

## Appunti di Management delle operazioni e dei processi Prof.ssa Bruzzi A.A. 2016-2017

Autore: Stefano Gambetta

La gestione delle operazioni e dei processi si occupa della parte dell'organizzazione che ha il compito di attuare la principale finalità dell'impresa : produzione di beni e servizi.

Esiste una funzione OPERATIONS (a volte prende il nome del settore nel quale si lavora, le operations rappresentano il cuore dell'impresa.

Le operations ci sono fin dalla catena del valore di Porter ( anni '80), normalmente la traduzione sarebbe "produzione".

La produzione di beni e servizi rappresenta operations. Ma non bisogna concepirle solo in quell'ambito: anche le altre attività si sviluppano nella logica produttiva. E anche esse producono output.

Bisogna quindi riuscire ad individuare in ogni attività un processo produttivo che ha degli input e ottiene degli output. Si tratta di visualizzare i processi in tutte le varie funzioni aziendali.

La conoscenza di questa materia aiuta nella gestione di ogni parte dell'impresa.

Il processo è insieme di risorse che trasforma gli input in output idonei a soddisfare i bisogni del cliente (esterno e interno). Nelle operations si produce anche per clienti interni all'azienda, ovvero i reparti che richiedono di acquistare componenti e input. È il cliente nell'ambito dei processi interni all'azienda.

Il processo produttivo consiste in una trasformazione economico-produttiva degli input per ottenere degli output. Economica perché sto trasformando il valore di ciò che entra, l'output deve avere un valore superiore agli input. Produttiva perché sto trasformando fisicamente gli input. Non sempre ci sono queste due caratteristiche (economico-produttiva), in particolare è sempre necessaria una trasformazione economica ma non una produttiva ( es. caso distribuzione, vi è solo trasformazione economica).

Le operations sono i sistemi di processi. Ecco perché ogni impresa ha le sue operations e le organizza in maniera autonoma. Possono essere più o meno estesi: senz'altro contengono l'attività di produzione, ma possono poi estendersi anche alla gestione aziendale.

Come organizzo le operations?

Facciamo una distinzione netta fra ambito manifatturiero e ambito dei servizi.

Il termine operations ha nel nome il concetto di operativo, ovvero l'applicazione pratica. Nelle operations in realtà vi è la gestione operativa ma anche quella strategica.

Le operations nell'ambito di massa sono molto più simili tra loro rispetto alle operations dello



Unigeneration è un sito rivolto agli studenti dell'Università di Genova: offre servizi informativi e supporta la crescita degli studenti. Cosa aspetti? Visita [www.unigeneration.it](http://www.unigeneration.it)

stesso settore ma in un ambito di lusso (es settore alberghiero). Per scegliere i principi con cui gestire le operations non bisogna solo guardare il tipo di attività economica ma anche il tipo di posizionamento (posizionamento di lusso o di massa?), ovvero il tipo di cliente al quale destino il prodotto/servizio.

Nel mercato di massa avrò operations che avranno come imperativo la produzione di volumi elevati, quindi economia di scale.

Nel mercato di lusso lavorerò maggiormente sulla personalizzazione del prodotto/servizio, sulla qualità, i volumi sono poco rilevanti. Sono logiche completamente diverse.

Le discipline evolvono nel tempo tendenzialmente per soddisfare esigenze crescenti. All'inizio (USA anni '60) la gestione delle operations riguardava imprese manifatturiere e si parlava di gestione della produzione, per la produzione di beni fisici. Poi si comincia ad evolvere la disciplina, si diffonde il termine operations MANAGEMENT e si comincia ad estendere anche all'ambito dei servizi, che iniziano a personalizzarsi: la gestione dei processi si estende anche alle altre funzioni, non solo alla produzione manifatturiera. Si sviluppa prima in America perché lì si sviluppano inizialmente le grandi imprese. Più recentemente, la funzione della gestione delle operazioni e dei processi ha come obiettivo la valorizzazione della gestione delle cosiddette funzioni non operative (quelle funzioni non nella cerchia ristretta di produzione e logistica). Esistono quindi delle funzioni che non sono operative ma che comunque vanno gestite per processi. Quando si organizzano i processi bisogna considerare anche la variabile temporale, una delle più importante nella gestione dei processi. Se non si fissa un tempo, è come se non si fosse fissato un obiettivo (esempio laurea). La fissazione dei tempi è il relativo rispetto è una componente fondamentale del processo produttivo.

Chief Executive Officer (CEO): amministratore delegato.

Chief Operations Officer (COO): colui che ha la responsabilità di tutte le operations, spesso è il vice dell'amministratore delegato. Può dare ordini diretti a tutti quelli che si muovono all'interno del operations.

Chief Financial Officer (CFO): direttore finanziario

La gestione delle operations è una gestione per processi. È importante quindi riuscire all'interno delle aziende riuscire ad individuare i processi che si sviluppano in maniera trasversale. È importante in questo ambito imparare qualcosa sul gestire per progetti. I

Cosa ne diresti di un bel

 Mi piace

alla *nostra* pagina? Eddai!



il refettorio  
pizza, tavola dritta

**Rinfresco di Laurea**  
Hai già deciso dove festeggiare?

a partire da  
**10,00** €

Vicino alla mensa di Economia

Unigeneration è un sito rivolto agli studenti dell'Università di Genova: offre servizi informativi e supporta la crescita degli studenti. Cosa aspetti? Visita [www.unigeneration.it](http://www.unigeneration.it)

progetti sono delle attività che si sviluppano trasversalmente all'interno dell'azienda.

Esempio: lancio di un nuovo prodotto.

Devo avere un project team, formata dalle persone delle diverse funzioni aziendali (vendite, marketing, production, ICT ...), che operano nel progetto congiuntamente. Il progetto avrà i suoi input, i suoi obiettivi e i suoi output. Il team può contenere, oltre alle persone dell'azienda, anche soggetti esterni. Vi sarà poi un responsabile, un capo progetto.

Teoria costi di transazione: i costi di transazione devono essere inferiori ai costi di controllo. Integrare verticalmente tutte le volte che i costi di controllo sono inferiori ai costi di transazione, e quindi la relazione negoziale viene trasformata in una relazione gerarchica. La relazione gerarchica è stata considerata per lungo tempo la più semplice da gestire. Ha un grande svantaggio però, quello della rigidità.

Gli input sono: materie prime, lavoro, attrezzature, macchinari ecc

Dal punto di vista delle operations si fa una distinzione fra risorse trasformate e risorse trasformanti (quelle che non vengono trasformate nel processo ma contribuiscono allo svolgimento dei processi, tipo le risorse umane).

Lo schema di prima si riferisce al processo produttivo manifatturiero. Se vogliamo rappresentare il processo produttivo dei servizi come facciamo?

Il cliente partecipa all'erogazione del servizio. La rappresentazione precedente non dà spazio al cliente, e senza di esso il servizio non viene erogato.

### Lezione del 07/03/17

Il prodotto è immagazzinabile, il servizio no. Il fatto che il servizio non è immagazzinabile genera complessità; in compenso però non rischia di avere magazzino in esubero, invenduto.

Il prodotto è trasportabile, il servizio no.

Il prodotto è prodotto senza contatto diretto con il cliente, sarà poi il distributore ad interagire.

Il servizio ha come caratteristica fondamentale la partecipazione dei clienti.

La partecipazione del cliente può essere di due tipi:

- Attiva:
- Passiva: per es illuminazione stradale

Tendenzialmente è conveniente attivare processi che abbiano una partecipazione attiva, in quanto posso assegnare al cliente dei compiti che tradizionalmente fa il personale di contatto.



Unigeneration è un sito rivolto agli studenti dell'Università di Genova: offre servizi informativi e supporta la crescita degli studenti. Cosa aspetti? Visita [www.unigeneration.it](http://www.unigeneration.it)

Quasi nessuna azienda può eliminare interamente uno dei due tipi di partecipazione. Si eroga lo stesso servizio con due tipi diversi di processi produttivi. L'azienda deve quindi costruire sistemi di servuction diversi.

Guardare fig 1.6

La distinzione netta fra prodotti e servizi non riesce oggi più a rappresentare l'output. Cioè che va fatto è capire quali sono gli elementi tangibili e quali quelli intangibili. Bisogna cercare di differenziare lavorando sugli elementi tangibili e intangibili per creare valore per il cliente. Bene tangibile che utilizza servizio per differenziarsi: ad esempio garanzia.

Servizio che utilizza bene tangibile per differenziarsi: es catena di alberghi o di ristorazione, MacDonald; vi è una standardizzazione che porta ad una differenziazione, rende l'azienda più riconoscibile agli occhi del consumatore.

La cosa migliore è quindi cercare di individuare i componenti tangibili e intangibili e capire su quali lavorare per creare valore. Per capire questo dobbiamo guardare la domanda, individuare i fattori critici di successo, ovvero quegli elementi che sono richiesti dalla nostra domanda e che sono distintivi.

Customization: Personalizzazione output, si cerca di differenziare il prodotto/servizio per essere scelti dal consumatore.

Ci sono due estremi, la standardizzazione e la personalizzazione.

- Standardizzazione pura: modello T della Ford, la standardizzazione pura non esiste più al giorno d'oggi. È il prodotto che viene ottenuto in un'unica variante, tutte le fasi della filiera sono organizzate in funzione della standardizzazione.
- Segmented Standardization: la produzione è standardizzata in funzione dei segmenti dei consumatori. Si studia il segmento che si vuole servire e si offre un prodotto idoneo a quel segmento. Si standardizza il processo fino alla fase di assemblaggio (solo quella di distribuzione è custom)
- Customized Standardization: modularizzazione, tipo IKEA. Il consumatore decide sull'assemblaggio, c'è un parte centrale standardizzata. Vengono prodotti moduli di output, l'output finale è un insieme di moduli.
- Tailored Customization: personalizzazione su misura, non vi è una lista di opzioni su cui intervenire ma il consumatore può decidere di personalizzare secondo le sue esigenze. Es torta di compleanno con nome, modifica per abito su misura. Il prodotto di base rimane sempre quello però.
- Pure Customization: il consumatore partecipa al disegno del prodotto, per esempio artigiani.

Un prodotto personalizzato è un prodotto differenziato, un prodotto differenziato non necessariamente è personalizzato, e anzi può essere standardizzato.

Cosa ne diresti di un bel

 Mi piace

alla *nostra* pagina? Eddai!



il refettorio  
pizza, tavola bianca

**Rinfresco di Laurea**  
Hai già deciso dove festeggiare?

a partire da  
**10,00** €

Vicino alla mensa di Economia