mercato è sempre più agguerrita e le aziende stanno cercando tecniche sempre più specifiche per migliorare i propri processi. Si percepisce una forte necessità di approfondire l'argomento relativo alla gestione delle Operations nel mondo dei servizi. Diversi autori si sono dedicati allo studio dell'evoluzione dell'economia mondiale e dei cambiamenti che le aziende di servizio stanno attuando all'interno della propria organizzazione, giungendo a conclusioni e riflessioni molto simili anche ad anni di distanza uno dall'altro.

Secondo Metters e Maruchek, l'applicazione della Gestione delle Operations nelle aziende di servizio è un evento raro rispetto all'ambito manifatturiero. Ancora non è presente una cultura specifica di questa metodologia che difficilmente viene applicata nel modo corretto. È chiaro che il Mondo si sta sempre più muovendo verso un'economia di servizio. La necessità di ricerche in questo campo è consistente ormai da più di 30 anni, ma l'urgenza di studi più rigorosi nella Gestione delle Operations, per migliorare la competitività, l'efficienza, e l'effettivo livello di servizio non è mai stata così pressante (Mettters, Maruchek 2007). I servizi sono motivati dall'evoluzione dell'economia mondiale. Da quando le economie più sviluppate sono passate dall'essere basate sull'agricoltura all'essere basate sull'industria, esse hanno continuato l'evoluzione per diventare sempre più fondate sui servizi. Ora i servizi contano per i 2/3 del business delle economie più sviluppate del mondo (Kelly, 1997).

Solamente tre anni fa Smith ha affermato che è presente un aumento di enfasi sulla ricerca della gestione delle operations nei servizi questo perché le organizzazioni di servizio stanno incrementando la loro presenza nell'economia globale. Quindi un progresso della ricerca in ambito di gestione delle operations nei servizi è importante e inevitabile. Tramite i giornali di gestione delle operations e le società professionali si è cercato di aumentare il focus della ricerca in questo ambito per ottenere un chiaro e robusto paradigma in gestione delle operations nelle aziende di servizio (Smith et al 2007)

La crescita esplosiva dei servizi ha creato inoltre la necessità da parte delle scuole di business di incrementare programmi che trattassero le caratteristiche di gestione delle operations sia in termini di sviluppo dell'agenda di ricerca sia nelle lezioni presentate dai professori. Molti fattori hanno contribuito a questo cambiamento, quali cambiamento di stile di vita della popolazione, liberalizzazione e nuove e migliori infrastrutture (Heineke, Davis. 2006).

In generale si percepisce una forte enfasi sul settore dei servizi come futuro dell'economia mondiale e sulla Gestione delle Operations come elemento fondamentale anche nelle aziende di servizio. Allo stesso tempo però come afferma Johnston si dimostra dall'analisi della letteratura precedente che è presente solo una parte marginale di ricerche in ambito di gestione delle operations nei servizi. È evidente un enorme divario tra l'importanza dei servizi nello sviluppo economico e la scarsa attenzione che viene attribuita alla ricerca nella gestione delle operations in questo ambito. Molte ricerche sulla gestione delle operations sono state effettuate in ambito manifatturiero ed è necessario ottenere del materiale anche in ambito dei servizi. Questo è connesso all'emergente realizzazione dell'importanza del cliente e di una visione più orientata al cliente nelle operations. Il nuovo scenario rappresenta sicuramente un cambio di direzione rispetto al focus dell'efficienza su cui si basa la gestione delle operations. Questa svolta ha fornito anche una crescente tendenza strategica delle operations mettendo così in discussione il ruolo tradizionale delle stesse e rendendo il soggetto più orientato al mercato in modo da capire che la gestione delle operations non rappresenta solo un supporto, ma contribuisce anche a creare vantaggio strategico.

Inoltre, sempre Johnston, afferma che la gestione dei servizi e, in particolare, le operations di servizio potrebbero creare nuovi contributi alla gestione delle operations in ambito produttivo. I benefici dell'approccio improntato al cliente, il ruolo del servizio nel mix produttivo e lo sviluppo delle strategie basate sul servizio hanno infatti fornito un contributo anche alla comunità manifatturiera. (Johnston, 2005).

A fronte di una ridotta quantità di materiale inerente alle Operations nelle aziende di servizio, non è stato facile fotografare chiaramente quale sia la situazione attuale e la sua evoluzione all'interno dei diversi segmenti che compongono il mondo dei servizi. Per questo motivo sono stati selezionati studi precedenti inerenti alla Gestione delle Operations nelle aziende di servizio. In particolare si tratta di due *survey* applicate a un campione di imprese di servizio rispettivamente Australiane e Americane.

Daniel Prajogo ha condotto uno studio i cui punti chiave sono la natura del servizio, il livello di importanza delle tecniche di gestione delle operations, il livello di importanza degli indicatori di performance e i cambiamenti riscontrati nella gestione delle aziende di servizio. I dati empirici di questo studio sono stati redatti da 190 manager delle organizzazioni di servizio le cui responsabilità sono connesse alle *operations* giornaliere. Il target di imprese selezionato include imprese di trasporti, comunicazione, banche, assicurazioni, ospedali, ecc.

I risultati indicati da molte imprese di servizio sono influenzati da un'elevata interazione con il cliente e da un basso livello di differenziazione del servizio stesso. È interessante notare come abbiano riscontrato alta priorità la gestione delle *operations*, l'erogazione del servizio in tempi rapidi, il livello di servizio offerto e il controllo qualità. Questi risultati sono confermati dal rapporto prolungato con i clienti, dal tempo con cui viene erogato il servizio e dalla qualità che ha ottenuto la più alta priorità in termini di performance. L'innovazione, al contrario, non ha riscontrato la stessa attenzione dal punto di vista del miglioramento delle performance nelle aziende di servizio. Questo studio testimonia un'elevata attenzione, dal punto di vista manageriale, ai fattori chiave e agli indicatori di performance strategici.

Inoltre evidenzia la necessità di studiare l'applicazione delle tecniche di Gestione delle Operations guidata da diverse motivazioni. La prima è che il settore dei servizi è simile al manifatturiero, in quanto le operations nei servizi sono simili a quelle nell'ambito manifatturiero poiché trasformano allo stesso modo input in output attraverso una serie di processi (Johnston e Clark, 2001). Questi processi includono progettazione del prodotto/servizio e distribuzione al cliente.

La seconda motivazione che spinge verso necessità di studiare l'applicazione delle tecniche di gestione delle operations è la frammentazione delle imprese di servizio. Il servizio come il prodotto viene erogato seguendo una serie d'attività complesse che vengono gestite da vari attori.

Infine si dimostra che è presente un'attenzione particolare alla misura delle performance, ma difficilmente si trova un'applicazione della gestione delle operations in questo tipo di aziende per la diversità che viene erroneamente percepita tra ambito manifatturiero e dei servizi (Prajogo, 2006).

Il secondo esempio di *survey* è quella effettuata da Vargas e Manoochehri che hanno invece analizzato un campione di imprese Statunitensi per valutare l'applicazione della gestione delle operations nei servizi. Si è riscontrato come il raggiungimento della qualità e della produttività di servizio, come chiave per essere competitivi, è risultato strettamente collegato alla necessità di migliorare le operations e le attività logistiche nelle aziende di servizio. Molte imprese di servizio investono ingenti capitali in nuove tecnologie informatiche per aumentare la competitività, ma si dimostra, dal ridotto incremento di produttività e dalla netta riduzione dell'organico, che non siano stati in grado di raccoglierne i benefici. Dalle analisi condotte si percepisce che gli aspetti critici, come la valutazione di successo delle operations, l'uso di concetti pertinenti e delle tecniche di operations, l'integrazione e l'utilizzo della tecnologia, e le tipologie di difficoltà incontrate, hanno bisogno di essere studiati empiricamente e risolti per migliorare la competitività e la redditività di tutte le attività di servizio. Si conferma come studi pratici possano dimostrare meglio l'effetto della gestione delle operations rispetto alla semplice analisi e descrizione delle stesse. L'obiettivo specifico di questo studio è determinare e descrivere le comuni attività di operations e le difficoltà che riscontrano in questo ambito le aziende di servizio che operano nella realtà. Vengono riportate informazioni riguardo a ambiti altamente competitivi nei servizi, come amministrazione degli ospedali, istituzioni finanziarie, gestione degli hotel. Nel loro studio Vargas e Manoochehri hanno raccolto dati da un campione di 238 imprese di servizio con un numero di dipendenti superiore a 100. Le più importanti misure di performance risultanti sono state, livello di servizio, velocità di risposta, qualità di conformità, profittabilità, crescita delle vendite. Si

sono evidenziate delle discrepanze tra questi fattori, l'unico fattore che sembra essere meno rilevante è la profittabilità. La ragione secondo cui è meno utilizzata potrebbe essere attribuita alla pratica comune di considerare il reparto/dipartimento delle operations come un centro di costo piuttosto che un centro di profitto. Inoltre si riscontra che le imprese di servizi sono ben consapevoli che una puntuale, tempestiva e coerente risposta alle esigenze dei clienti è il presupposto per il successo e per la crescita. Le operations nei servizi sono già paradigmi esistenti che possono contribuire al cambiamento, ma hanno ancora bisogno di una cornice organizzativa adeguata e di una solida fondazione in operations e di misure per sostenere i risultati. Quindi le imprese di servizio sono consapevoli dell'importanza del ruolo delle operations e del loro impatto sulle performance organizzative. Anche se un numero ristretto utilizza le operations come misura delle performance, si attesta comunque la loro consapevolezza in merito.

Di contro, esistono significative lacune, contraddizioni e disallineamenti che è necessario correggere allo scopo di migliorare l'efficacia nelle imprese di servizio. Quello che si percepisce dall'analisi della letteratura è che nel complesso il livello di conoscenza delle operations in ambito servizi non è basso, ma esiste un gap tra la percezione che le imprese hanno della gestione delle operations e le azioni che effettuano le stesse.

Nel turbolento contesto competitivo un'impresa ha bisogno più che mai di una strategia che consenta di ottenere il vantaggio competitivo nel proprio mercato e che spieghi quali tecniche utilizzare per raggiungere questo obiettivo. Se le imprese fissano le speranze competitive su poche *best practices* implicitamente abbandonano il concetto centrale di strategia in favore di un generico approccio che li renda competitivi (Hayes e Pisano, 2000).

La strategia legata alla gestione delle operations che si intende valutare in questo contesto è l'approccio Lean e le sue applicazioni all'interno dei servizi.

1.2 METODOLOGIA LEAN

L'approccio Lean è nato dall'idea di Taiichi Ohno in ambito manifatturiero, applicato al processo di produzione di Toyota. Il termine *lean production* è stato coniato dagli studiosi Womack e Jones nel loro libro "La macchina che ha cambiato il mondo" (1990), in cui sono stati analizzati nel dettaglio le performance del sistema di produzione dei principali produttori mondiali di automobili confrontati con la metodologia giapponese di Toyota, rivelando le ragioni della netta superiorità di quest'ultima rispetto a tutti i concorrenti. La "produzione snella" rappresenta una generalizzazione e una divulgazione del Toyota Production System che ha superato i limiti della produzione di massa.

Il *Lean Thinking* (Womack and Jones, 1996) si focalizza principalmente su 5 concetti fondamentali:

- 1) Specificare il valore per il cliente
- 2) Identificare il flusso di valore
- 3) Fare scorrere il flusso
- 4) Pull, tirare il flusso (JIT)
- 5) Ricerca della perfezione e zero sprechi

Identificare il valore nella Lean Production significa individuare tutte le attività necessarie per creare un prodotto. È importante tenere conto del punto di vista del cliente finale poiché aiuta ad identificare le attività che aggiungono valore da quelle che non apportano valore, ma che non possono essere evitate, e quelle che rappresentano solo uno spreco. Una volta identificato il flusso di valore è importante unire tutte le attività a valore aggiunto evitando le interruzioni ed eliminando tutti gli sprechi. L'idea principale è quella di creare un flusso continuo che permetta il passaggio costante di ogni prodotto da una fase all'altra senza dover incorrere nelle attese.

La stessa cosa deve essere fatta per il flusso di informazioni tra i diversi attori del processo; la comunicazione è efficiente se viene fatta in modo diretto, chiaro e

preciso. Il concetto di pull si basa sul fatto che solo la domanda del cliente dà l'input per avviare la produzione. Ovvero la capacità di progettare, programmare e realizzare solo quello che il mercato richiede nel momento in cui avviene la richiesta stessa. Tutte le attività che compongono il flusso del valore vengono eseguite solamente a fronte di una reale necessità della fase immediatamente a valle, ed in ultimo quindi il cliente finale. Questo si contrappone alla "tradizionale" tecnica push in cui tutte le attività sono spinte verso il cliente sulla base di una previsione.

Infine il quinto principio rispecchia la necessità dell'approccio Lean di essere sistematico e continuo per giungere a miglioramenti incrementali. In questo senso il quinto principio deve promuovere l'incessante applicazione dei principi Lean e risultare ogni volta come un nuovo punto di partenza (Emiliani, 1998).

Il fulcro su cui si basa l'approccio Lean è la riduzione ed eliminazione degli sprechi; dalla letteratura è possibile identificare sette grandi categorie di sprechi:

- 1) Difetti Qualitativi
- 2) Sprechi di materie prime
- 3) Tempi d'attesa
- 4) Giacenze di magazzino inutilizzate
- 5) Sovraproduzione
- 6) Carenze nei processi
- 7) Spostamenti inutili

Il Lean promuove una continua riduzione dei costi, alti livelli qualitativi, veloce avviamento della produzione ed elevata flessibilità.

La differenza forse sostanziale tra una azienda di produzione di massa e una azienda Lean risiede nel ruolo e nel modo in cui vengono considerati operai ed impiegati. In una azienda snella essi tornano ad essere protagonisti data la pressione competitiva e le sfide tecnologiche ed economiche sempre maggiori diventa necessaria la mobilitazione di tutte le menti presenti in azienda. La somma delle intelligenze dei dirigenti e dei quadri non è più sufficiente per assicurare il successo dell'azienda. Dal momento che operai ed impiegati sono i massimi

esperti dei processi aziendali, essi rappresentano un inesauribile serbatoio di conoscenze. Le conoscenze ed il *know how* da essi acquisiti sono notevoli e di grande valore. Tutto questo fa sì che ogni persona, negli uffici e nei reparti possa dare un contributo inestimabile alla propria azienda in termini di continuo miglioramento dei processi (Womack e Jones).

In accordo con l'approccio Lean la forza lavoro deve essere adeguatamente formata piuttosto che specializzata, la comunicazione deve essere informale e orizzontale tra i lavoratori piuttosto che avvenire attraverso predefiniti percorsi gerarchici; le attrezzature devono essere general purpose, per lavorare diverse famiglie di prodotti inoltre le relazioni con i fornitori devono essere a lungo termine e cooperative. La difficoltà nell'applicazione dell'approccio da parte delle imprese non è riferito all'approccio lean stesso o alle sue tecniche quali TQM e JIT, ma al modo in cui le imprese applicano queste pratiche rispetto ai loro problemi. Infatti le imprese hanno la tendenza a focalizzarsi solo su una singola debolezza e cercano di risolverla in maniera circoscritta. Pensare in termini di periodi di tempo e frammentare le soluzioni, non è ancora entrato nella cultura delle imprese (Hayes e Pisano, 2000).

Il Lean ha comunque successo solo quando esso è condiviso e seguito da tutta l'azienda. Esempi di applicazioni dell'approccio sono dati dalla ricerca dell'efficienza globale piuttosto che di quella funzionale, sviluppo di un sistema di miglioramento continuo e di una cultura aziendale a favore di questa metodologia (Emiliani 1998).

Le problematiche nell'applicazione sono ancora più evidenti se si valuta l'ambito dei servizi in cui l'approccio Lean rappresenta maggiormente un cambio di mentalità e di organizzazione in ottica di processo. I principi Lean sono sempre più impiegati nelle aziende di servizio con l'obiettivo di migliorare il servizio al cliente attraverso l'eliminazione degli sprechi (Bowen and Youngdahl, 1998). Nel settore dei servizi, in contrasto con quello manifatturiero, i 5 principi citati sopra non sono sempre applicabili in un modo ovvio o esplicito. Per esempio, molti settori di servizio, anche quelli che sono condotti in maniera inefficiente, sono per natura sistemi pull perché tutto il lavoro è avviato dal cliente.

Spear e Bowen (1999) propongono una linea guida che potrebbe essere utile per capire come i principi Lean sono generalmente applicati. Questa linea include 4 principi fondamentali che possono essere riassunti in questo modo:

1. Tutto il lavoro dovrebbe essere molto standardizzato in termini di sequenza, tempistiche, prodotto e operazioni.
2. Ogni relazione interna alla customer-supply deve essere diretta e non ambigua.
3. Il flusso di ogni prodotto e servizio deve essere semplice e diretto.
4. I miglioramenti devono essere apportati seguendo il metodo scientifico.

Questi principi indicano come dovrebbero essere gestiti e condotti i sistemi di servizio. In ogni caso è meglio che essi siano visti come una linea concettuale generale piuttosto che come una guida specifica di implementazione poiché ogni circostanza ha delle sue particolarità.

2. METODOLOGIA D'ANALISI

In questo capitolo vengono esposti gli obiettivi e la metodologia con cui è stata svolta l'analisi. In prima fase viene spiegata la procedura di scelta del campione con una breve descrizione delle imprese analizzate, successivamente viene esposta la tipologia di approccio utilizzato per contattare le imprese. Il capitolo termina con la spiegazione del questionario.

2.1 OBIETTIVI

La letteratura relativa alla gestione delle operations nelle aziende manifatturiere evidenzia come siano stati fatti innumerevoli pubblicazioni in questo ambito.

Il panorama è diverso se si analizza il settore dei servizi, in cui risulta ancora difficile applicare le tecniche di gestione delle operations.

Il lavoro di tesi si propone di effettuare un'analisi esplorativa sull'eccellenza della gestione delle operations nelle aziende di servizio italiane, per capire se le imprese si stanno muovendo in tal senso e per individuare qual è il livello di conoscenza dell'approccio Lean nell'ambito dei servizi. Gli obiettivi di questa ricerca sono principalmente :

- analizzare la situazione odierna di alcuni settori appartenenti al mondo dei servizi, in particolare individuando per ciascuno i principali fattori critici di successo e le problematiche più comuni che le aziende si trovano ad affrontare.

- analizzare la struttura organizzativa e gestionale che caratterizza ciascuna azienda, identificare quali azioni di miglioramento stanno attuando e quale funzione aziendale se ne occupa.

- studiare i processi interni e la suddivisione del lavoro all'interno delle varie aree.
- analizzare quale sia il livello di diffusione dell'approccio Lean all'interno delle aziende operanti nell'ambito dei servizi.
- analizzare quali strumenti Lean sono più utilizzati a seconda del settore considerato e dove questo approccio risulta più efficace.

Per questo sono stati scelti cinque settori: Banche, Assicurazioni, Sviluppo Software, Manutenzione e Turismo, perché piuttosto rilevanti nel panorama delle imprese di servizio. L'obiettivo non è fotografare la situazione odierna di questi segmenti di mercato e attraverso i risultati trarre delle conclusioni che possano essere una generalizzazione di quello che accade all'interno di essi. Per fare questo bisognerebbe raccogliere una mole di dati superiore in tempi decisamente più lunghi. Infatti l'obiettivo è ottenere un campione di 20-25 imprese per ogni settore, il minimo per effettuare delle analisi, per poter fare delle considerazioni e dei confronti tra le aziende considerate e tracciare dei trend relativi ai diversi fattori elencati nel questionario.

2.2 SCELTA DEL CAMPIONE

La scelta del campione di imprese da contattare, che rappresenta la fase iniziale dell'indagine svolta, è ricaduta su 5 settori specifici: Banche, Assicurazioni, Sviluppo Software, Manutenzione e Turismo, perché piuttosto rilevanti nel panorama delle imprese di servizio.

Le imprese di servizio appartenenti a questi settori hanno al loro interno un elevato numero di processi e di fasi, con il relativo passaggio della pratica da

diversi attori; per questo motivo rappresentano le organizzazioni più indicate per valutare l'applicazione dell'approccio Lean.

La ricerca delle imprese da contattare è stata inizialmente effettuata con l'utilizzo di Guida Monaci (www.guidamonaci.it), una banca dati con motore di ricerca per ragione sociale, categoria e provincia, relativa alle aziende italiane suddivise per settori merceologici. All'interno della banca dati è presente un mini dossier di ogni impresa con informazioni riguardo il numero di dipendenti e il management aziendale, il quale si è rivelato utile per scremare il quantitativo di imprese di dimensioni eccessivamente ridotte.

È stato ritenuto importante imporre un target riguardo al numero di dipendenti presenti nell'impresa per cercare di bilanciare al meglio il campione analizzato. Infatti la ricerca è stata focalizzata su imprese di media-grande dimensione, con numero di dipendenti maggiore o uguale a 50, poiché sono richieste all'interno del questionario informazioni riguardo ad attività che non aderiscono alle piccole imprese.

Le città da cui è partita la ricerca sono state Milano e Roma, in quanto si trovano la maggior parte delle sedi legali delle società, ed è stata poi estesa a tutte le province e i comuni italiani, per raggiungere un numero maggiore di imprese da poter contattare. In ultima fase la ricerca è stata sviluppata su tutto il portale web, con l'utilizzo di Google per cercare elenchi di imprese per ogni settore. Questo ci ha permesso di aumentare il numero di imprese e selezionare quelle da contattare, più rapidamente.

Il campione che è stato raggiunto è costituito da un totale di 715 imprese, così ripartite: 105 Banche, 116 Assicurazioni, 302 Sviluppo Software, 102 Manutenzione e 90 Turismo. Per raggiungere l'obiettivo target di 20-25 imprese rispondenti per ogni settore è stato necessario contattare un numero elevato di imprese. Come è evidente il numero di società che sviluppano software rappresenta quasi la metà dell'intero campione, la ricerca in questo settore si è infatti rivelata più semplice data l'elevata densità sul territorio italiano nonostante la maggior parte delle imprese è risultata di piccola dimensione (Figura 1).

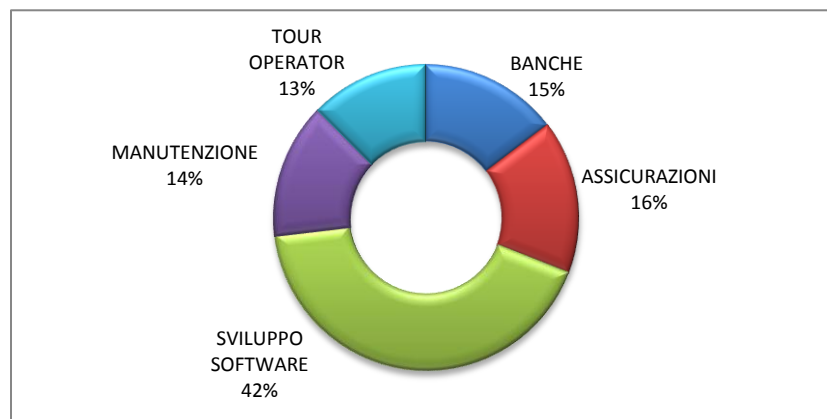


Figura 1- % IMPRESE CONTATTATE

2.3 LE IMPRESE ANALIZZATE

In questo paragrafo si intende fornire una descrizione di massima delle imprese e dei referenti, suddivisi per settore, che si sono sottoposti all'intervista, iniziando dalla distribuzione geografica, passando poi ad analizzare la dimensione del campione e infine descrivendo le figure interessate. Premettendo che delle 151 imprese che si sono sottoposte all'analisi, solo 109, con un numero di dipendenti superiore o uguale a 50, verrà considerata in questo paragrafo e nell'intera analisi poiché sono richieste all'interno del questionario informazioni riguardo ad attività che non aderiscono alle piccole imprese.

Le imprese che sono state contattate sono localizzate in tutt'Italia, come già accennato in precedenza, sono infatti state selezionate imprese di tutte le province italiane. Facendo una suddivisione tra Nord, Centro e Sud Italia è emerso che il 77% delle imprese che ha aderito all'analisi ha sede nel Nord Italia mentre il 20% al Centro e solo il 3% delle imprese ha sede nel Sud Italia.

Più nel dettaglio, analizzando settore per settore si nota che nel settore di Sviluppo Software il 70% delle imprese ha sede al Nord mentre il 30% ha sede al Sud (Figura 2); il settore della Manutenzione ha una concentrazione nel Nord Italia pari all'73%, mentre nel Centro Italia del 27% (Figura 3).

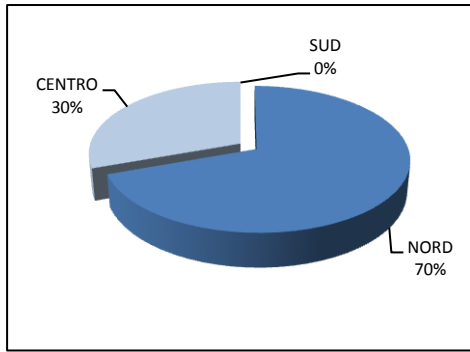


Figura 3- Localizzazione Imprese- Software

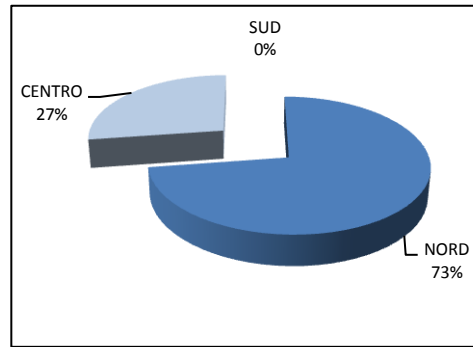


Figura 2- Localizzazione Imprese- Manutenzione

Nel settore Assicurativo e Bancario è più alta la concentrazione delle imprese presenti al Nord rispetto ai due settori precedenti, infatti le percentuali sono rispettivamente 86% e 84% mentre il resto delle imprese è distribuito al Centro Italia, 14% e 16%. (Figura 4-5).

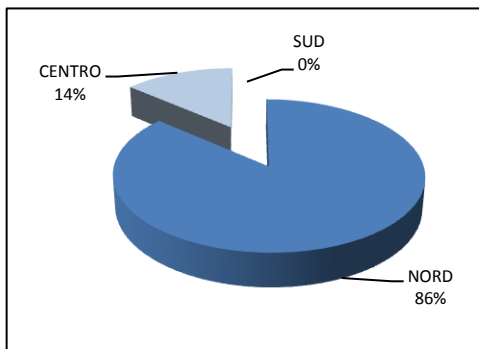


Figura 5- Localizzazione Imprese- Assicurazioni

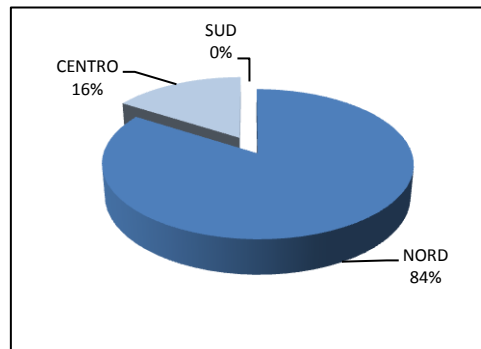


Figura 4- Localizzazione Imprese- Banche

Mentre nel settore del Turismo è evidente la presenza di una piccola percentuale di imprese localizzate al Sud, nonostante sia ancora elevata la percentuale di imprese localizzate nel Nord Italia (Fig. 6).

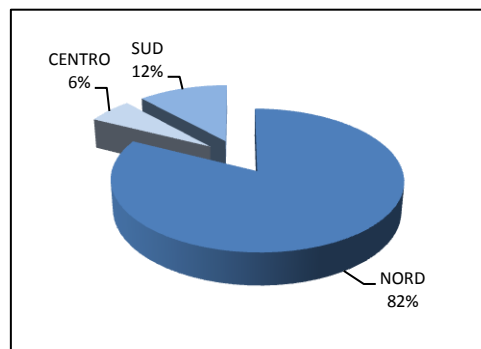


Figura 6- Localizzazione Imprese- Turismo

Come detto in precedenza, le imprese sulle quali verrà effettuata l'analisi hanno un numero di dipendenti superiore o uguale a 50, in quanto ritenute più significative e aderenti agli obiettivi del questionario. Infatti all'interno di imprese di dimensioni ridotte è più facile che una persona debba coprire più ruoli e non sono chiare e definite le competenze e le procedure. Il campione è stato suddiviso in quattro fasce per vedere come si distribuiscono le imprese all'interno di esse in base al numero di dipendenti.

Le imprese dei settori Sviluppo Software e Manutenzione sono per la maggior parte imprese di medio-piccole dimensioni, con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 250.

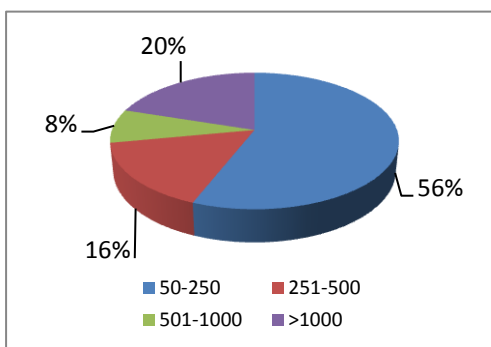


Figura 8- Numero di dipendenti- Software

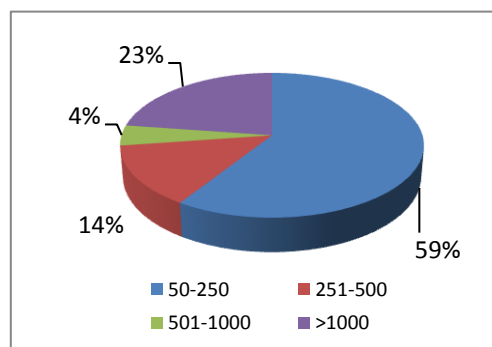


Figura 7- Numero di dipendenti- Manutenzione

Mentre nel settore Assicurativo e Bancario la distribuzione delle imprese è più uniforme all'interno delle quattro fasce (Figure 9-10). È comunque evidente la prevalenza di imprese di medio-piccole dimensioni tra quelle che hanno contribuito alla ricerca.

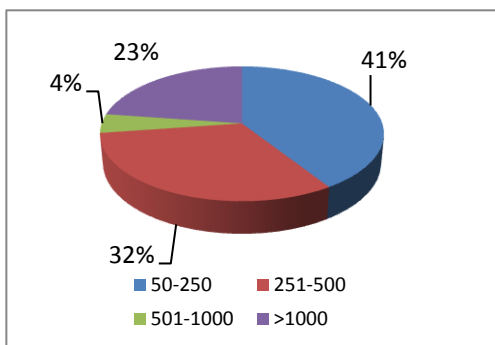


Figura 9- Numero di dipendenti- Assicurazioni

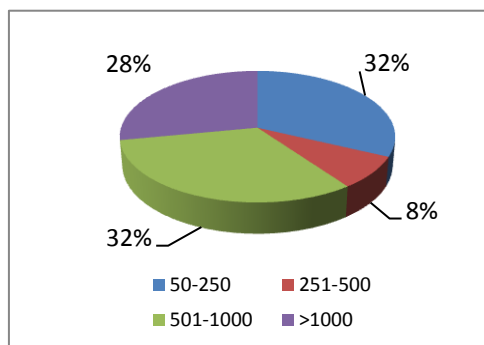


Figura 10- Numero di dipendenti- Banche

Il settore del Turismo presenta invece imprese di dimensioni medio-piccole per il 76% dei casi. È infatti un settore in cui il numero di imprese grandi è molto ridotto (Figura 3e).

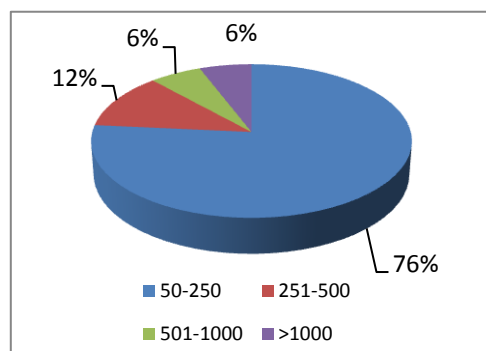


Figura 11- Numero di dipendenti- Turismo

Per quanto riguarda i referenti con cui si è cercato di prendere contatto, l'obiettivo posto è stato cercare persone che svolgessero il ruolo di Responsabile o comunque ad alti livelli, all'interno dell'impresa, che potessero fornire un quadro più completo della situazione aziendale. A causa dei numerosi impegni e riunioni questo non è sempre stato possibile e, in alcuni casi, è stato necessario affidarsi a collaboratori di minor rilievo.

2.4 L'INTERVISTA

Per questa tipologia di indagine è stata utilizzata l'intervista telefonica per contattare le imprese in esame, piuttosto che ricorrere al questionario on-line. Risulta necessario avere un contatto diretto con il referente per una serie di motivi:

- Spiegare eventuali punti poco chiari del questionario.
- Evitare presenza di risposte mancanti o poco chiare.
- Raccogliere eventuali critiche o commenti sull'impostazione del questionario.
- Aumentare la probabilità che il questionario venga interamente completato.
- Sollecitare imprese a rispondere.

Inoltre, avere un contatto diretto con l'intervistato, consente di spiegare direttamente gli obiettivi dell'analisi e l'utilizzo dei dati raccolti in modo da fornire più sicurezza.

Il referente con cui è stato preso contatto per la compilazione del questionario appartiene ad una funzione aziendale diversa per ogni settore, poiché la funzione Operations nei servizi è sparsa su varie aziende e è presente poca cultura a riguardo in questo ambito. Nella tabella sottostante è riportata la funzione aziendale contattata per ogni settore.

	FUNZIONE AZIENDALE REFERENTE
SVILUPPO SOFTWARE	Responsabile Sistemi Informativi
ASSICURAZIONI	Responsabile Organizzazione
BANCHE	Responsabile Organizzazione
MANUTENZIONE	Responsabile Manutenzione
TURISMO	Responsabile Marketing-Commerciale

Tabella 2- Referenti contattati per le interviste

Sono state contattate queste figure aziendali in quanto conoscono l'organizzazione aziendale nel suo complesso e sono in grado di rispondere a domande di carattere organizzativo presenti nel questionario.

Nella maggior parte delle telefonate il primo contatto avveniva direttamente con il centralino che agisce da filtro. Il 30% delle aziende contattate ha negato la possibilità di parlare con il diretto interessato per problemi legati alla policy aziendale. Altre hanno fornito la mail senza passare la chiamata al responsabile poiché troppo impegnato. La difficoltà maggiormente riscontrata è stata riuscire a trovare il nominativo della figura aziendale interessata, senza il quale non era possibile, da parte del centralinista, passare la telefonata. Questo si è verificato soprattutto nelle imprese multinazionali in cui sono presenti più responsabili per ogni area aziendale. Questo problema è stato in parte risolto con una ricerca incrociata sul portale Google attraverso il quale sono state trovate partecipazioni ad eventi e forum on-line, o pubblicazioni da parte dei responsabili.

Una volta raggiunta la persona desiderata, dopo aver esposto il motivo della chiamata si è proceduto a inviare, solo in caso di risposta affermativa, una e-mail con allegato una copia del questionario in modo da consentirne la visione. Questa procedura è stata ritenuta la più indicata per rendere più chiaro e veloce il questionario, infatti il solo strumento della telefonata non avrebbe consentito una facile comprensione soprattutto nel caso di domande a risposta multipla o con elenchi puntati. Per di più l'invio del questionario ha permesso agli intervistati di rendersi conto della tipologia di informazioni richieste e dell'effettiva durata dello stesso. Nel caso in cui non fosse stato compilato alla prima telefonata, si procedeva comunque con l'invio del questionario per fornire la possibilità di riflettere sulle domande, questo ha consentito di ottenere risposte più precise e meno frettolose.

Per ottenere le risposte ai questionari sono stati necessari numerosi solleciti e mediamente prima di ottenere la compilazione dell'intero questionario, dalla prima chiamata sono trascorsi circa 8 giorni lavorativi. Indicativamente dopo 2 settimane in cui non si riusciva a prendere contatto con la persona interessata,

l'impresa non veniva più ricontattata, a eccezione di casi particolari in cui sono state superate queste tempistiche.

Il settore del Turismo è stato il più problematico da contattare in quanto le chiamate sono state concentrate nel mese di luglio, periodo più caotico e impegnativo per queste imprese, e rimandate a inizio settembre. Mentre per tutti gli altri settori la difficoltà è stata pressoché la medesima.

2.5 QUESTIONARIO

Il questionario utilizzato per intervistare le aziende è stato strutturato in modo tale da essere il più pratico e convincente possibile. In particolare si è cercato di seguire alcune direttive fondamentali:

- Domande semplici, il cui contenuto potesse essere capito in modo chiaro e veloce.
- Domande non specifiche, per permettere l'utilizzo del questionario in più settori diversi tra di loro.
- Domande non legate a dati sensibili, poiché fornire dati specifici crea avversione e chiusura da parte dell'intervistato.
- Presenza di poche domande; proporre un questionario lungo anche se più esaustivo avrebbe potuto spaventare l'intervistato e lo avrebbe spinto a non concedere l'intervista.

Il questionario (presente in allegato), contiene 12 domande volte a rispondere agli obiettivi esposti in precedenza.

Nell'intestazione del questionario si richiedono informazioni relative alle generalità dell'impresa, quali ragione sociale, numero di dipendenti e informazioni sull'intervistato e infine quali sono le dimensioni dell'azienda in termini di numero di dipendenti.

Le prime due domande servono per ottenere informazioni legate alla situazione attuale delle aziende e dei settori considerati e poterli confrontare tra di loro; mentre successivamente si ricercano informazioni più a carattere organizzativo e gestionale, legate alla struttura aziendale. Solo nelle ultime domande si entra nello specifico e si richiede, a chi applica l'approccio Lean, quali sono gli strumenti e le pratiche che più utilizza di questo metodo.

Domanda 1

Richieste del mercato: importanza relativa e loro evoluzione (indichi l'importanza relativa dei diversi fattori e come questa si è modificata negli ultimi anni).

Questa domanda è strettamente legata all'analisi dei processi aziendali e ai fattori critici di successo che caratterizzano tali processi. Un processo è caratterizzato da prestazioni operative, che si possono ricondurre a quattro macro categorie:

- Tempi: velocità di risposta, puntualità di risposta, time to market;
- Costi
- Flessibilità: modificare le caratteristiche del prodotto/servizio, modificare i tempi di consegna del prodotto/servizio;
- Qualità: di specifica e di conformità.

Queste prestazioni determinano nel loro complesso l'efficienza e l'efficacia del processo. In particolare i costi sono legati all'efficienza e fanno parte delle prestazioni interne in ottica aziendale; mentre i tempi, la flessibilità e la qualità sono alla base dell'efficacia del processo e costituiscono le prestazioni esterne, cioè quelle che hanno un impatto diretto sul cliente.

In questa domanda viene chiesto all'intervistato di attribuire un valore (compreso tra 1 e 5) a ciascuno dei fattori, presenti nelle quattro macro categorie descritte in precedenza, in base a quello che i clienti reputano più importante.

Inoltre viene richiesto di specificare se l'importanza di ognuna di queste criticità è variata nel corso degli ultimi tre anni. In questo modo è possibile individuare le prestazioni più rilevanti e come variano nel tempo le richieste dei clienti.

Domanda 2

Quali sono i punti su cui l'azienda sta facendo più fatica / ha i principali problemi?

In questa domanda viene chiesto all'intervistato di esprimere, attraverso dei valori che vanno da 1 a 5, quanto può essere problematico soddisfare i clienti e fornire alte prestazioni operative. Se nella domanda 1 si considerava il punto di vista del mercato e quale fattore reputasse più importante, in questo caso l'intervistato deve rispondere in ottica interna, guardare ai propri processi aziendali e indicare per ogni prestazione il livello di difficoltà nel fornirla. Come nella domanda 1 anche in questa domanda viene richiesto come è variato il livello di prestazioni operative fornite dall'azienda, in modo tale da capire se è evidente un effettivo miglioramento o se alcuni fattori risultano sempre più critici.

Domanda 3

Quali azioni di miglioramento sta mettendo in atto? (segnare le 5 più importanti)

In questa domanda viene proposta una lista di azioni di miglioramento e si richiede all'intervistato di indicare se l'azienda le sta implementando attualmente.

Per poter aggregare le risposte è stato ritenuto più utile creare dei macro gruppi, per capire che area toccano le azioni di miglioramento. La suddivisione è stata posta in questi termini :

LEVA GESTIONALE-ORGANIZZATIVA

- modifica competenze/procedure/processi per aumentare efficienza
- aumento del grado di accentrimento delle attività di back office
- esternalizzazione attività
- sistemi di pianificazione e programmazione della capacità/ manodopera
- sistemi di programmazione e controllo delle attività
- riduzione delle fonti di variabilità
- aumento del grado di visibilità sul processo da parte dei diversi attori
- aumento del grado di interazione con il cliente
- miglioramento rapporto con i fornitori
- miglioramento delle strategie e delle attività di manutenzione

LEVA TECNOLOGICA

- aumento del grado di informatizzazione per fare efficienza
- aumento del grado di informatizzazione per aumentare LS

INNOVAZIONE DI PRODOTTO

- miglioramento delle caratteristiche del servizio fornito
- aumento del grado di informatizzazione per offrire nuovi servizi

Questa suddivisione permette di capire in che ambito l'azienda sta migliorando e dove sta concentrando maggiormente i propri sforzi.

In seguito viene richiesto di indicare per ogni azione di miglioramento anche la relativa funzione aziendale che si sta occupando di implementarla. In questo modo è possibile conoscere meglio come è organizzata l'azienda in questione, capire come sono suddivise le competenze tra le diverse funzioni e se il cambiamento è condotto da una sola funzione o rappresenta un progetto trasversale a più aree operative.

Domanda 4

Nella vostra azienda, chi si occupa generalmente delle seguenti attività?

- *Definizione procedure e standard*
- *Customer satisfaction*
- *Gestione processi e miglioramento processi*

In questo caso l'intervistato deve indicare quali funzioni aziendali si occupano di tre processi ben definiti.

Lo scopo è identificare quali funzioni si occupano rispettivamente di definire in che modo svolgere il lavoro (standardizzazione processo), di controllare che il cliente sia soddisfatto del servizio fornito (qualità) e di gestire, analizzare e correggere i processi operativi (miglioramento continuo).

Questi concetti sono molto rilevanti nell'approccio Lean ed è interessante analizzare le differenze e i risultati ottenuti tra le aziende che usano consapevolmente l'approccio Lean e coloro che invece seguono altri metodi organizzativi.

Domanda 5

Di che cosa si occupa la funzione / area qualità all'interno della vostra azienda?

Questa domanda ha come scopo quello di evidenziare la presenza o meno di una funzione qualità all'interno dell'azienda e quali siano le attività che essa svolge.

Domanda 6

A chi risponde/ a chi riporta la funzione/ area qualità?

Questa domanda permette di capire a che livello gerarchico si trova la Funzione Qualità e se essa risulta una business unit indipendente o se è all'interno di un'altra funzione. Le informazioni che si ottengono dalla quinta e sesta domanda

permettono di capire il livello di importanza che la Funzione Qualità ha all'interno dell'azienda e come il suo ruolo potrebbe variare a seconda del settore in cui ci si trova.

Domanda 7

Esistono nella vostra realtà aziendale alcuni processi in cui è necessario passare da diversi uffici/diverse competenze, eventualmente anche esternalizzate a soggetti terzi, per poter erogare il servizio e nei quali sono i diversi uffici o soggetti terzi ad organizzarsi il lavoro e a gestirsi e pianificarsi, entro certi limiti, le attività da svolgere (sequenziamento ordini, priorità, etc.). Fornire qualche esempio.

Rappresenta la domanda più impegnativa sotto il punto di vista della lettura e della comprensione da parte dell'intervistato. Essa mira ad ottenere informazioni di carattere organizzativo relative ai processi operativi.

Si cerca di capire come ogni attore/funzione aziendale organizza il proprio lavoro e come si relaziona con le altre entità che occupano un ruolo lungo il processo operativo. Si tengono in considerazione i processi che sono organizzati a flusso, in cui la pratica scorre lungo le funzioni e ogni attore ha un buon grado di autonomia lavorativa. L'aspetto gestionale-organizzativo è molto importante in questa ricerca e può rappresentare un potenziale vantaggio competitivo. Sarà interessante confrontare le risposte date dalle aziende che seguono il Lean e quelle che invece non lo seguono e vedere se c'è un possibile legame tra le diverse organizzazioni e il livello di prestazioni fornite.

Domanda 8

Che rilevanza hanno questi processi all'interno dell'azienda sul totale del business / sulla profittabilità aziendale?

E' legata ai processi citati nella domanda 7 e serve per individuare la rilevanza sotto il punto di vista della profittabilità aziendale di quei processi che vedono la

presenza di un flusso continuo delle pratiche, da una funzione all'altra, e una buona autonomia da parte dei diversi attori coinvolti nel processo.

Domanda 9

Quali sono i principali problemi che riscontrate nella gestione di questi processi?(elenco puntato in allegato)

Si cerca di individuare quali potrebbero essere i problemi più ricorrenti a seconda del processo considerato al punto 7. Questa domanda permette di vedere se c'è un legame tra la complessità e la lunghezza di un processo e la relativa difficoltà a coordinare tutti gli attori.

Domanda 10

Conosce e implementa l'approccio Lean?

/ Si / No / Non lo implemento ma ne ho già sentito parlare/

Questa domanda introduce il concetto di approccio Lean, infatti consente di suddividere le aziende che non conoscono tale approccio da quelle che lo conoscono, ma non lo implementano e quelle che lo implementano come metodo organizzativo principale.

Domanda 11

Sulla base di quali punti ha implementato l'approccio Lean / su quali motivazioni ha basato e sta indirizzando le sue azioni di implementazione dell'approccio Lean?

Questa domanda serve ad individuare le motivazioni e gli obiettivi che hanno spinto l'azienda ad utilizzare l'approccio Lean. In particolare è interessante capire se le imprese cercano un aumento della flessibilità, una riduzione dei costi, una maggiore standardizzazione del lavoro per ridurre la varietà e la variabilità produttiva in modo da rendere i processi di back office più efficienti. Oppure se cercano una riduzione dei tempi di attraversamento o un aumento dei livelli

qualitativi per migliorare le performance dei servizi a livello di front office e quindi essere più efficaci.

Domanda 12

Che cosa ha implementato dell'approccio Lean? Che cosa reputa di maggior rilevanza?

Attraverso questa domanda si cerca di capire in che modo l'azienda ha implementato l'approccio Lean, quali strumenti conosce e utilizza all'interno dei propri processi.

L'obiettivo è valutare il grado di conoscenza dell'approccio Lean, se esso riguarda solo alcune attività o l'intera struttura aziendale, il livello di sincronizzazione tra i diversi stadi e il grado di coinvolgimento delle risorse umane nelle attività di miglioramento.

3. ANALISI RISULTATI

In questo capitolo sono descritti i risultati ottenuti dall'analisi delle risposte alle domande del questionario, conferite dai diversi responsabili intervistati. Si è ritenuto opportuno, in prima fase, effettuare una distinzione per settore, in modo da individuare le caratteristiche peculiari di ciascuno di essi, e successivamente procedere a un confronto globale.

3.1 SETTORE SOFTWARE

Il campione delle imprese Software contattate è di 302 imprese. Di questi 50 si sono resi disponibili per compilare il questionario, ma solo 23 con un numero di dipendenti maggiore o uguale a 50. I referenti contattati sono stati per la maggior parte Responsabili dei Sistemi Informativi, poiché conoscono meglio i processi aziendali e hanno una visione d'insieme. Inoltre queste figure svolgono un ruolo simile a quello delle Operations nelle aziende manifatturiere.

Domanda 1

In prima analisi è rilevante constatare che la maggior parte delle aziende intervistate reputa i fattori Tempi, Costi, Flessibilità e Qualità di elevata importanza. In particolare il 96% delle aziende ha indicato la velocità di risposta e i costi come i fattori di successo più rilevanti; a seguire l'87% ha attribuito massima importanza alla puntualità di risposta e alla qualità di conformità, mentre il 78% ha ritenuto importanti anche i restanti fattori, quali modificare le caratteristiche del prodotto/servizio per singolo cliente, modificare i tempi di consegna del prodotto/servizio per singolo cliente e la qualità di specifica.

Il fattore che è risultato leggermente meno rilevante è stato il time to market poiché rappresenta un fattore che il mercato percepisce in maniera minore rispetto alle aziende stesse. In questo settore è più importante fornire quello che viene richiesto dal cliente in tempi rapidi, cercando di essere puntuali e con le adeguate specifiche, piuttosto che riuscire a portare sul mercato un prodotto/servizio innovativo in tempi brevi. Infine solo due aziende delle 22 intervistate hanno dato

bassa importanza alla qualità di specifica, mostrando una controtendenza rispetto alle altre società.

In Figura 12 è riportato il livello di importanza attribuito ad ogni fattore che può variare da alta, media o bassa importanza.

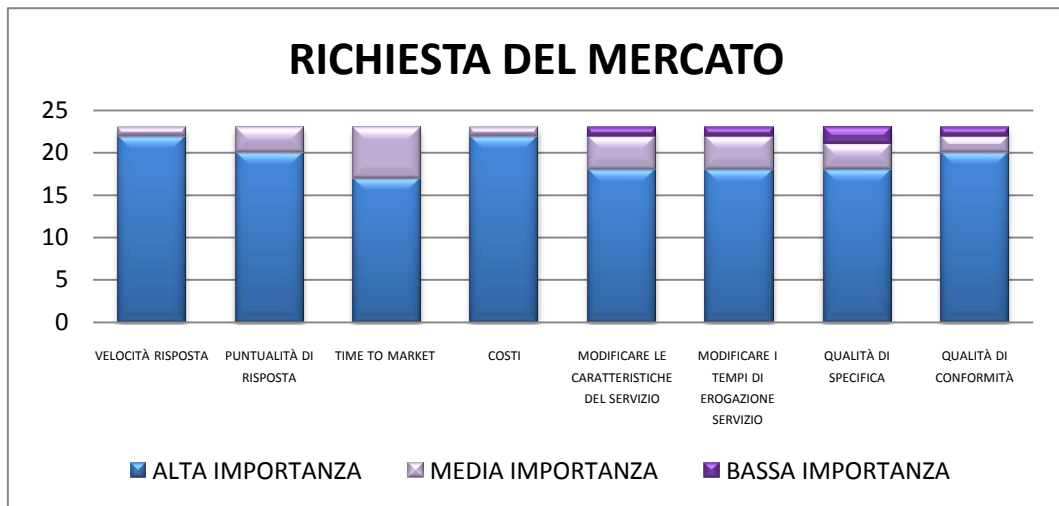


Figura 12- Livello di importanza dei fattori di mercato

L'analisi dei trend evidenzia come per l'83% delle imprese i costi siano un fattore sempre più importante e nel corso degli ultimi tre anni è diventato un vero e proprio *order winner*. L'importanza della velocità di risposta è stabile per la metà delle imprese contattate e in crescita per la restante parte; mentre gli altri fattori hanno mantenuto la propria rilevanza nel corso degli ultimi anni (Fig. 13).

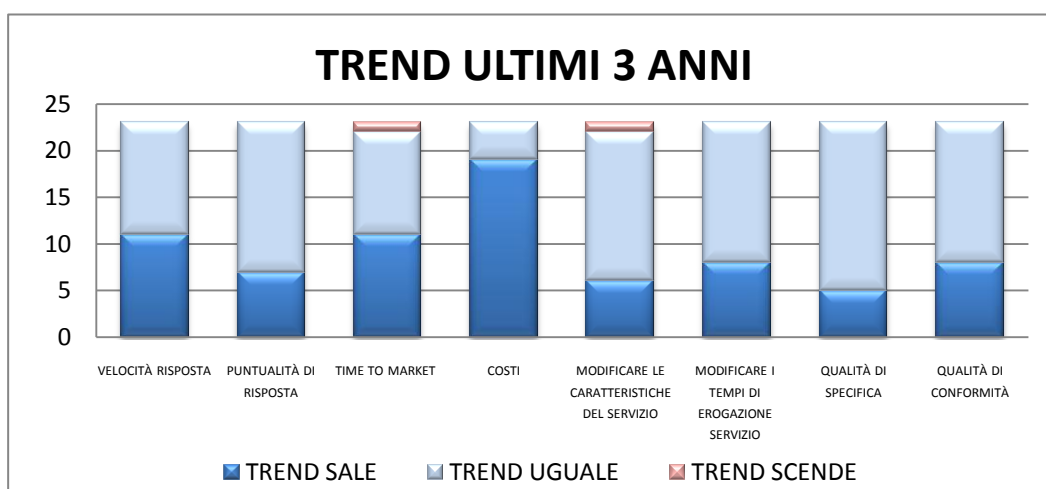


Figura 13- Trend importanza dei fattori negli ultimi 3 anni

Domanda 2

In questa domanda si cerca di percepire il legame tra l'importanza e le criticità che le imprese riscontrano riguardo ai fattori prestazionali. È interessante notare se le imprese che percepiscono l'importanza dei fattori siano poi in grado di adeguarsi per soddisfare le esigenze del mercato.

I costi rappresentano il fattore più problematico per la maggior parte delle imprese, 57% di esse, probabilmente dovuto all'influenza della crisi economica globale che da oramai due anni ha messo in serie difficoltà finanziarie molte società del settore. La criticità e l'elevata importanza connessa ai costi spinge le imprese ad agire su questo fattore per ottenere un vantaggio competitivo in quanto rappresenta anche uno dei fattori più rilevanti dal punto di vista del cliente.

Lo stesso discorso può essere fatto per la velocità di risposta e per la puntualità di risposta, che dopo i costi, rappresentano i fattori più critici individuati dalle aziende. Infatti i tempi sono un fattore rilevante per il mercato sul quale le imprese dovrebbero concentrare maggiormente gli sforzi per essere competitivi.

Opposto è lo scenario che si presenta riguardo a qualità di specifica e qualità di conformità ; questi due fattori sono considerati dal 74% delle aziende come dei

problemi ridotti. È evidente che le imprese intervistate riescono a percepire l'elevata importanza di questo fattore per il mercato e ad agire di conseguenza. Si nota un'attenzione sempre maggiore alla qualità, spinta soprattutto dalla presenza di clienti sempre più esigenti e alla ricerca di prodotti conformi alle loro necessità. La qualità rappresenta un *order qualifier* in questo settore e le imprese che hanno delle problematiche nel fornire il giusto livello di specifiche e di conformità difficilmente riescono a sopravvivere sul mercato.

Il *time to market* è il fattore che meglio assume una distribuzione gaussiana; infatti rappresenta per il 57% delle imprese un problema medio, per il 23% un problema elevato e per il restante 23% un problema ridotto e per questo è più difficilmente interpretabile. Si nota una forte discrepanza tra la capacità di alcune imprese rispetto ad altre di progettare e portare in breve tempo un prodotto innovativo sul mercato.

L'importanza del *time to market*, riscontrata nella domanda 1, insieme all'importanza rilevata dal punto di vista delle problematiche, rende anch'esso un elemento su cui costruire un potenziale vantaggio competitivo per le imprese che riescono ad essere più veloci nel proporre nuove soluzioni, rispetto ai competitori.

I restanti fattori rappresentano per circa il 50% delle imprese dei problemi ridotti su cui non ci sono particolari difficoltà, ma piuttosto si riesce a fornire alte prestazioni.

In generale si nota che i fattori elencati non rappresentano un problema per molte delle aziende intervistate, sintomo che molte di esse sono ben organizzate e sono in grado di fornire buone prestazioni nei confronti dei propri clienti. La presenza di risposte completamente opposte da parte delle aziende intervistate su alcuni fattori può essere dovuta alla diversa struttura aziendale che le caratterizza (causa scelta casuale del campione che ha partecipato all'intervista). Il prospetto del livello di criticità associato ad ogni fattore è rappresentato nel grafo sottostante (Fig. 14).

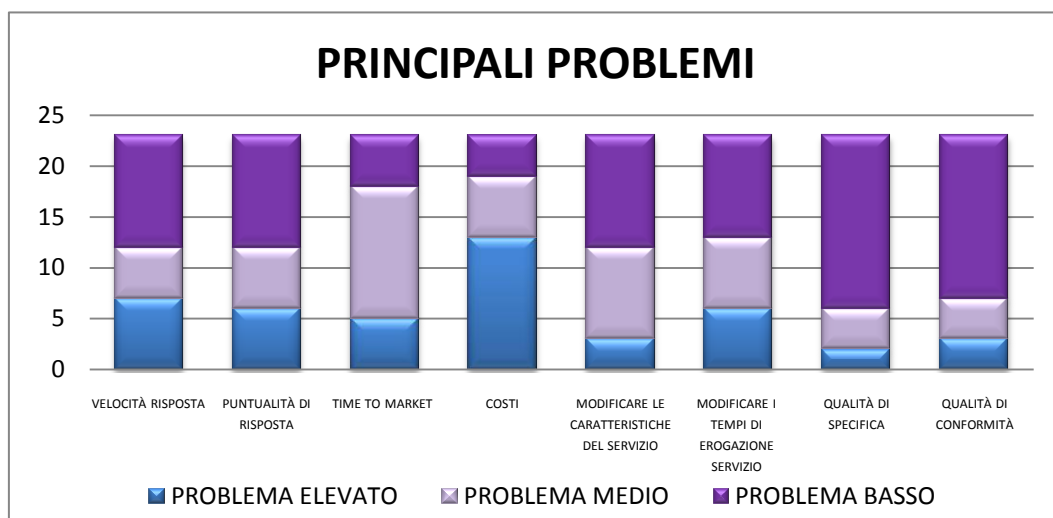


Figura 14- Livello di problematica dei fattori di mercato

Per quanto riguarda il trend che hanno seguito questi fattori, nel corso degli ultimi 3 anni, solo i costi sono diventati un problema crescente per la maggior parte delle aziende, mentre tutti gli altri fattori sono rimasti delle problematiche stabili (Fig. 15).

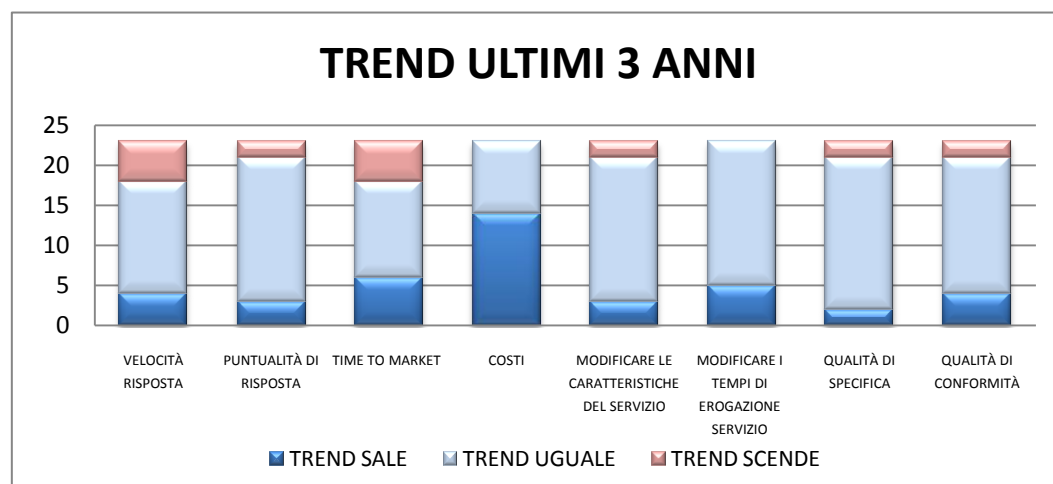


Figura 15- Trend problematiche dei fattori negli ultimi 3 anni

Se si confrontano i trend della domanda 1 con questi ultimi si riscontra che anche se la velocità di risposta e il time to market sono diventati più importanti, essi sono rimasti dei problemi stabili sintomo che molte aziende hanno almeno in parte migliorato le loro performance in questi ambiti.

Domanda 3

Modificare competenze/ procedure/ come si svolgono i processi per aumentare l'efficienza rappresenta l'azione di miglioramento tra le leve gestionali-organizzative più utilizzata, viene infatti implementata dal 70% delle imprese intervistate. Questo è coerente con le risposte fornite nella domanda 1 e 2 dove i costi risultano sia un fattore importante sia una problematica rilevante. Infatti le aziende stanno cercando di ridurre questa difficoltà ristrutturando i processi e la propria struttura interna.

Le funzioni aziendali che nella maggior parte delle imprese si occupano di mettere in atto i miglioramenti in questo ambito sono la Funzione Qualità e le Operations; spesso queste funzioni lavorano in stretto rapporto con la Direzione Generale poiché alcune modifiche e miglioramenti riguardano interi processi e richiedono una visione globale e la scelta di decisioni strategiche per l'azienda.

La seconda azione di miglioramento più utilizzata, da circa il 48% delle aziende intervistate, è l'aumento del grado di informatizzazione per aumentare l'efficienza/ per ridurre i costi. Anche in questo caso alcune aziende stanno focalizzando i propri sforzi nel cercare di migliorare le problematiche legate ai costi e agli sprechi coerentemente con quanto sostenuto nella domanda 1, relativa all'importanza, e nella domanda 2 relativa alle criticità legate ai Costi. Questa rappresenta una leva tecnologica controllata generalmente dalla Funzione Qualità e dai Sistemi Informativi in quanto è necessario avere elevate competenze informatiche e conoscere i livelli qualitativi e prestazionali richiesti dai processi aziendali.

Il 43% delle aziende utilizza sistemi di programmazione e controllo delle attività per cercare di migliorare le tempistiche interne ed essere più reattivi in caso di imprevisti. Questa azione di miglioramento incide sull'ambito gestionale organizzativo dell'azienda. Le funzioni che si occupano nella maggior parte dei casi di implementarla sono i Sistemi Informativi e le Operations, poiché conoscono i processi aziendali e hanno competenze per progettare e implementare le tecnologie informatiche a supporto delle attività di business.

Il 39% delle imprese considerate implementa l'aumento del grado di informatizzazione per aumentare il livello di servizio con l'obiettivo di migliorare soprattutto le tempistiche e la qualità con cui viene erogato il servizio per aumentare la soddisfazione del cliente. Non a caso di questo gruppo fanno parte soprattutto le aziende che hanno dichiarato di avere un problema elevato nella velocità di risposta e nel fornire i giusti livelli qualitativi richiesti. Sono i Sistemi Informativi, nella maggior parte dei casi, ad occuparsi dell'implementazione di questa leva tecnologica.

Il 35% delle imprese cerca di attuare un aumento del grado di interazione con il cliente con l'intento di aumentarne la soddisfazione e le funzioni che se ne occupano sono generalmente il Marketing e il Commerciale in quanto hanno un contatto diretto con i clienti.

Rimangono marginali le azioni di miglioramento che riguardano l'innovazione prodotto nonostante il time to market sia molto rilevante e allo stesso tempo un problema importante per la maggior parte delle aziende contattate. Infatti solo il 30% implementa l'aumento del grado di informatizzazione per offrire nuovi servizi e il 26% la modifica delle caratteristiche del servizio fornito. È evidente che le imprese che riscontrano difficoltà nella riduzione del time to market non stanno agendo in alcun modo per cercare di limitare il problema nonostante l'elevata importanza attribuita a questo fattore. La figura 16 riporta la percentuale di implementazione delle azioni di miglioramento suddivise secondo leva gestionale-organizzativa, tecnologica e di innovazione prodotto.



Figura 16- Azioni di miglioramento implementate

Si può notare, quindi, che l'obiettivo più comune delle aziende del settore software è quello di ridurre i costi e fare efficienza, sia modificando procedure, processi e la struttura organizzativa, sia aumentando il livello di informatizzazione per rendere veloci e automatizzate le diverse attività. Invece solo alcune imprese puntano a conoscere meglio il proprio cliente con lo scopo di individuare le rispettive esigenze.

Le funzioni coinvolte nelle azioni di miglioramento più comunemente implementate sono la funzione Qualità, le Operations e i Sistemi informativi. In particolare le prime due si occupano quasi esclusivamente di leve gestionali-

organizzative, mentre i Sistemi informativi gestiscono in parte sia queste ultime sia le leve tecnologiche.

Domanda 4

L'obiettivo di questa domanda è cercare di rapportare queste attività, che in ambito manifatturiero sono solitamente svolte dalla funzione qualità, alle funzioni che operano nelle aziende di servizio.

Nelle aziende del campione la funzione aziendale che si occupa maggiormente della “definizione delle procedure e degli standard” è la funzione Qualità, coerentemente con quanto affermato dagli intervistati riguardo alla figura aziendale che gestisce l'implementazione della modifica delle competenze/procedure/ come si svolgono i processi per aumentare l'efficienza.

La “customer satisfaction” è un'attività gestita principalmente dalla funzione Marketing e dalla funzione Qualità; mentre nella “gestione dei processi e il miglioramento dei processi” è evidente una cooperazione tra un numero più elevato di aree aziendali, in particolare la Direzione Tecnica, le Operations, i Sistemi Informativi e la funzione Qualità.

Come si può notare la funzione Qualità svolge un ruolo trasversale all'interno di queste aziende e gestisce attività anche molto diverse tra loro. Questo testimonia quanto, in un settore dove i clienti hanno esigenze sempre più complesse e ricercano prestazioni sempre più elevate, è importante sia la ricerca e il controllo della qualità sia fornire un alto livello di servizio.

Domanda 5

Il 90% delle aziende intervistate possiede una Funzione Qualità al suo interno; solo il 10% ne è sprovvisto. Le attività più comunemente svolte da questa funzione sono il controllo e aggiornamento dei processi, il controllo e definizione delle procedure e la verifica delle conformità.

Si può notare come le attività elencate dagli intervistati siano riconducibili ai processi a cui fa capo la funzione Qualità, descritti nella domanda 4.

Domanda 6

Nella maggior parte dei casi la Funzione Qualità riporta direttamente alla Direzione Generale sottolineando una volta di più il ruolo rilevante che essa occupa anche dal punto di vista gerarchico.

È presente solo qualche limitato esempio in cui la funzione qualità è all'interno di un'altra area aziendale e non risponde direttamente ai massimi livelli gerarchici.

Domanda 7

Lo Sviluppo Software rappresenta il processo più citato dai responsabili intervistati. Esso risulta un processo complesso e articolato che passa attraverso diverse funzioni aziendali quali la Ricerca e Sviluppo, la Qualità, i Sistemi Informativi e l'area Commerciale. Se l'ordine cliente è standard, la pratica passa attraverso diversi uffici e ogni attore coinvolto nel processo svolge il proprio compito seguendo le procedure e le regole definite all'interno della propria area; solitamente il sequenziamento degli ordini è definito in base alle priorità e alla data di consegna del servizio/prodotto richiesto. Quando il progetto è rilevante maggiore risulta l'interazione tra i diversi attori del processo e la gestione della pratica diventa meno rigida e più prioritaria. In entrambi i casi è molto importante mantenere i livelli qualitativi poiché è necessario rispettare le certificazioni ISO.

Una parte delle aziende ha la tendenza a esternalizzare alcune fasi di processo per sfruttare le competenze di altre imprese e ridurre i costi. Questo accade soprattutto con attività non *core* per l'azienda quali ad esempio la consulenza esterna, se il progetto richiede delle conoscenze non presenti in azienda, il servizio post vendita demandato a imprese locali e il reclutamento del personale affidato ad agenzie specializzate. Secondo l'opinione degli intervistati l'esternalizzazione di parte dei processi aziendali permette all'azienda di focalizzarsi sul proprio business, ma

comporta spesso un minor controllo del flusso di ordini e della qualità del prodotto finale.

Domanda 8

Il processo di sviluppo software ha una profittabilità fondamentale per la maggior parte delle imprese intervistate poiché è molto complesso e rappresenta il business principale.

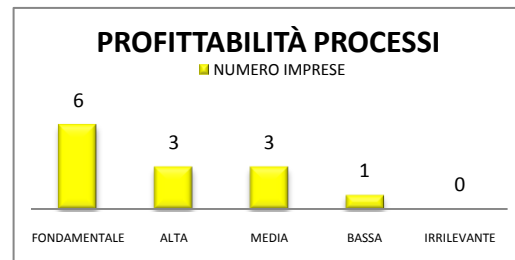


Figura 17- Profittabilità Processi

Al contrario le attività esternalizzate hanno una rilevanza economica medio-bassa sul totale del business, questo conferma la tendenza di dare in outsourcing attività strategicamente meno importanti per l'azienda.

Domanda 9

In questa domanda viene richiesto agli intervistati di individuare i principali problemi che riscontrano, a livello operativo, nei processi citati nella domanda 7. Il 53% delle aziende intervistate ha individuato come principale problema dei processi sopra descritti il tanto sforzo di coordinamento e controllo sull'avanzamento delle lavorazioni. Questa difficoltà può essere legata al fatto che i processi considerati sono molto lunghi e vedono coinvolti molti uffici diversi; inoltre alcune parti sono esternalizzate e quindi non direttamente controllabili dall'azienda in questione.

Il 41% delle imprese considerate ha delle problematiche legate a Rilavorazioni, riciccoli imprevisti e imprevedibili quindi si trova a dover fronteggiare errori organizzativi e il rallentamento non giustificato di alcune pratiche. I tempi variabili e le difficoltà di pianificazione della capacità produttiva rappresentano un problema per il 29% delle aziende, mentre le restanti problematiche sembrano essere delle difficoltà solo per un numero molto ristretto di imprese. I problemi qualitativi risultano quelli meno citati da parte degli intervistati, questa è un'

ulteriore conferma di quanto affermato in precedenza, ossia l'importanza della qualità in questo settore. La percentuale di imprese che riscontra i problemi sopracitati è riportato graficamente in Figura 18.

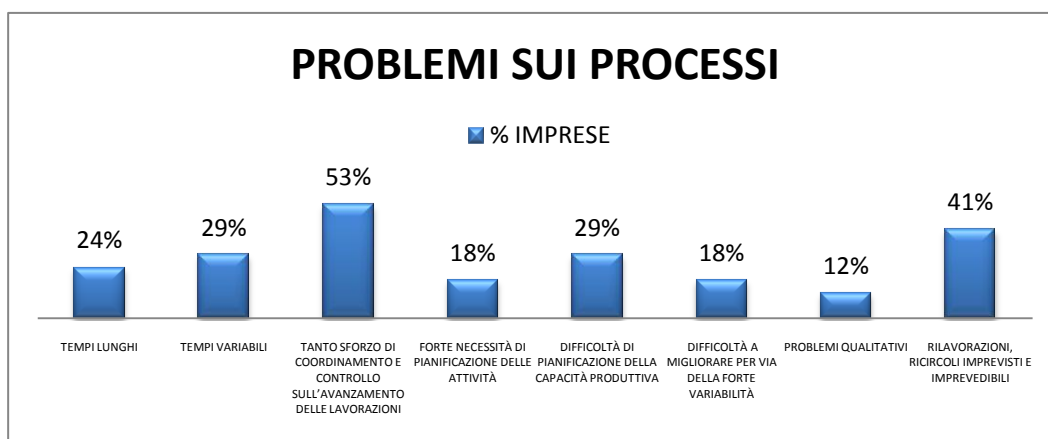


Figura 18- Problemi sui processi

Domanda 10

Il 65% delle imprese intervistate in questo settore ha affermato di non conoscere l'approccio Lean; mentre il 35% conosce in maniera più o meno approfondita questa metodologia. Solo il 9% del campione intervistato afferma di implementare l'approccio Lean.

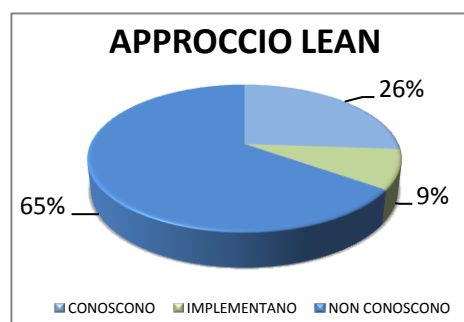


Figura 19- Implementazione approccio Lean

Si denota quindi una bassa conoscenza e ancora un più scarso utilizzo dell'approccio Lean tra le aziende del campione scelto. Si può affermare che questo approccio rappresenta una metodologia organizzativa ancora poco diffusa tra queste aziende di servizio, ma bisogna sottolineare che anche se ci sono molte realtà che ignorano l'approccio Lean, coloro che lo implementano sono molto soddisfatti dei risultati raggiunti dal punto di vista dell'efficienza e dell'efficacia.

Domanda 11

Le aziende che implementano l'approccio Lean sono mosse dagli obiettivi comuni di ridurre la quota di artigianalità e riduzione della variabilità per aumentare la puntualità. Le altre motivazioni spingono almeno una delle aziende a utilizzare l'approccio Lean, mentre ridurre il carico di lavoro per pianificare la produzione, controlli qualità a fine linea e rilavorazioni e aumento livelli qualitativi non rappresentano obiettivi per nessuna impresa. È evidente che anche chi implementa questo approccio ha come scopo principale risolvere i problemi più rilevanti individuati nella domanda 2 come i costi e i tempi. Le motivazioni che hanno spinto le imprese ad implementare l'approccio Lean sono riportate nel grafo sottostante (Fig. 20).

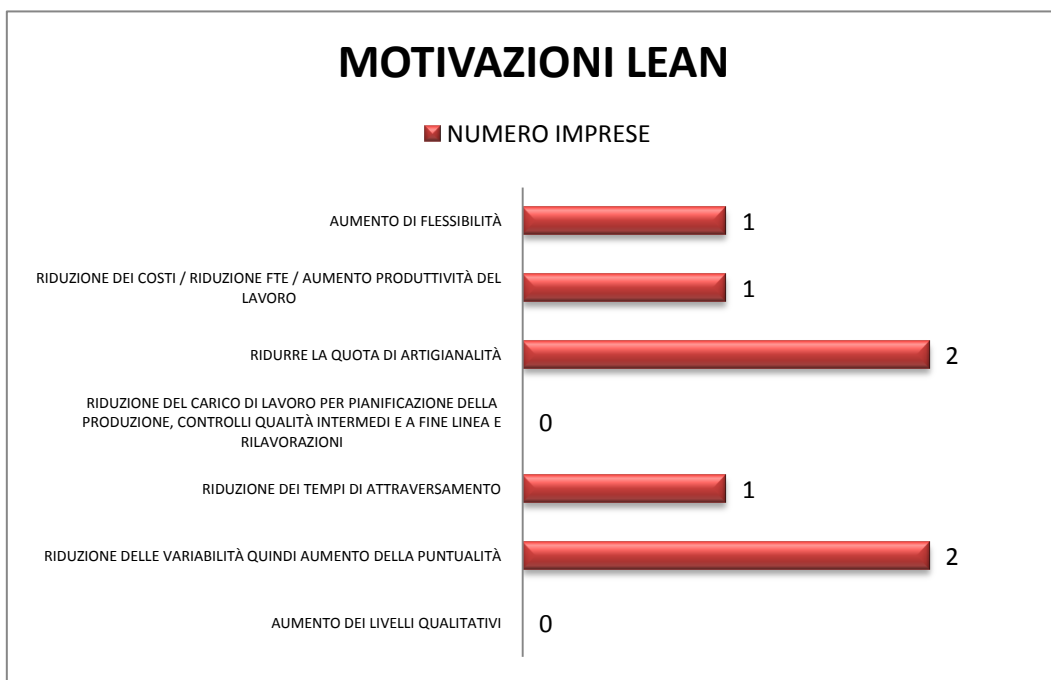


Figura 20- Motivazioni implementazione approccio Lean

Domanda 12

Gli strumenti dell'approccio Lean applicati da entrambe le aziende implementatrici sono la mappatura dei processi, il coinvolgimento di tutti i livelli

nell'attività di miglioramento/nell'evidenziare le proposte di miglioramento e l'introduzione di regole di lavoro standard. Mentre l'esistenza di una regola standard per il processamento degli ordini ai diversi stadi, seguita e condivisa da tutti gli impiegati e regolazione del ritmo produttivo sulla base del comportamento del sistema a valle sono strumenti utilizzati solo da una delle due imprese implementatrici. Dunque vengono utilizzate le tecniche Lean più semplici e questo denota un livello di maturità tendenzialmente basso. Probabilmente portare grandi cambiamenti organizzativi è ancora visto come un rischio piuttosto che come un'opportunità. Il grafico sottostante (Fig. 21) riporta gli strumenti utilizzati.

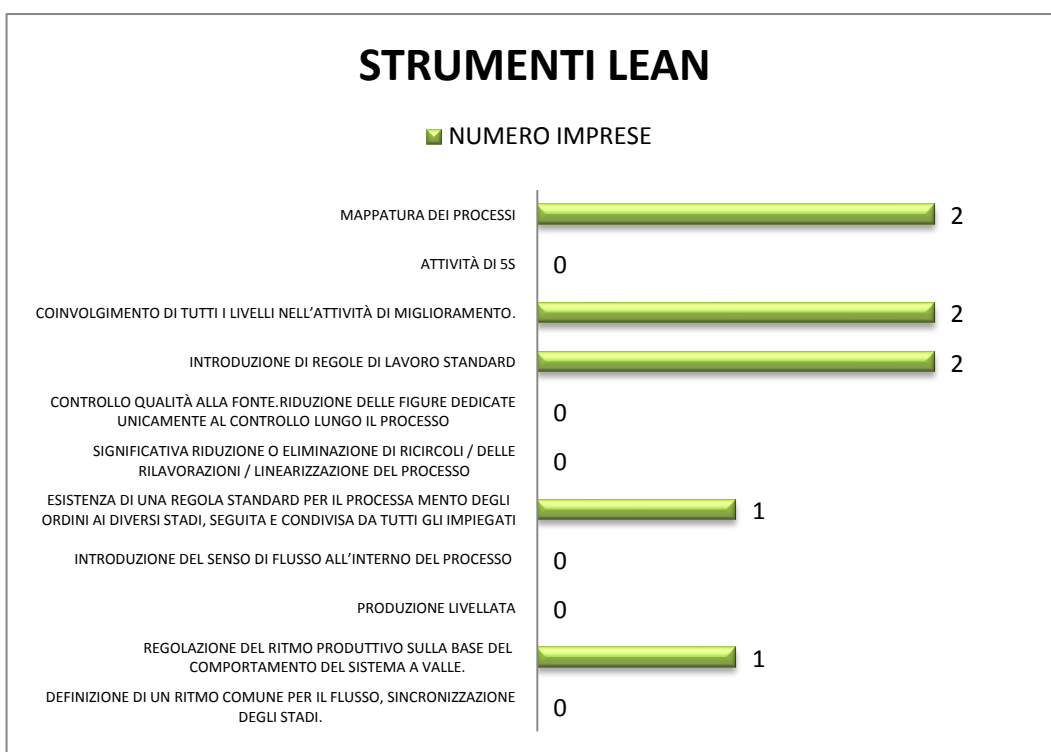


Figura 21- Strumenti Lean implementati

3.2 SETTORE ASSICURAZIONI

Le imprese del settore Assicurazioni contattate sono state 116 di cui 23 hanno compilato il questionario proposto. Di queste solo 22, con numero di dipendenti maggiore o uguale a 50, sono state utili ai fini dell'analisi. Il referente con cui è stato preso contatto è il Responsabile Organizzazione poiché possiede una conoscenza generale dell'impresa, una visione completa sui processi e spesso riassumevano i compiti propri della funzione Operations e Qualità in ambito manifatturiero.

Domanda 1

Un'analisi generale evidenzia che, per la maggior parte delle aziende intervistate, tutti i fattori assumono un'importanza elevata. In particolare la velocità di risposta è stata considerata come un fattore estremamente importante per i clienti dal 95% del campione selezionato; a seguire la puntualità di risposta e i costi sono risultati importanti da più dell'80% degli intervistati, mentre i restanti fattori sono rilevanti per più del 60% delle aziende. Solamente un'impresa di quelle intervistate reputa la velocità di risposta, la puntualità di risposta, i costi e modificare le caratteristiche del servizio per singolo cliente delle prestazioni poco importanti. In conclusione, i tempi e i costi risultano, anche se solo per pochi punti percentuali, i fattori più citati tra quelli di elevata importanza. Il livello di importanza dei fattori è riportato in Figura 22.

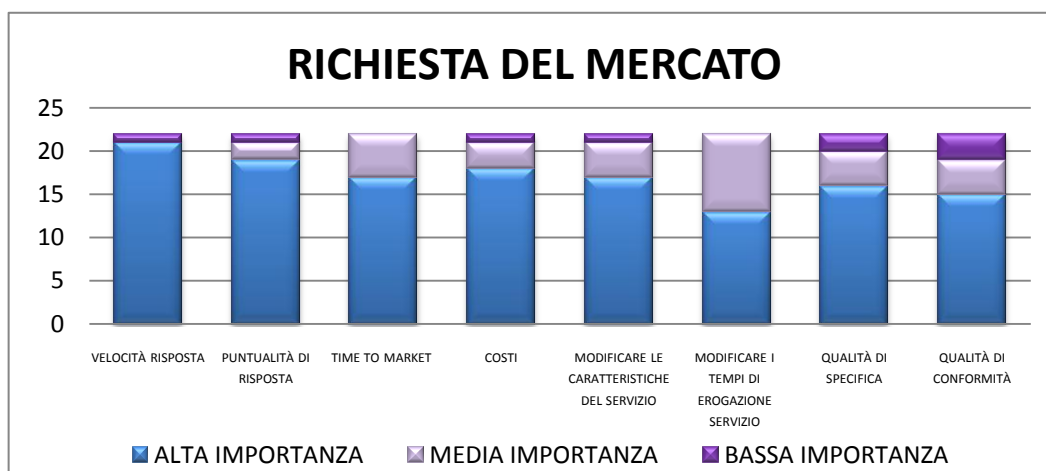


Figura 22- Livello di importanza dei fattori di mercato

Inoltre si è riscontrato che negli ultimi 3 anni molti degli elementi considerati hanno assunto un ruolo sempre più rilevante per il mercato (Fig. 23). Il più rilevante risulta essere il fattore costo in quanto il 90% delle aziende analizzate ha riscontrato un aumento di importanza dei costi, accentuato dalla crisi economica. Questi trend sottolineano come siano sempre più esigenti le richieste del mercato e quanto sia importante per le aziende essere tempestivi e garantire costi contenuti dei propri servizi.

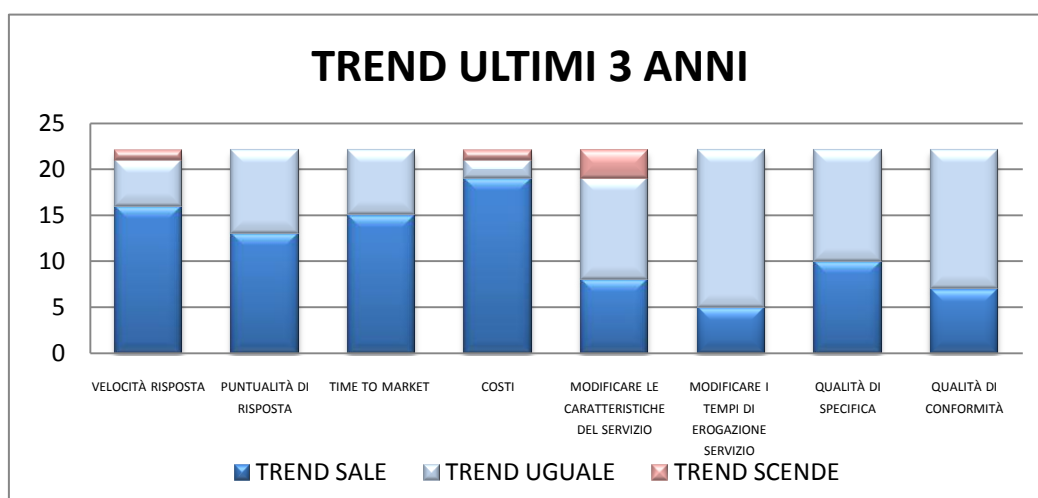


Figura 23- Trend importanza dei fattori negli ultimi 3 anni

Domanda 2

I dati raccolti evidenziano come le maggiori difficoltà siano legate ai costi e all'esigenza di ridurli. Infatti il 50% delle aziende intervistate reputa i costi una problematica elevata, il 36% una problematica media e solo il 14% una problematica ridotta. Mentre risulta mediamente problematico essere veloci e puntuali nell'erogazione e rapidi nel portare sul mercato un nuovo servizio. I tempi e costi rappresentano i fattori più rilevanti dal punto di vista del mercato e sono quelli su cui le imprese devono fare leva per essere maggiormente competitivi. Per quanto riguarda il time to market le difficoltà variano a seconda dell'azienda che viene presa in considerazione, questo può essere legato alla diversa struttura organizzativa e ai diversi servizi in cui un'impresa è

specializzata. Infatti nel campione, selezionato in modo casuale, sono presenti sia aziende assicurative più tradizionali sia aziende più all'avanguardia.

Dal grafico (Fig.24) si evidenzia che le imprese riscontrano difficoltà minori riguardo alla flessibilità e alla qualità che risultano essere i fattori meno rilevanti tra quelli citati nella domanda 1. Questo denota una minor concentrazione degli sforzi per soddisfare le richieste più pressanti del mercato. In particolare la qualità di specifica e la qualità di conformità per oltre il 70% non rappresentano un problema, probabilmente dovuto al fatto che questo risulta essere un settore abbastanza maturo e dal punto di vista qualitativo si sono raggiunti degli standard stabili e difficilmente migliorabili. Inoltre la maggior parte dei clienti conosce il prodotto che sta comprando e le esigenze sono spesso in linea con quello che viene offerto.

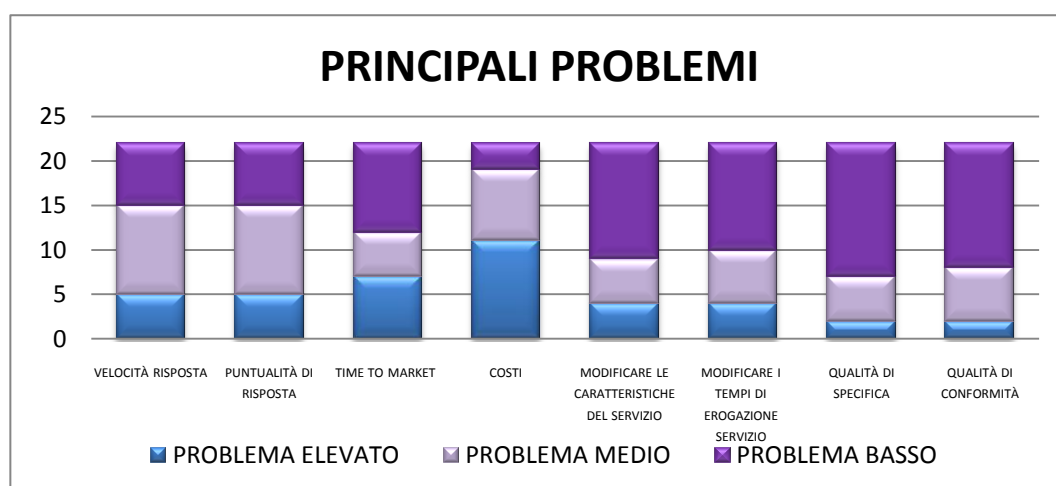


Figura 24- Livello di problematica dei fattori di mercato

L'analisi dei trend (Fig 25) evidenzia come solo la problematica relativa ai costi è cresciuta per la maggior parte delle imprese nel corso degli ultimi 3 anni dovuto alla crisi economica che ha colpito tutti i settori analizzati.

Per tutti gli altri fattori la problematica è rimasta uguale o in alcuni casi diminuita, sintomo che le imprese hanno cercato di migliorare le proprie prestazioni. In particolare la velocità di risposta e la puntualità di risposta sono rimasti dei problemi stabili o in diminuzione per 2/3 del campione, mentre per quasi tutte le

imprese le difficoltà relative alla qualità e alla flessibilità sono rimaste le stesse. Questo dimostra che gli sforzi si sono concentrati maggiormente sui fattori che risultano i più rilevanti per il settore.

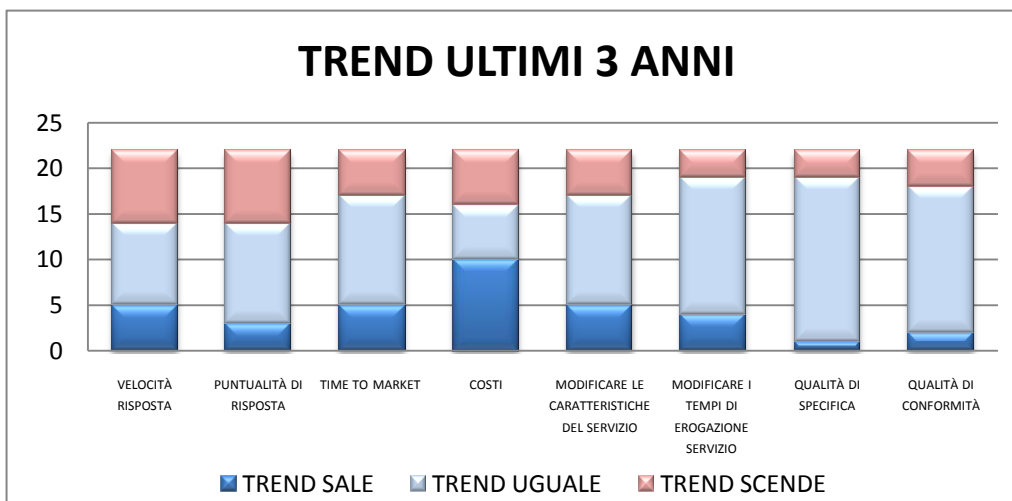


Figura 25- Trend problematiche dei fattori negli ultimi 3 anni

Domanda 3

Il 100% delle aziende che hanno partecipato alla ricerca sta attuando tra le azioni di miglioramento la modifica di competenze / procedure / come si svolgono i processi per aumentare l'efficienza cercando di agire sulla leva gestionale-organizzativa. La totalità delle imprese del campione si sta muovendo per risolvere la problematica dei costi e per concentrare su di essi il vantaggio competitivo poiché, come visto in precedenza, rappresenta il punto di debolezza per molte imprese. Le funzioni aziendali che si occupano maggiormente di questa attività sono l' Organizzazione e i Sistemi Informativi.

Il 60% delle imprese sta aumentando il grado di informatizzazione per fare efficienza operando così una riduzione dei costi e per aumentare il livello di servizio in modo da agire sui tempi di erogazione del servizio , coerentemente con le risposte fornite nelle precedenti domande. Infatti i costi e i tempi rappresentano

fattori di alta rilevanza per il mercato e problematiche comuni sulle quali le aziende stanno concentrando i propri sforzi competitivi.

Il 50% del campione assicurativo sta aumentando il grado di informatizzazione per offrire nuovi servizi e sta migliorando le caratteristiche del servizio fornito. Questo collima con l'esigenza da parte delle imprese di portare sul mercato un servizio innovativo in tempi brevi (TTM), data l'elevata importanza che implica per il mercato. Tutte le azioni di miglioramento che agiscono sulla leva tecnologica e di innovazione prodotto sono gestite dalla funzione Organizzazione e dai Sistemi Informativi.

Alcune azioni di miglioramento che consentono di agire sulla leva gestionale-organizzativa vengono implementate da circa il 40% delle imprese. Tra queste troviamo l'aumento del grado di interazione con il cliente, l'esternalizzazione di attività/ processi, in ottica di riduzione dei costi, e sistemi di programmazione e controllo delle attività che consente alle imprese di ridurre le tempistiche interne e di avere maggior controllo sulla gestione operativa. Le funzioni che si occupano di migliorare l'interazione con il cliente sono Marketing, Commerciale, Sistemi Informativi e Operations, mentre le altre attività sono controllate dalla funzione Organizzazione.

Da questa analisi si percepisce una forte ricerca dell'efficienza, l'obiettivo è infatti cercare di riorganizzare i processi in modo da renderli meno costosi e dispersivi. Un ruolo cardine è assegnato all'informatizzazione che permette di ridurre i costi, essere più veloci e controllare l'enorme mole di dati e informazioni presenti nelle pratiche che ogni giorno attraversano tutti gli uffici che compongono l'azienda. Inoltre è evidente la tendenza a sfruttare le nuove tecnologie per offrire nuovi servizi e cercare di essere innovativi per il mercato. Gli sforzi maggiori sono quindi diretti al miglioramento di quelle problematiche che sono risultate più comuni nelle domande 1 e 2 come i costi, i tempi e il time to market.

È interessante notare che poche aziende cercano di interagire con il mercato per riuscire a definire al meglio le esigenze e fornire i servizi richiesti. Questo può essere giustificato dal fatto che alcune imprese si trovano ad operare in un mercato in cui i servizi sono standard e ben definiti e non necessitano di una maggiore interazione con il cliente per far conoscere il proprio servizio. La figura 26 riporta

la percentuale di implementazione delle leve gestionale-organizzativa, tecnologica e di innovazione prodotto.

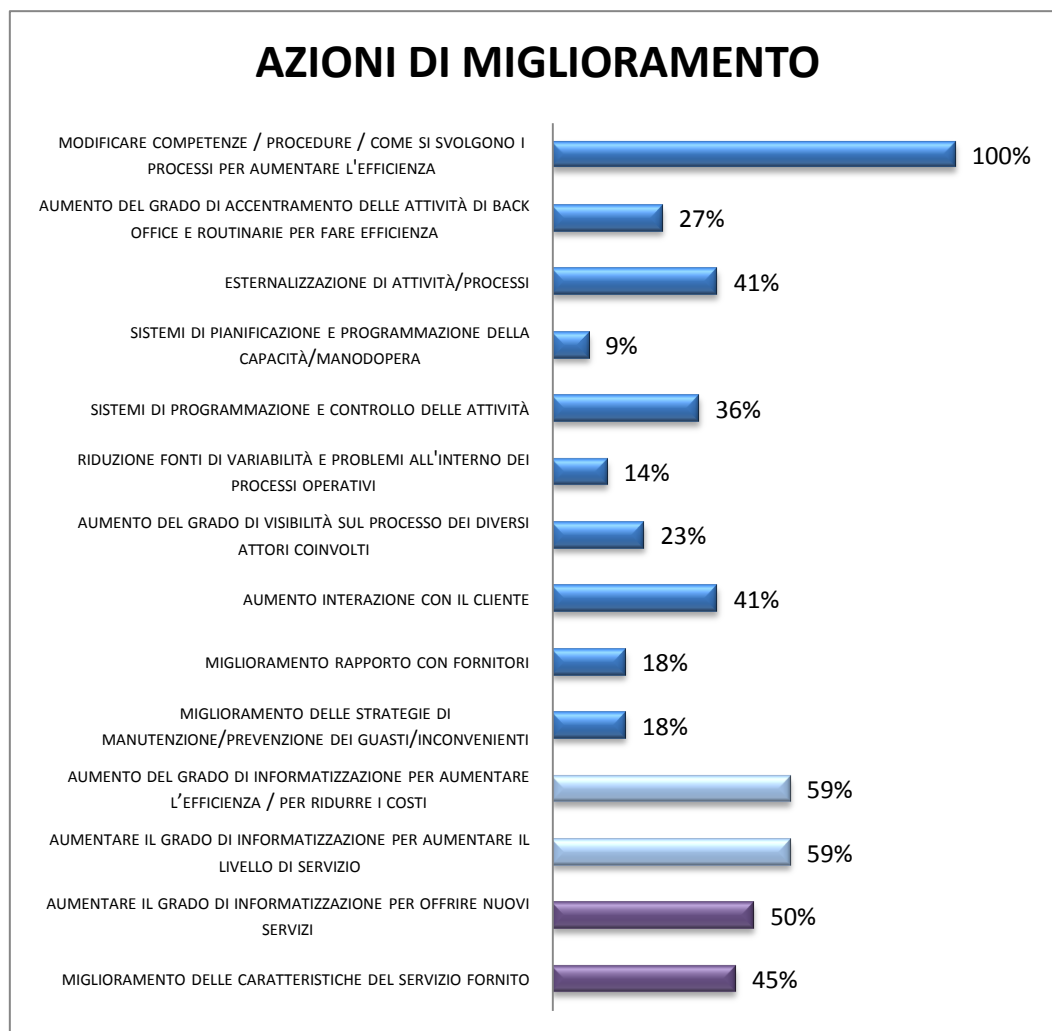


Figura 26- Azioni di miglioramento implementate

Per quanto riguarda il ruolo ricoperto dalle funzioni aziendali nell'implementazione delle leve, rilevanti sono quelli svolti dalla funzione Organizzazione e dai Sistemi Informativi che risultano trasversali all'interno della struttura aziendale e gestiscono l'implementazione della maggior parte delle azioni di miglioramento. In particolare la funzione Organizzazione si occupa principalmente delle leve gestionali-organizzative, mentre i Sistemi Informativi gestiscono la leva tecnologica.

Domanda 4

Con le risposte ottenute in questa domanda si vuole individuare quale funzione aziendale si occupa di definire le procedure e gli standard, di customer satisfaction e di gestione processi miglioramento processi, attività solitamente svolte dalla funzione Qualità in ambito manifatturiero.

In particolare la definizione delle procedure e degli standard è gestita dalla funzione Organizzazione e dai Sistemi Informativi in quasi tutte le aziende, solo in alcune imprese questo compito è affidato alle Operations e al Controllo Processi.

La customer satisfaction invece è affidata al Marketing e alla funzione Commerciale. Sono infatti le aree più vicine al cliente e quelle che meglio conoscono le sue esigenze. Solamente due aziende tra quelle intervistate affidano questa attività alla funzione Qualità.

La gestione dei processi e il miglioramento dei processi è tra le attività svolte dalla funzione Organizzazione che in alcune imprese si avvale del supporto dei Sistemi Informativi. In un ristretto numero di imprese questo ruolo invece è svolto dalle Operations.

All'interno delle organizzazioni analizzate, quelle con dimensioni notevoli presentano una funzione Organizzazione e Sistemi Informativi con mansioni allargate, in quanto, per poter essere efficienti, esiste una maggior necessità di strutturazione e controllo. Le aziende con una funzione Organizzazione trasversale alla struttura aziendale che ha il compito di gestire, controllare e migliorare tutti i processi dell'azienda dimostrano infatti di essere maggiormente efficienti. Inoltre, la necessità di aumentare il grado di informatizzazione, per aumentare la velocità e rendere più automatizzati i processi, ha conferito un ruolo centrale anche ai Sistemi Informativi.

Domanda 5 e 6

Il 59% delle aziende che hanno risposto al questionario non ha al proprio interno una funzione Qualità, il 27% ha una funzione qualità, mentre il 14% non ha una funzione specifica che si occupa della qualità ma attribuisce questa attività ad un altro ufficio aziendale.

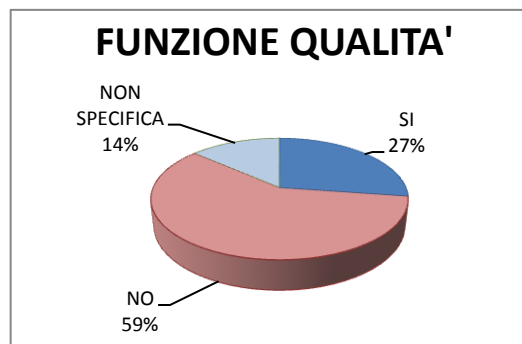


Figura 27- Presenza funzione Qualità all'interno delle aziende

E' interessante evidenziare che all' interno del 27%, che ha una funzione Qualità, ci sono solo aziende con un numero di dipendenti maggiore di 400. Esiste uno stretto legame tra la presenza della funzione Qualità e le dimensioni dell'azienda; infatti più le dimensioni dell'impresa sono maggiori più è probabile che sia presente una funzione Qualità specifica che assume un ruolo rilevante soprattutto nel controllare i processi operativi.

Le attività maggiormente svolte in ambito qualità sono il controllo dei processi, delle procedure e la compliance. Nei casi in cui la funzione Qualità esiste ed è autonoma riporta direttamente alla direzione generale, mentre nel caso in cui essa si trova all'interno di un'altra area funzionale riporta al responsabile dell'area stessa.

Domanda 7

Le risposte più comuni, fornite in risposta a questa domanda riguardante i processi e il passaggio della pratica tra i diversi attori, sono l'erogazione della polizza e la gestione dei sinistri, che rappresentano due processi complessi.

L'erogazione della polizza prevede inizialmente il contatto tra cliente e la Funzione Commerciale con l'apertura della pratica, di seguito, una volta avvenuto il pagamento da parte del cliente, si procede all'invio della documentazione all'Ufficio Contabilità dove la pratica viene archiviata.

La gestione dei sinistri prevede il passaggio della pratica, in prima fase, dal Servizio Clienti, che manda il perito in luogo del sinistro per valutare l'effettivo danno. Una volta effettuata la perizia, la pratica viene rinviata all'assicurazione dove la Funzione Commerciale, in collaborazione con la Contabilità, inizia le operazioni di pagamento dell'eventuale danno. In entrambi i processi le funzioni aziendali seguono delle procedure operative ben definite e hanno delle tempistiche lavorative differenti; gli impiegati dell'ufficio Commerciale lavorano una pratica per volta, mentre la Funzione Contabilità lavora per lo più a lotti, ossia ognuno lavora su più contratti, che vengono completati e archiviati a blocchi.

Ogni pratica segue un percorso preciso a seconda della sua natura. Nelle realtà aziendali più grandi il livello di specializzazione è più elevato e per ogni tipologia di pratica è presente un ufficio specifico che se ne occupa; mentre nelle piccole realtà ogni dipendente si occupa di tutte le tipologie di contratti che l'azienda stipula con i clienti.

Le imprese hanno inoltre fornito una serie di esempi di processi affidati a terzi, come ad esempio lo sviluppo software, l'invio del perito, l'assistenza tecnica, consulenze e archiviazione dati, perché sono processi che richiedono competenze aggiuntive o implicano costi elevati per le imprese stesse.

Domanda 8

La profittabilità aziendale dell'erogazione delle polizze e della gestione dei sinistri sul totale del business assicurativo è fondamentale per la maggior parte degli intervistati che hanno citato questi due processi.

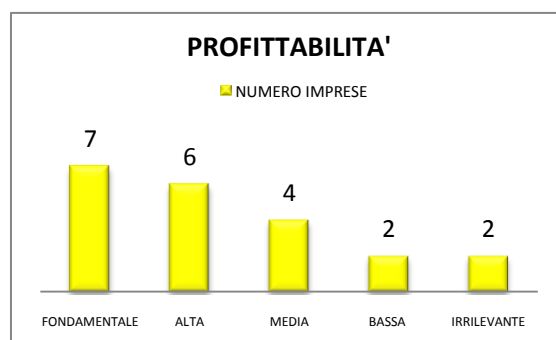


Figura 28- Profittabilità Processi

Le attività esternalizzate, riportate nella domanda precedente, hanno una profittabilità medio-alta per la maggior parte delle imprese, ad eccezione di consulenze esterne, inserimento dati e archiviazione dati che hanno una profittabilità bassa o irrilevante all'interno del business. Tra queste attività viene citato lo sviluppo software in quanto la tecnologia informatica risulta uno strumento essenziale per svolgere in modo efficiente ed efficace il business assicurativo. È comunque evidente la tendenza a esternalizzare quelle fasi che richiedono competenze più ampie e uno sforzo organizzativo più elevato all'azienda o che contribuiscono in maniera irrilevante alla profittabilità del business.

Domanda 9

L'obiettivo di questa domanda è capire quali sono le problematiche, a livello operativo, che le imprese si trovano ad affrontare all'interno dei processi riportati nella domanda 7.

Il problema maggiormente riscontrato è rilavorazioni, i riciccoli imprevisti ed imprevedibili. Questo può essere dovuto alla perdita di informazioni o ad errori nella gestione della mole di dati e informazioni contenute in ogni pratica aziendale.

Il secondo problema più comune è il tanto sforzo di coordinamento e controllo sull'avanzamento delle lavorazioni. La presenza di flussi intrecciati di pratiche, il passaggio dei documenti e contratti da diversi uffici richiede molta attenzione e collaborazione tra i diversi attori coinvolti nel processo.

Le successive difficoltà più citate sono i problemi qualitativi, la difficoltà a migliorare per via della forte variabilità e la forte necessità di pianificazione delle attività. Questi problemi sono riferiti alle attività esternalizzate che dunque risultano di difficile gestione da parte delle imprese e sulla quale non posso avere controllo totale. I problemi sono riportati in Figura 29.

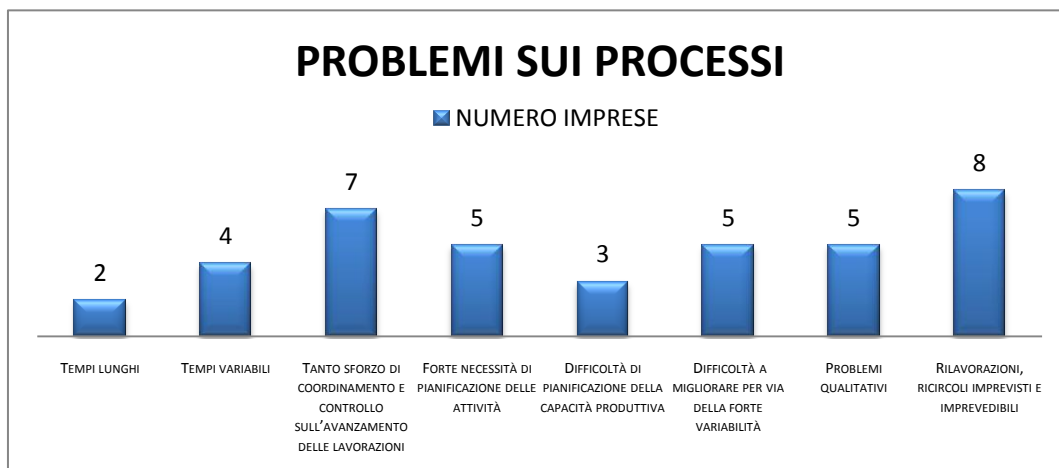


Figura 29- Problemi sui processi

Domanda 10

Il 59% delle aziende intervistate non conosce l'approccio Lean, il restante 41% conosce in maniera più o meno superficiale l'approccio, ma solo il 32% del campione lo implementa. In questo settore si nota un buon livello di conoscenza del Lean e una buona percentuale di imprese che lo implementano.

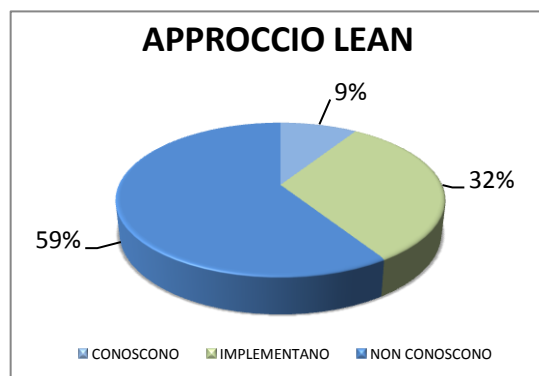


Figura 30- Implementazione approccio Lean

Questo approccio si è diffuso in questo settore maggiormente rispetto ad altri mercati, per la presenza di alcuni elementi che lo accomunano all'ambito manifatturiero dove il Lean è nato e dove ha riscontrato più successo. Le procedure effettuate per la gestione della pratica assicurativa sono simili a quelle effettuate dalla produzione manifatturiera per ottenere i prodotti finiti. Infatti ogni attore coinvolto nel processo svolge una parte del processo e provvede a passare la pratica all'ufficio successivo al termine dello stesso.

Domanda 11

Le maggiori motivazioni che hanno spinto le aziende intervistate ad implementare l'approccio Lean sono state la riduzione dei costi/ la riduzione dell'FTE/ l'aumento della produttività del lavoro e la riduzione dei tempi di attraversamento. Le successive motivazioni più citate sono state l'aumento della flessibilità, la riduzione delle variabilità e quindi l'aumento della puntualità e in fine l'aumento dei livelli qualitativi. Si evidenzia che lo scopo primario di chi implementa l'approccio Lean è fortemente legato alla risoluzione dei principali problemi elencati nella domanda 2 tra cui troviamo i costi e le tempistiche.

Gli obiettivi e la relativa percentuale che spingono le imprese ad implementare l'approccio Lean sono riportate nel grafo sottostante (Fig. 31)

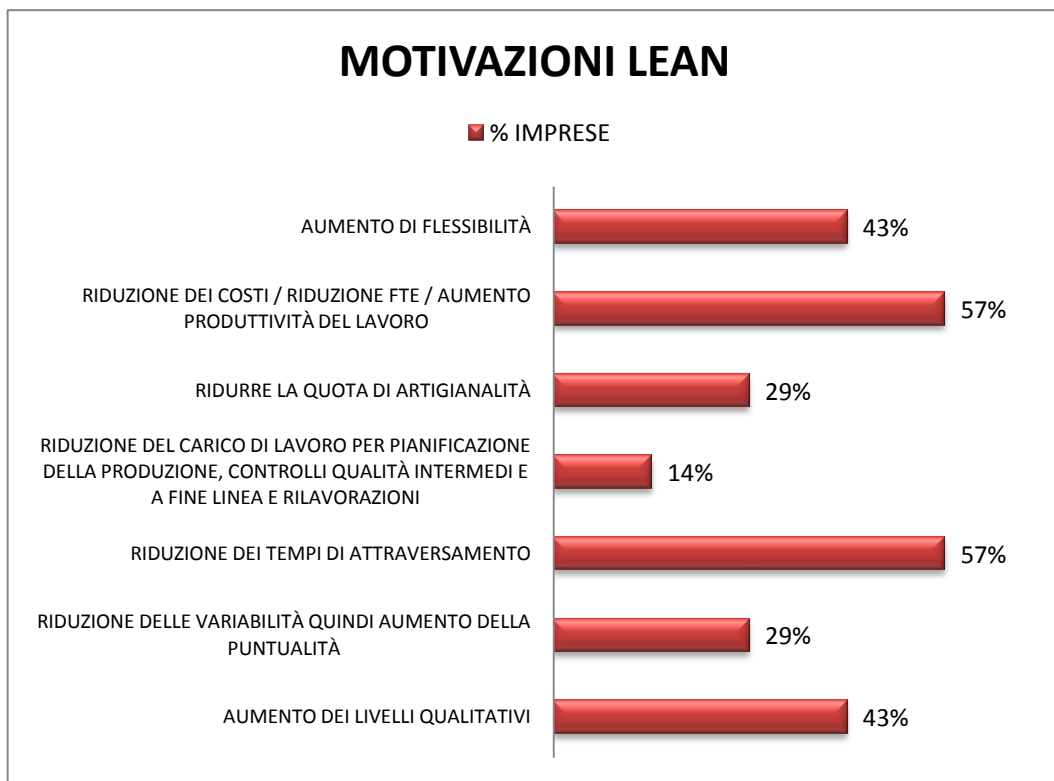


Figura 31- Motivazioni implementazione approccio Lean

Domanda 12

Gli strumenti più utilizzati dalle imprese che implementano l'approccio Lean sono la mappatura dei processi, la significativa riduzione dei ricircoli/ delle rilavorazioni/ la linearizzazione del processo e la standardizzazione dei comportamenti e delle attività operative. Solo la metà delle imprese ha puntato sul coinvolgimento di tutti i livelli nelle attività di miglioramento, sul controllo della qualità alla fonte e sulla produzione livellata. Si può evidenziare che la metodologia Lean in questo campione si identifica fortemente nell'idea di standardizzare e conoscere meglio i propri processi.

Prevale l'uso di tecniche base, come appunto la mappatura dei processi e la standardizzazione dei comportamenti; solo la metà delle imprese che implementano l'approccio fa uso di strumenti più specifici come il controllo della qualità alla fonte e la produzione livellata.

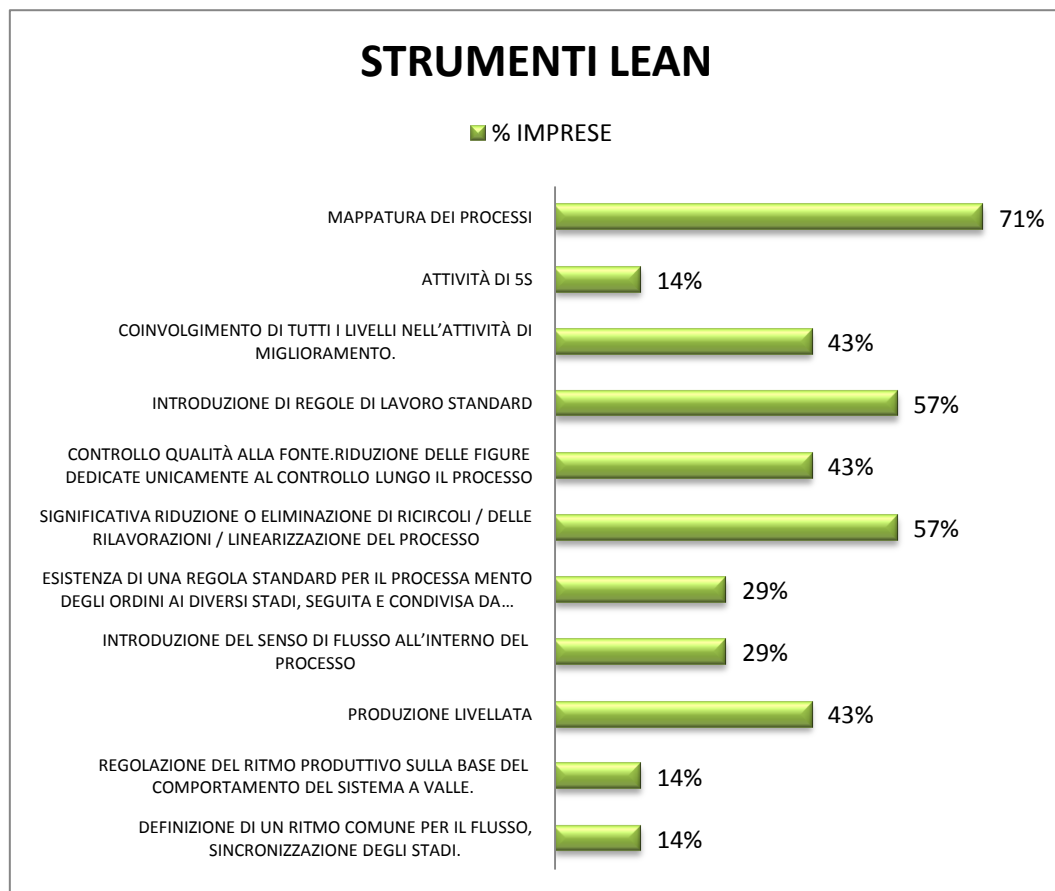


Figura 32- Strumenti Lean implementati

3.3 SETTORE BANCHE

Il campione contattato è costituito da 105 imprese. Le risposte al questionario sono state fornite da 27 di cui 25 di imprese con numero di dipendenti maggiore o uguale a 50. Come per le Assicurazioni è stato contattato il Responsabile Organizzazione per ottenere le informazioni necessarie. In questo settore i ruoli della funzione Operations sono svolti dalla funzione Organizzazione.

Domanda 1

La maggior parte delle imprese intervistate reputa di elevata rilevanza tutti i fattori proposti in questa domanda. In particolare, più dell'80% delle banche ritiene molto importante la qualità di conformità, i costi, la velocità di risposta e la puntualità di risposta, mentre con qualche punto percentuale in meno troviamo la qualità di specifica. I restanti fattori sono considerati fondamentali da circa il 60% delle aziende. È interessante evidenziare come nessuna dell'imprese intervistate ha reputato la velocità di risposta e la qualità di specifica due fattori di bassa rilevanza. Solo modificare i tempi di erogazione del servizio per singolo cliente rappresenta un'eccezione in quanto è considerato un fattore poco importante dal 32% delle banche intervistate. In sintesi la qualità di conformità, i costi, e i tempi sono fattori di elevata importanza più citati dalle aziende coinvolte nella ricerca come evidenziato nel grafico sottostante (Fig. 33).

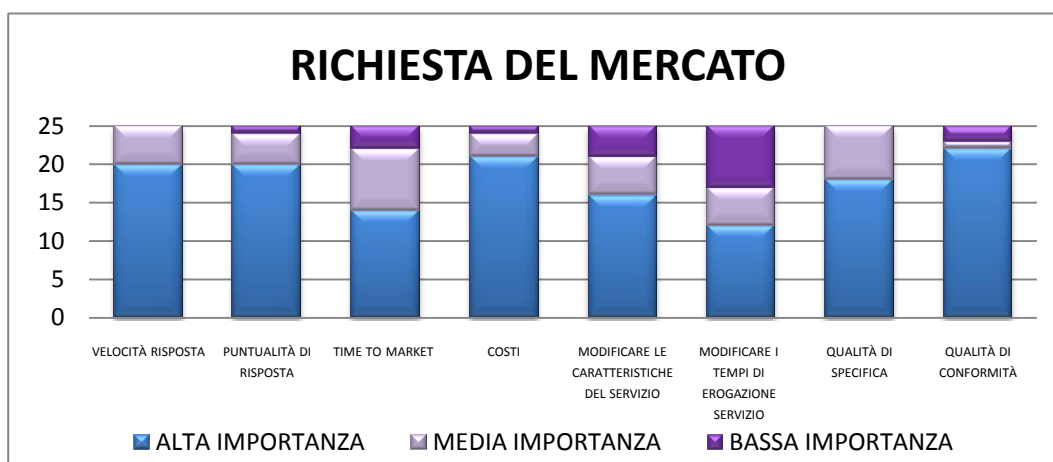


Figura 33- Livello di importanza dei fattori di mercato

Inoltre la maggior parte degli intervistati ha percepito un aumento dell'importanza di questi elementi nel corso degli ultimi 3 anni a testimonianza di un aumento della competitività soprattutto sui costi, sui tempi e sul livello qualitativo dei servizi offerti (Fig. 34).

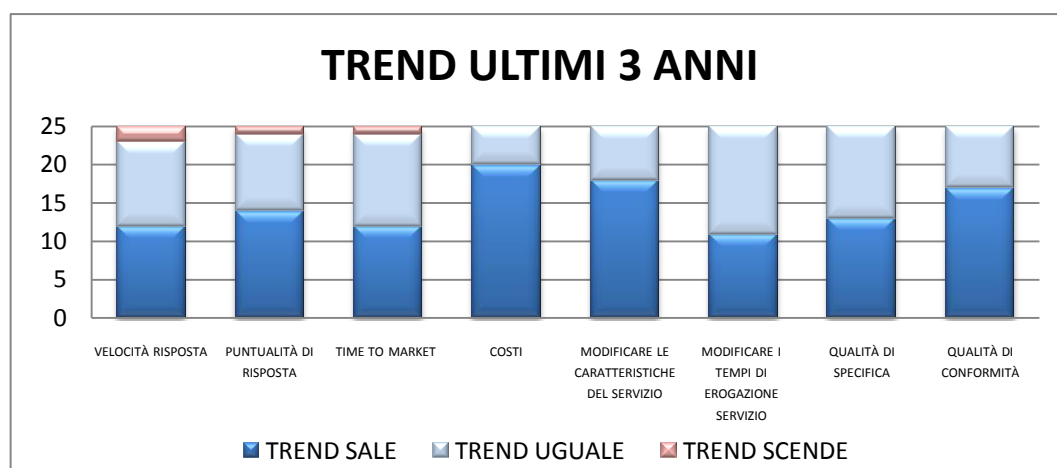


Figura 34- Trend importanza fattori negli ultimi 3 anni

Domanda 2

Il 48% delle banche considera sia i costi sia il time to market due problematiche importanti. Si evidenzia come i costi risultano essere allo stesso tempo un fattore rilevante per il mercato e un problema elevato per le imprese dunque un fattore su cui concentrare gli sforzi competitivi. Anche il TTM rappresenta un fattore competitivo nonostante il mercato non percepisca direttamente la sua importanza. Lo stesso discorso può essere applicato alla velocità di risposta che oltre a essere un problema importante per il 40% degli intervistati risulta anche essere un fattore rilevante per il mercato.

Le percentuali legate alla modifica delle caratteristiche e dei tempi di erogazione del servizio per singolo cliente dimostrano una certa discordanza a testimonianza delle diverse performance e offerte che ciascuna azienda è in grado di fornire sul fronte della flessibilità.

La puntualità di risposta, la qualità di specifica e la qualità di conformità sono i tre elementi che in generale non rappresentano una problematica per le aziende intervistate. Questo significa che le imprese si sono concentrate maggiormente sui fattori che riscontrano maggior importanza nel mercato, indicati nella domanda 1. In generale le maggiori difficoltà che incontrano le imprese contattate riguardano i costi, la capacità di portare sul mercato servizi innovativi in breve tempo e la velocità di risposta al cliente. Il livello di problematica dei vari fattori è riportato nel grafo sottostante (Fig. 35).

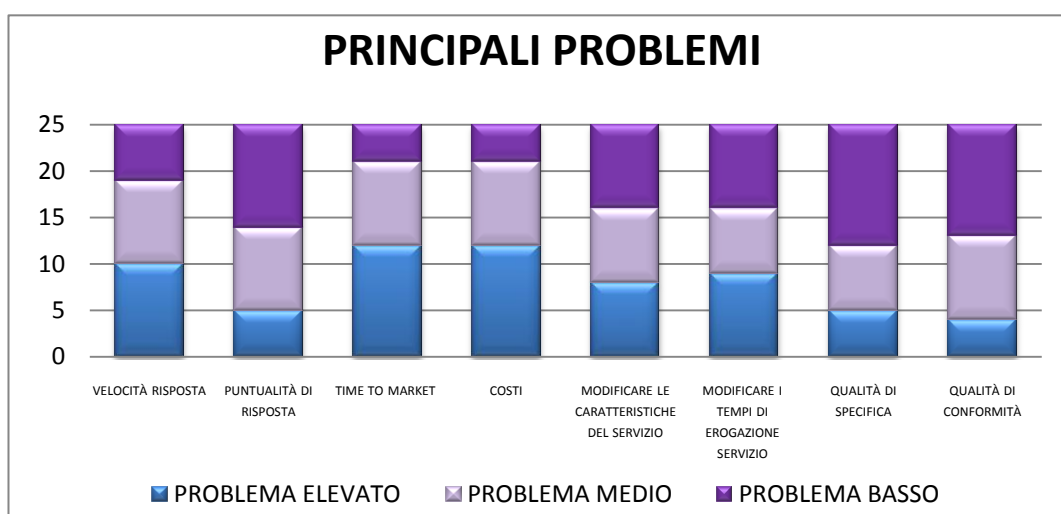


Figura 35- Livello di problematica dei fattori di mercato

I trend che i fattori hanno assunto negli ultimi 3 anni riportati in Figura 36 mostrano come il problema relativo ai costi e al time to market sia aumentato, mentre il problema della velocità di risposta è aumentato per circa il 36%, è rimasto stabile per il 32% ed è diminuito per il restante 32%; non si evidenzia quindi un trend definito per questo fattore ma lo scenario cambia in relazione all'impresa che si prende in considerazione. I fattori rimanenti sono percepiti, dalla maggior parte, come problematiche piuttosto stabili, mentre per poche aziende sono diminuite negli ultimi anni a conferma di un aumento della competitività e di una maggiore difficoltà nel fornire servizi adeguati alle richieste dei clienti.

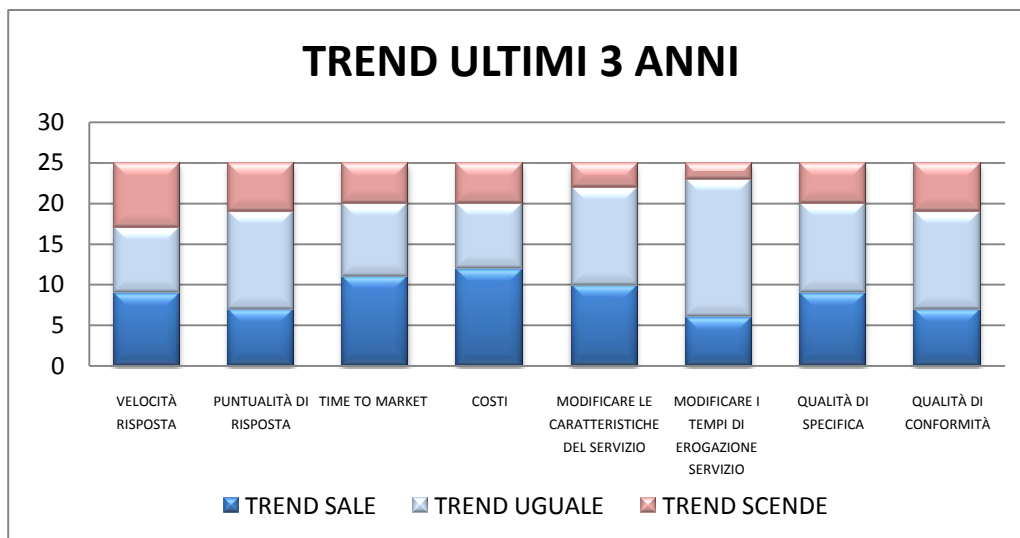


Figura 36- Trend problematiche dei fattori negli ultimi 3 anni

Domanda 3

Modificare le competenze, procedure, come si svolgono i processi per aumentare l'efficienza è implementata dall'88% delle banche intervistate. Le imprese si stanno muovendo per cercare di risolvere la problematica dei costi in quanto rappresenta un fattore importante per il mercato (vedi domanda 1). La funzione che nella maggior parte dei casi segue questo aspetto è l'Organizzazione, solo in alcuni casi questo compito è affidato ai Sistemi Informativi o alle Risorse Umane. La seconda leva di miglioramento più seguita dal 72% del campione è l'aumento del grado di informatizzazione per aumentare l'efficienza. Questo sottolinea ulteriormente come le banche, coscienti dell'elevata importanza di ridurre i costi e aumentare l'efficienza, stiano concentrando i propri sforzi per essere più competitivi. La funzione Organizzazione, in stretta collaborazione con i Sistemi informativi, si occupa di implementare questa attività.

Inoltre il 60% delle banche esternalizza le attività o processi e opera un aumento del grado di informatizzazione per incrementare il livello di servizio e per offrire nuovi servizi. Coerentemente con quanto affermato nelle prime domande riguardo ai fattori rilevanti e alle problematiche ad essi associate, le imprese si impegnano ad arginare i problemi relativi alla velocità di risposta, al time to market e ai costi.

Si nota dunque un diffuso utilizzo delle leve tecnologiche e di quelle legate all'innovazione di prodotto sia per ridurre i costi dei processi interni, sia per aumentare la velocità, la qualità e il numero dei servizi offerti. Nella maggior parte delle situazioni è la funzione Organizzazione ad occuparsi di queste azioni di miglioramento.

Il 48% delle imprese sta attuando un aumento del grado di accentramento delle attività di back office, che rappresenta la terza leva più diffusa tra quelle di natura gestionale-organizzativa. Questa azione di miglioramento consente di aumentare l'efficienza riducendo i costi e i tempi di attraversamento rendendo meno disperse le attività interne. Oltre alla funzione Organizzazione in questo ambito gioca un ruolo importante la funzione Operations.

Infine viene attribuita minore rilevanza alle altre azioni di miglioramento che sono utilizzate da meno del 35% delle aziende contattate. Le percentuali di implementazione sono riportate nella Figura 37.

I maggiori sforzi sono quindi condotti alla ricerca dell'efficienza e alla creazione di una struttura più snella e flessibile. In particolare si cerca di ridurre i costi riorganizzando i processi e i compiti, si sfruttano le risorse informatiche per automatizzare, velocizzare e rendere sicure le transazioni e si esternalizzano le attività non strategiche per focalizzare maggiormente gli sforzi sul business principale della banca.

E' interessante sottolineare come le imprese che aumentano l'interazione con il cliente sono soprattutto banche di dimensioni medio-piccole, le quali essendo diffuse solo localmente puntano a fornire un servizio di alta qualità e a fidelizzare i propri clienti. Questo non si verifica in realtà più grandi in quanto hanno già raggiunto un adeguato grado di interazione con i propri clienti ed è un'attività che svolgono costantemente.

Le azioni di miglioramento meno utilizzate dalle banche del campione analizzato sono state l'implementazione di sistemi di pianificazione e programmazione della capacità/ manodopera e il miglioramento delle caratteristiche del servizio fornito. Una possibile spiegazione può essere che siano azioni già svolte in precedenza o non siano ritenute rilevanti per questo ristretto campione.



Figura 37- Azioni di miglioramento implementate

È interessante sottolineare il ruolo cruciale rivestito dalla funzione Organizzazione. Essa infatti gestisce la maggior parte delle azioni di miglioramento e ha una visione generale su tutte le fasi dei processi aziendali. Spesso coopera con i Sistemi Informativi per progettare e utilizzare gli strumenti informatici e con le Operations per coordinare le attività di back office.

Domanda 4

Interesse che risiede in questa domanda è capire quale funzione si occupa delle tre attività solitamente svolte dalla funzione Qualità in ambito manifatturiero.

La definizione delle procedure e degli standard è un'attività svolta prevalentemente dalla funzione Organizzazione. Solo in alcuni casi viene svolta dai Sistemi informativi, dalla direzione operativa o dalla direzione pianificazione e progetti.

La customer satisfaction è affidata alla funzione Commerciale e alla funzione Marketing poiché rappresentano il Front-end aziendale e si relazionano con i clienti finali in misura maggiore rispetto alle altre funzioni. Solo un'azienda di quelle intervistate non possiede nessuna funzione dedicata alla customer satisfaction probabilmente a causa delle sue dimensioni ridotte, risulta infatti la più piccola del campione.

La gestione processi e il miglioramento dei processi è gestita dalla funzione Organizzazione in quasi tutte le banche; ci sono solo tre casi in cui questa attività è svolta rispettivamente dalla direzione pianificazione e progetti operativi, dai Sistemi informativi e dalle Operations.

Questi dati sottolineano ulteriormente quanto sia importante e trasversale il ruolo della funzione Organizzazione che si occupa di tutti gli aspetti operativi, dalla definizione degli standard lavorativi alla gestione e miglioramento dei processi.

La visione di insieme che caratterizza questa funzione le permette di conoscere meglio la struttura e poter prendere decisioni che consentano di ottimizzare l'intera filiera e non solo una singola area.

Domanda 5 e 6

Il 36% delle banche non ha una funzione qualità, il 28% possiede una funzione qualità definita nell'organigramma e autonoma, mentre il restante 36% non possiede una funzione specifica che si occupa della qualità ma questa mansione è delegata ad un'altra area aziendale (Fig. 38).

I compiti svolti dalla funzione Qualità sono il controllo processi, la gestione dei reclami e il controllo del livello qualitativo dei servizi offerti.

Quando non c'è una funzione ben definita perché inglobata in un altro ufficio i compiti sono meno specifici e si limitano al solo controllo delle

normative e degli standard. Questa situazione si verifica maggiormente nelle imprese di medio-piccole dimensioni in cui assume un ruolo marginale e passivo. Nei casi in cui la funzione qualità è presente ed autonoma ha un ruolo trasversale sulla struttura aziendale per questo riporta direttamente alla direzione generale. Altrimenti riporta al responsabile dell'area aziendale che si occupa degli aspetti qualitativi.

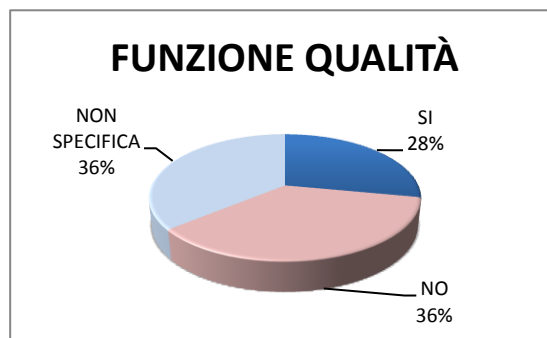


Figura 38- Presenza funzione Qualità all'interno delle aziende

Domanda 7

In questa domanda si cerca di studiare la procedura con cui vengono svolti i processi e come si relazionano i diversi attori all'interno di essi.

In particolare le attività più citate sono la gestione patrimoniale, le attività di back office, la gestione documentale e l'erogazione del credito. Le pratiche in questi processi passano attraverso molti uffici e a seconda della loro specificità seguono percorsi diversi. È presente quindi un' elevata complessità gestionale e la presenza di molti attori rende lunghe le procedure di archiviazione dei contratti. Il processamento prevede il passaggio di una pratica per volta nelle fasi iniziali di front-office per poi essere processata a lotti nel passaggio all'amministrazione.

I contratti standard vengono evasi seguendo delle regole ben definite e ogni attore svolge i propri compiti in modo sistematico, interagendo con gli altri uffici. Quando i contratti sono rilevanti o possiedono certe particolarità la loro gestione diventa più autonoma ed esce maggiormente dagli schemi assumendo delle priorità che vanno a ridurre i tempi burocratici di attraversamento della filiera.

Le fasi che risultano più esternalizzate sono molto differenti e passano dall'archiviazione dei dati affidata ad imprese informatiche esterne che mettono a disposizione dei data base in grado di immagazzinare elevati volumi di informazioni, all'uso di agenti finanziari esterni. Inoltre spesso anche gli strumenti informatici che compongono la tecnologia utilizzata dalla banca sono gestiti e controllati direttamente dai fornitori del prodotto. La presenza di questi attori esterni permette di utilizzare le loro competenze ed economie di scale riducendo molti costi operativi ma complica il rapporto e il coordinamento tra i diversi attori.

Domanda 8

La profittabilità legata alla gestione patrimoniale e all'erogazione del credito è alta o fondamentale per la maggior parte delle banche intervistate poiché rappresentano il core business aziendale.

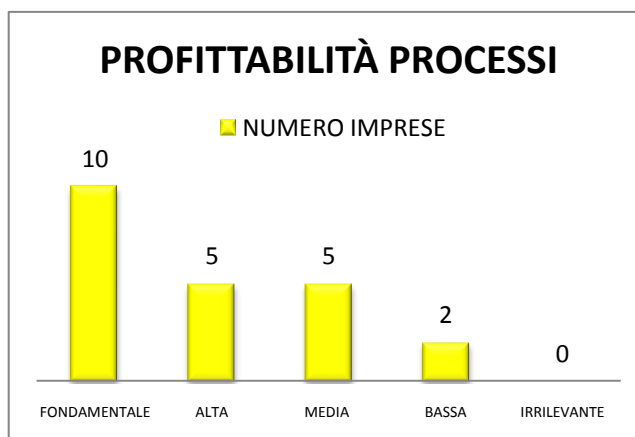


Figura 39- Profittabilità Processi

La rilevanza economica delle attività di back office e delle attività esternalizzate come l'archiviazione documentale, la gestione degli agenti finanziari esterni e della struttura informatica aziendale risulta invece medio bassa a testimonianza che anche le banche intervistate tendono ad esternalizzare le attività non strategiche dal punto di vista economico. Si percepisce che riorganizzare in modo efficiente queste attività comporta un notevole risparmio economico e di conseguenza la possibilità di aumentare i margini di profitto sulle singole pratiche.

Domanda 9

Questa domanda individua i problemi riscontrati nei processi, elencati nella domanda 7, a livello operativo (Fig. 40).

La problematica più importante, per circa la metà delle aziende del campione, è il tanto sforzo di coordinamento e controllo sull'avanzamento delle lavorazioni. Questa difficoltà è legata alla complessità e alla lunghezza dei processi considerati oltre che alla presenza di attività affidate a terzi sulle quali l'azienda non detiene il pieno controllo.

La seconda problematica più citata è legata alle rilavorazioni e ai ricircoli imprevisti ed imprevedibili. La presenza di un'ingente mole di documenti e dati riferiti alla singola pratica spesso comporta errori o una perdita degli stessi nel passaggio dai diversi attori, rallentando il processamento della pratica.

La terza problematica è legata ai problemi qualitativi di solito riconducibili a ritardi o errori di conformità nel fornire il servizio richiesto dal cliente. Spesso gli intervistati lamentano una riduzione dei livelli qualitativi nei servizi erogati dagli attori esterni a cui la banca si affida.

Le altre problematiche proposte in questa domanda sono risultate meno rilevanti per le banche contattate.

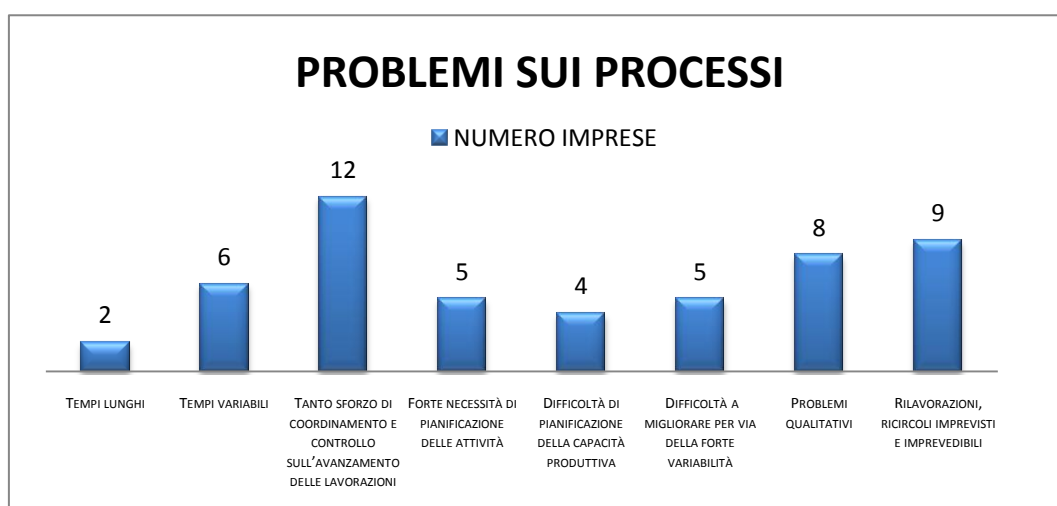


Figura 40- Problemi sui processi

Domanda 10

Questa domanda è di tipo esplorativo, l'interesse è capire il livello di conoscenza o implementazione dell'approccio Lean all'interno delle organizzazioni. In questo settore il 64% degli intervistati afferma di conoscere o implementare tale approccio mentre la restante parte non ne ha mai sentito parlare.

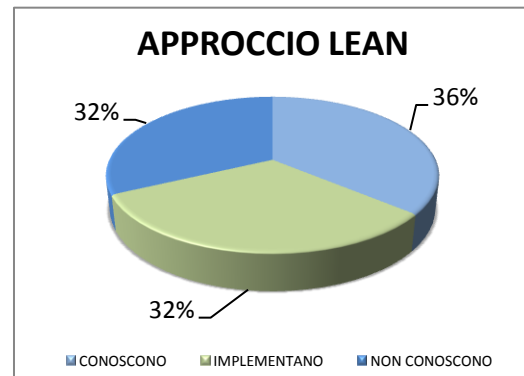


Figura 41- Implementazione approccio Lean

Solo il 32% dell'impresa del settore implementa questa tecnica. Si può affermare che in questo settore il livello di conoscenza di tale approccio è buono, ma poche imprese hanno deciso di attuarlo per riorganizzare la struttura aziendale e i propri processi.

Domanda 11

L'interesse di questa domanda è capire quali sono le motivazioni che hanno spinto le imprese ad intraprendere l'approccio Lean (Fig. 42).

La metà delle aziende implementatrici è stata motivata dalla riduzione dei costi/degli FTE e dall'aumento di produttività. Il primo obiettivo è stato quindi aumentare l'efficienza dei processi e delle risorse umane impiegate, cercando di superare la problematica che caratterizza questo settore, cioè i costi.

Le successive motivazioni più citate sono la riduzione della quota di artigianalità, la riduzione dei tempi di attraversamento e la riduzione della variabilità e quindi l'aumento della puntualità. Questi obiettivi sono legati per lo più all'efficacia dei processi e sono volti a migliorare i tempi in quanto rappresentano un ulteriore problematica che colpisce le aziende del settore, come riportato nella domanda 2.

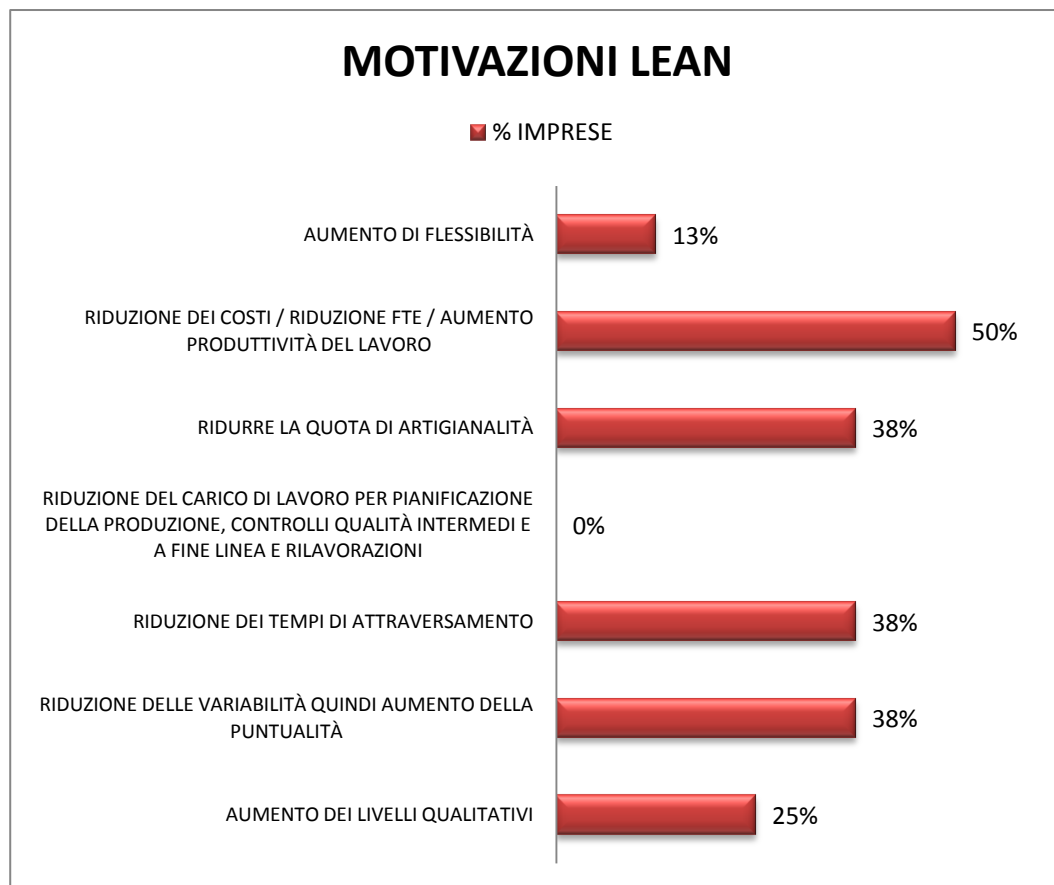


Figura 42- Motivazioni implementazione approccio Lean

Domanda 12

L'obiettivo di questa domanda è capire il livello di conoscenza delle tecniche Lean e il livello d'applicazione delle stesse.

Gli strumenti Lean più utilizzati dalle aziende intervistate sono la mappatura dei processi, il coinvolgimento di tutti i livelli nell'attività di miglioramento e l'introduzione di regole di lavoro standard. Questi sono tecniche che dimostrano un implementazione base dell'approccio, poiché rappresentano gli strumenti di più semplice applicazione.

Mentre il controllo della qualità alla fonte, le attività 5S e l'esistenza di una regola standard per il processamento degli ordini ai diversi stadi, seguita e condivisa da tutti gli impiegati sono utilizzati dal 38% delle imprese. Le percentuali di implementazione sono riportate nella Figura 43.

Si evidenzia quindi una propensione ad un controllo maggiore dei processi, una più elevata e definita standardizzazione delle attività, una ricerca continua del miglioramento e della qualità. Per le banche intervistate implementare l'approccio Lean significa definire attentamente compiti e procedure, eliminare gli sprechi e ricercare un'alta qualità del servizio, coerentemente con il fatto che quest'ultima è un fattore molto importante per tutti gli intervistati.

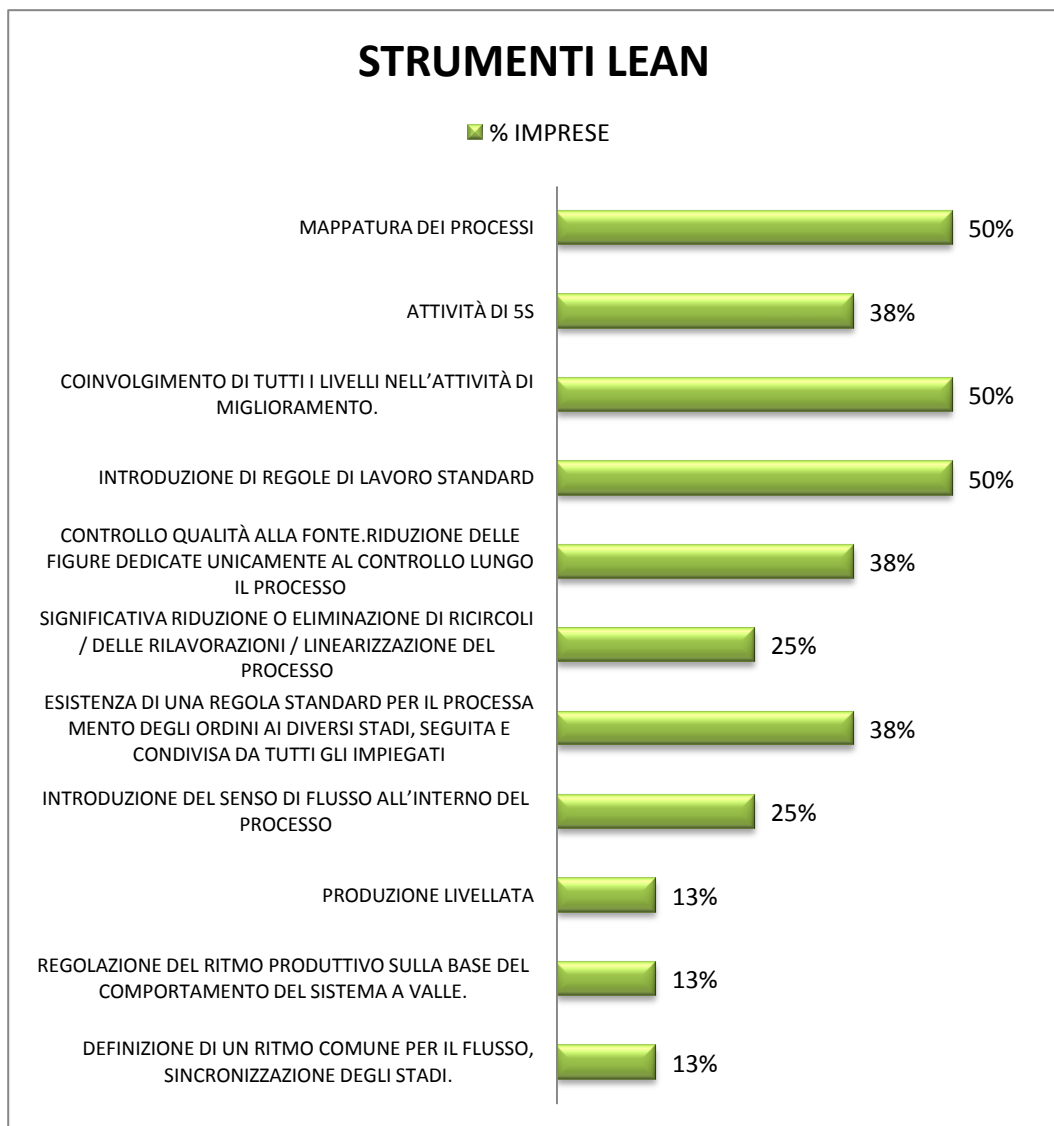


Figura 43- Strumenti Lean implementati

3.4 SETTORE MANUTENZIONE

Le imprese contattate per questo settore sono state 102. Di queste 23 hanno compilato il questionario, ma 22 sono utili ai fini dell'analisi. Per questo settore si è cercato di prendere contatto direttamente con il Responsabile Manutenzione poiché conosce meglio i fattori di mercato rilevanti e possiede una buona visione dell'organizzazione aziendale.

Domanda 1

I fattori di prestazione citati in questa domanda sono ritenuti importanti dal 90% delle imprese, ad eccezione del time to market che non ha riscontrato un elevato livello di importanza se non per il 41% delle imprese del settore. I livelli di importanza dei vari fattori sono riportati in Figura 44.

Questo può dipendere dal fatto che il servizio di assistenza non è un segmento di mercato caratterizzato da una forte innovazione, infatti è stato difficile per gli intervistati applicare il concetto di time to market al loro core business.

Il settore manutenzione è abbastanza maturo, gli standard qualitativi e le tempistiche sono spesso definite a priori con i clienti, ma in caso di interventi non programmati risulta importante la rapidità di risposta. Il livello di importanza per ogni fattore è riportato in figura

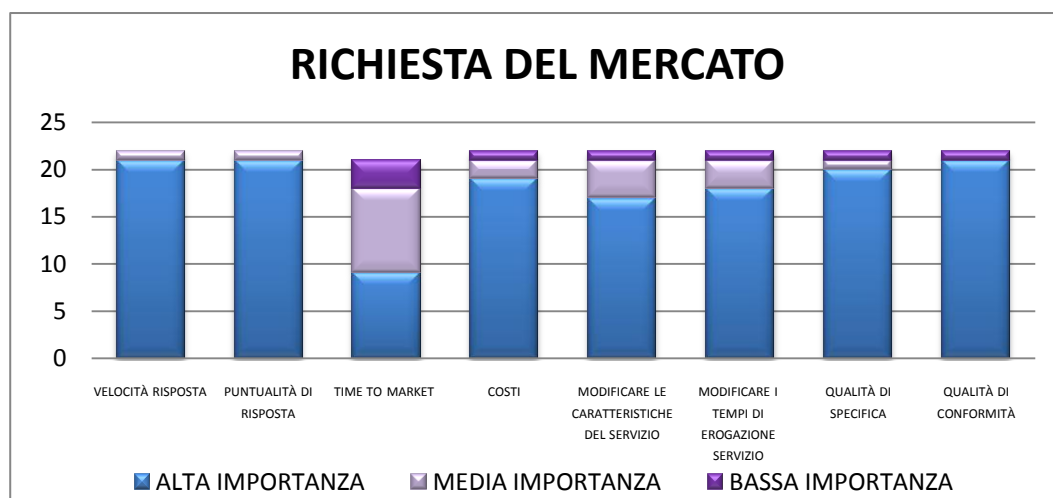


Figura 44- Livello di importanza dei fattori di mercato

L'analisi dei trend, riportata in Figura 45 , sottolinea che per molti intervistati l'importanza dei fattori è aumentata nel corso degli ultimi tre anni. Questa tendenza è maggiormente evidente per il fattore costi e velocità di risposta, segno che il mercato è sempre più esigente nel richiedere il servizio in tempi rapidi e al minor costo.

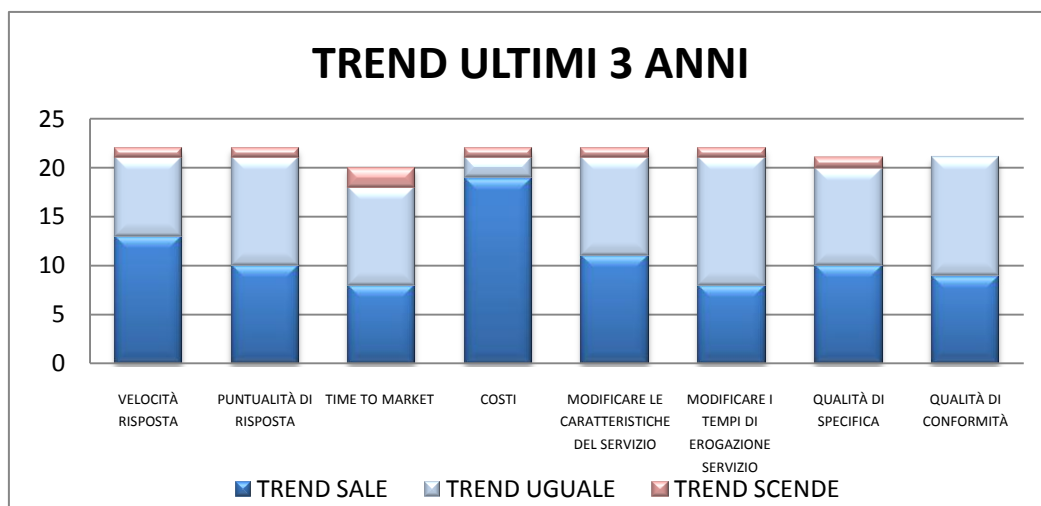


Figura 45- Trend importanza dei fattori negli ultimi 3 anni

Domanda 2

Il 63% delle imprese ritiene i costi una problematica elevata. La crisi degli ultimi due anni ha messo in difficoltà economiche molte aziende lungo tutta la filiera del mercato spingendole a ridurre fortemente gli investimenti e le spese legate ai processi operativi. Le imprese possono puntare su questo fattore per cercare di essere competitivi sul mercato in quanto è un fattore decisamente importante per il mercato.

La velocità di risposta è il secondo problema più rilevante tra quelli citati, ma non rappresenta di per se un problema elevato. Questo dimostra come le imprese del settore abbiano percepito l'elevata importanza del fattore stesso e si siano adeguate per cercare di essere più efficaci nel fornire il servizio richiesto.

Tutti gli altri elementi presenti in questa domanda non rappresentano un problema per le aziende, in particolare la qualità di specifica e la qualità di conformità sono visti come problemi ridotti dall'80% del campione. Si deduce che per molti non è

difficile fornire le specifiche richieste e soddisfare le esigenze dei clienti. Il livello di problematicità dei fattori è riportato in Figura 46.

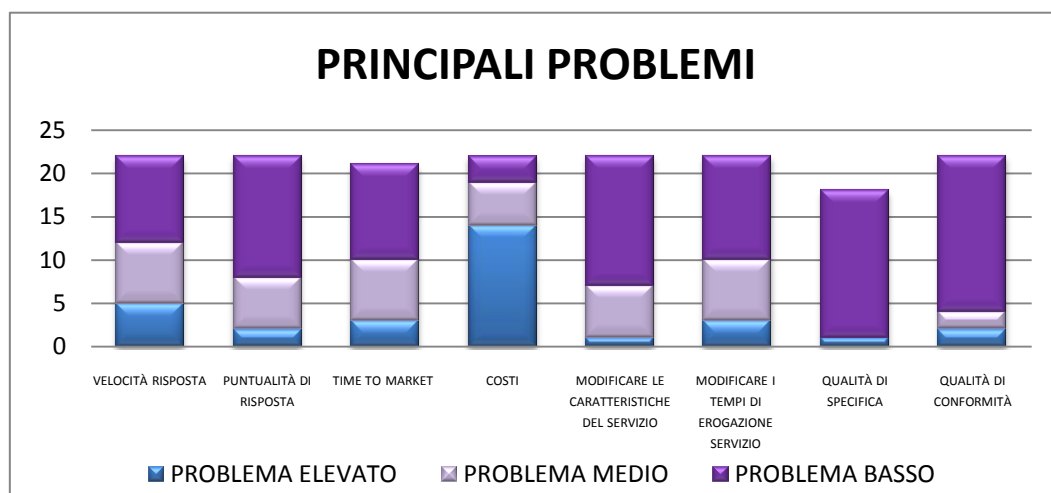


Figura 46- Livello di problematicità dei fattori di mercato

Nel corso degli ultimi anni secondo le aziende intervistate solo i costi sono diventati un problema sempre più rilevante, mentre le difficoltà nei confronti degli altri fattori sono rimaste mediamente le stesse. Solo la qualità sembra essere un problema diminuito nel tempo per circa 1/3 delle imprese. Questo evidenzia un continuo impegno delle imprese per cercare di ridurre il livello di problematicità ed essere più reattivi.

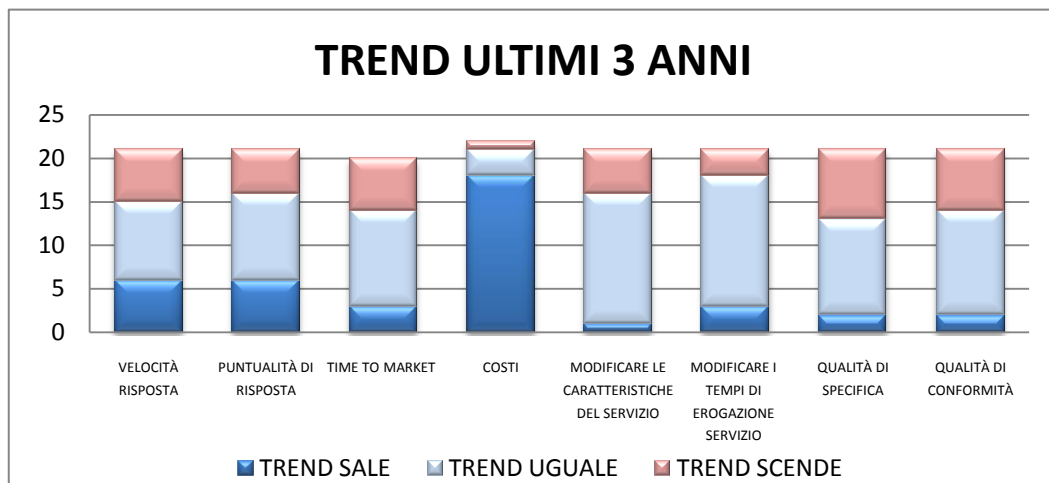


Figura 47- Trend problematiche dei fattori negli ultimi 3 anni

Domanda 3

Il 73% delle imprese sta modificando le competenze/ procedure/ come si svolgono i processi per aumentare l'efficienza. Questa è l'azione di miglioramento di natura gestionale-organizzativa più utilizzata nel campione intervistato. È interessante sottolineare come varia la funzione aziendale che si occupa di questa attività a seconda dell'azienda che si prende in considerazione. Spesso tutte le funzioni sono coinvolte nell'implementazione di questa azione di miglioramento o in altri casi troviamo la funzione Qualità e la funzione Tecnica in stretta collaborazione con la Direzione generale. Non esiste quindi una funzione, che più delle altre, si occupa di attuare la modifica delle competenze e procedure.

Il 64% sta aumentando il grado di informatizzazione per aumentare l'efficienza e anche in questo caso varia molto la funzione aziendale dedicata a questa attività. Infatti si possono ritrovare in questo ruolo i Sistemi informativi, la direzione Tecnica e più raramente la funzione Qualità, sempre in forte collaborazione con la Direzione generale. È evidente che il primo obiettivo di queste imprese è ridurre i costi, riorganizzare i processi e sfruttare la tecnologia per automatizzare e velocizzare i processi coerentemente con quanto affermato nelle risposte precedenti. Considerando le risposte fornite in precedenza, riguardo ai trend, sembra che le leve utilizzate non abbiano risolto le difficoltà legate ai costi.

Questo è sintomo che per molti servono ulteriori sforzi per raggiungere una maggiore competitività.

Il 59% del campione sta utilizzando dei sistemi di programmazione e controllo delle attività. Questi strumenti permettono di conoscere meglio i processi e di valutarne le prestazioni, in modo da individuare eventuali inefficienze e sprechi e reagire in modo rapido per risolvere eventuali problemi. L'implementazione di questi sistemi è gestita, a livello operativo, dalla funzione Operations e in alcuni casi dalla direzione Tecnica, dalla funzione Qualità, dalla Produzione o dalla Logistica. Non c'è quindi una tendenza comune ad affidare la gestione delle leve a una funzione particolare, ma questa varia da impresa a impresa, quindi è difficile riuscire a generalizzare.

Le altre azioni di miglioramento più implementate sono l'uso di sistemi di pianificazione e programmazione della capacità/ manodopera, l'aumento del grado di interazione con il cliente e il miglioramento del rapporto con i fornitori. Lo stesso discorso fatto in precedenza, riguardo alla funzione implementatrice, si può quindi riprendere per i sistemi di pianificazione e programmazione della capacità, infatti non si evidenzia una funzione specifica che si occupa di questa leva. Alcuni esempi di funzione citati dagli intervistati sono funzione Tecnica, funzione Qualità, le Operations o anche tutte le funzioni coinvolte. Mentre dell'interazione con i clienti se ne occupano maggiormente la funzione Commerciale e il Marketing, e del rapporto con i fornitori l'ufficio Acquisti.

Si evidenzia un forte utilizzo delle leve di natura gestionale-organizzativa da parte di queste aziende di manutenzione sintomo che si stanno concentrando sulle procedure di lavoro, sui compiti svolti da ciascun attore e sui rapporti di filiera.

In conclusione non è semplice riuscire ad individuare una funzione in particolare che si occupa di implementare le leve poiché i dati raccolti sono troppo dispersivi. In Figura 48 sono riportate le percentuali di utilizzo rispettivamente della leva gestionale- organizzativa, tecnologica e di innovazione prodotto.

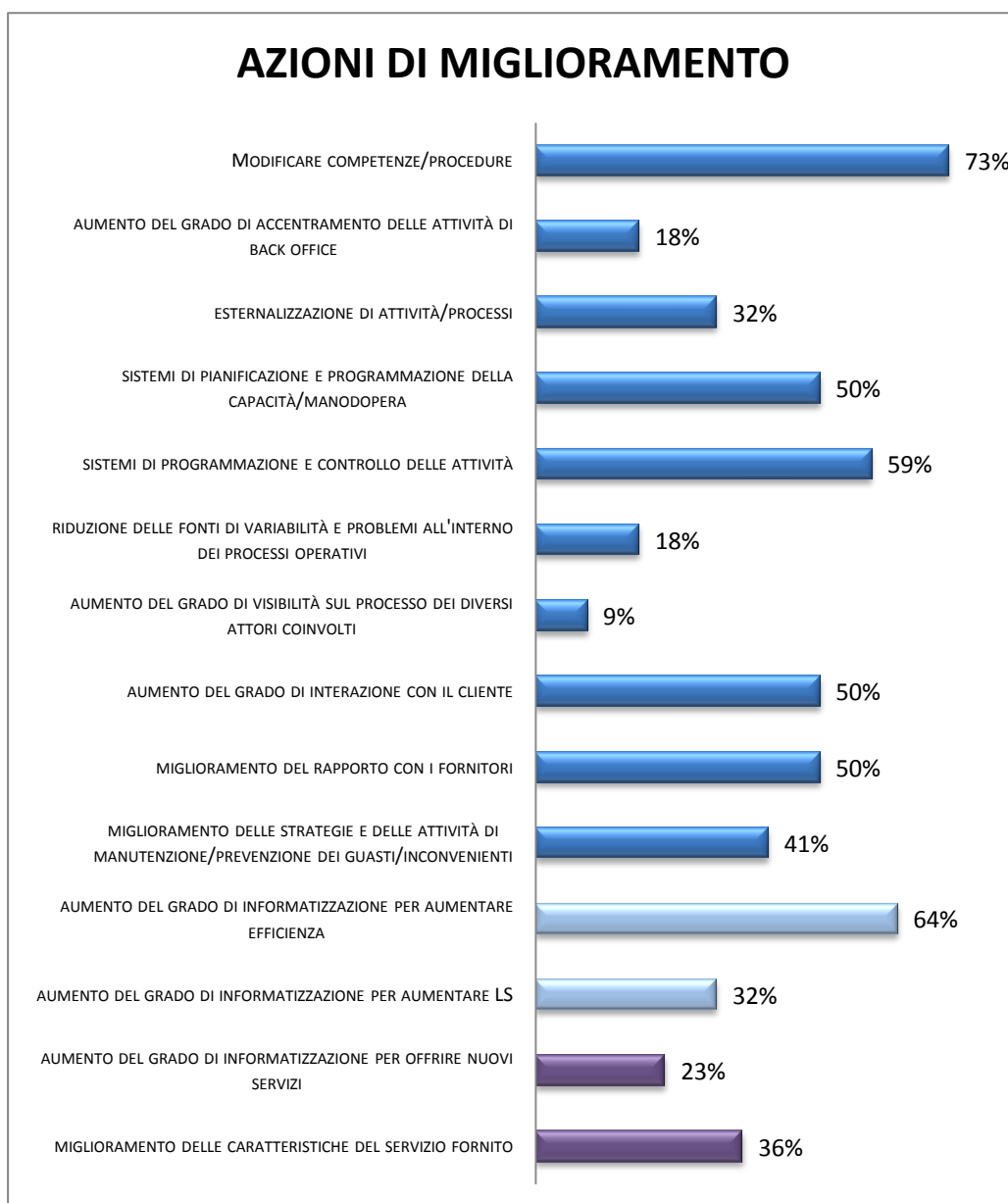


Figura 48- Azioni di miglioramento implementate

Domanda 4

È importante ai fini dell'analisi capire quale funzione si occupa di definire le procedure e gli standard, della customer satisfaction e di gestire i processi e il miglioramento dei processi. Il settore manutenzione si avvicina maggiormente al

settore manifatturiero in cui queste attività sono maggiormente svolte dalla funzione Qualità.

La definizione delle procedure e degli standard è affidata alla funzione Qualità nella maggior parte delle aziende, questo rispecchia quanto affermato in precedenza.

La customer satisfaction è un'attività spesso delegata alla funzione Commerciale, all'Assistenza Tecnica e alla Qualità. Le prime due funzioni lavorano più a stretto contatto con il cliente rispetto alla funzione Qualità.

La gestione dei processi e il miglioramento dei processi è un compito comunemente svolto dalla funzione Qualità ma possiamo trovare in questo ruolo anche la funzione Tecnica, le Operations o direttamente la Direzione generale. Si nota una disparità nelle risposte fornite per questa attività; non si evidenzia una funzione maggiormente comune a tutte le imprese. Entrando nel dettaglio delle singole aziende, la funzione Qualità solo in alcuni casi si occupa di tutte e tre le attività sopra citate; in poche situazioni ricopre una mansione allargata. Questo si evidenzia anche dalle risposte ottenute nella domanda 3 in cui la funzione Qualità non si occupa di un numero elevato di azioni di miglioramento.

Domanda 5 e 6

Il 90% delle aziende intervistate ha una funzione Qualità, il 5% non ha all'interno dell'organigramma aziendale una funzione Qualità mentre il restante 5% ha delegato questo ruolo ad un'altra area aziendale.



Figura 49- Presenza funzione Qualità all'interno delle aziende

La presenza di questa funzione e di elevate competenze in questo ambito, nella maggior parte delle imprese, conferma quanto sia importante il tema della qualità

come già detto nella domanda 1, e spiega perché questo non risulta un problema per la maggioranza delle imprese.

I ruoli più comuni che la funzione Qualità svolge all'interno delle aziende sono il controllo processi e procedure e la *customer satisfaction*. Questo risultato mostra una coerenza con le risposte fornite nella domanda 4.

Nella maggior parte dei casi la funzione Qualità riporta direttamente alla Direzione Generale.

Domanda 7

I processi maggiormente citati in questa domanda dalle aziende contattate sono l'assistenza tecnica, il servizio post-vendita, il servizio di manutenzione e gli acquisti. Questi rappresentano dei processi complessi dove intervengono diversi attori che devono svolgere un compito ben definito.

Il processo di assistenza tecnica parte dalla telefonata del cliente, ricevuta dal call center che successivamente inoltra la richiesta all'ufficio Tecnico che pianifica e gestisce l'intervento. Il processo si conclude con l'ufficio Contabilità che deve tenere traccia di tutte le pratiche e dei pagamenti.

Il servizio post vendita e il servizio manutenzione prevedono inizialmente l'interazione tra la funzione Commerciale e il cliente per stipulare il contratto di manutenzione. In seguito la pratica viene inviata alle Operations e all'ufficio Tecnico che si occupano di programmare le uscite periodiche dal cliente.

Il processo di acquisto dei componenti necessari per fornire il prodotto richiesto viene preso in carico dall'ufficio Acquisti che concorda l'acquisto con l'azienda fornitrice; successivamente gli ordini vengono spediti alla Produzione e addetti della funzione Qualità controllano la conformità delle parti richieste. In caso di necessità e di interventi non previsti l'interazione tra le diverse aree diventa più forte e la gestione della richiesta di assistenza può ovviare alle normali procedure standard.

In generale non c'è la tendenza a dare in outsourcing parti rilevanti dei processi, tutto viene effettuato internamente. Si può supporre quindi che molte aziende abbiano le competenze per controllare e svolgere tutte le fasi operative in modo efficiente e rispettare i livelli qualitativi richiesti.

Domanda 8

La profittabilità legata ai processi descritti nella domanda precedente risulta alta o fondamentale per il 73% delle aziende intervistate. Questo è dovuto al fatto che si tratta dei processi *core* delle imprese. Infatti nessuno ha ritenuto i processi sopra indicati come irrilevanti sul totale del business.

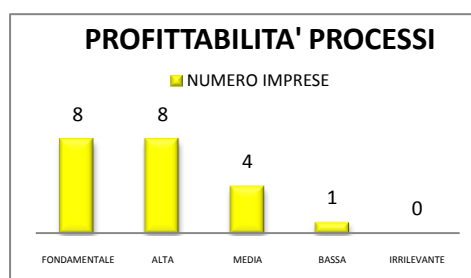


Figura 50- Profittabilità processi

Domanda 9

Le problematiche operative più importanti, relative ai processi descritti nella domanda 7, sono la forte necessità di pianificazione delle attività, i tempi variabili e il tanto sforzo di coordinamento e controllo sull'avanzamento delle lavorazioni. La prima difficoltà proposta è legata al fatto che tutti i processi vengono svolti internamente, e che l'azienda si trova a dover gestire un insieme d'attività e competenze diverse. Ed è plausibile inoltre che molti abbiano difficoltà a coordinare tutte queste attività e gli attori coinvolti e che di conseguenza i tempi siano variabili.

Un'altra problematica riscontrata è il verificarsi di rilavorazioni, ricircoli imprevisti e imprevedibili. Il motivo può essere dovuto alla rigidità dello scheduling e alla difficoltà di intervenire in tempi rapidi. Le problematiche operative riscontrate dalle imprese sono riportate in Figura 51.

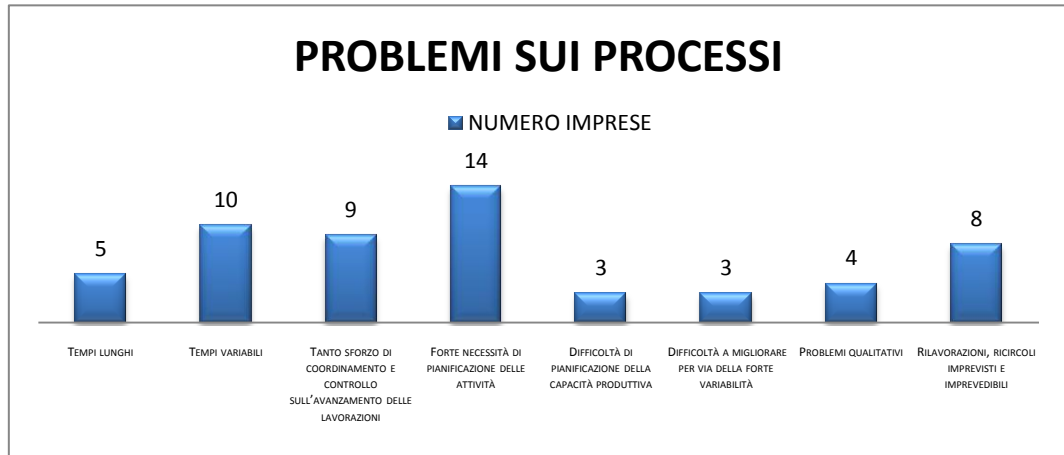


Figura 51- Problemi sui processi

Domanda 10

Il 54% delle aziende intervistate conosce l'approccio Lean, ma solo il 18% lo implementa. Si riscontra quindi una modesta conoscenza di questa metodologia all'interno del campione esaminato, ma sono davvero pochi coloro che puntano a riorganizzare i propri processi e la struttura aziendale in base ai principi Lean.

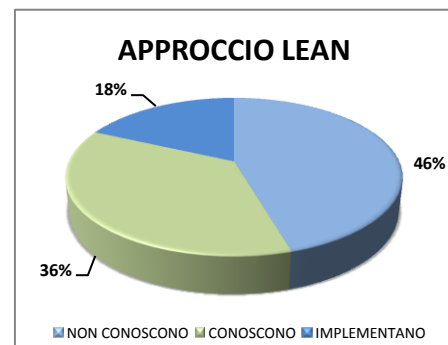


Figura 52- Implementazione approccio Lean

Evidentemente molti non sono ancora convinti dei benefici che questo approccio possa portare e lo reputano poco applicabile alla loro realtà. Una motivazione può essere il fatto che in molte imprese le fasi dei processi sono affidate a molte funzioni aziendali e ciascuna svolge dei compiti ridotti, mentre l'approccio Lean predilige l'aggregazione di più mansioni sotto l'operato di un unico attore e una visione globale delle attività.

Domanda 11

Dal grafico sotto riportato (Fig. 53) si evidenzia che tutte le aziende che implementano l'approccio Lean hanno come scopo principale ridurre i costi/ridurre gli FTE e aumentare la produttività del lavoro.

Il 75% è spinto ad applicare tale approccio per un aumento della flessibilità, mentre la metà del campione ha come obiettivo ridurre i tempi di attraversamento. Nessuno invece utilizza il Lean per ridurre la quota di artigianalità o ridurre il carico di lavoro per pianificare la produzione, per avere controlli qualità intermedi e a fine linea.

L'obiettivo comune di chi implementa il Lean è risolvere la problematica legata ai costi che colpisce la maggior parte delle imprese, come evidenziato in precedenza. Inoltre le imprese si impegnano ad aumentare la flessibilità all'interno dei propri processi per essere più rapidi ed efficienti nel soddisfare le richieste del mercato.



Figura 53- Motivazioni implementazione approccio Lean

Domanda 12

Il coinvolgimento di tutti i livelli nelle attività di miglioramento e la mappatura dei processi si sono dimostrati gli strumenti Lean più utilizzati dalle aziende. Solo la metà di esse ha introdotto regole di lavoro standard e controlli qualità alla fonte con la riduzione delle figure dedicate unicamente al controllo lungo il processo. Per tutti l'implementazione del Lean si basa sull'uso di strumenti più semplici, sintomo che probabilmente c'è una conoscenza limitata del Lean e lo si vede principalmente come uno strumento legato al controllo, alla standardizzazione ed ad una migliore conoscenza dei processi. È interessante sottolineare che la tendenza a coinvolgere tutti i livelli nelle attività di miglioramento sottolinea che per queste particolari aziende è importante confrontare e legare insieme più punti di vista, da quello strettamente operativo dei tecnici e impiegati a quello più insiemistico e globale dei responsabili.

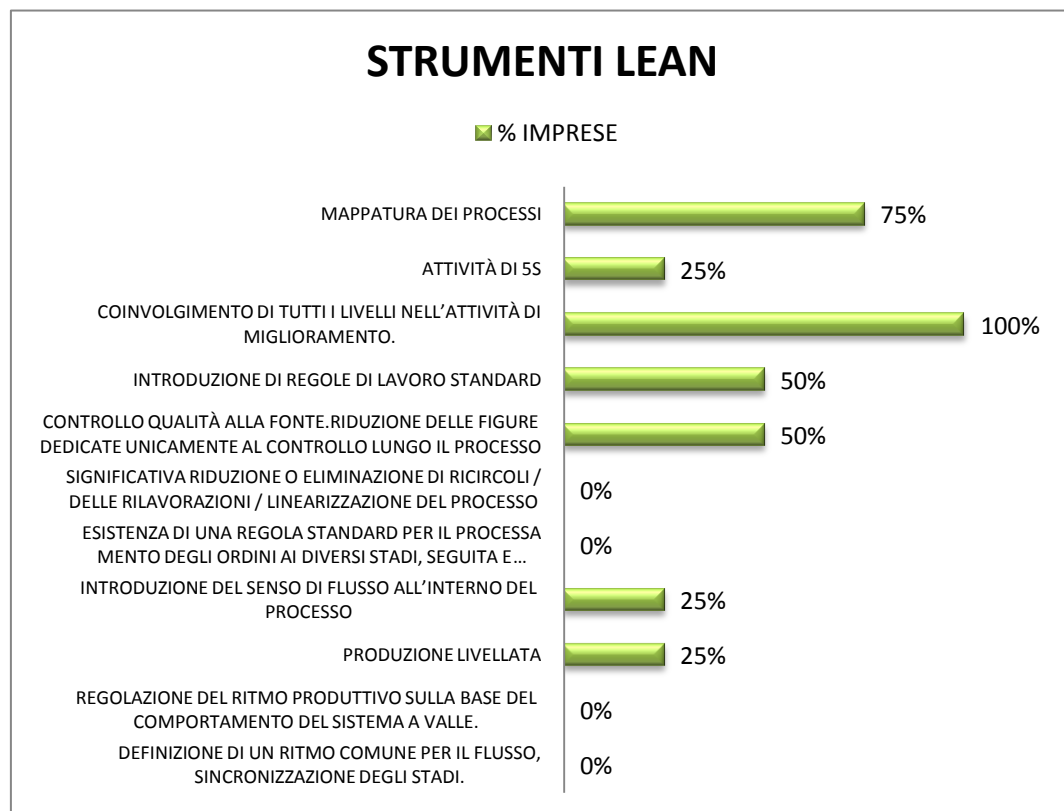


Figura 54- Strumenti Lean implementati

3.5 SETTORE TURISMO

Per questo settore non è stato raggiunto il target desiderato. Le analisi sono state svolte su un campione di 17 imprese con numero di dipendenti maggiore o uguale a 50. Questo è dipeso dal fatto di aver contattato le imprese, nel periodo più concentrato per questo settore, cioè quello estivo. Il campione totale è costituito da solo 90 imprese, poiché è minore la concentrazione di questo tipo di imprese sul territorio italiano. Di queste 90, 25 hanno risposto al questionario, ma non tutte con numero di dipendenti maggiore o uguale a 50, come detto in precedenza. Il responsabile contattato appartiene all'area Marketing-Commerciale poiché è la funzione che ricopre i compiti generalmente svolti dalla funzione Operations che nelle imprese di questo settore non è presente.

Domanda 1

Nel campione esaminato tutti i fattori proposti in questa domanda sono considerati di alta rilevanza per la maggior parte delle aziende intervistate. In particolare tutti considerano molto importanti le tempistiche, i costi e la qualità. Si intuisce quindi che i clienti sono attenti a molti aspetti del servizio che gli viene fornito, costringendo le imprese a garantire buone performance e a concentrarsi su tutti i fattori considerati. Il livello di importanza dei singoli fattori è riportato nel grafo sottostante (Figura 55).

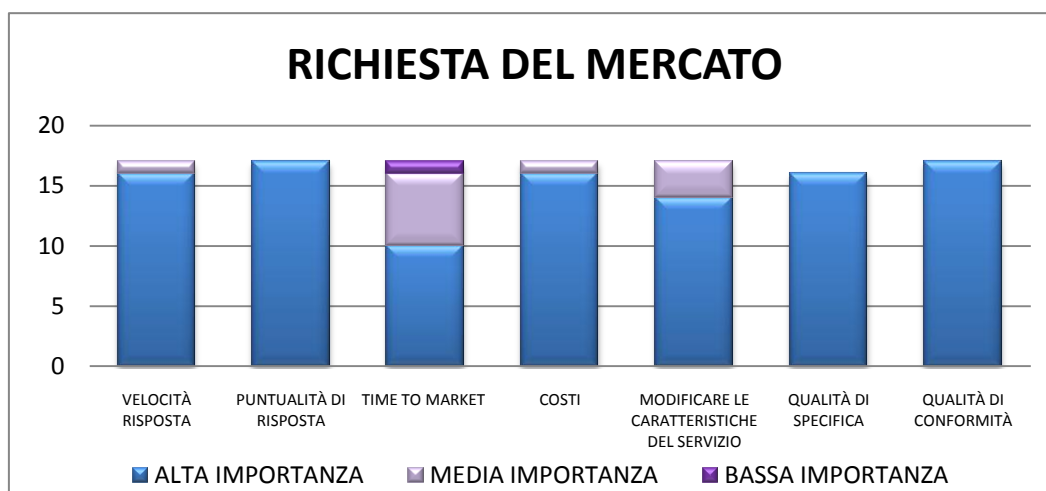


Figura 55- Livello di importanza dei fattori di mercato

L'analisi dei trend (Fig. 56) sottolinea che per molti l'importanza dei fattori considerati è in crescita rispetto a tre anni fa, soprattutto per quanto riguarda la velocità di risposta, modificare le caratteristiche del servizio per singolo cliente e i costi. E' plausibile pensare che le esigenze dei clienti siano in crescita e che tendano a pretendere un livello di servizio sempre più elevato.

Solo il time to market ha mantenuto la stessa importanza negli ultimi anni per la maggior parte delle aziende contattate, poiché come per gli altri settori rappresenta un fattore difficilmente percepito dal mercato.

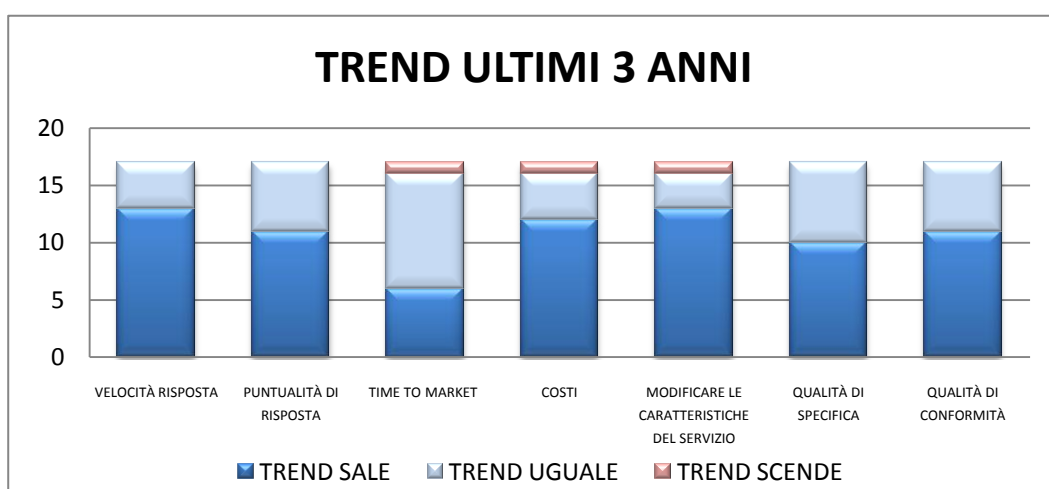


Figura 56- Trend importanza dei fattori negli ultimi 3 anni

Domanda 2

I fattori elencati nella domanda precedente non sembrano essere un problema per le aziende intervistate di questo settore. I costi sono considerati una problematica elevata dal 35% degli intervistati, un problema medio per il 30% e un problema ridotto per il restante 35%. Le risposte date sottolineano una certa discordanza tra le diverse aziende, a testimonianza che chi riesce ad essere efficiente è in grado di costruire un buon vantaggio competitivo su questo fattore.

A seguire, per il 50% del campione modificare le caratteristiche del servizio per singolo cliente e il time to market sono delle problematiche medie. Quest'ultimo rappresenta anche un elemento di media-alta rilevanza; quindi le imprese che

riescono a proporre un nuovo prodotto sul mercato in tempi più rapidi avranno maggior vantaggio competitivo sui concorrenti.

I restanti fattori legati alle tempistiche e alla qualità sono dei problemi ridotti per più del 70% degli intervistati. Solo quattro aziende vedono la velocità di risposta come un problema rilevante, sintomo che la loro organizzazione attuale non permette di raggiungere le prestazioni richieste dai clienti.

Il livello di importanza dei fattori citati è riportato nella tabella sottostante (Figura 57).

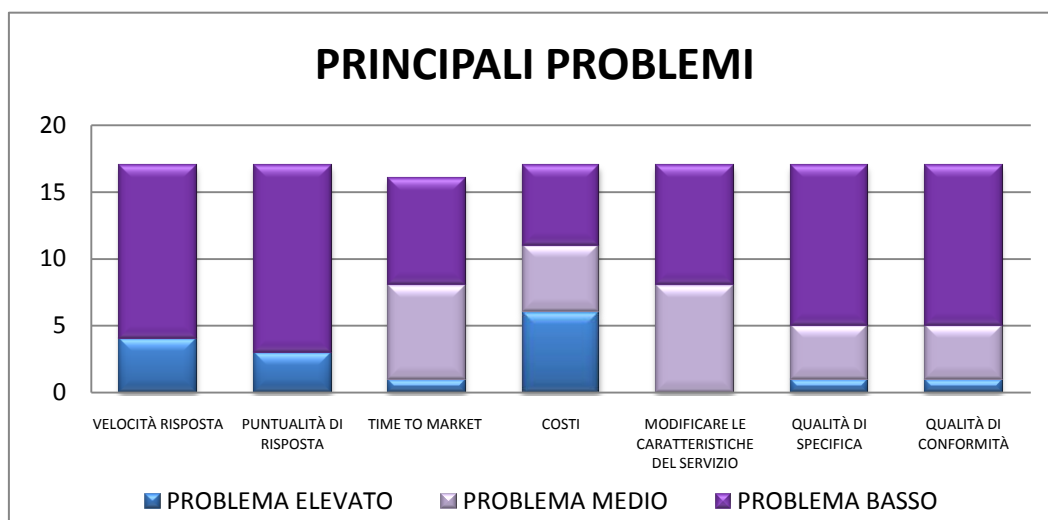


Figura 57- Livello di problematica dei fattori di mercato

Il grafico relativo al trend degli ultimi 3 anni (Fig. 58) indica che per molti i costi e modificare le caratteristiche del servizio sono diventati problemi sempre più rilevanti. La prima problematica è spiegabile in parte dalla crisi economica, mentre per la seconda è evidente che a fronte di una maggiore richiesta di flessibilità del servizio solo alcuni sono riusciti ad adeguarsi.

La situazione in termini di velocità di risposta è meno delineata poiché per alcuni risulta una problematica in discesa, per altri stabile e per i restanti una difficoltà crescente. Il time to market è rimasta una problematica costante nel tempo, mentre la qualità ha conosciuto un trend di stabilità o decrescita. Questo fa pensare che molte imprese riescono a fornire in modo più adeguato i servizi richiesti dai clienti.

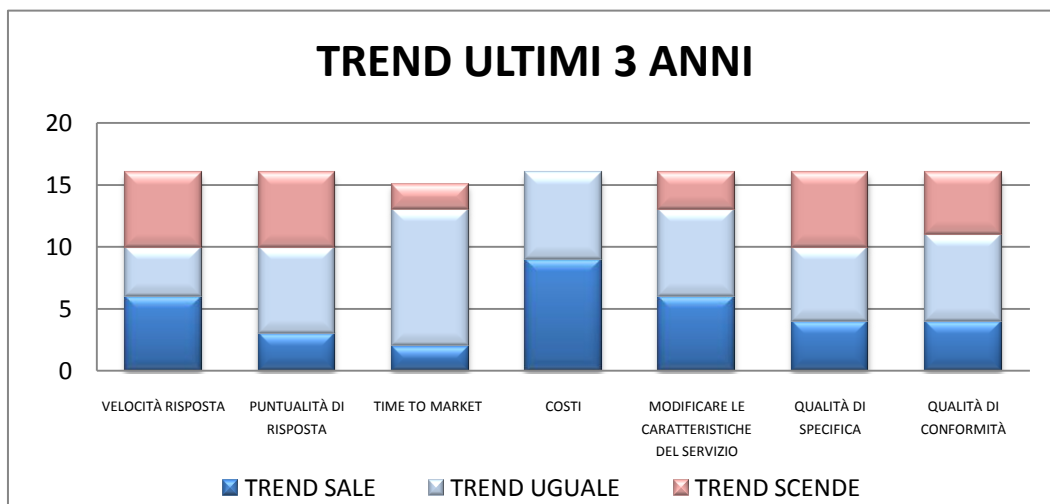


Figura 58- Trend problematiche dei fattori negli ultimi 3 anni

Domanda 3

Il 94% delle aziende intervistate sta aumentando il grado di informatizzazione per aumentare l'efficienza e ridurre i costi. Si evidenzia un forte utilizzo delle tecnologie informatiche per rendere più efficienti i processi aziendali. Il loro ruolo non si limita però alla sola eliminazione degli sprechi e alla riduzione dei costi operative, infatti la seconda leva più applicata, da circa il 76% delle imprese, è aumentare il grado di informatizzazione per aumentare il livello di servizio. L'obiettivo delle imprese è quello di ridurre i tempi di attraversamento per essere più efficienti e al contempo di migliorare la qualità e la flessibilità del servizio offerto. Le imprese hanno colto i fattori importanti per il mercato e stanno spingendo verso un miglioramento delle prestazioni. Inoltre queste leve di miglioramento sono in linea con la risoluzione delle principali problematiche citate nella domanda 2 come i costi e la flessibilità. Nella maggior parte dei casi queste attività sono affidate ai Sistemi informativi che in questo particolare settore sono spesso identificati con la funzione EDP (Electronic Data Processing). Essa ha il compito di elaborare, gestire e conservare tutti i dati relativi alle pratiche aperte con i clienti.

Le successive azioni di miglioramento svolte da più imprese sono la modifica di competenze/ procedure / come si svolgono i processi per aumentare l'efficienza e

l'aumento del grado di interazione con il cliente. La prima azione è affidata a più attori e varia a seconda dell'azienda che si prende in considerazione. Gli esempi più comuni vedono la collaborazione di tutte le funzioni e della direzione generale, altrimenti della funzione Commerciale, soprattutto nelle piccole imprese, e della funzione Qualità in imprese più grandi.

L'interazione con il cliente è affidata principalmente alla funzione Marketing e alla funzione Commerciale coerentemente con il fatto che sono proprio queste due aree aziendali ad essere a più stretto contatto con il mercato. La maggiore interazione permette di conoscere meglio esigenze dei clienti; in questo modo è più facile creare servizi e pacchetti personalizzati e proporli sul mercato. Le imprese che hanno intrapreso questa strada dovrebbero essere più avvantaggiate nel migliorare le problematiche relative a modificare le caratteristiche del servizio per singolo cliente e al time to market.

In generale si nota un forte uso delle leve tecnologiche sia per aumentare l'efficienza e ridurre i costi sia per migliorare il livello di servizio; sono invece solo due le leve gestionali-organizzative comunemente usate. Lo scopo principale rimane eliminare gli sprechi, riorganizzare i processi in modo più efficiente e sfruttare le tecnologie informatiche per automatizzare e velocizzare i processi. Il grafico sottostante (Figura 59).

AZIONI DI MIGLIORAMENTO

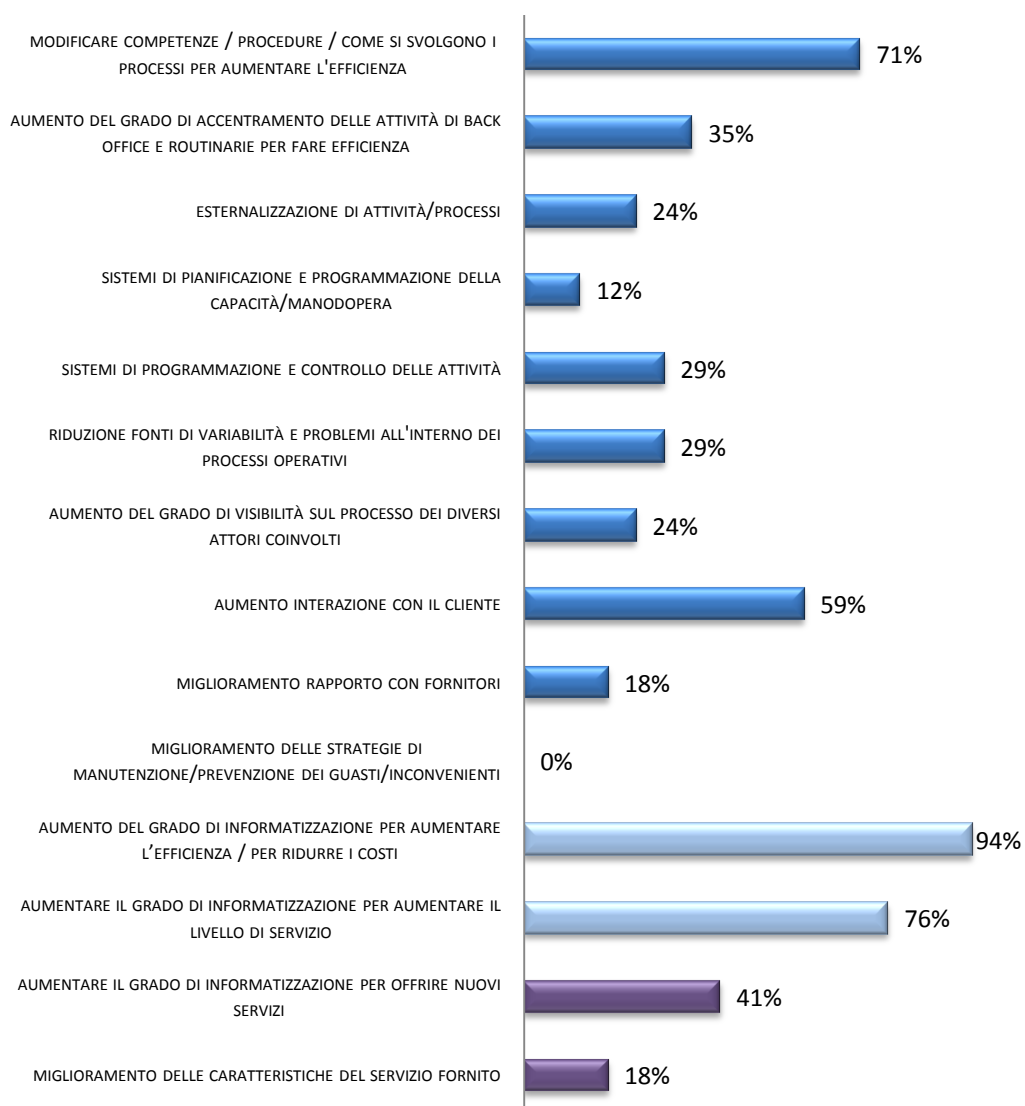


Figura 59- Azioni di miglioramento implementate

Domanda 4

Anche per questo settore si vuole individuare la funzione aziendale che si occupa delle attività svolte dalla funzione Qualità in ambito manifatturiero.

La definizione delle procedure e degli standard è un'attività gestita da diverse funzioni aziendali a seconda delle imprese che si prendono in considerazione.

Le più comuni risultano essere la Direzione Generale, la funzione Commerciale o altrimenti ogni area definisce le procedure al suo interno. Ci sono singoli esempi che vedono la presenza in questo ruolo della funzione Qualità, della funzione Prodotto, della Programmazione o l'Ufficio Personale. Si evidenziano quindi forti differenze organizzative spesso legate alle dimensioni delle imprese.

La customer satisfaction è affidata principalmente alla funzione Commerciale poiché, come è stato detto nella domanda 3, è quella più a contatto con il cliente e che meglio interpreta le richieste del mercato.

La gestione dei processi e il miglioramento dei processi è un'attività svolta generalmente dalle stesse funzioni che si occupano di definire le procedure e gli standard, quali la Direzione generale, la funzione Commerciale o i responsabili delle diverse aree aziendali.

Si evidenziano diversi esempi in cui la funzione Commerciale svolge un ruolo attivo in tutte e tre le attività citate precedentemente soprattutto per quanto riguarda la customer satisfaction. Si può affermare che essa racchiude in se le mansioni che di solito vengono svolte dalla funzione Qualità e dalle Operations nelle aziende manifatturiere.

Domanda 5 e 6

Il 59% delle aziende intervistate non ha una funzione Qualità al proprio interno; il 18% affida attività legate alla qualità interna ed estera, ad un'altra area aziendale, mentre il 23% ha una funzione Qualità ben definita ed autonoma.

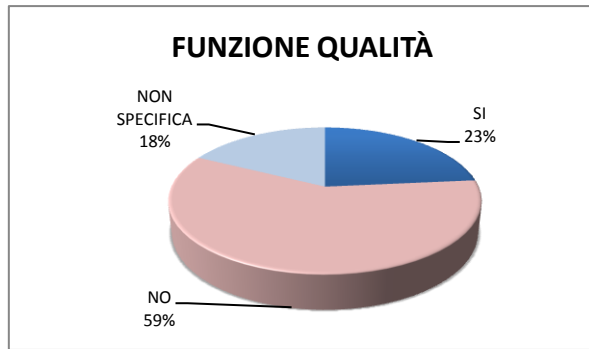


Figura 60- Presenza funzione Qualità all'interno delle aziende

Come affermato nella domanda 4 in molte aziende di questo settore i tipici compiti della funzione Qualità sono affidati alla funzione Commerciale. Questo perchè le imprese del settore turistico sono improntate alla gestione del cliente e all'attività di

vendita, quindi la funzione Commerciale risulta spesso la più importante e quella che meglio può controllare i processi e il rapporto con il cliente.

Solo nelle aziende più grandi e quindi più complesse dal punto di vista organizzativo troviamo la funzione Qualità. Quando essa è presente si occupa principalmente del controllo del livello qualitativo del servizio e della customer satisfaction. Nella maggior parte dei casi risponde direttamente alla Direzione Generale.

Domanda 7

I processi operativi più citati in questa domanda sono la gestione delle prenotazioni e lo sviluppo del prodotto. Essi sono processi complessi e passano attraverso diverse funzioni.

Il primo processo include l'interazione con il cliente nelle agenzie di viaggi, dove ha inizio il processamento della pratica. Successivamente la pratica passa alla funzione Commerciale del tour operator che prende contatto con le strutture presenti nei luoghi richiesti dal cliente e in fine arriva alla funzione Contabilità che si occupa dell'archiviazione della pratica. Si può notare quindi che la fase di vendita dei pacchetti di viaggio è affidata alle agenzie di viaggio.

Il tour operator non entra in contatto con il consumatore finale e questo a volte non gli permette di capire in maniera precisa le sue esigenze.

Lo sviluppo del prodotto è un processo che vede la collaborazione della funzione Prodotto, del Marketing e della funzione Commerciale. Il responsabile prodotto considerando le esigenze dei clienti e i servizi offerti dai suoi fornitori, come gli

hotel, i villaggi, le compagnie aeree ecc. sviluppa dei pacchetti di viaggio. Essi vengono poi analizzati dalla funzione Marketing la quale definisce in che modo proporli ai clienti e quale segmento di mercato raggiungere; infine le diverse offerte passano alla funzione Commerciale che si occupa di venderle alle agenzie con cui collabora.

Ogni funzione ha le proprie procedure e lavora su tempistiche differenti; gli impiegati del commerciale tendono ad analizzare una pratica per volta, mentre gli attori che sono nella contabilità lavorano maggiormente a lotti.

Lo sviluppo del prodotto vede una forte interazione tra le diverse funzioni poiché si reputa molto importante creare servizi appropriati alle richieste del mercato e per farlo serve un elevato scambio di informazioni tra chi conosce i clienti e chi conosce le offerte dei fornitori.

Domanda 8

La profittabilità legata ai processi descritti nella domanda precedente varia esclusivamente tra l'essere media e fondamentale. In particolare il 42% la considera alta, il 29% fondamentale e la restante

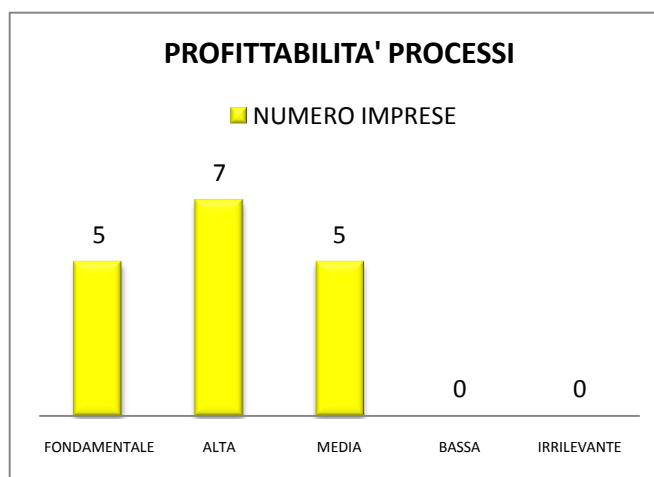


Figura 61- Profittabilità processi

parte media.

Questo scenario è ovvio perché si tratta di due processi che compongono il core business delle aziende turistiche. La vendita dei pacchetti di viaggio attraverso le agenzie è una fase esternalizzata non perché risulta poco rilevante ma perché la diffusione territoriale delle agenzie permette al tour operator di raggiungere il mercato.

Domanda 9

Il 60% delle aziende intervistate ha indicato la forte necessità di pianificazione delle attività come la problematica operativa più rilevante all'interno dei processi descritti nella domanda 7. In seguito le difficoltà più citate sono state il tanto sforzo di coordinamento e controllo sull'avanzamento delle lavorazioni, le difficoltà a migliorare per via della forte variabilità e i tempi variabili.

Si nota quindi che il problema principale è fortemente legato alla gestione e al controllo delle attività a fronte di una variabilità che spesso richiede reattività e flessibilità all'interno dei processi e nel servire il cliente. Sono proprio questi due elementi assenti diverse realtà, come riporta la domanda 2, infatti il time to market e modificare le caratteristiche del servizio risultano dei problemi medi. Tutto questo può essere ricollegato alla mancanza in molte realtà della funzione Qualità o delle Operations, cioè di quelle aree aziendali che per natura svolgono mansioni di controllo e gestione dei processi. Come è già stato detto in precedenza questo settore è caratterizzato da una forte propensione alle vendite e la funzione Commerciale svolge mansioni allargate, ma può non avere le giuste competenze organizzative nel gestire le diverse attività e attori della filiera. Il grafico sottostante riporta i problemi riscontrati dalle imprese (Figura 62).



Figura 62- Problemi sui processi

Domanda 10

Il 71% delle imprese intervistate non conosce l'approccio Lean, mentre il 29% lo conosce. Di quest'ultimo solo un'azienda lo implementa sottolineando quanto il campione intervistato sia composto da imprese poco informate su

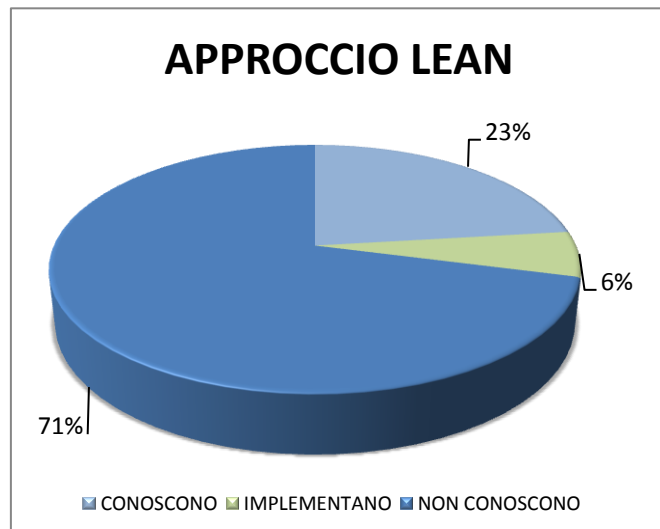


Figura 63- Implementazione approccio Lean

questa tecnica e ancor di più restie ad suo utilizzarla

all'interno dei processi e dell'organizzazione aziendale. Una possibile spiegazione è già stata evidenziata nelle domande precedenti e cioè la propensione all'aspetto commerciale e alla gestione del cliente tendono a ridurre le attenzioni al controllo e all'analisi dei processi in ambito di back office, soprattutto nelle realtà medio-piccole.

Domanda 11

Gli obiettivi dell'unica azienda che implementa l'approccio Lean sono ridurre i costi/ ridurre gli FTE/ e aumentare la produttività, ridurre la quota di artigianalità e in fine ridurre il carico di lavoro per la pianificazione della produzione, controlli qualità e rilavorazioni. Si evidenzia che essi sono fortemente legati alla ricerca dell'efficienza, alla standardizzazione e alla pianificazione dei processi.

Domanda 12

L'azienda che implementa il Lean ha affermato che sta utilizzando tutti gli strumenti tipici di questa metodologia elencati nella domanda. Si evidenzia una

forte conoscenza dell'approccio Lean e un completo coinvolgimento di tutta l'organizzazione in questa filosofia. Non è un caso che solamente in questa impresa sia presente un responsabile processi e che esso abbia accentrato su di se il controllo di molte attività e di quasi tutte le attività di miglioramento attive attualmente in azienda.

4. CONFRONTO TRA SETTORI

In questo capitolo viene riportato un confronto dei risultati ottenuti, per valutare le differenze e le comunanze tra i diversi settori. L'analisi di confronto è sviluppata analizzando le informazioni per singola domanda.

Domanda 1

Le richieste di mercato che risultano importanti per tutti i settori analizzati sono la velocità di risposta, la puntualità di risposta, i costi e la qualità di conformità. In tutti i mercati analizzati i clienti sono attenti al prezzo e alla qualità del servizio richiesto oltre alla tempestività con cui esso viene erogato.

Il time to market è il fattore tempo ritenuto meno importante dalle imprese dell'intero campione. Questo è dovuto alla difficoltà che riscontrano i clienti nel percepire direttamente questo fattore, come visto in precedenza. Gli unici settori a riscontrare un trend di importanza, anche se in misura minore rispetto agli altri fattori, sono quello assicurativo e sviluppo software. Quest'ultimo offre un servizio in continua evoluzione poiché le tecnologie hanno un tasso di obsolescenza sempre più elevato e le esigenze dei clienti sono dunque sempre più pressanti. Nella figura 64 viene riportata la percentuale di importanza di questo fattore all'interno dei vari settori.

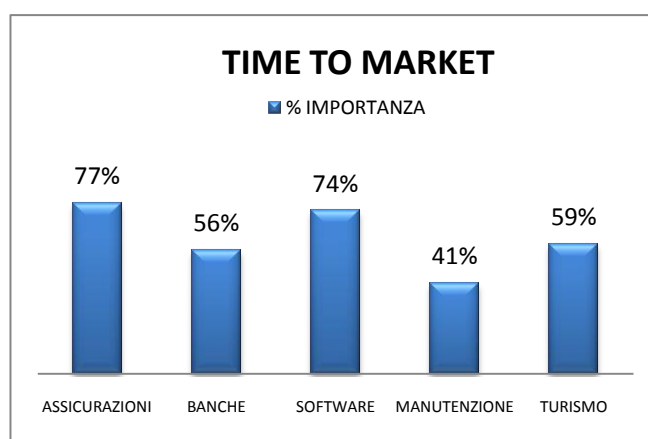


Figura 64- Importanza TTM nei vari settori

I restanti settori risentono meno l'importanza di questo fattore, soprattutto la Manutenzione in quanto fornisce un servizio caratterizzato da processi che non necessitano di innovazione.

La flessibilità si è rivelato il fattore complessivamente meno importante, in particolare modificare i tempi di erogazione del servizio per singolo cliente (Figura 65) è risultato meno rilevante soprattutto nel settore assicurativo e bancario in cui le tempistiche di erogazione del servizio sono più stabili e meno soggette a modifiche. Nel settore della Manutenzione e Sviluppo Software è considerato un fattore

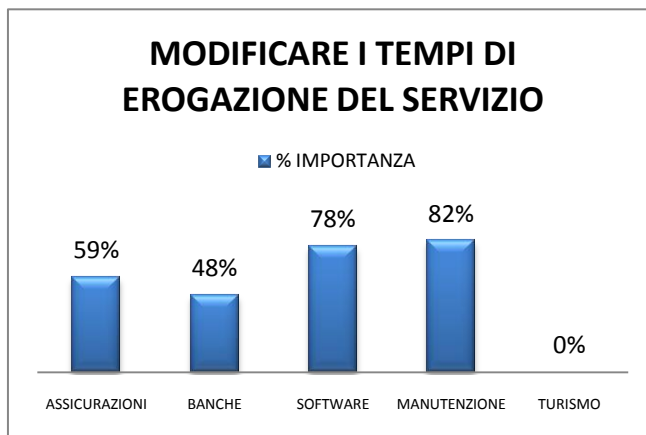


Figura 65- Importanza modificare tempi di erogazione nei vari settori

mediamente importante dalla maggior parte delle imprese in quanto il cliente può richiedere delle modifiche legate alle urgenze che negli altri settori difficilmente si verificano. I referenti delle imprese del turismo non hanno invece fornito risposte in merito a questo fattore perché ritenuto poco inerente al loro business. Mentre modificare le caratteristiche del servizio per singolo cliente è considerato mediamente importante all'interno del campione complessivo, per questo fattore non si riscontrano quindi particolari differenze analizzando i singoli settori.

La qualità di specifica è considerato importante dalla maggior parte delle imprese contattate, ma risulta più rilevante per il settore del Turismo e della Manutenzione. Nel settore turistico la variabilità delle richieste del cliente è ampia e riuscire a soddisfarla

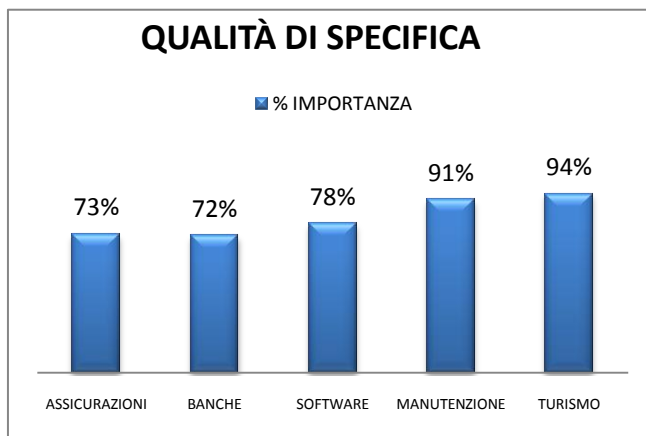


Figura 66- Importanza Qualità di specifica nei vari settori

rappresenta un vantaggio competitivo. Nel settore manutenzione è fondamentale essere in linea con le specifiche richieste dal cliente sia in caso di manutenzione ordinaria sia straordinaria.

È interessante notare che nel settore Assicurativo la qualità di conformità non ha riscontrato elevata importanza, come negli altri settori, poiché le pratiche assicurative sono tendenzialmente standard e difficilmente il cliente lamenta prodotti non conformi.

In generale tutti i fattori sono stati reputati di alta rilevanza, dalla maggior parte delle imprese, in ciascun settore a testimonianza del fatto che i mercati sono sempre più esigenti e che richiedono alte performance sotto molti punti di vista, soprattutto su tempistiche, costi e qualità.

Domanda 2

La problematica più rilevante per tutte le aziende intervistate dei diversi settori è il costo, anche se è un problema elevato solo per il 51% del campione totale. La competitività su questo fattore è sempre più elevata e la crisi economica che ha colpito molti segmenti di mercato negli ultimi anni ha accentuato ulteriormente questa situazione. Valutando singolarmente i settori si evidenzia che il segmento del turismo è invece quello in cui si è registrata la percentuale più bassa di imprese che valutano i costi come una problematica rilevante, intorno al 35% (vedi Fig. 67).

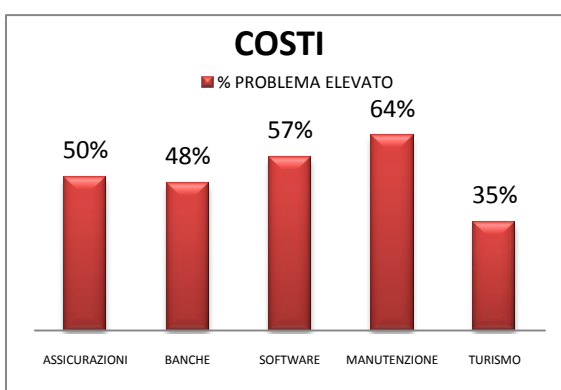


Figura 67- Problematica dei costi nei vari settori

Il settore bancario risulta essere quello che riscontra maggiori problemi nella la velocità di risposta nel il time to market sono considerate due problematiche molto rilevanti e mediamente anche per modificare i tempi e le caratteristiche del servizio. I servizi bancari per essere erogati devono rispettare tempistiche stabilite, che spesso dipendono dall'interazione dei vari attori, quindi risulta difficile riuscire a coordinare le attività cercando di ridurre le tempistiche interne per essere più efficienti. Inoltre la maggior parte di essi risulta essere standard e difficilmente modificabili a fronte di richieste dei clienti. Quindi nel settore bancario, come già sottolineato in precedenza, le imprese possono agire su Tempi e Flessibilità per ottenere un vantaggio competitivo.

Al contrario le imprese del settore Turismo si dimostrano essere le più reattive in termini di Flessibilità e Qualità, rispetto agli altri settori. In particolare nessuna impresa riscontra problemi nella modifica delle caratteristiche del servizio a fronte di una richiesta da parte del cliente.

Inoltre la maggior parte dell'impresa non ritiene la qualità di specifica e di conformità problemi elevati. Questo dimostra la capacità di individuare i fattori

rilevanti per il mercato e di agire per soddisfare i clienti, coerentemente con il quadro presentato nella domanda precedente riguardo l'importanza della qualità nell'erogazione del servizio.

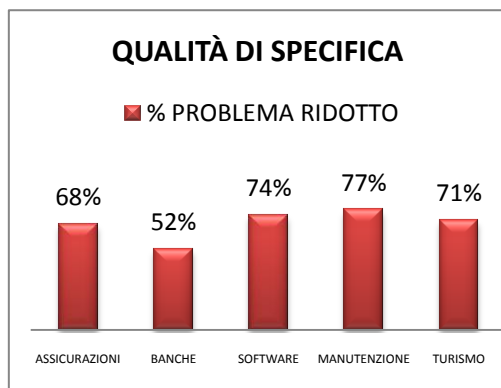


Figura 68- Problematica della qualità di specifica nei vari settori

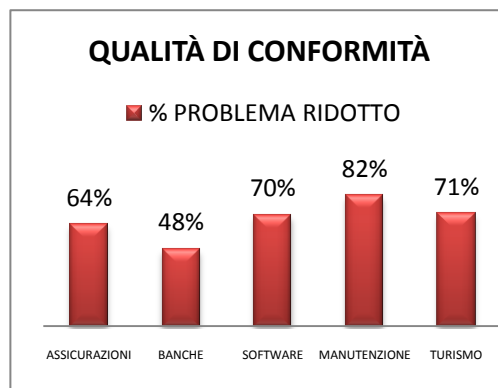


Figura 69- Problematica della qualità di conformità nei vari settori

Il livello delle problematiche riscontrato è generalmente basso. Questo può essere dovuto alla tendenza degli intervistati di non mostrare i difetti delle proprie imprese, ma di essere più conservativi in merito.

Domanda 3

Dopo aver analizzato l'importanza e il livello di criticità dei fattori di prestazione è necessario individuare in che modo le aziende stanno operando per risolvere eventuali problematiche a fronte dell'importanza dei fattori per il mercato.

Le azioni di miglioramento maggiormente implementate dal campione di 109 imprese sono modificare competenze/procedure/processi per aumentare l'efficienza, aumento del grado di informatizzazione per aumentare l'efficienza e aumento del grado di informatizzazione per aumentare il livello di servizio. La tendenza generale è quindi ridurre i costi sia tramite una riorganizzazione della struttura dei processi, sia attraverso l'uso di strumenti informatici in grado di velocizzare e automatizzare le attività operative, e agire sulla flessibilità e la qualità del servizio. Le imprese stanno cercando di risolvere le problematiche riscontrate anche se è evidente che nonostante gli sforzi la problematica dei costi risulta di difficile risoluzione, come sottolineato in precedenza.

Analizzando più nel dettaglio la situazione si riscontrano aspetti comuni o differenze tra alcuni settori riguardo l'implementazione delle singole leve. In particolare la modifica delle competenze/processi/ procedure per aumentare l'efficienza (Fig. 70) viene svolta in maniera frequente dalle imprese del campione escluso il settore della Manutenzione, che ritiene

più ragionevole modificare le caratteristiche del servizio fornito (Figura 71).

Questa è appunto la leva maggiormente svolta in questo settore, ma che non riscontra elevata applicazione nei restanti settori.

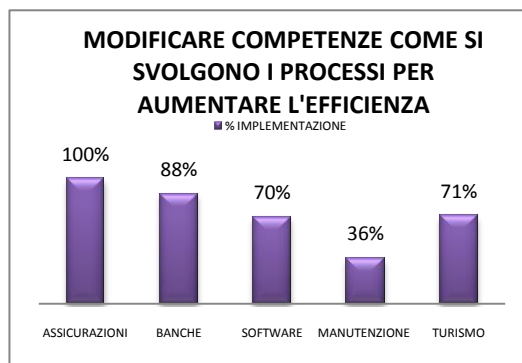


Figura 70- Livello di utilizzo di modifica competenze

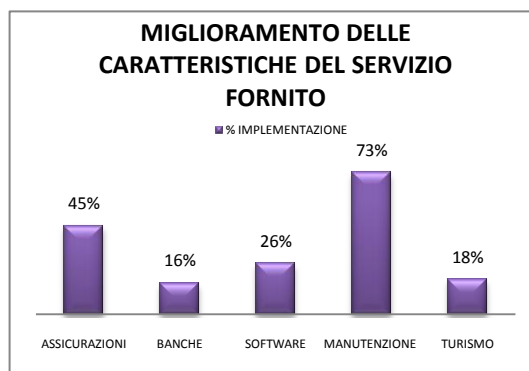


Figura 71- Livello di utilizzo di miglioramento caratteristiche del servizio

Lo stesso discorso può essere applicato all'utilizzo di sistemi di pianificazione e programmazione della capacità/manodopera al miglioramento delle strategie di manutenzione/prevenzione dei guasti/inconvenienti, all'aumento dei gradi di visibilità sul processo dei diversi attori coinvolti e riduzione delle fonti di variabilità nei processi, che risultano azioni di miglioramento svolte maggiormente nel settore Manutenzione.



Figura 73- Livello di utilizzo di sistemi di pianificazione e programmazione della capacità



Figura 72- Livello di utilizzo di miglioramento delle strategie di manutenzione

Questo può essere spiegato dal fatto che nel servizio di manutenzione è importante rispettare lo scheduling con cui si assegnano le uscite ai diversi tecnici ed avere quindi un maggior controllo sulle azioni svolte da essi per cercare di ridurre la variabilità.

Aumentare il grado di informatizzazione per incrementare il livello di servizio (Figura 74), come detto in precedenza è la terza leva più utilizzata da tutto il campione di imprese, di cui fanno parte maggiormente aziende del settore bancario, assicurativo e del turismo. Le imprese di sviluppo software e di manutenzione non sentono la necessità di aumentare l'informatizzazione per migliorare il livello di servizio, questo perché sono già abbastanza efficienti in termini di Qualità e Tempi e Flessibilità, come già sottolineato in precedenza.

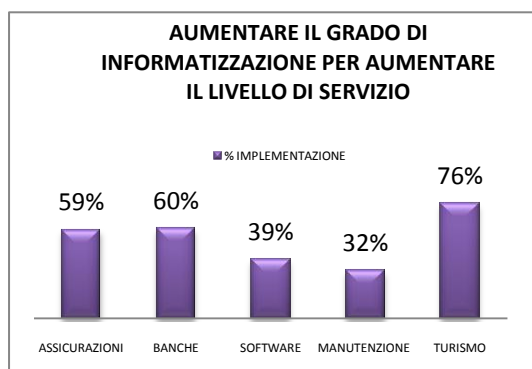


Figura 74- Livello di implementazione di aumento del grado di informatizzazione per aumentare LS

L'esternalizzazione di attività e processi è un'attività quasi esclusivamente implementata dalle banche. Le motivazioni che spingono quest'ultime a dare in outsourcing le attività sono sia una riduzione di costi sia una maggior concentrazione delle competenze nel proprio core business, piuttosto che in attività secondarie (Fig. 75)

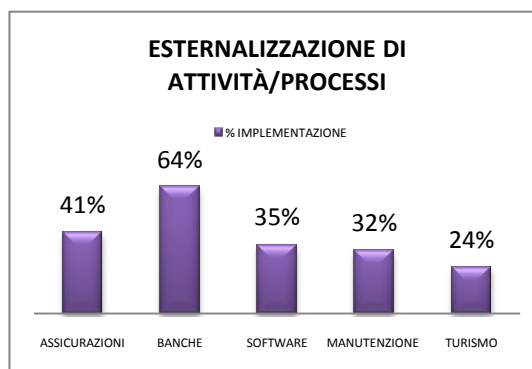


Figura 75- Livello di utilizzo di esternalizzazione attività e processi

L'accentramento delle attività di back-office per fare efficienza viene svolta maggiormente dalle imprese del settore bancario e di sviluppo software in quanto è un'azione che consente di ridurre le tempistiche interne e i costi per aumentare l'efficienza (Fig. 76).

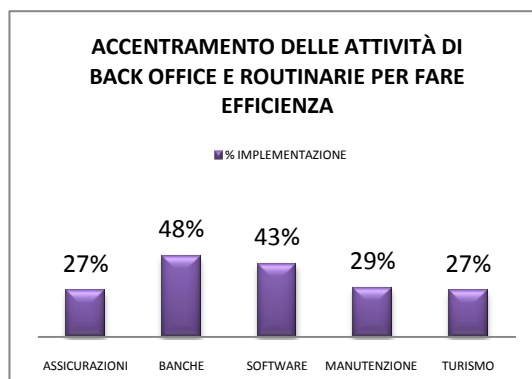


Figura 76- Livello di utilizzo di accentramento attività di back-office

Mentre l'aumento del grado di interazione con il cliente è applicato maggiormente nel settore turistico, in quanto rappresenta il settore che prevede un rapporto con il cliente più costante e intenso. Questo non vuol dire che gli altri settori ritengano meno importante questo aspetto, ma probabilmente l'hanno già applicato in passato (Fig. 77).

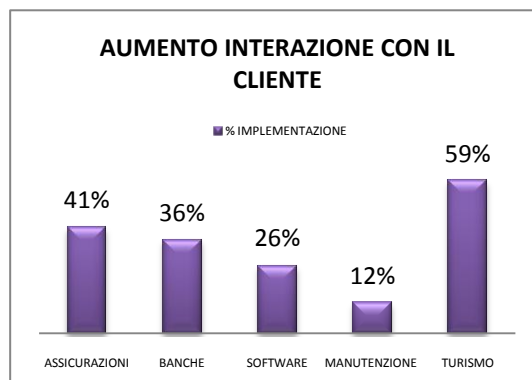


Figura 77- Livello di utilizzo di aumento del grado di interazione con il cliente

Di contro analizzando le leve meno utilizzate all'interno di questi settori , si evidenzia che il miglioramento del rapporto con i fornitori, è implementata da un numero ristretto di imprese (Fig. 78).

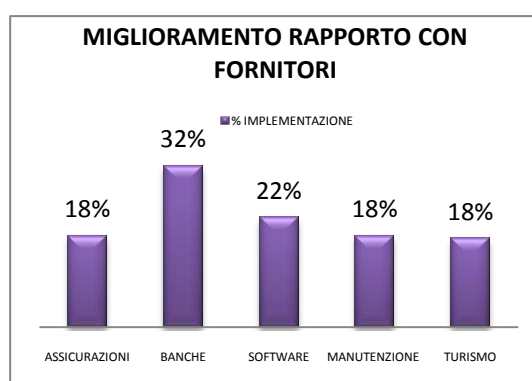


Figura 78- Livello di utilizzo di miglioramento rapporto con i fornitori

Questo può dipendere dal fatto che alcune imprese già mantengono un buon rapporto con i fornitori e altre ignorano l'importanza di avere una supply chain più efficiente e a flusso continuo.

Inoltre è interessante evidenziare che nessuna impresa del settore Turismo si occupa di migliorare le strategie di manutenzione/ prevenzione dei guasti e inconvenienti, perché ritenuta di scarsa applicazione in questo contesto (Fig.).

L'obiettivo ultimo di questa domanda è capire chi svolge le attività di miglioramento per individuare, nell'ambito dei servizi, una funzione che svolga i compiti tipici della funzione Operations nelle aziende manifatturiere e per capire se i servizi sono improntati a una corretta gestione delle operations. Le azioni di miglioramento sono svolte da una pluralità di attori all'interno del campione analizzato. Le figure aziendali maggiormente riscontrate sono l'Organizzazione, i Sistemi Informativi, le Operations e la Direzione Generale e la Qualità.

In particolare l'Organizzazione è la funzione più presente all'interno dei processi aziendali delle Banche e delle Assicurazioni e si occupa maggiormente della leva gestionale-organizzativa. I Sistemi Informativi gestiscono la leva tecnologica in tutti i settori analizzati e una leva di innovazione prodotto, quale aumento del

grado di informatizzazione per offrire nuovi servizi. Le Operations si riscontrano maggiormente nel settore della Manutenzione e nel settore Software, in quanto come già sottolineato più volte, sono simili al settore manifatturiero. Nel primo si occupa di implementare la leva gestionale-organizzativa per la maggior parte, mentre nel secondo è affidata a più azioni di miglioramento. Solo in questi settori è presente anche la funzione Qualità, anche se in misura minore, che si occupa di implementare alcune leve tra quelle gestionali-organizzative, tecnologiche e di innovazione prodotto. La Direzione Generale ha un controllo su molte azioni di miglioramento in tutti i settori, soprattutto per quanto riguarda la leva tecnologica-gestionale.

Inoltre è interessante notare che la funzione Marketing-Commerciale è presente per lo più nel settore del Turismo, in cui svolge la pluralità delle leve, ma per gli altri settori si occupa solo dell'implementazione dell'aumento del grado di interazione con il cliente, poiché ha più contatto con lo stesso.

Domanda 4

L'obiettivo di questa domanda è individuare la figura aziendale che si occupa di tre attività specifiche, quali definizione procedure e standard, *customer satisfaction* e gestione processi e miglioramento processi, per valutare la presenza di similitudini con il settore manifatturiero. Nel capitolo precedente sono stati esaminati i settori singolarmente, qui si individuano le eventuali comunanze o differenze tra i settori.

La definizione delle procedure e degli standard è un'attività gestita dalla funzione Qualità nel settore Software e Manutenzione, perché hanno processi che più si avvicinano all'ambito manifatturiero. Mentre nelle banche e assicurazioni viene svolta con la supervisione della funzione Organizzazione. Il settore del Turismo non ha comunanze con gli altri settori, poiché presenta una situazione meno omogenea. Infatti l'attività soprannominata viene svolta in alcune imprese dalla Direzione Generale, in altre dai responsabili dei vari reparti e infine dalla funzione Marketing e Commerciale.

Per quanto riguarda la gestione della *customer satisfaction* i risultati sono più uniformi. In tutti i settori quest'area è affidata alla funzione Marketing e Commerciale. Nel settore Manutenzione e Software è affidata anche alla funzione Qualità, ma in misura minore.

Infine per la gestione dei processi e miglioramento processi il discorso è simile a quanto detto per la definizione di procedure e standard. Infatti il settore Software e

Manutenzione assegnano questa attività alla funzione Qualità nella maggior parte dei casi, mentre banche e assicurazioni alla funzione Organizzazione. Il settore Turismo presenta ancora una situazione non omogenea con la presenza della Direzione Generale e dei responsabili delle varie aree aziendali. In alcune imprese dei settori Manutenzione, Software e Assicurazioni la gestione dei processi viene affidata alla funzione Operations evidenziando una maggior analogia con il settore manifatturiero.

In generale la Qualità risulta l'area più importante per le aziende di manutenzione e sviluppo software. Infatti questa funzione si occupa generalmente dei tre processi elencati, svolge quindi un ruolo regolamentativo e operativo in modo trasversale rispetto a tutta la struttura aziendale. Coerentemente con quanto osservato nel capitolo relativo all'analisi dei risultati, nel segmento software e in quello della manutenzione c'è una forte attenzione alla qualità dei servizi erogati.

L'area Organizzazione è invece tipica delle realtà bancarie ed assicurative, mentre non viene mai citata negli altri settori. Questa situazione può essere dovuta alla complessità organizzativa e alle dimensioni che caratterizzano questa tipologia d'impres.

Nelle aziende del Turismo si evidenzia invece una scarsa attenzione ai processi, come detto nel capitolo 3 relativo all'analisi dei risultati, qui lo sforzo è rivolto maggiormente al rapporto con il cliente e alle vendite e non è presente una funzione specifica dedicata al controllo delle attività operative.

Domanda 5 e 6

I settori che vedono la presenza della funzione Qualità nella maggior parte delle imprese sono rispettivamente il Software e la Manutenzione. Infatti il 90% delle imprese dei singoli settori ha all'interno dell'organigramma aziendale la funzione Qualità. Coerentemente con quanto delineato in precedenza, essa possiede un ruolo rilevante all'interno di questi segmenti, in quanto controlla i processi, i livelli qualitativi dei prodotti e dei servizi erogati e si occupa di mettere in pratica diverse azioni di miglioramento soprattutto di natura gestionale.

I dati ottenuti dalle banche e dalle assicurazioni evidenziano la scarsa presenza di una funzione Qualità ben definita dall'organigramma aziendale. Nonostante nelle banche non sia definita la funzione, c'è comunque un'elevata attenzione al controllo dei processi e delle procedure. Questo non è vero nelle assicurazioni in cui il 59% ha affermato di non effettuare alcun controllo qualità sui processi aziendali.

Il settore del Turismo è meno orientato al controllo qualità dei processi, infatti la maggior parte delle imprese intervistate per questo segmento ha affermato di non svolgere alcun compito in questo ambito. L'assenza della funzione Qualità può essere legata alle ridotte dimensioni aziendali, infatti il 76% del campione selezionato ha un numero di dipendenti compreso tra 50 e 250. Mentre imprese che svolgono controllo qualità, specialmente sul prodotto finale piuttosto che sui processi, affidano il compito alla funzione Marketing e Commerciale.

Nella maggior parte delle imprese la funzione Qualità riporta direttamente alla Direzione Generale.

Domanda 7

I processi più lunghi e complessi, in cui la pratica passa attraverso un numero maggiore d'attori, si riscontrano all'interno del settore Assicurativo e Bancario. Infatti la gestione dei sinistri e l'erogazione delle polizze, nelle assicurazioni, la gestione patrimoniale e l'erogazione del credito, nelle banche, prevedono flussi informativi e documentali intrecciati in relazione alla natura della pratica considerata. Si riscontra una forte regolamentazione e ogni attore coinvolto nel processo deve seguire delle procedure ben definite, soprattutto a livello più operativo, limitando la propria autonomia. Questo è dovuto alla standardizzazione delle pratiche che consente di rendere il processo più efficiente; a fronte di richieste specializzate la rigidità rallenta le fasi di processo allungando i tempi di erogazione del servizio. Le banche e le assicurazioni sono dunque più simili alle aziende manifatturiere che lavorano su grandi volumi e bassa diversificazione di prodotto.

Nel settore software non è presente questa rigidità nell'organizzazione, ma è maggiore l'autonomia e l'interazione degli attori coinvolti. Infatti lo sviluppo software vede la collaborazione di più funzioni quali, Commerciale, i Sistemi Informativi e la Qualità. La prima conosce le esigenze dei clienti e le specifiche che essi hanno richiesto, la seconda ha le competenze per sviluppare il prodotto/servizio e la terza controlla e gestisce il processo. Le aziende intervistate del settore software si dimostrano più flessibili sul servizio da erogare ma meno efficienti dal punto di vista operativo, soprattutto nei progetti personalizzati dove risulta difficile seguire delle procedure standard.

La tendenza presente nei tre settori sopra citati è esternalizzare alcune attività non core che richiedono maggiori competenze o costituiscono un costo elevato per le imprese, per aumentare l'efficienza. In particolare si evidenzia una differenza di comportamento tra le banche e gli altri settori, in quanto esternalizzano le attività

in ottica di riduzione dei costi, mentre le altre per garantire un servizio migliore. Al contrario le aziende del settore manutenzione tendono a svolgere tutte le fasi dei propri processi all'interno in quanto l'esternalizzazione richiederebbe uno sforzo di coordinamento ulteriore il controllo sulla qualità del servizio sarebbe inferiore. Lo stesso discorso può essere applicato per le imprese turistiche, che non sono solite fornire in outsourcing parti di processo. Rispetto alle altre aziende, quelle turistiche hanno un'organizzazione più orizzontale e semplice, dettata probabilmente dalle dimensioni più ridotte.

In sintesi le banche e le assicurazioni si dimostrano le aziende più rigide e definite dal punto di vista organizzativo; lavorano su elevati volumi di pratiche e raggiungono buoni livelli di efficienza operativa, anche se a volte la troppa burocrazia rallenta le tempistiche. Le aziende software e quelle della manutenzione si dimostrano invece più flessibili per garantire una maggiore personalizzazione dei servizi.

Domanda 8

I processi descritti nella domanda precedente possiedono maggiormente una profittabilità fondamentale o alta per tutte le aziende appartenenti ai diversi settori. Questa situazione dipende dal fatto che i processi citati rappresentano le attività principali che le imprese svolgono per erogare i propri servizi.

Domanda 9

Il tanto sforzo di coordinamento e controllo sull'avanzamento delle lavorazioni e le rilavorazioni e ricircoli imprevisti ed imprevedibili rappresentano le problematiche operative relative ai processi della domanda 7, più comuni tra tutti i settori analizzati, in particolare assicurativo, bancario, manutenzione e turismo. Si evidenzia una difficoltà di collaborazione tra le diverse funzioni aziendali e l'occorrenza di imprevisti che portano a dover ripetere alcune attività. Probabilmente questo è dovuto al fatto che i processi di queste aziende sono lunghi e complessi, come detto in precedenza. Infatti la quantità di risorse implicate nei processi descritti in domanda 7, è molto elevata e risulta difficile integrare tutte le attività e coordinarle.

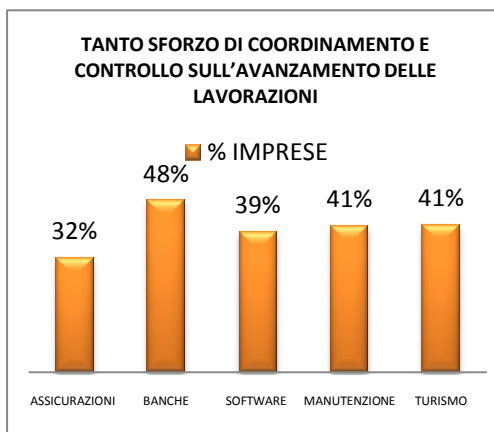


Figura 81- Livello di problematica operativa riscontrato- Tanto sforzo di coordinamento

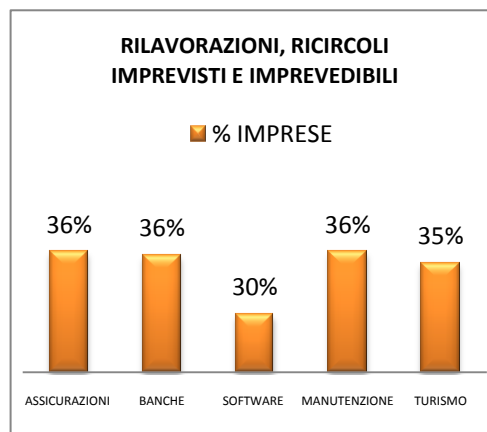


Figura 80- Livello di problematica operativa riscontrato- Rilavorazioni, ricircoli imprevisi e imprevedibili

La forte necessità di pianificazione delle attività è una problematica operativa che tocca maggiormente il settore della manutenzione e del turismo (Fig.81). Per le prime questa difficoltà è dovuta al fatto che tutte le operazioni che compongono i processi per erogare i servizi vengono fatte internamente e coinvolgono molti attori di diverse funzioni. Per i tour operator invece questa azione risulta problematica a causa della mancanza di una funzione dedicata e specializzata nel controllo delle fasi di processo e nel coordinamento degli attori.

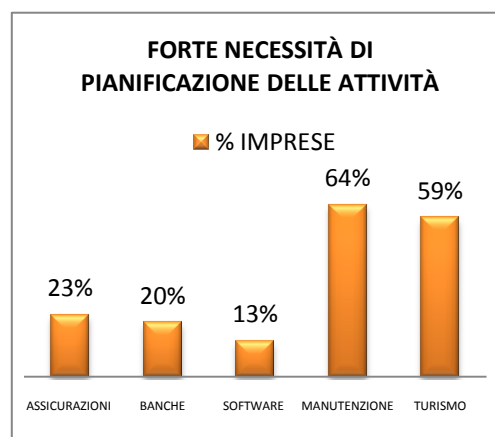


Figura 79- Livello di problematica operativa riscontrato- Forte necessità di pianificazione

Le differenze più evidenti si riscontrano su tre problematiche, quali tempi variabili (Fig 82), difficoltà a migliorare per via della forte variabilità (Fig 83) e problemi qualitativi (Fig 84). La prima viene riscontrata maggiormente dalle imprese del settore Manutenzione in quanto è difficile definire le tempistiche di intervento. La seconda viene riscontrata nel settore Turismo poiché le richieste dei clienti hanno una variabilità molto ampia. Mentre la terza problematica viene riscontrata nel settore

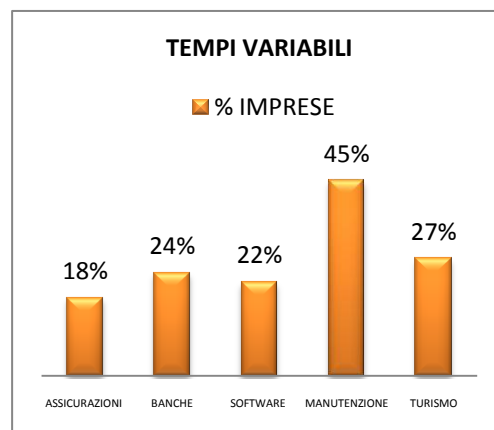


Figura 82- Livello di problematica operativa riscontrato- Tempi variabili

bancario dove, come detto in precedenza, sono presenti flussi di pratiche più intrecciati.

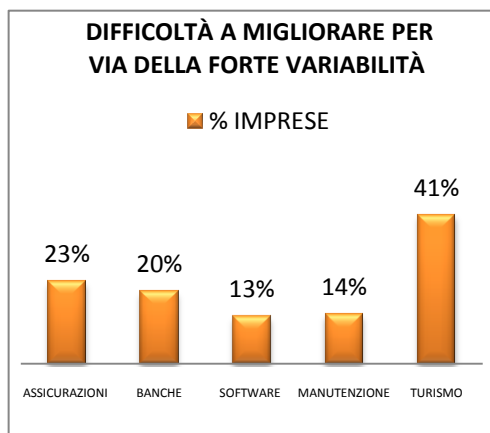


Figura 84- Livello di problematica operativa riscontrato- Difficoltà a migliorare per via della forte variabilità

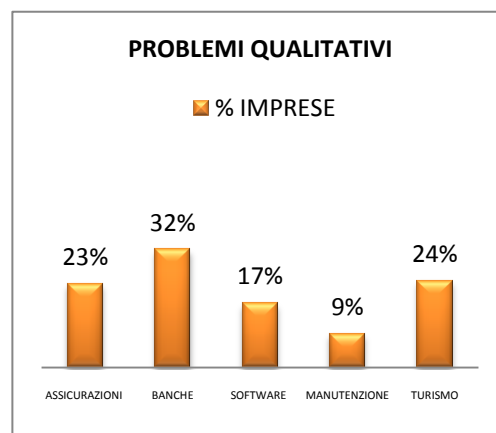


Figura 83- Livello di problematica operativa riscontrato- Problemi Qualitativi

Di contro le problematiche in assoluto meno riscontrate sono tempi lunghi e difficoltà di pianificazione della capacità produttiva. Per quest'ultima una plausibile spiegazione può essere legata alla difficoltà degli intervistati di riferirla all'ambito dei servizi; poiché più associata all'ambito manifatturiero.

Domanda 10

In questa domanda si valuta il livello di conoscenza e implementazione dell'approccio Lean all'interno del campione complessivo. In particolare più della metà delle imprese afferma di non conoscere tale approccio, mentre la restante parte conosce il Lean in maniera più o meno approfondita.

Si riscontra però che solo il 20% del campione totale implementa tale approccio, quindi il livello di implementazione all'interno dei settori analizzati, non è elevato. I settori dove risulta più conosciuto sono il settore bancario e manutenzione, mentre nelle imprese del turismo è presente la percentuale più bassa.

Nonostante nel settore manutenzione sia più conosciuto, esso non viene implementato da un gran numero di imprese, infatti solo 20% di queste lo implementa. Mentre i settori in cui è maggiormente implementato risultano quello bancario e assicurativo, con il 32% delle imprese dei rispettivi settori. Questo risultato può essere dovuto al fatto che le banche e le assicurazioni sono più simili

alle aziende manifatturiere dove il Lean è nato e ha conosciuto il maggior successo. Infatti come già sottolineato in precedenza esse lavorano su alti volumi e una variabilità delle tipologie di servizio offerte.

È interessante notare che nel settore Turismo e Software solo il 6% e 9% delle imprese dei rispettivi settori implementa l'approccio Lean.

Domanda 11

Lo scopo che accomuna la maggior parte delle imprese del campione che implementano l'approccio Lean è ridurre i costi/ridurre gli FTE e aumentare la produttività (Figura 85). Questo si ricollega alla principale problematica che le imprese si trovano ad affrontare, cioè i costi. Le aziende cercano di produrre di più sfruttando lo stesso quantitativo di risorse aumentando così la marginalità di profitto.



Figura 85- Motivazione approccio Lean- Riduzione dei costi

La riduzione dei tempi di attraversamento (Fig. 86) è un obiettivo tipico delle assicurazioni, software e manutenzione poiché hanno processi molto lunghi con tempistiche elevate.

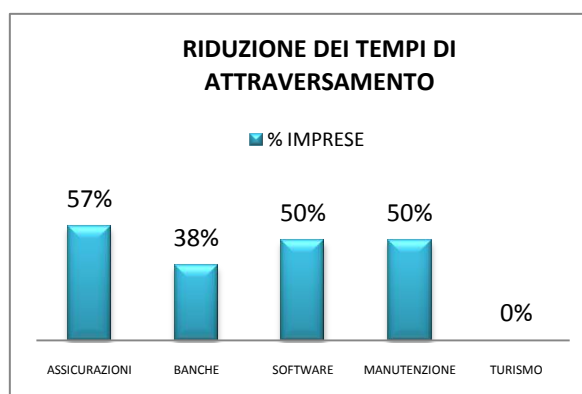


Figura 86- Motivazione approccio Lean- Riduzione tempi d'attraversamento

Mentre l'aumento della flessibilità (Fig. 87) spinge le imprese del settore Manutenzione, Software e Assicurativo a implementare di tale approccio. I primi settori per riuscire a essere più competitivi nel servire i clienti. Le assicurazioni per risolvere il problema legato alla rigidità dei processi. Inoltre l'unica impresa del settore turismo che implementa l'approccio Lean è spinta anch'essa da questa motivazione.

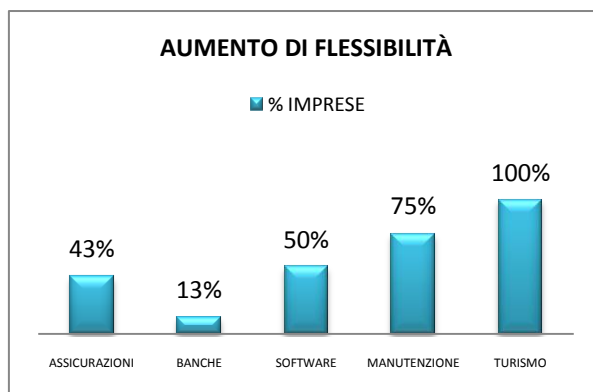


Figura 87- Motivazione approccio Lean- Aumento flessibilità

Di contro la motivazione che non fa parte degli obiettivi che muovono le imprese verso l'implementazione dell'approccio Lean è la riduzione del carico di lavoro per pianificazione della produzione, controlli qualità intermedi e a fine linea e rilavorazioni; probabilmente dovuta alla natura manifatturiera della stessa. Infatti viene implementata solo da un'impresa del settore assicurativo.

Domanda 12

Gli strumenti della metodologia Lean maggiormente utilizzati in tutti i settori considerati sono la mappatura dei processi, il coinvolgimento di tutti i livelli nelle attività di miglioramento e l'introduzione di regole di lavoro standard. Si nota quindi una volontà comune di conoscere e misurare meglio i processi, di definire con più accuratezza come svolgere le mansioni e confrontare i diversi punti di vista, da quello più operativo a quello più globale. Inoltre definire il modo con cui svolgere ogni attività, identificarne gli sprechi e le fasi indispensabili permette di misurarne meglio le prestazioni. Si evidenzia una forte impegno a rendere efficienti i processi e cercare di risolvere le problematiche più pressanti come la riduzione dei costi, dei tempi di attraversamento e della variabilità.

Gli strumenti utilizzati si possono definire di livello base, cioè i più semplici e facili da implementare della metodologia Lean. Si riscontra quindi un uso ancora ridotto e limitato degli strumenti; probabilmente molte aziende sono interessate alle soluzioni proposte dal Lean ma si limitano all'introduzione dei cambiamenti meno radicali e che rivoluzionano meno i processi.

Analizzando nel dettaglio si riscontrano alcune peculiarità proprie dei singoli settori rispetto alla totalità del campione. Un caso particolare si evidenzia nel settore del turismo in quanto la sola impresa che implementa l'approccio Lean utilizza tutte le tecniche e gli strumenti proposti. Per questo motivo non verrà riportata nelle singole voci.

La maggior parte delle imprese assicurative che implementano il Lean applica una significativa riduzione o eliminazione dei ricircoli/ delle rilavorazioni/ linearizzazione del processo, a differenza degli altri settori (Figura 88). Questa azione è coerente con il tentativo di risolvere la problematica relativa alle rilavorazioni comune a diverse aziende assicurative sottolineata nella domanda 9.

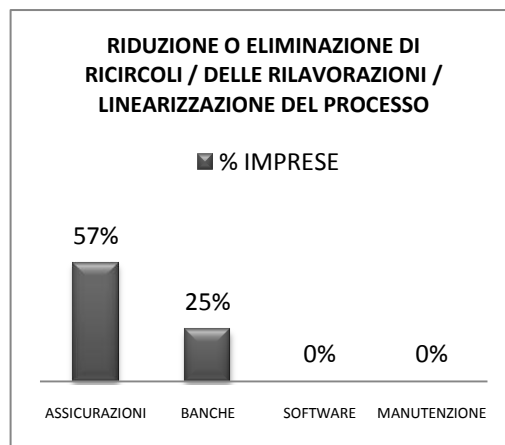


Figura 88- Strumenti approccio Lean- Riduzione o eliminazione ricircoli

Mentre 1/3 delle banche sta applicando le attività 5S e l'uso di una regola standard per il processamento degli ordini ai diversi stadi, seguita e condivisa da tutti gli impiegati (Figure 89-90). Questo particolare strumento consente di migliorare le difficoltà relative allo sforzo di coordinamento sull'avanzamento delle lavorazioni, dovute alla presenza di molti flussi informativi intrecciati e attori coinvolti, di cui spesso soffrono le aziende bancarie.

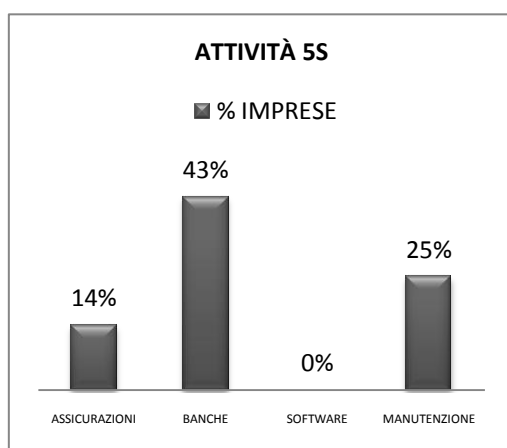


Figura 90- Strumenti approccio Lean- Attività 5s

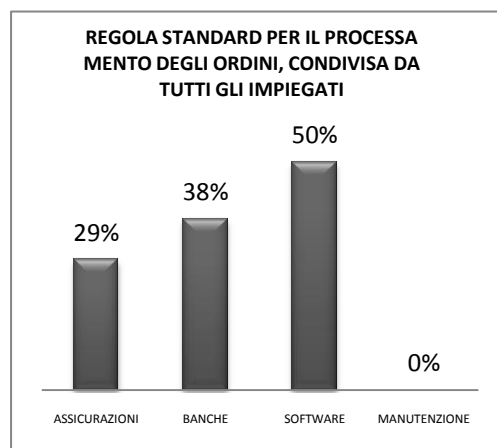


Figura 89- Strumenti approccio Lean- Regola standard per il processamento degli ordini

Infine la metà delle aziende di manutenzione e parte delle assicurazioni e delle banche che implementano il Lean sta applicando controlli qualità alla fonte (Fig 91). Si intuisce che queste stanno cercando di anticipare i controlli qualità in modo tale che questo elemento non risulti un problema in fasi avanzate del processo e non ci sia il rischio di doverle ripetere allungando i tempi di erogazione del servizio.

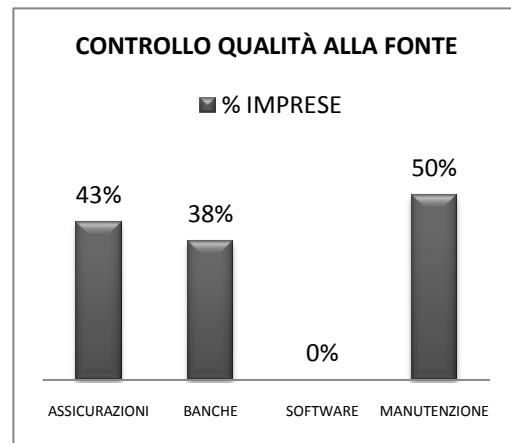


Figura 91-Strumenti approccio Lean- Controllo qualità alla fonte

Si può notare quindi che gli strumenti Lean utilizzati variano a seconda delle problematiche che si vogliono affrontare, confermando la buona duttilità di questa metodologia in contesti anche molto diversi.

In generale esistono solo singoli esempi di aziende nel settore bancario e in quello assicurativo che implementano strumenti Lean più avanzati come la produzione livellata, la regolamentazione del ritmo produttivo sulla base del comportamento del sistema a valle, la definizione di un ritmo comune e la sincronizzazione degli stadi.

CONCLUSIONI

Nel corso degli ultimi decenni il mondo dei servizi ha conosciuto una crescita esponenziale molto forte. Nelle economie occidentali il settore dei servizi ha largamente superato, dal punto di vista dimensionale e del business generato, il settore manifatturiero. A fronte di una competizione sempre più elevata all'interno dei diversi segmenti di mercato le aziende hanno una maggiore necessità di sviluppare processi efficienti che gli consentano di avere alte performance e fornire servizi adeguati ai propri clienti.

La Gestione delle Operations risulta un ambito sempre più importante dove poter costruire i propri vantaggi competitivi. Se le ricerche fatte su questo argomento nel settore manifatturiero sono state tante e approfondite, sotto diversi punti di vista, quelle legate alle operations nel mondo dei servizi sono ancora ridotte. Le poche ricerche riscontrate hanno evidenziato che tra le aziende di servizio c'è la consapevolezza del ruolo delle operations e del loro impatto sulle performance organizzative ma non è ancora ben chiaro come agire su di esse. Infatti manca una visione di insieme dei processi, nonostante un'alta attenzione nei confronti del cliente. C'è quindi un divario tra la percezione che le imprese hanno delle operations e le azioni che realmente sono delegate a questo ambito.

L'obiettivo di questa analisi è stato quello di proseguire nella ricerca di questo particolare ambito aziendale. Per questo sono stati scelti cinque settori appartenenti al mondo dei servizi (Assicurazioni, Banche, Sviluppo Software, Manutenzione, Turismo); l'attenzione si è focalizzata sui fattori rilevanti di mercato, sull'organizzazione aziendale, sui compiti svolgono le diverse funzioni e su come sono strutturati i principali processi aziendali. L'obiettivo ultimo è stato valutare il livello di conoscenza e di implementazione dell'approccio Lean, che rappresenta una metodologia organizzativa nata e sviluppatasi nel settore manifatturiero.

I risultati ottenuti sottolineano che i fattori di mercato proposti nella ricerca sono in generale di alta rilevanza e la loro importanza è cresciuta nel corso degli ultimi anni per la maggior parte delle aziende di tutti i settori considerati. In particolare

le tempistiche, i costi e la qualità dei servizi offerti sono le performance più importanti per i clienti.

Mentre problemi che riscontrano le imprese riguardo i fattori di prestazione sono concentrati maggiormente sui Costi, che rappresentano una problematica in salita probabilmente anche a causa della crisi economica. Su questo fattore è quindi possibile costruire un vantaggio competitivo per le imprese che sanno essere più efficienti. Tutti gli altri elementi si sono rilevati delle problematiche medio-basse per gli intervistati, forse anche a causa di una certa chiusura da parte dei responsabili, che hanno partecipato alla ricerca, a evidenziare i punti di debolezza della propria azienda. In particolare la Qualità non risulta un problema per oltre i 2/3 delle imprese contattate, sintomo che l'attenzione su questo fattore è alta e i servizi erogati rispettano le specifiche richieste dai clienti.

Per quanto concerne l'implementazione delle leve di miglioramento, il 73% delle aziende intervistate sta modificando procedure/ competenze e come si svolgono i processi per aumentare l'efficienza; tra queste troviamo maggiormente le banche, le assicurazioni, le aziende di software e di turismo. Il 63% sta aumentando il grado di informatizzazione per fare efficienza e questa azione riguarda in modo abbastanza omogeneo tutti i settori considerati. Infine, il 52% sta aumentando il grado di informatizzazione per aumentare il livello di servizio e in questo caso se ne stanno occupando maggiormente le banche, le assicurazioni e le imprese di turismo. Le altre azioni di miglioramento sono applicate in maniera minore o principalmente in singoli settori. Gli obiettivi che risultano comuni a tutte le imprese sono la riduzione dei costi e l'utilizzo di tecnologie informatiche per automatizzare, velocizzare e migliorare i processi aziendali. La tendenza riscontrata in tutti i settori è affidare l'aumento dell'informatizzazione ai Sistemi informativi mentre gli attori che gestiscono le leve gestionali-organizzative cambiano a seconda del settore. Tra le aziende bancarie e quelle assicurative si trova prevalentemente la funzione Organizzazione, mentre nelle aziende software e di manutenzione prevale la presenza delle Operations e della funzione Qualità.

La definizione delle procedure e degli standard è un processo che viene svolto dalla funzione Qualità nei settori del software e della manutenzione dove l'attenzione per le specifiche richieste dal cliente è molto elevata. Diversamente

nelle banche e nelle assicurazioni questo ruolo è assunto dalla funzione Organizzazione, presente esclusivamente in questi due settori. Nel settore del turismo invece non è presente una figura ben definita che gestisce questa attività, ma è possibile trovare la funzione Commerciale, uffici ad hoc o la Direzione Generale a seconda dell'azienda considerata. La *customer satisfaction* è un'attività gestita maggiormente dalle funzioni Commerciale e Marketing in tutti i settori tranne che in quello del software dove in molti casi si ritrova la funzione Qualità. Infine la gestione e il miglioramento dei processi accomuna ancora una volta il settore bancario con quello assicurativo che vedono la presenza della funzione Organizzazione. Risulta quindi un'area molto importante e dalle mansioni allargate. Nei settori del software e della manutenzione c'è una forte presenza della funzione Qualità e delle Operations, dimostrandosi quelli più simili dal punto di vista organizzativo alle aziende manifatturiere. Mentre nel settore del turismo la situazione è simile a quella descritta in precedenza, non è presente una funzione ben definita che si occupa di questa attività. La motivazione è legata al fatto che in questo settore l'attenzione è posta più sul cliente finale piuttosto che sui processi interni.

Nel proseguimento dell'analisi si evidenzia che il 66% delle aziende intervistate si occupa di Qualità e in particolare questo avviene nel settore del software e della manutenzione a conferma della similitudine con le aziende manifatturiere e dell'attenzione che in queste due aree si dà al rispetto delle specifiche imposte dai clienti.

I processi operativi più standardizzati e rigidi sono quelli delle banche e delle assicurazioni. Essi sono caratterizzati da alti volumi e da una bassa differenziazione del servizio; l'obiettivo principale per queste aziende è essere efficienti e per farlo è necessario delineare in modo chiaro i compiti di ogni attore coinvolto. Negli altri settori c'è una propensione maggiore ad essere efficaci e flessibili e anche nei processi si riscontra una maggiore autonomia decisionale e interazione tra le diverse funzioni.

I problemi operativi più comuni alle aziende intervistate sono il tanto sforzo di coordinamento e controllo sull'avanzamento delle lavorazioni, le rilavorazioni, i ricircoli imprevisti e imprevedibili e la forte necessità di pianificazione delle

attività. Questo può essere spiegato dal fatto che sono poche le imprese che si dedicano ad un maggiore controllo delle attività ed ad aumentare il grado di visibilità sui processi dei diversi attori coinvolti.

Infine i risultati inerenti al livello di conoscenza dell'approccio Lean mostrano che il 53% del campione intervistato non conosce tale approccio e che solo il 27% della restante parte lo implementa a dimostrazione che questa metodologia è ancora poco diffusa nel mondo dei servizi. I settori dove è maggiormente utilizzato sono quello bancario e quello assicurativo, mentre il settore del Turismo rappresenta quello meno improntato a questa nuova organizzazione.

Le motivazioni più comuni che spingono le aziende all'implementazione del Lean sono la riduzione dei costi/ FTE / aumento della produttività del lavoro, la riduzione dei tempi di attraversamento e l'aumento della flessibilità. L'obiettivo è dunque cercare di essere efficienti ed efficaci. Mentre gli strumenti Lean maggiormente utilizzati sono la mappatura dei processi, il coinvolgimento di tutti i livelli nelle attività di miglioramento e l'introduzione di regole di lavoro standard. Si evidenzia un uso superficiale dell'approccio Lean limitato all'implementazione degli strumenti più semplici. Non risulta ancora chiaro alle imprese che per ottenere tutti i potenziali benefici legati a questo approccio è necessario una maggiore riorganizzazione dei processi e una maggiore consapevolezza da parte dei diversi attori coinvolti.

Concludendo, non emergono particolari differenze all'interno dei cinque settori considerati. L'evidente divario presente tra questi segmenti di mercato non si riscontra poi nell'organizzazione interna e nella gestione dei processi.

BIBLIOGRAFIA

Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas Aquilano, Alberto Grandi, Andrea Sianesi, (2004), “Gestione delle Operations”.

M.L. Emiliani, (1998), “Lean behaviors”, *Management Decision*, 36/9 [1998] 615–631.

Janelle Heineke , Mark M. Davis, (2007), “The emergence of service operations management as an academic discipline”, *Journal of Operations Management*, 25 (2007) 364–374.

Robert Johnston, (1994), “Operations: From Factory to Service Management”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 1, pp. 49-63.

Robert Johnston, (2005), “Service operations management: return to roots”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 12, pp. 1278-1297.

Michael A. Lewis, (2000), “Lean production and sustainable competitive advantage”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 8, pp. 959-978.

Jose’ A.D. Machuca, Mari’ a del Mar Gonzá’lez-Zamora, Ví’ctor G. Aguilar-Escobar (2007), “Service Operations Management research”, *Journal of Operations Management*, 25 (2007) 585–603.

John Maleyeff, (2006), “Exploration of internal service systems using lean principles”, *Management Decision*, Vol. 44 No. 5, 2006 pp. 674-689.

Daniel Prajogo, (2006), “The implementation of operations management techniques in service organizations An Australian perspective”, Department of Management, Monash University, Caulfield East, Australia.

Aleda V. Roth e Larry J. Menor, (2003), “Insights into Service Operations Management: A Research agenda”, *Production and operations management* , Summer, Vol. 12, No. 2.

Scott E. Sampson, (1999), “Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations”, *Marriott School of Management*, Brigham Young University, Provo, Utah, USA.

Gustavo A. Vargas, Ghasem H. Manoochehri, (1995), “An assessment of operations in US service firms”, *School of Business Administration and Economics*, California State University, Fullerton, USA.

James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, (1990), “The Machine That Changed The World”.

ALLEGATO

QUESTIONARIO DELLA RICERCA

“L’eccellenza nella gestione delle Operations nelle aziende di servizio”

Nome azienda: Nome e Cognome:
 Settore: Funzione Aziendale:
 Numero dipendenti:

1. Richieste del mercato: importanza relativa e loro evoluzione (indichi l’importanza relativa dei diversi fattori e come questa si è modificata negli ultimi anni).

Fattore	Bassa Importanza Alta	Rispetto a 3 anni fa
Tempi: - Velocità di risposta (brevi lead times) - Puntualità di risposta (lead times affidabili) - Time to market (velocità nel portare sul mercato un prodotto innovativo)	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Scende uguale Sale Scende uguale Sale Scende uguale Sale
Costi - Costi	1 2 3 4 5	Scende uguale Sale
Flessibilità - modificare le caratteristiche del prodotto /servizio per il singolo cliente - modificare i tempi di consegna del prodotto / servizio per il singolo cliente	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Scende uguale Sale Scende uguale Sale
qualità del servizio - di specifica (il cliente lamenta prodotti poco allineati alle sue esigenze) - di conformità (il cliente lamenta che il prodotto / servizio non e’ conforme a quanto promesso)	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Scende uguale Sale Scende uguale Sale
Esigenza del mercato che sente importante e non indicata sopra	
Esempio di esigenza pressante del mercato (che soddisfarla vi darebbe un significativo vantaggio)	

2. Quali sono i punti su cui l'azienda sta facendo più fatica / ha i principali problemi?

Fattore	Problema?	Trend rispetto a anni passati
Tempi: - Velocità di risposta (brevi lead times) - Puntualità di risposta (lead times affidabili) - Time to market (velocità nel portare sul mercato un prodotto innovativo)	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Scende uguale Sale Scende uguale Sale Scende uguale Sale
Costi - Costi	1 2 3 4 5	Scende uguale Sale
Flessibilità - modificare le caratteristiche del prodotto /servizio per il singolo cliente - modificare i tempi di consegna del prodotto / servizio per il singolo cliente	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Scende uguale Sale Scende uguale Sale
qualità del servizio - di specifica (il cliente lamenta prodotti poco allineati alle sue esigenze) - di conformità (il cliente lamenta che il prodotto / servizio non e' conforme a quanto promesso)	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	Scende uguale Sale Scende uguale Sale

3. Quali azioni di miglioramento sta mettendo in atto? (segnare le 5 più importanti)

Attività	Attività in atto?	A che funzione fa capo questa attività? (I livello)	A chi riporta nell'organigramma questa funzione? (II livello)
- Modificare competenze / procedure / come si svolgono i processi (flusso produttivo) per aumentare l'efficienza			
- aumento del grado di informatizzazione per aumentare l'efficienza / per ridurre i costi			
- aumentare il grado di informatizzazione per aumentare il livello di servizio			
- aumentare il grado di informatizzazione per offrire			

nuovi servizi			
- aumento del grado di accentramento delle attività di back office e routinarie per fare efficienza			
- esternalizzazione di attività / processi			
- sistemi di pianificazione e programmazione della capacità/della manodopera			
- sistemi di programmazione e controllo delle attività			
- Riduzione delle fonti di variabilità e di problemi (qualitativi) all'interno dei processi operativi			
- Aumento del grado di visibilità sul processo dei diversi attori coinvolti			
- Aumento del grado di interazione con il cliente			
- Miglioramento del rapporto con i fornitori			
- Miglioramento delle caratteristiche del servizio fornito			
- Miglioramento delle strategie e delle attività di manutenzione / prevenzione dei guasti / inconvenienti			
- Altro:			

4. Nella vostra azienda, chi si occupa generalmente delle seguenti attività?

	Funzione / area aziendale che se ne occupa	A chi riporta questa funzione / area aziendale
Definizione procedure e standard		
Customer satisfaction		
Gestione processi e miglioramento processi		

5. Di che cosa si occupa la funzione / area qualità all'interno della vostra azienda?

-
-
-

Non esiste una funzione/area qualità all'interno dell'azienda

6. A chi risponde / a chi riporta la funzione / area qualità?

.....

7. Esistono nella vostra realtà aziendale alcuni processi in cui è necessario passare da diversi uffici/diverse competenze, eventualmente anche esternalizzate a soggetti terzi, per poter erogare il servizio e nei quali sono i diversi uffici o soggetti terzi ad organizzarsi il lavoro e a gestirsi e pianificarsi, entro certi limiti, le attività da svolgere (sequenziamento ordini, priorità, etc.). Fornire qualche esempio.

.....

.....

8. Che rilevanza hanno questi processi all'interno dell'azienda sul totale del business / sulla profittabilità aziendale?

| Irrilevante | Bassa | media | alta | fondamentale |

9. Quali sono i principali problemi che riscontrate nella gestione di questo tipo di processi?

- Tempi lunghi
- Tempi variabili
- Tanto sforzo di coordinamento e controllo sull'avanzamento delle lavorazioni
- Forte necessità di pianificazione delle attività
- Difficoltà di pianificazione della capacità produttiva
- Difficoltà a migliorare per via della forte variabilità
- Problemi qualitativi
- Rilavorazioni, ricircoli imprevisti e imprevedibili
-

10. Conosce e implementa l'approccio Lean?

| Si | No | Non lo implemento ma ne ho già sentito parlare|

11. Sulla base di quali punti ha implementato l'approccio Lean / su quali motivazioni ha basato e sta indirizzando le sue azioni di implementazione dell'approccio Lean? [In pratica su quali punti si sta insistendo per far venire fuori i migliori risultati?] – INDICARE I PIU' IMPORTANTI (MASSIMO 3 PUNTI).

- Aumento di flessibilità
- Riduzione dei costi / riduzione FTE / aumento produttività del lavoro
- Ridurre la quota di artigianalità nel modo di lavorare e ridurre la varietà e variabilità produttiva / riduzione della complessità gestionale e delle attività di supervisione e controllo necessarie tramite un aumento della quota di attività ripetitive e di standard.
- Riduzione del carico di lavoro per pianificazione della produzione, controlli qualità intermedi e a fine linea e rilavorazioni
- Riduzione dei tempi di attraversamento
- Riduzione delle variabilità quindi aumento della puntualità
- Aumento dei livelli qualitativi
-

12. Che cosa ha implementato dell'approccio Lean? Che cosa reputa di maggiore rilevanza?

- Mappatura dei processi
- Attività di 5S
- Coinvolgimento di tutti i livelli nell'attività di miglioramento / nell'evidenziare le proposte di miglioramento.
- Standardizzazione dei comportamenti e delle attività operative per il processamento degli ordini (introduzione di regole di lavoro standard)
- Controllo qualità alla fonte / qualità alla sorgente → introduzione di sistemi automatici volti alla rilevazione immediata dei difetti, autocontrollo dell'operato da parte degli operatori. Riduzione delle figure dedicate unicamente al controllo lungo il processo
- Significativa riduzione o eliminazione di ricircoli / delle rilavorazioni / linearizzazione del processo
- Esistenza di una regola standard per il processamento degli ordini ai diversi stadi, seguita e condivisa da tutti gli impiegati
- Introduzione del senso di flusso all'interno del processo (scorte ridotte al minimo al fine di rendere chiare ed evidenti le situazioni problematiche su cui intervenire, processi maggiormente sincronizzati e personale conscio dell'impatto delle proprie azioni su tutto il flusso).
- Produzione livellata: il quantitativo che ciascun ufficio deve lavorare nella giornata è stato selezionato appositamente in modo tale da poter bilanciare il carico di lavoro dei diversi uffici ed evitare situazioni di carico sbilanciato nel tempo. Esiste un controllo e viene operata una scelta su ciò che si chiede di lavorare ai diversi uffici. Questa regola si basa sull'obiettivo di uniformare i carichi di lavoro per le diverse risorse nei diversi turni, nei diversi giorni, nelle diverse settimane.
- Regolazione del ritmo produttivo sulla base del comportamento del sistema a valle. Se il sistema a valle ha problemi, gli uffici a monte se ne accorgono prontamente e modificano il ritmo con cui lavorano e processano gli ordini
- Definizione di un ritmo comune per il flusso, sincronizzazione degli stadi.