

Cultura e Competenze per
l'innovazione ed il cambiamento

Progetto di formazione - intervento a supporto dello sviluppo
dell'unità BMB – sito di Brescia

II INCONTRO

“Interfunzionalità e Team Working”

Brescia, 23 - 24 LUGLIO 2012



A stylized sunburst graphic on the left side of the slide, consisting of several curved lines radiating from a central point, with some lines ending in dark grey triangular shapes.

Il progetto di Action Learning per l'unità BMB: *programma dell'incontro*

(E. Rispoli – G.Zullo)

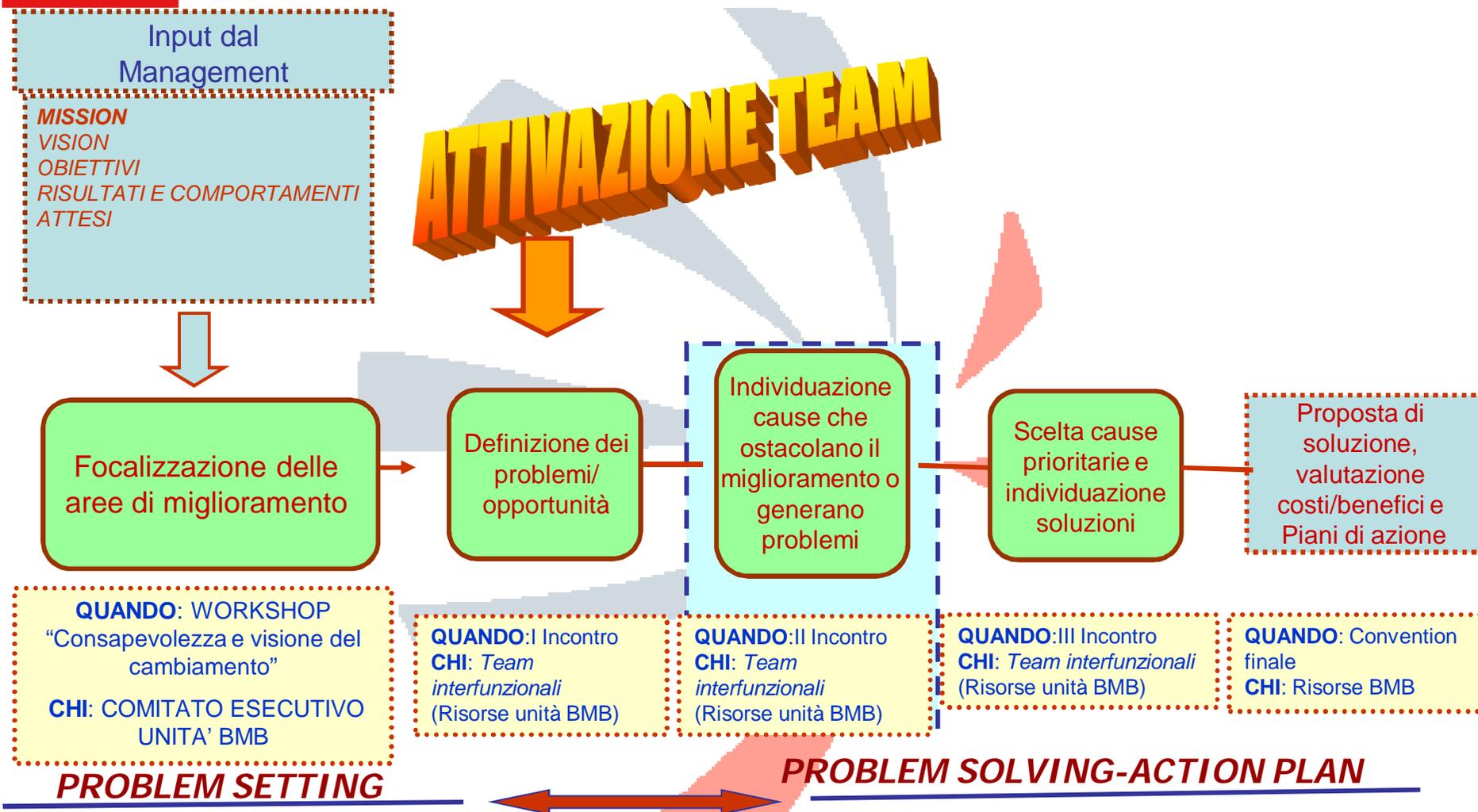
ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO



FOLLOW UP E CONVENTION FINALE

elaborazione e presentazione al Management di idee e proposte per migliorare nel b/m termine.

Il problem solving creativo: dal Problem Setting alla proposta di soluzioni



NB: nell'intervallo tra gli incontri formativi i TEAM, supportati dal facilitatore, possono organizzare sessioni di approfondimento dei temi in corso di analisi

ALCUNI STRUMENTI PER IL PROBLEM SOLVING CREATIVO

I sei cappelli



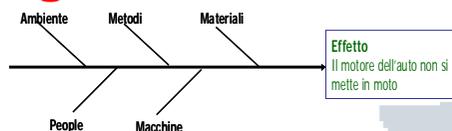
Brainstorming



E' lo strumento più utilizzato nello sviluppo della creatività in azienda, integrando gli approcci del pensiero laterale con le sequenze consolidate del problem setting/solving. Nel lavoro dei team può essere utilizzato nella fase iniziale (individuazione problemi/idee) e nella fase finale di ricerca soluzioni.

Significa "tempesta del cervello" e ha l'obiettivo di utilizzare il cervello per agitare, scuotere, attaccare un problema. Valorizza la produzione di idee innovative/originali rinforzando gli spunti individuali con associazioni e arricchimenti provenienti da un piccolo gruppo che analizza un problema. E' utile particolarmente nella fase di ricerca delle cause.

Diagramma causa/effetto



Serve a raccogliere e ad illustrare graficamente le cause maggiori e le sottocause di determinati fenomeni che generano un certo effetto/problema. E' una forma di rappresentazione logica e strutturata dei legami esistenti tra un effetto e le relative cause ("i perché"), aiutando a scomporle secondo fattori su cui è possibile intervenire.

Action Plan

* Soluzione A':

ATTIVITÀ PRINCIPALI	CHI	COME	DOVE	QUANDO
A				
B				
C				
D				

NOTE:
Analisi Costi/benefici

Rappresenta la modalità ottimale con cui pianificare l'implementazione di una soluzione individuata verificandone implicitamente l'effettiva applicabilità.

OBIETTIVI II INCONTRO

“Interfunzionalità e Team Working”

- Promuovere una visione integrata del ciclo di vita di un progetto/commessa, evidenziando le logiche dei contributi interfunzionali necessari sia ad una piena soddisfazione del cliente interno/esterno che al presidio del valore nei processi interni
- Favorire lo sviluppo di comportamenti organizzativi ed individuali orientati alla cooperazione interfunzionale ed alla valorizzazione di tutti i contributi professionali (team working)
- Approfondire la metodologia del “Creative Problem Solving” nello sviluppo del lavoro dei team focalizzando il rapporto tra problemi e cause che li generano

II INCONTRO

“Interfunzionalità e Team Working”

AGENDA

23 luglio - MATTINA

- 09:00 – 09:15 **Il progetto di Action Learning per l'unità BMB** : programma dell'incontro
(E. Rispoli – G. Zullo)
- 09:15 – 09:35 **Il valore dell'integrazione e della cooperazione nel risultato dell'unità BMB**
(Direzione Unità BMB- A. Isola)
- 09:35 – 10:25 **Riflessioni sul cambiamento:** commenti e primi feedback sui risultati del primo incontro
(Cultura e System Engineering) e attese per il II incontro (E. Rispoli)
- 10:25 – 12:15 **Rapporto tra processi ed organizzazione:** gestione per processi, LCM e relazioni con le funzioni aziendali, definizione delle attese dei clienti, qualità erogata e percepita dei nostri prodotti/servizi da parte dei clienti interni
(R. Pozza - E. Rispoli)
- 12:15 – 13:00 **Dai bisogni del cliente ai requisiti di sistema:** l'approccio focus on customer e il metodo del Quality Function Deployment
(R. Pozza)

II INCONTRO

“Interfunzionalità e Team Working”

AGENDA

23 luglio - POMERIGGIO

14:00 – 15:45 Il processo di gestione dei requisiti: Step fondamentali nella gestione dei requisiti, Tipologie, fonti e caratteristiche dei requisiti, Project-Risk management - Attivazione: “non scherziamo sui requisiti” (piccola degustazione di vino)

(R. Pozza)

15:45 – 18:00 Approccio sistemico e funzionamento organizzativo: l'organizzazione per la gestione di un progetto (programma/commessa), reti di relazioni, modelli organizzativi, matrice forte e debole, il team di progetto - Attivazione: simulazione del lavoro di gruppo “Lego”

(R. Pozza)

II INCONTRO

“Interfunzionalità e Team Working”

AGENDA

24 luglio - MATTINA

- 08:30 – 09:30 Team, network e strutture flessibili nell’evoluzione dei modelli organizzativi: ruoli e competenze personali nel team di lavoro** *(E. Rispoli)*
- 09:30 – 10:15 Lavorare in gruppo:** gestione delle relazioni, gestione delle emozioni e del clima *(E. Rispoli)*
- 10:15 –11:15 La gestione del conflitto** all’interno e tra i team di lavoro: come trasformare le differenze in opportunità *(R.Pozza)*
- 11:15 Coffee-Break**
- 11:30 –12:30 Stato di avanzamento del lavoro dei team:** breve presentazione dei facilitatori sul lavoro di ciascun team e condivisione delle best practice

II INCONTRO

“Interfunzionalità e Team Working”

AGENDA

24 luglio - POMERIGGIO

13:30 – 14:00 Metodologia e strumenti di lavoro per il II step “Individuazione cause che ostacolano il miglioramento o generano problemi”

14:00 – 17:30 *Il Step di lavoro dei team BMB:* “ Precisazione del problema e prima individuazione delle cause che ostacolano il miglioramento o generano problemi”



Il valore dell'integrazione e della cooperazione nel risultato dell'unità BMB

(Direzione Unità BMB- A. Isola)



Riflessioni sul cambiamento:

commenti e primi feedback sui risultati del primo incontro (Cultura e System Engineering) e attese per il II incontro

(E. Rispoli)

Che cos'è il Change Management

L'EFFICACE GOVERNO DEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO
ATTRAVERSO LO SVILUPPO INTEGRATO, E COSTANTEMENTE
MONITORATO,

**DELLE PERSONE, DELLA CULTURA, DEI
PROCESSI ORGANIZZATIVI, DELLE STRUTTURE E DELLE
TECNOLOGIE**



FAR ACCADERE LE COSE

Fattori critici di successo del Cambiamento

- **Gli elementi “emotivi”** (soft skills, impegno del management e cultura dell’organizzazione) come fattori critici di successo del cambiamento
- I principali fattori abilitanti sono la capacità di assegnare **adeguata rilevanza ai fattori emotivi** (comunicazione, coinvolgimento, empowerment) e di sviluppare e utilizzare tool coerenti (vision, valori, team leadership & working).
- **Carattere autogenetico del cambiamento:** ha origine nella capacità di mobilitare le persone su significati/risultati coerenti con il *DNA* (vision, cultura di organizzazione).
- Monitorare e tenere sotto controllo il processo e di migliorarlo continuamente attraverso la **capacità di indirizzare le persone verso i risultati**
- Tempo: **lead time ridotto e “sindrome del treno in corsa”**

La Competenza per Cambiare

Le competenze organizzative dell'eccellenza

Accuratezza e qualità del lavoro

Comunicazione

Condivisione e riutilizzo della conoscenza

Creatività e Innovazione

Efficacia e continuità realizzativa

Flessibilità ed Interfunzionalità

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Leadership

Networking

Organizzazione dell'attività e gestione del tempo

Orientamento al servizio-cliente

Orientamento alla qualità

Pianificazione, controllo e sensibilità economica

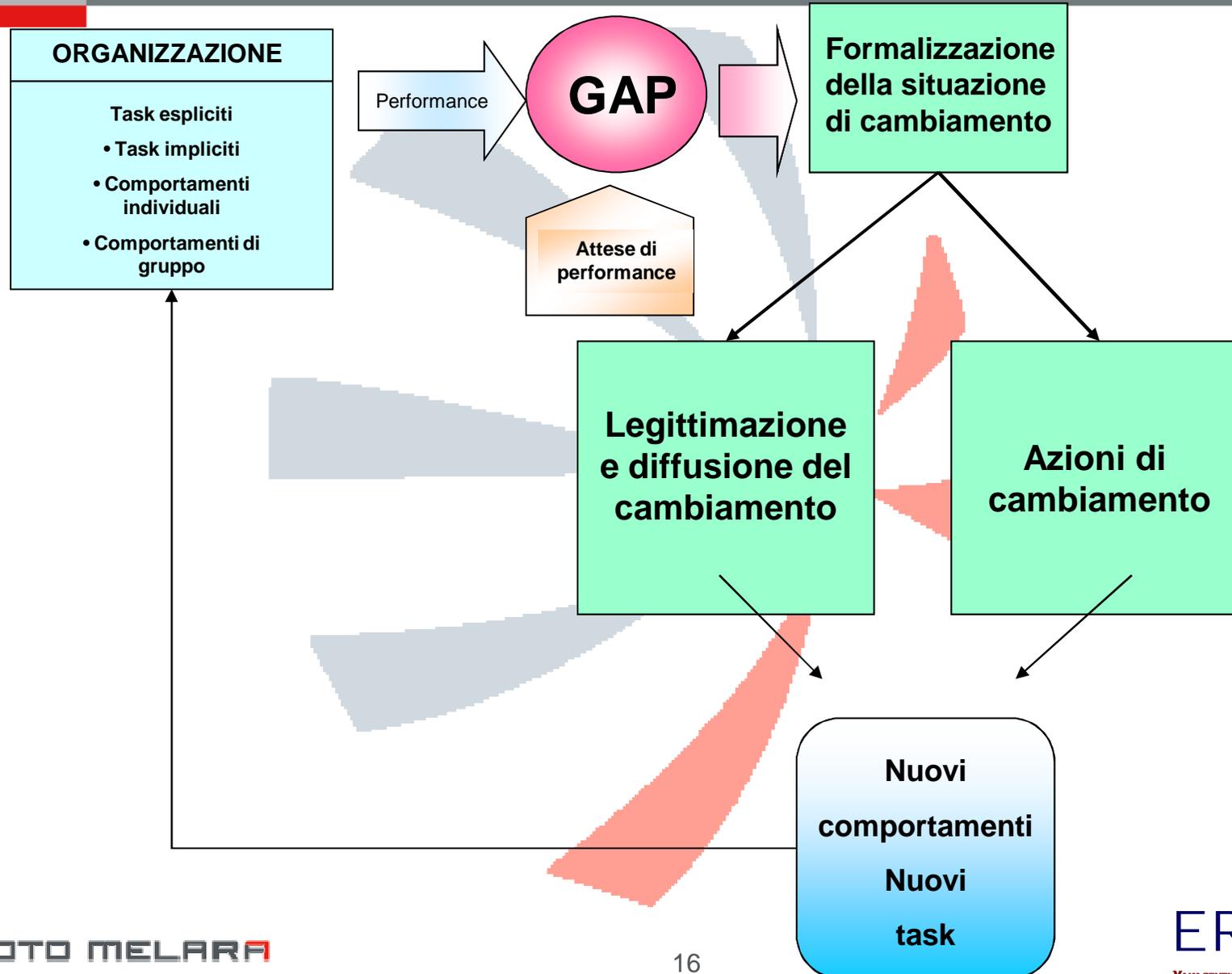
Problem Solving

Teamworking

Conoscenze tecniche e professionali possedute e motivazione al loro aggiornamento

Saper leggere l'evoluzione del contesto interno/esterno; adoperarsi per sostenerne il necessario allineamento tramite nuove metodologie e/o schemi di lavoro ed una celere revisione di processi precedentemente Consolidati (miglioramento e/o reengineering) Saper individuare e cogliere le opportunità legate al cambiamento. .

Il Change Management come processo



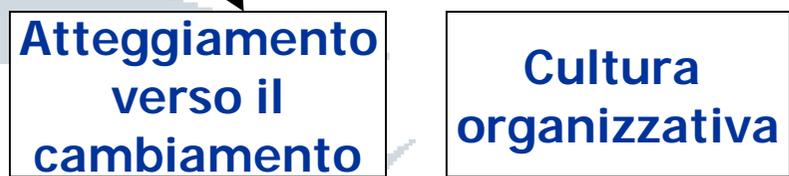
Il Change Management



Cosa avviene nel cambiamento



Situazione aziendale



Variabili di processo

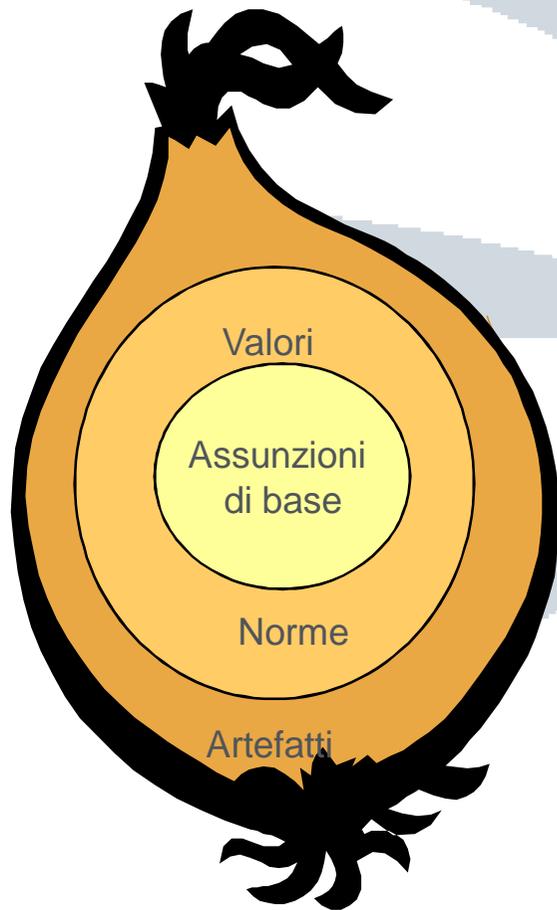


Tecniche di cambiamento



1° Step del Change Management

Promuovere il cambiamento della “cultura organizzativa”



- **Artefatti:** manifestazioni visibili dei livelli culturali più profondi. Includono: I comportamenti osservabili, le strutture, i sistemi, le procedure, le regole, il lay out
- **Norme:** guidano I comportamenti in situazioni particolari. Rappresentano le regole di comportamento non scritte
- **Valori:** definiscono che cosa si deve fare nell'organizzazione, che cosa è importante e a che cosa porre attenzione
- **Assunti di base:** 'taken for granted' assunzioni su come dovrebbero essere risolti i problemi organizzativi. Sono inconsci e indiscussi.

2° Step del Change Management

Gestire le Resistenze



Motivi di resistenza personale al cambiamento

- ◆ Interesse personale (“fattori economici”)
- ◆ Fraintendimenti e perdita di fiducia
- ◆ Bassa tolleranza al cambiamento
(habitat, bisogno di sicurezza, paura dell’ignoto)
- ◆ Competenze non adeguate al nuovo
- ◆

Motivi di resistenze organizzative al cambiamento

- Mancanza di tempo
- Mancanza di risorse; insufficiente focalizzazione del cambiamento
- Inerzia organizzativa :
 - Timori a intervenire nelle relazioni di potere
 - Timori ad attribuire nuovi ruoli alle persone
- Cultura organizzativa
 - **inerzia di gruppo**

Gli Alibi

1. ALIBI INFORMATIVO	<ul style="list-style-type: none">- Ci mancano le informazioni- Aspettiamo di capire meglio
2. ALIBI TEMPORALE	<ul style="list-style-type: none">- Il problema non è ancora maturo- Il problema è superato- Non abbiamo tempo- Ci sono altre cose più urgenti
3. ALIBI NORMATIVO CULTURALE	<ul style="list-style-type: none">- Non abbiamo la libertà per ...- I nostri vincoli sono "speciali"- La nostra cultura non ce lo consente
4. ALIBI SISTEMICO	<ul style="list-style-type: none">- La realtà è complessa/interdipendente- Dobbiamo fare analisi approfondite
5. ALIBI DEMOCRATICO	<ul style="list-style-type: none">- Dobbiamo acquisire consenso
6. ALIBI STRATEGICO	<ul style="list-style-type: none">- Non conosciamo gli obiettivi strategici- Non c'è chiarezza sufficiente
7. ALIBI POLITICO	<ul style="list-style-type: none">- Il problema è a monte- E se in alto non sono d'accordo- Non abbiamo potere
8. ALIBI TECNICO	<ul style="list-style-type: none">- In teoria sì, ma in pratica ...- Manchiamo di strumenti tecnici per ...- E se poi non funziona?
9. ALIBI PSICOLOGICO	<ul style="list-style-type: none">- Aspettiamo il conforto di altri (il capo/l'esperto)
10. ALIBI ORGANIZZATIVO	<ul style="list-style-type: none">- Il problema non dipende da me

LE LEVE PER IL CAMBIAMENTO

PUNTI DI FORZA

1. Autonomia e Reattività nelle condizioni avverse (7)
2. Professionalità ed esperienza (6)
3. Portafoglio prodotti (piccolo calibro) con elevata potenzialità di mercato, internazionalizzazione (6)
4. Collaborazione diretta/informale tra colleghi (4)
5. Know-how e competenze tecniche (3)
6. Resilienza elevata allo stress (3)
7. Flessibilità (2)
8. Decentramento delle competenze (2)
9. Coinvolgimento diretto dei fornitori (2)
10. Posizione geografica (2)
11. Nome Breda e brand forte (2)
12. Dimensione aziendale
13. Capacità di risolvere rapidamente problemi
14. Mission e vision adeguate ?
15. Consapevolezza
16. Propensione al miglioramento
17. Eterogeneità delle competenze personali
18. Condivisione obiettivi dell'intero team (BMB?)
19. "Testardaggine"
20. Capacità di lavorare in team
21. Struttura piccola
22. Appartenenza al gruppo FNM

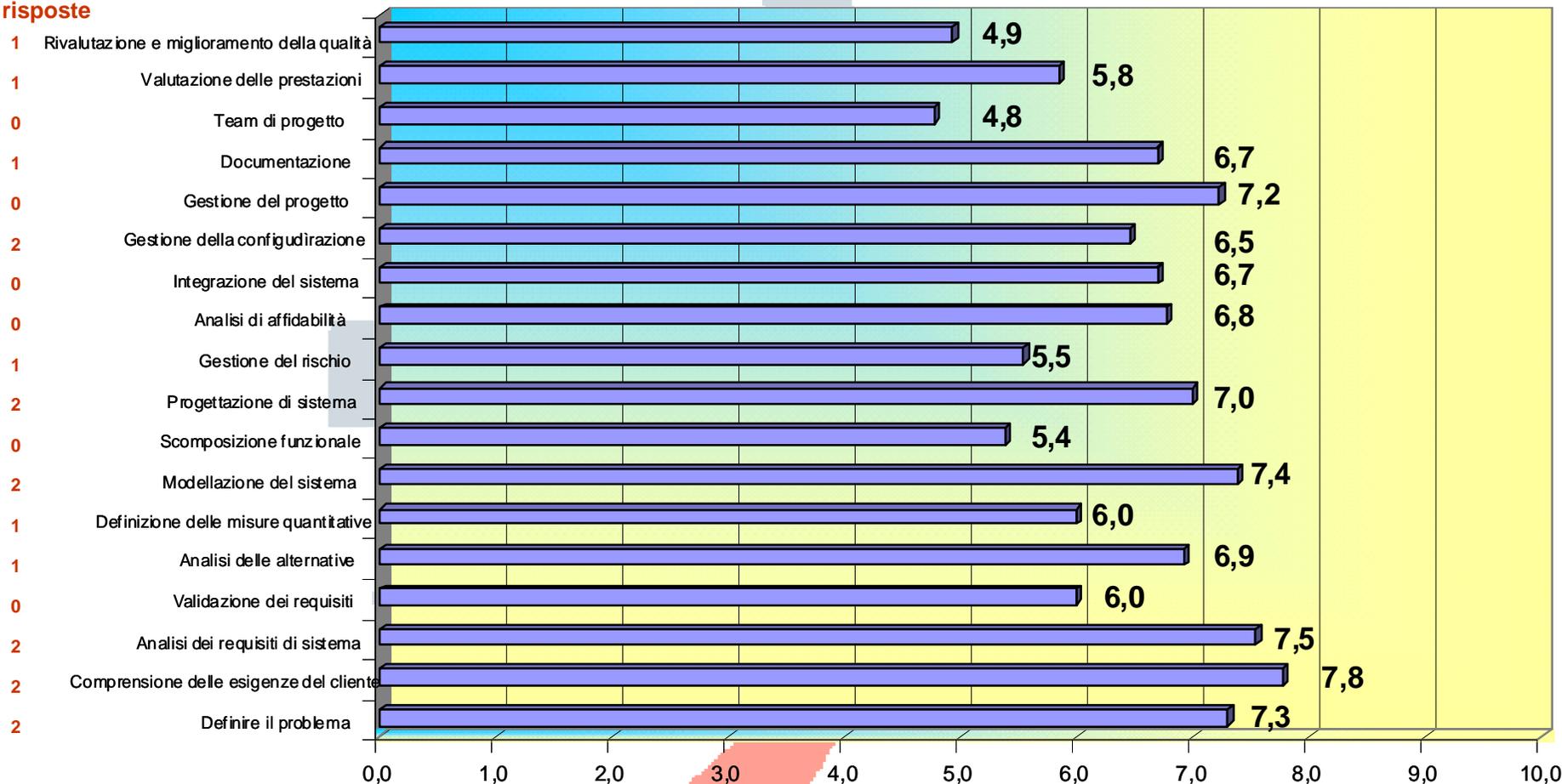
LE LEVE PER IL CAMBIAMENTO

PUNTI DI DEBOLEZZA

1. Organico scarso e distribuzione risorse non adeguata, sovraccarico (6)
2. Informazioni scarse, non strutturate e diffuse, comunicazione inefficace (5)
3. Sfiducia generalizzata e demotivazione (4)
4. Collaborazione tra funzioni e colleghi da potenziare, anche per obiettivi diversi (4)
5. Individualismo e maggiore attenzione all'interesse proprio o della funzione che all'interesse aziendale (3)
6. Procedure ridondanti e macchinosità nei processi in BMB Brescia (3)
7. Età media alta, Perdita know-how nel rinnovo generazionale (3)
8. Confusione ruoli, compiti e obiettivi (2)
9. Emergenza continua (2)
10. Informazione "a comparto stagno" (2)
11. Mancata integrazione informativa con SP e scarsa identificazione nei rapporti di business con la sede centrale (2)
12. Scarsa propensione al cambiamento e scarsità di giovani risorse per promuovere una nuova cultura (2)
13. Elevata conflittualità tra persone e tra funzioni
14. Attività con alto grado di discontinuità
15. Approccio patch work ai problemi (non sistemico)
16. Mancanza di tempo
17. Scarsa delega
18. Lento trasferimento del know-how (top-down e down-top)
19. Standardizzazione coscienza?
20. Accentramento competenze
21. Distanza tra propositi teorici e realtà aziendale
22. Impegni non rispettati nei team
23. Scarsa dinamicità
24. Strumentazione obsoleta
25. Mission non chiara (3)
26. Non consapevolezza
27. Capacità e volontà del management di capire le reali necessità
28. Tempi lunghi per allinearsi alle esigenze aziendali e del mercato

APPLICAZIONE SYSTEM ENGINEERING CHECK-LIST INCOSE (FRANKESTEIN)

Frequenza
ns. risposte



A stylized sunburst graphic on the left side of the slide, consisting of several curved lines radiating from a central point, with some lines ending in dark grey triangular shapes.

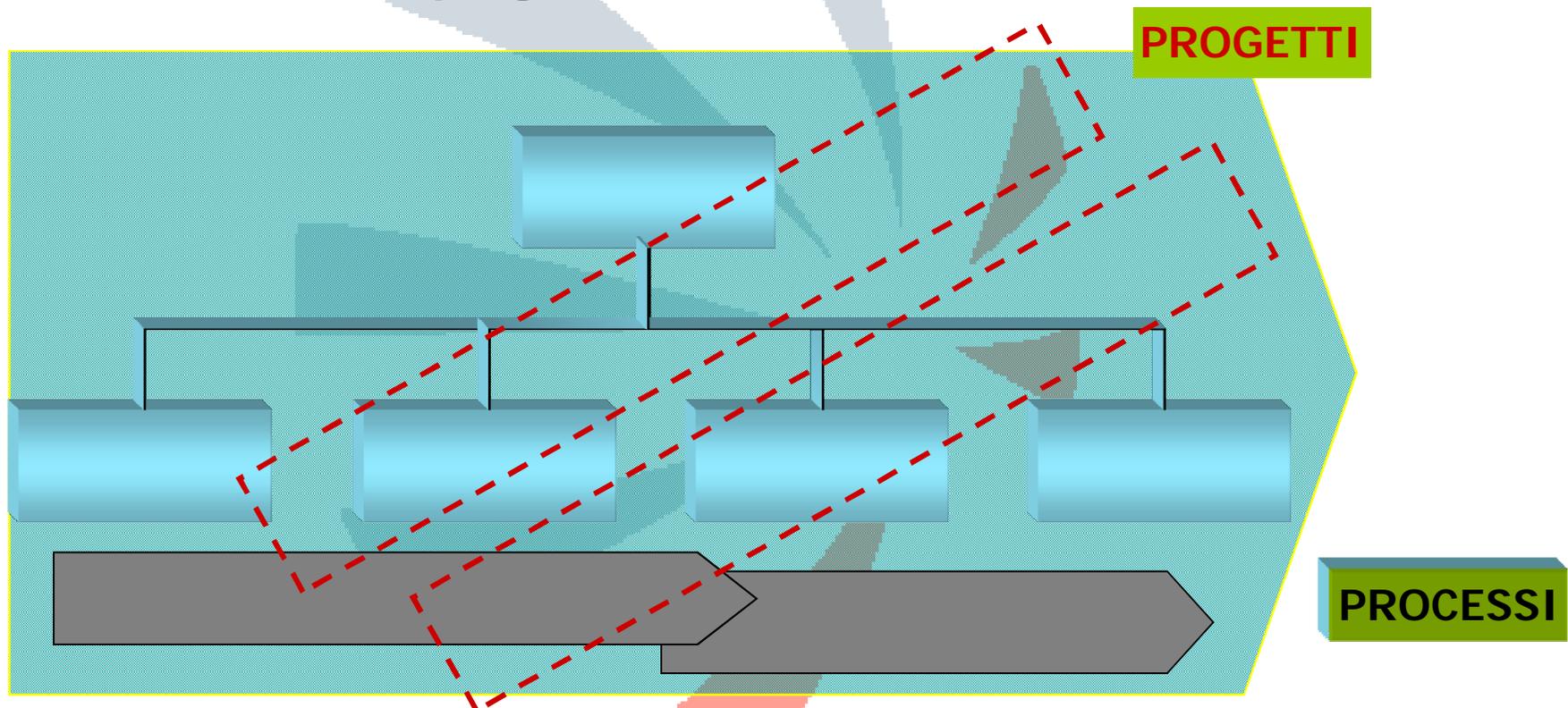
Rapporto tra processi ed organizzazione:

gestione per processi, LCM e relazioni con le funzioni aziendali, definizione delle attese dei clienti, qualità erogata e percepita dei nostri prodotti/servizi da parte dei clienti interni

(R. Pozza - E. Rispoli)

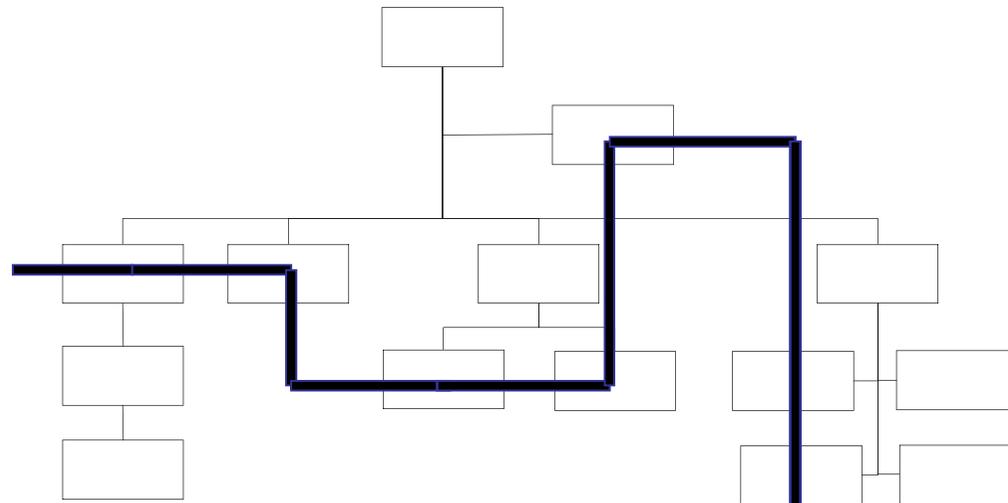
L'APPROCCIO PER PROCESSI

L'azienda, "fotografata" dall'organigramma, deve gestire i programmi ed è attraversata in maniera orizzontale dai processi e trasversalmente dai progetti



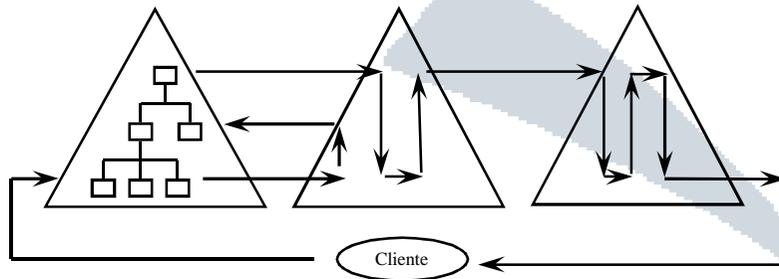
RAPPORTO TRA FUNZIONI E PROCESSI

- La funzione è composta da attività della stessa natura, mentre il processo è formato da attività che, pur di natura diversa, sono finalizzate al raggiungimento di un obiettivo comune, cioè lo stesso output.
- Nello stesso processo possono essere coinvolte più funzioni.



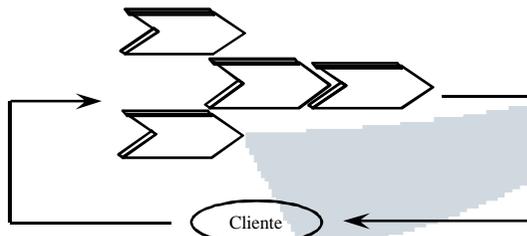
DALLA FUNZIONE AL PROCESSO

Vecchio e nuovo paradigma a confronto nei modelli organizzativi



**APPROCCIO
FUNZIONALE
(verticale)**

- Attenzione verso il capo
- Raggiungimento di obiettivi prefissati
- Relazioni gerarchiche
- Strutture verticali e statiche
- Assecondamento
- Leadership orientata al controllo
- Deresponsabilizzazione delle risorse
- Controllo eseguito a posteriori e di natura ispettiva



**APPROCCIO
PER PROCESSI
(orizzontale)**

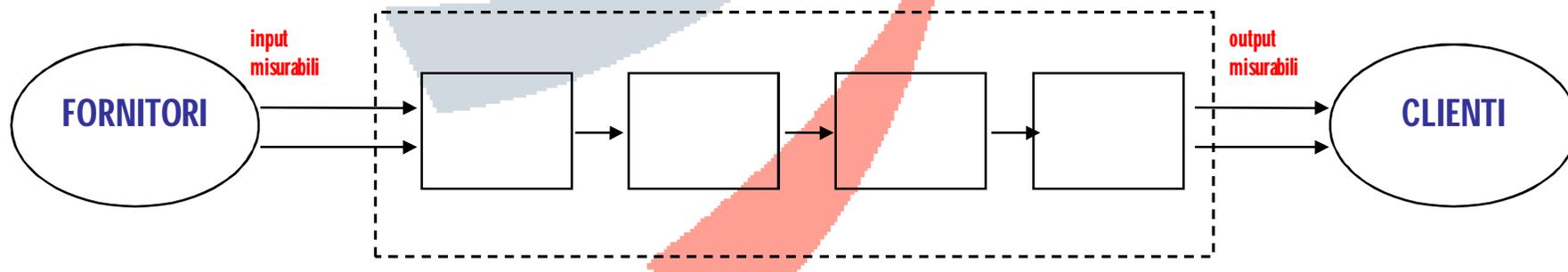
- Attenzione verso il cliente (esterno ed interno)
- Miglioramento continuo delle prestazioni
- Organizzazione a gruppi
- Strutture piatte e flessibili
- Intraprendenza
- Leadership guidata da valori condivisi
- Empowerment delle risorse
- Controllo eseguito a priori e di indirizzamento per le attività operative

DEFINIZIONE DI PROCESSO

Attività o serie di attività che trasforma, conferendo valore, determinati *input* in definiti *output*, per clienti esterni ed interni.

Un processo ha un punto di inizio e di fine, e comprende azioni che sono:

- definite
- ripetibili
- prevedibili
- misurabili



PROCESSO: CONCETTI BASE

- Tutte le **attività** fanno parte di processi
- Il processo è una **trasformazione** con valore aggiunto
- Ogni processo coinvolge **persone e/o risorse**
- Ogni processo ha **input e output** (risultati)
- Ogni processo richiede **controlli** per assicurare stabilità
- Occorre **misurare** input, attività di processo, output

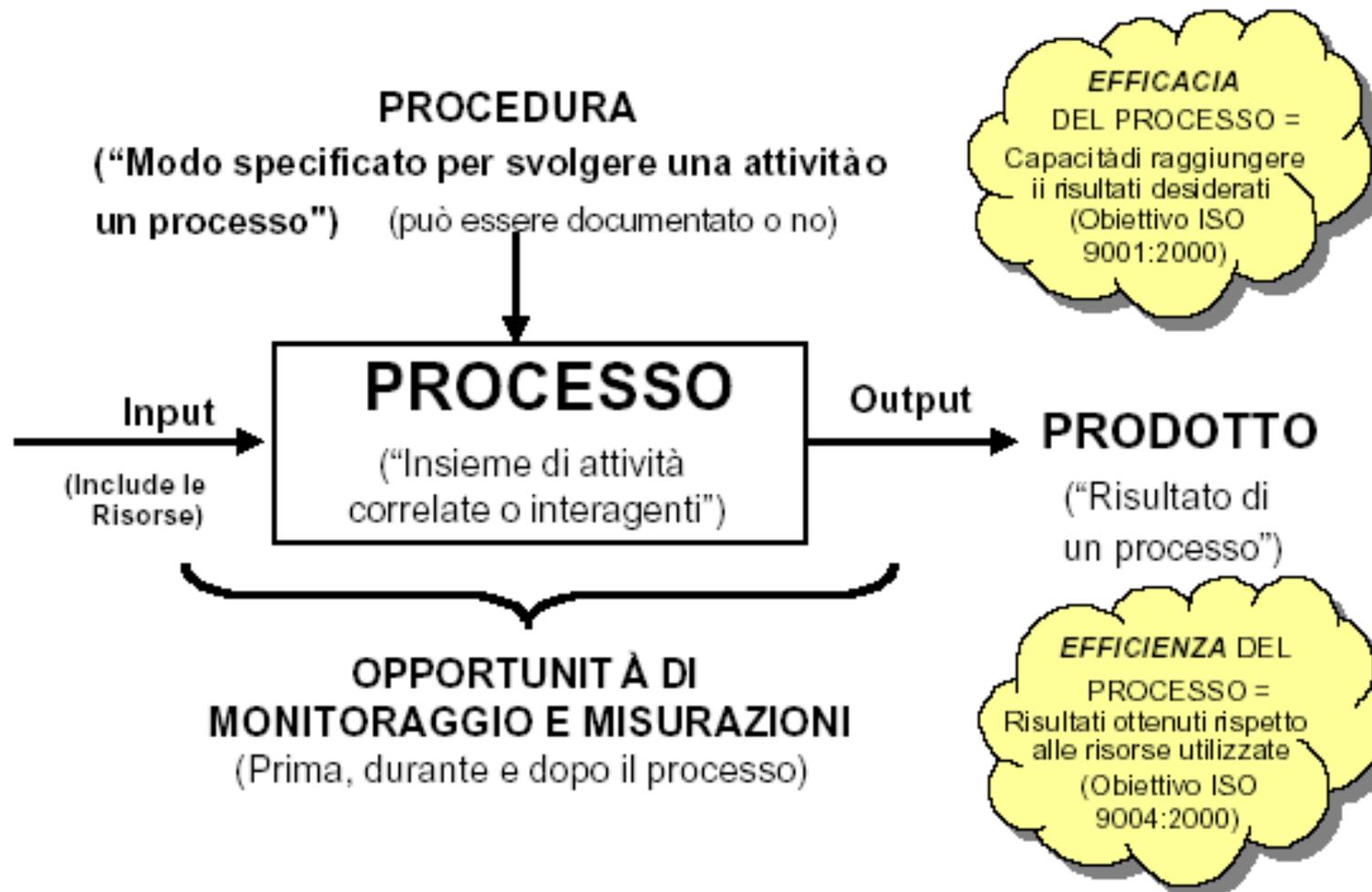
LA LOGICA DEI PROCESSI

Guida alla creazione del **valore per il cliente**, in quanto la soddisfazione del cliente ha origine direttamente dai processi e solo indirettamente dalle funzioni

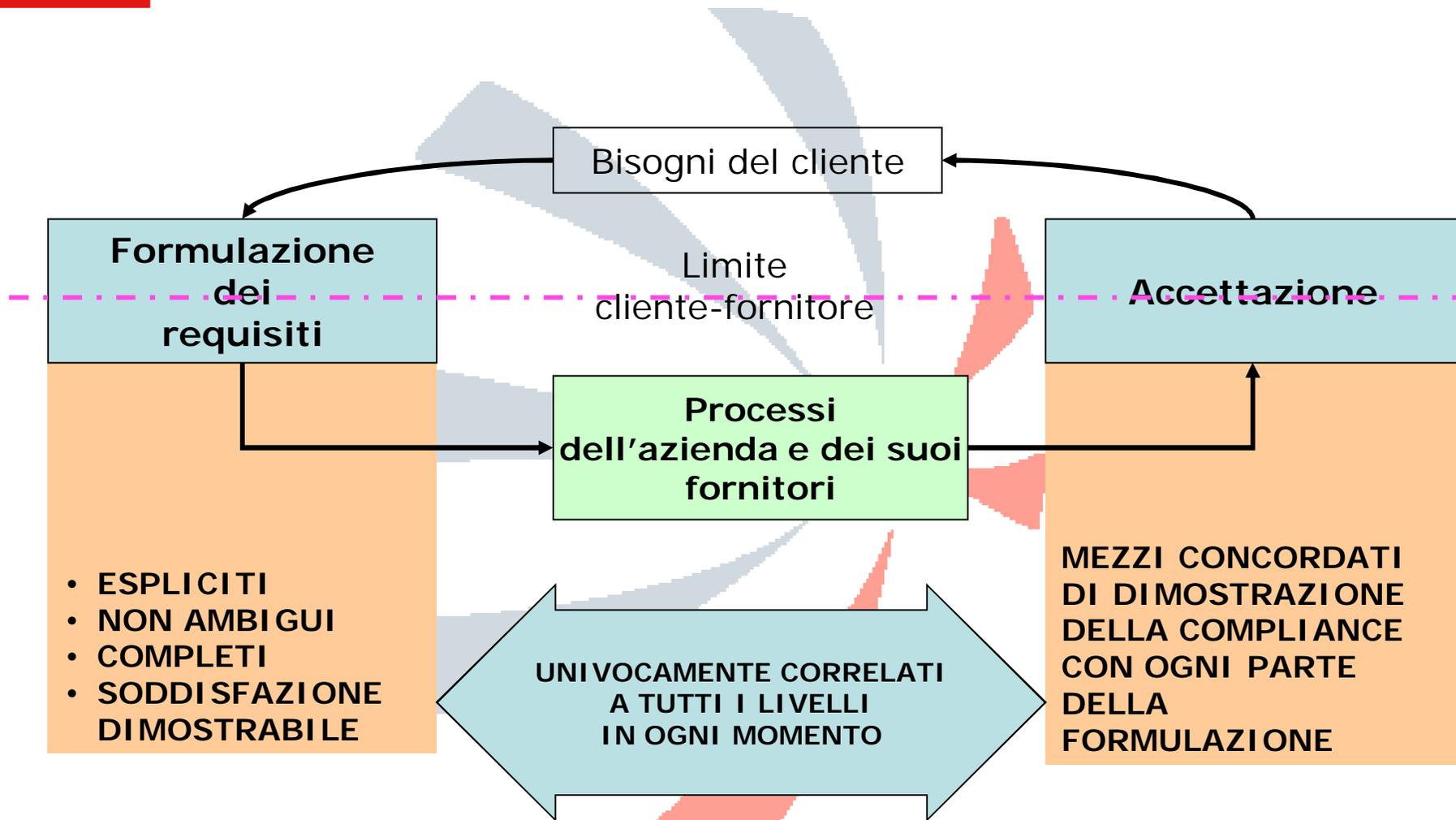
La gestione per processi:

- consente di identificare più facilmente le **responsabilità**
- spinge a ricercare tutte le attività che non aggiungono valore al prodotto e ad eliminarle (**sprechi/inefficienze** nei processi)
- orienta ad identificare il valore per il **cliente interno**, **coerentemente con il valore per il cliente finale**

PROCESSO E PROCEDURE



IL CICLO LOGICO DI UN PROGETTO/PROGRAMMA



OBIETTIVI DI UN PROGETTO



Efficienza

Il valore dell'output deve essere superiore al valore delle risorse immesse.



Efficacia

Generare prodotti e servizi in grado di soddisfare specifiche esigenze e bisogni del destinatario
Raggiungimento dell'obiettivo nel rispetto dei tempi, dei costi e della qualità



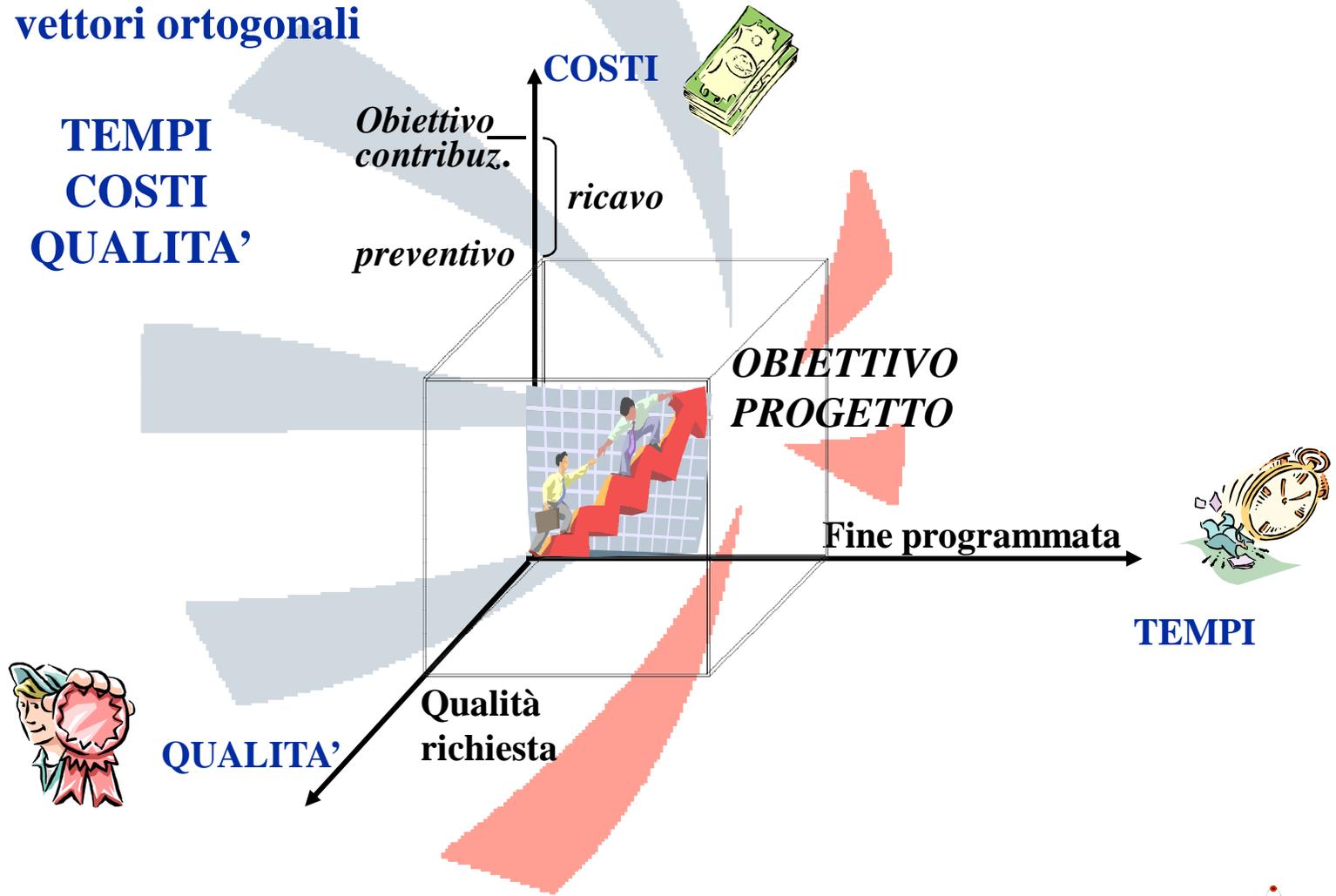
Redditività

Valore aggiunto come risultante di Efficienza + Efficacia

FATTORI DI PRESIDIO

Tre vettori ortogonali

TEMPI
COSTI
QUALITA'



ESIGENZE DI MONITORAGGIO E GESTIONE

- ◆ Tenere sotto controllo processi e pianificazione (costi, obiettivi, risorse, organizzazione)
- ◆ Ridurre i rischi
- ◆ Tenere memoria
- ◆ Accrescere conoscenza (riutilizzo della conoscenza)
- ◆ Analizzare ogni progetto in termini di performance finanziaria e rischi prima che il progetto sia autorizzato e si investano risorse
- ◆ Definire chiaramente i requisiti del Cliente e dimostrare che questi sono rispettati prima della consegna
- ◆ Assicurare che i tempi di progettazione e realizzazione sono consistenti con le milestone contrattuali

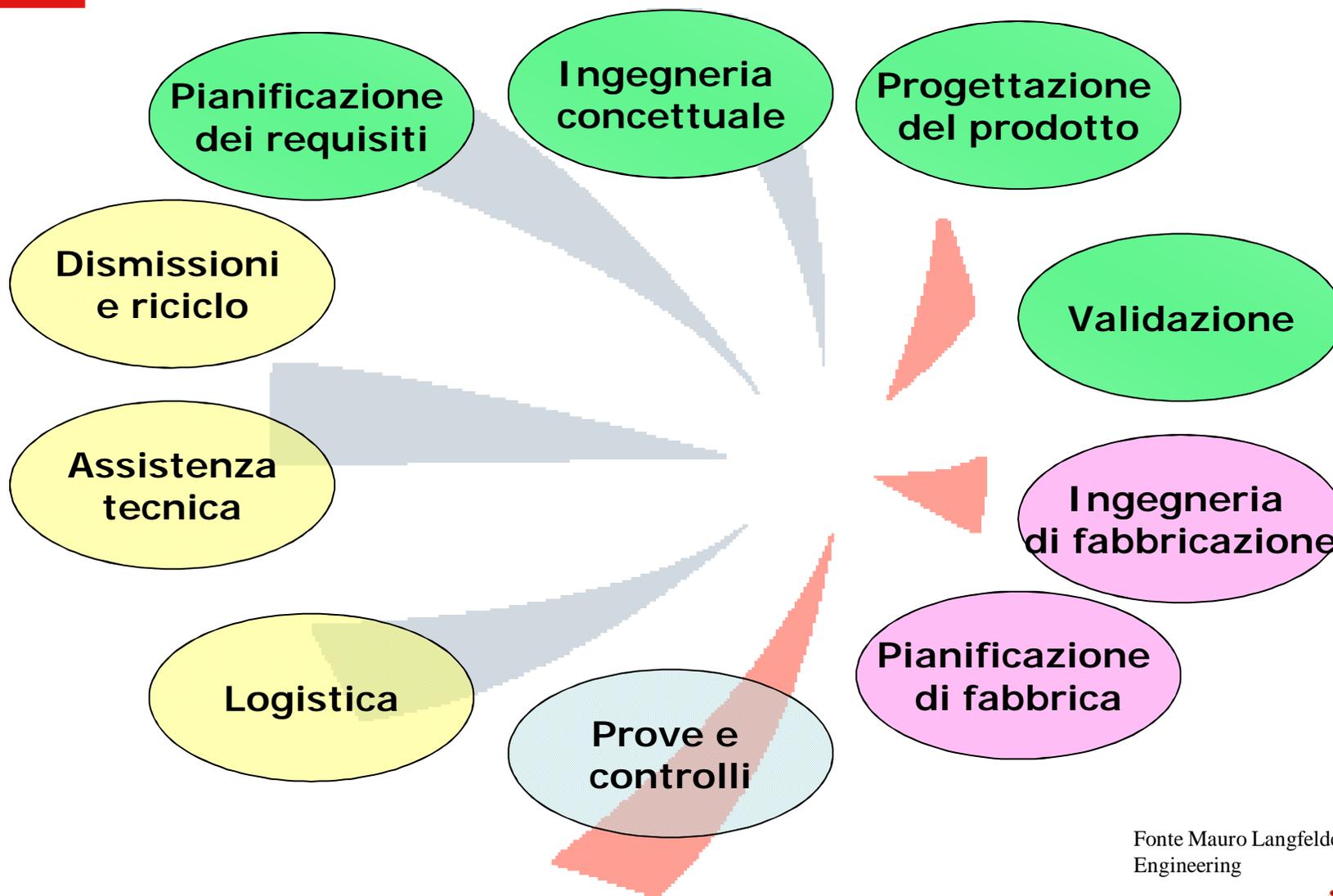
INCREMENTARE E RAZIONALIZZARE IL PROCESSO DI COMUNICAZIONE

II “LYFE CYCLE” Management

Un modello per rappresentare e gestire il ciclo di vita standard di una Fornitura/Progetto



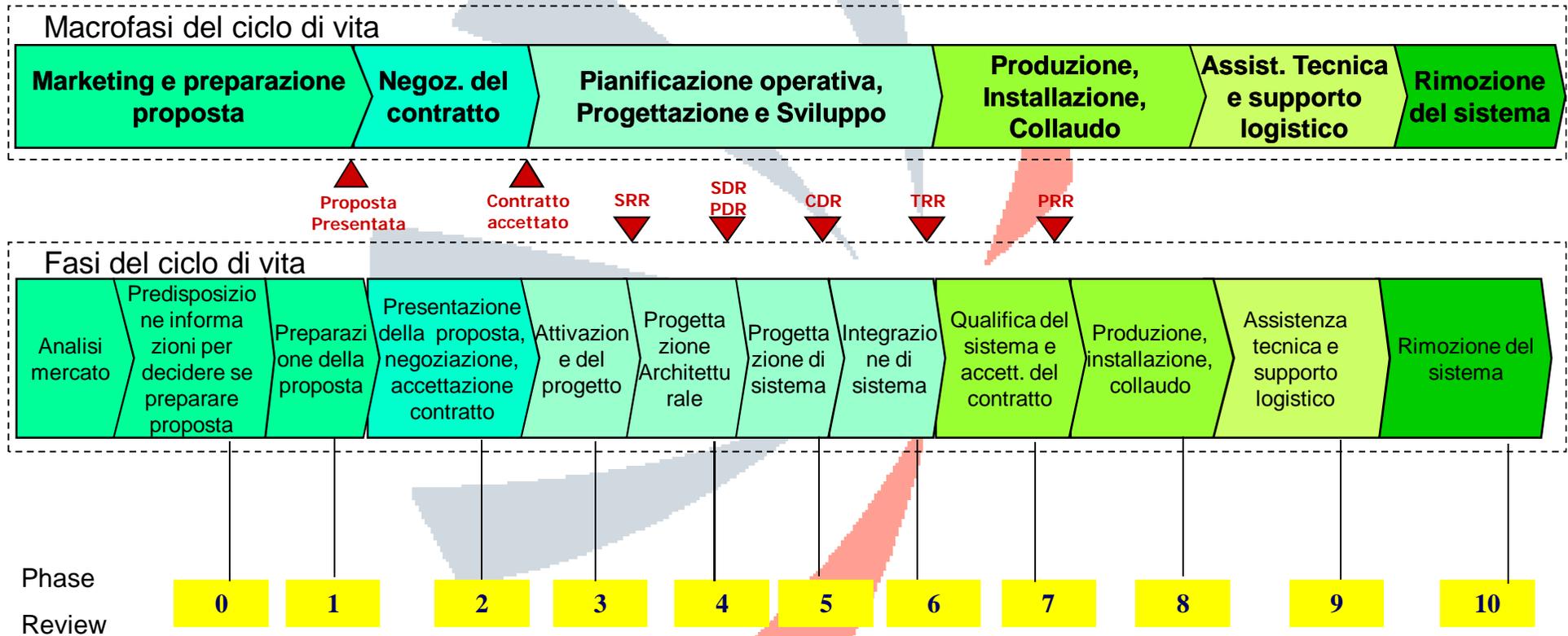
II “LYFE CYCLE” Management : le 10 fasi



Fonte Mauro Langfelder
Engineering

Il modello del LYFE CYCLE Management

Il ciclo di vita standard articolato per macrofasi, fasi e punti di controllo



LCM e cambiamento : cosa cambia?

Il modo sbagliato



Reagire agli eventi

Guardare solo l'interno e focalizzarsi sulle proprie procedure

Visione & atteggiamento burocratici
Nascondersi dietro il contratto

Ad hoc

Gestione delle 'crisi'

Consegne in ritardo, fuori budget

Varianti in-service

Il modo corretto



Anticipare e pianificare

Guardare 'fuori', focalizzarsi sul mercato e sui 'bisogni' dei clienti

Senso del 'business'

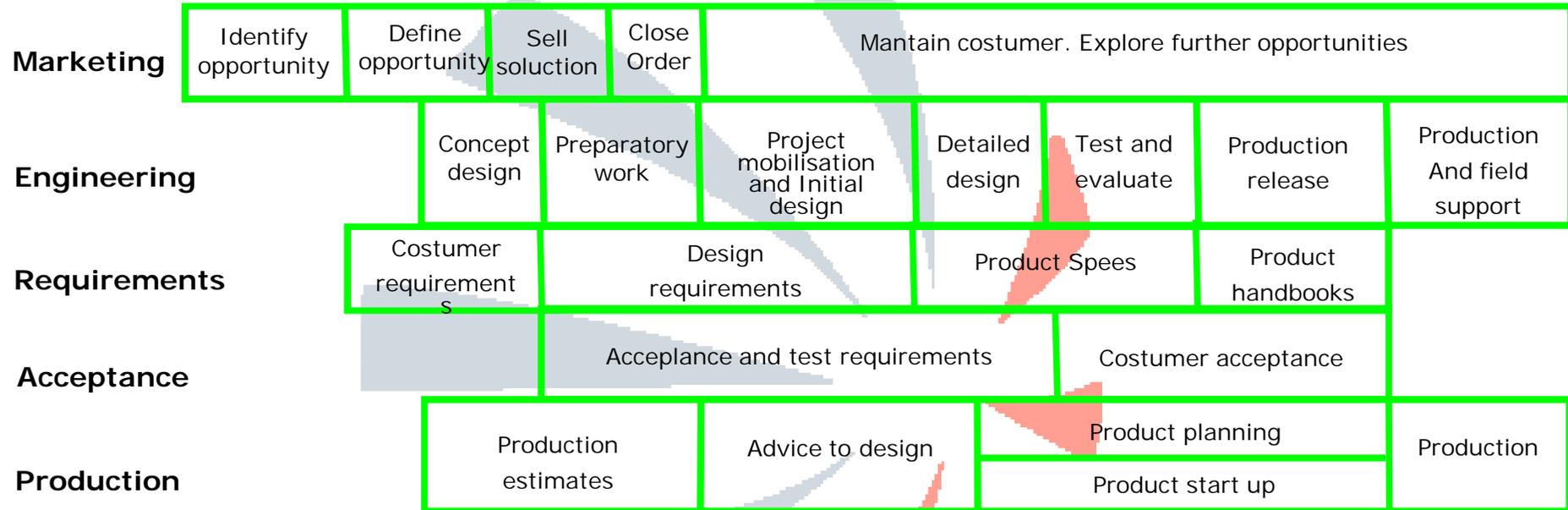
Rispettare tempi e prestazioni

Disciplina del business e pianificazione
Management professionale

Consegne puntuali, rispetto dei costi

Fatto bene la prima volta

Interazione LCM con i macroprocessi aziendali





CUSTOMER SATISFACTION E QUALITA' PERCEPITA

.....



ORIENTAMENTO ALLA PRODUZIONE

IL PASSATO REMOTO

ORIENTAMENTO ALLA VENDITA

IL PASSATO PROSSIMO

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

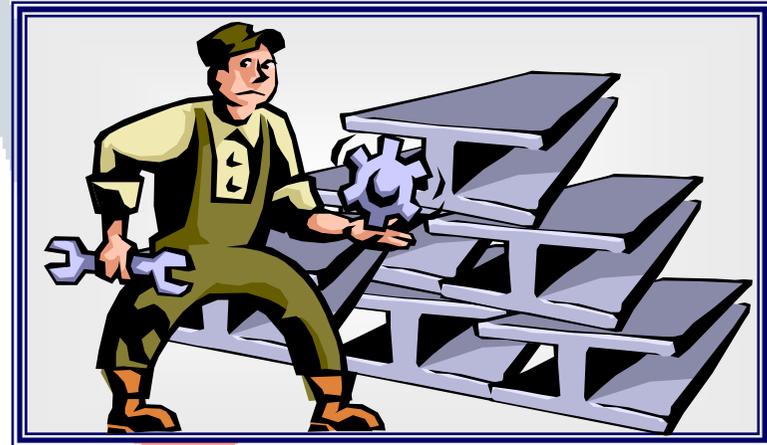
IL PRESENTE

ORIENTAMENTO ALLA PRODUZIONE

IL PASSATO REMOTO

AMBIENTE

- **Bassa concorrenzialità**
- **Stabilità di mercato**
- **Pochi e consolidati prodotti**
- **Clientela poco sofisticata**



CARATTERISTICHE

- **Interesse per il prodotto**
- **Professionalità tecnica**
- **Profitto sui volumi di produzione**
- **Moderato sforzo commerciale**

ORIENTAMENTO ALLA VENDITA

IL PASSATO PROSSIMO

AMBIENTE

- **Crescente concorrenzialità**
- **Situazione dinamica e instabile**
- **Diversificazione prodotti**
- **Clientela informata**



CARATTERISTICHE

- **Interesse per la vendita dei prodotti**
- **Vendita centrata sul bisogno del venditore**
- **Profitto sul numero di vendite**
- **Forte azione promozionale: Aggressività del mercato**

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

IL PRESENTE

AMBIENTE

- Elevata concorrenzialità e dinamicità
- Servizi numerosi e offerta integrata
- Clientela evoluta e informata



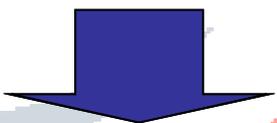
CARATTERISTICHE

- Interesse ad individuare i bisogni di un mercato/obiettivo
- Vendita centrata sui bisogni della clientela
- Profitto sulla **FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE**

L' AZIENDA CUSTOMER ORIENTED

ANALIZZA LE ASPETTATIVE PIU' O MENO MANIFESTATE DAL
CLIENTE PER SODDISFARLE ATTRAVERSO UN' OFFERTA MIRATA
E PUNTUALE

AL CENTRO IL SISTEMA CLIENTE



CUSTOMER SATISFACTION

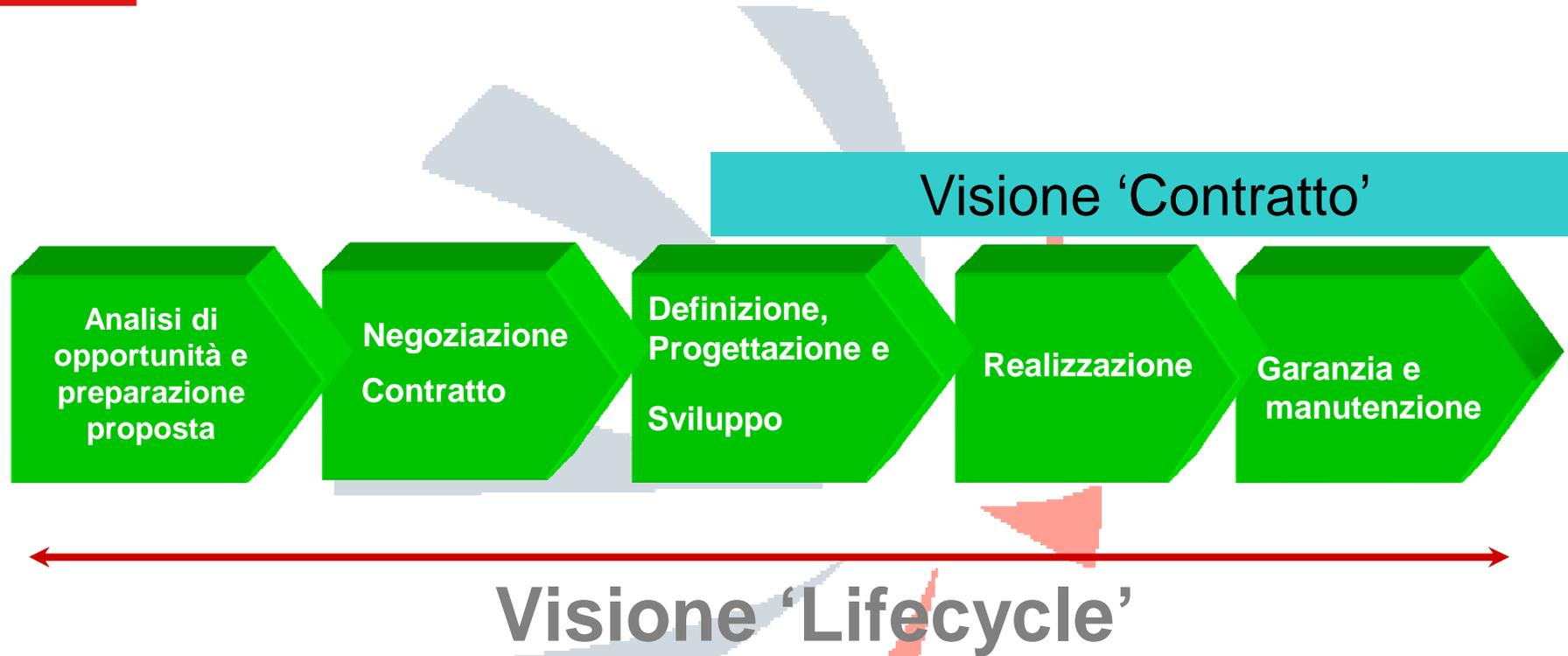
IL SISTEMA DEL VALORE

OGNI PROCESSO AZIENDALE CONTRIBUISCE IN MANIERA DIVERSIFICATA ALLA CREAZIONE DEL VALORE.

M. PORTER ha proposto il modello della CATENA DEL VALORE:



INTERFUNZIONALITÀ E CUSTOMER SATISFACTION



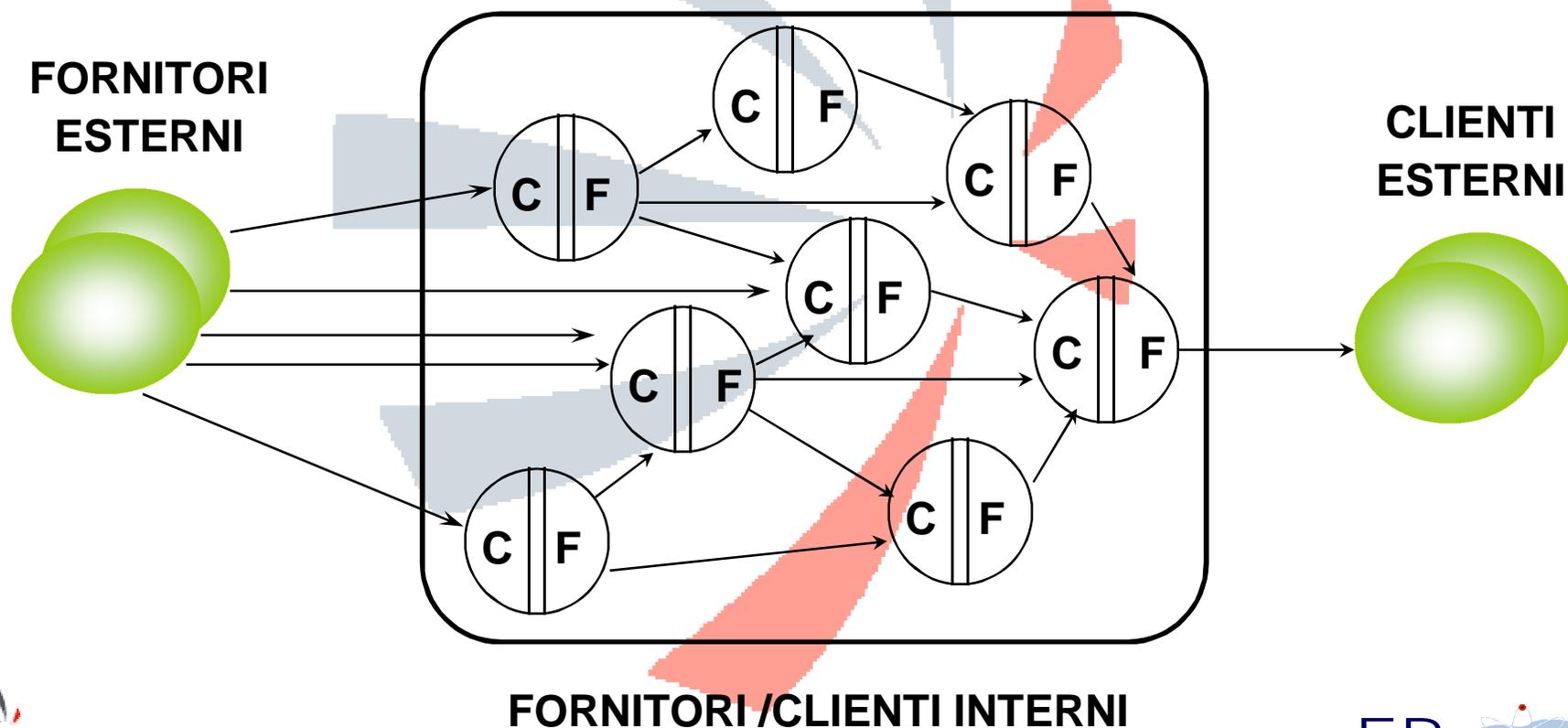
DAL CLIENTE ESTERNO AL CLIENTE INTERNO

IL CLIENTE :

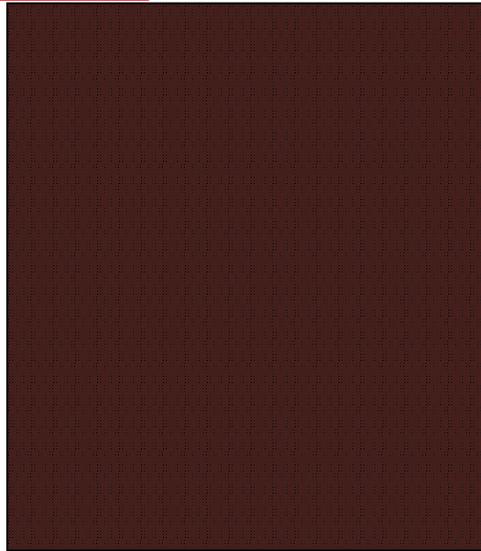
- È CHIUNQUE, INTERNO O ESTERNO ALL'AZIENDA, VENGA IN CONTATTO CON L'OUTPUT AZIENDALE
- INFLUENZA IL PROCESSO DI PRODUZIONE:
 - FORNENDO INFORMAZIONI E DATI
 - INCIDENDO SULLE SCELTE DEGLI ALTRI CLIENTI
 - VERIFICANDO L'EFFICACIA E L'EFFICIENZA DEL PROCESSO COMPIUTO

L'AZIENDA: UNA RETE DI RELAZIONI

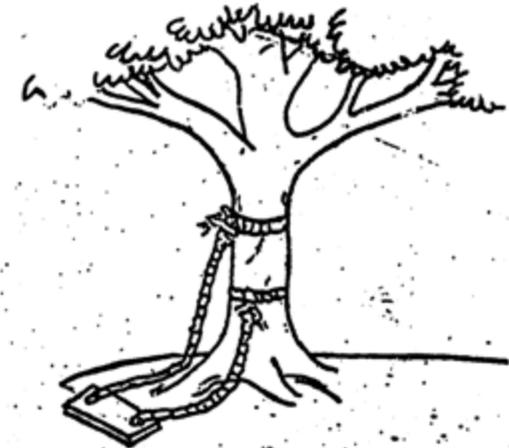
LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE FINALE PUÒ ESSERE ASSICURATA SOLAMENTE ATTRAVERSO UNA CONTINUA AZIONE DI OTTIMIZZAZIONE E MIGLIORAMENTO DELLE RELAZIONI DI INTERSCAMBIO FRA LE DIVERSE UNITÀ ORGANIZZATIVE



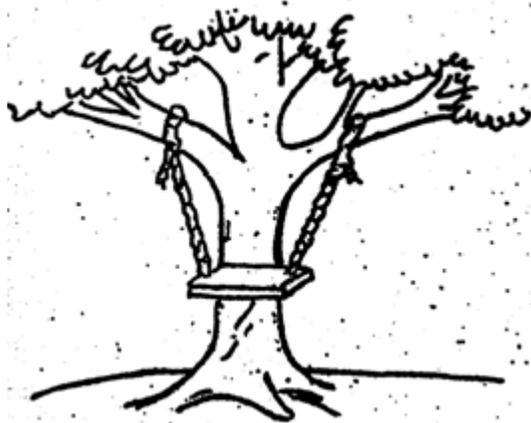
INTERFUNZIONALITÀ E CUSTOMER SATISFACTION



AS MARKETING REQUESTED IT



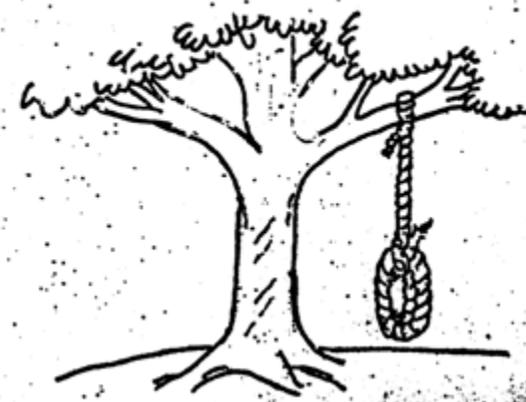
AS ENGINEERING DESIGNED IT



AS PLANT MANUFACTURED IT

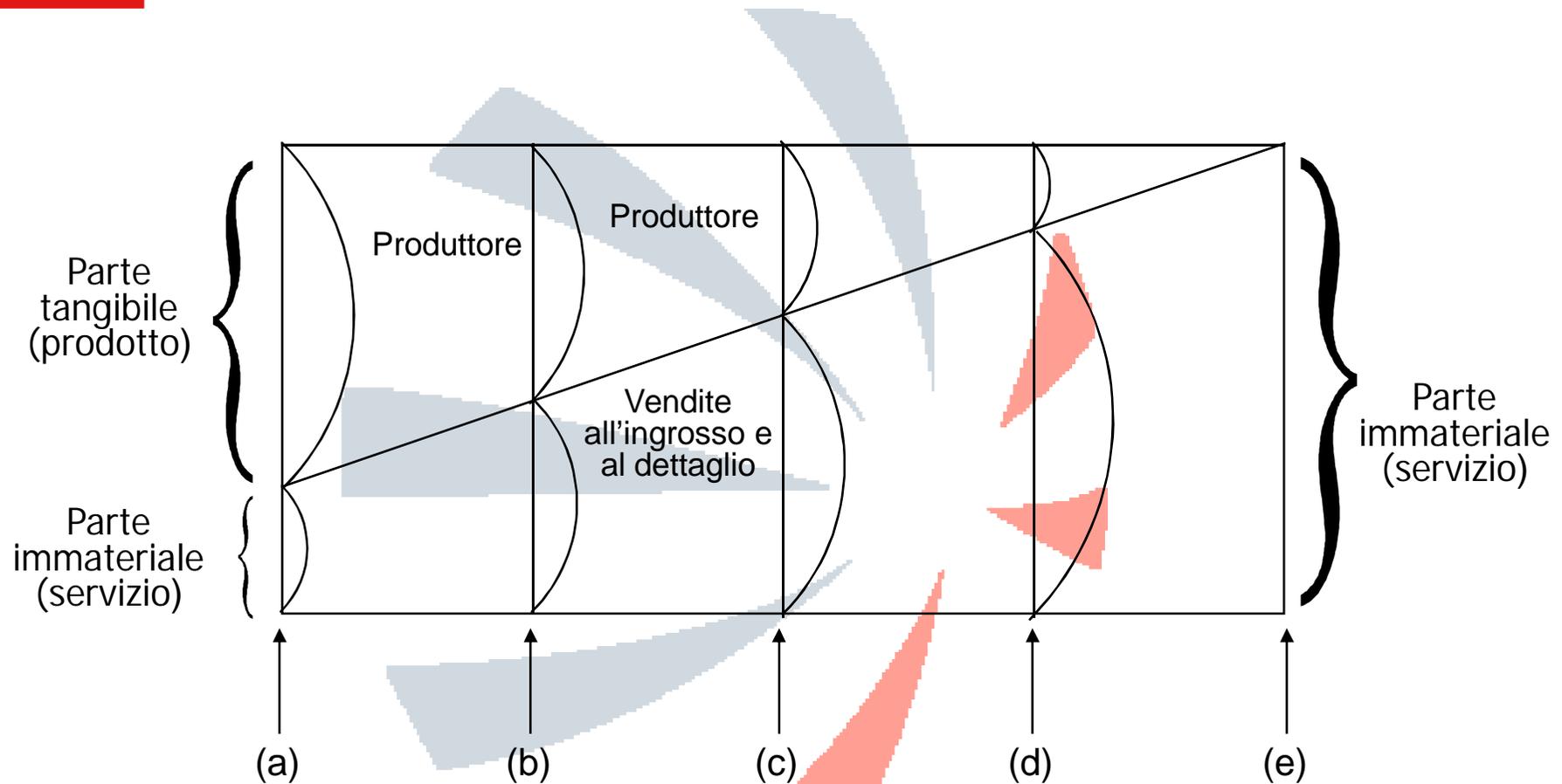


AS INSTALLATION INSTALLED IT



WHAT CUSTOMER WANTED

CONTENUTI TANGIBILI VS. IMMATERIALI

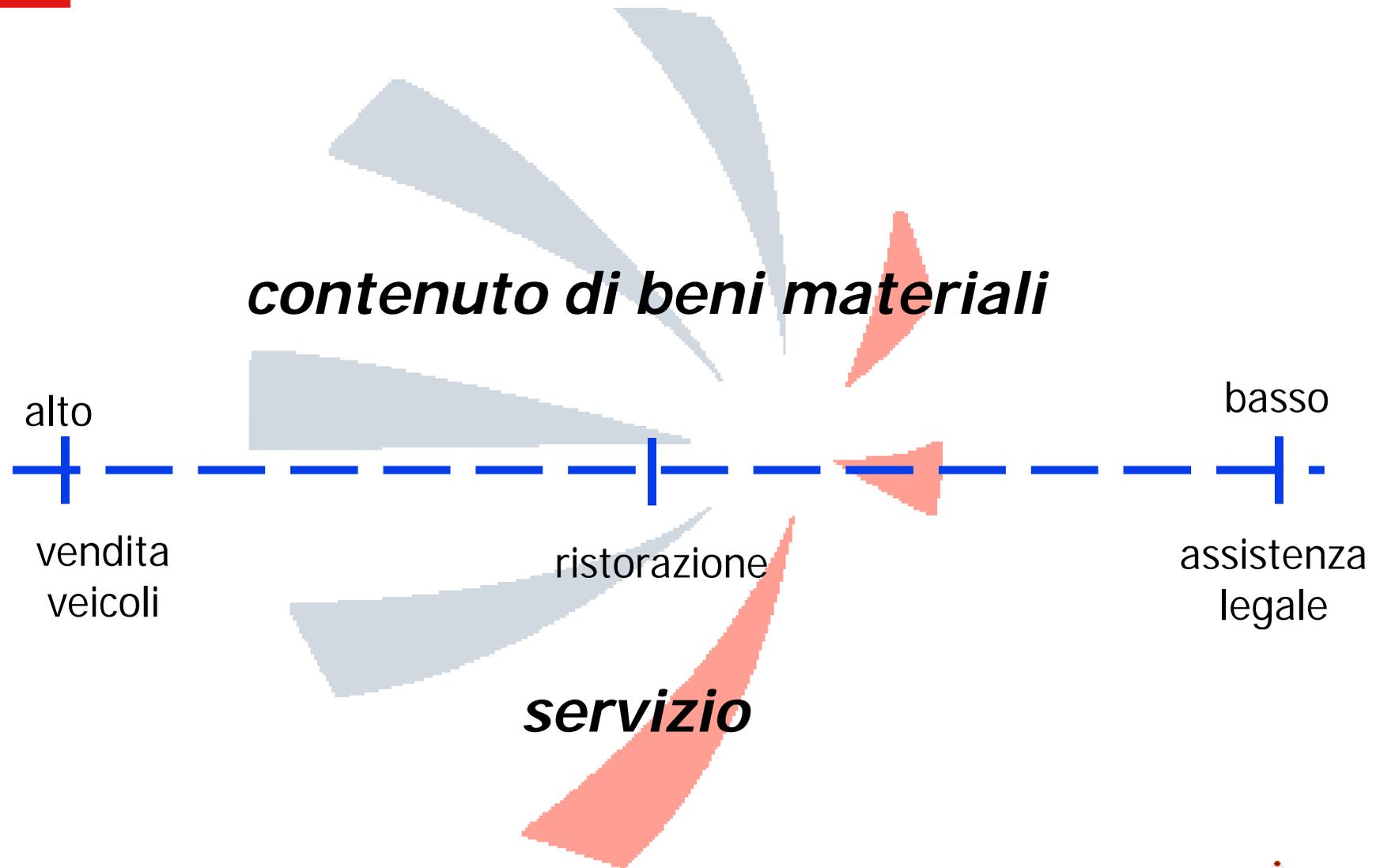


- a) Prodotti venduti direttamente
- b) Beni durevoli
- c) Ristorazione

- e) Tempo libero, viaggi
- d) Scuola, ospedali

CONTENUTO DI BENI MATERIALI NEI SERVIZI

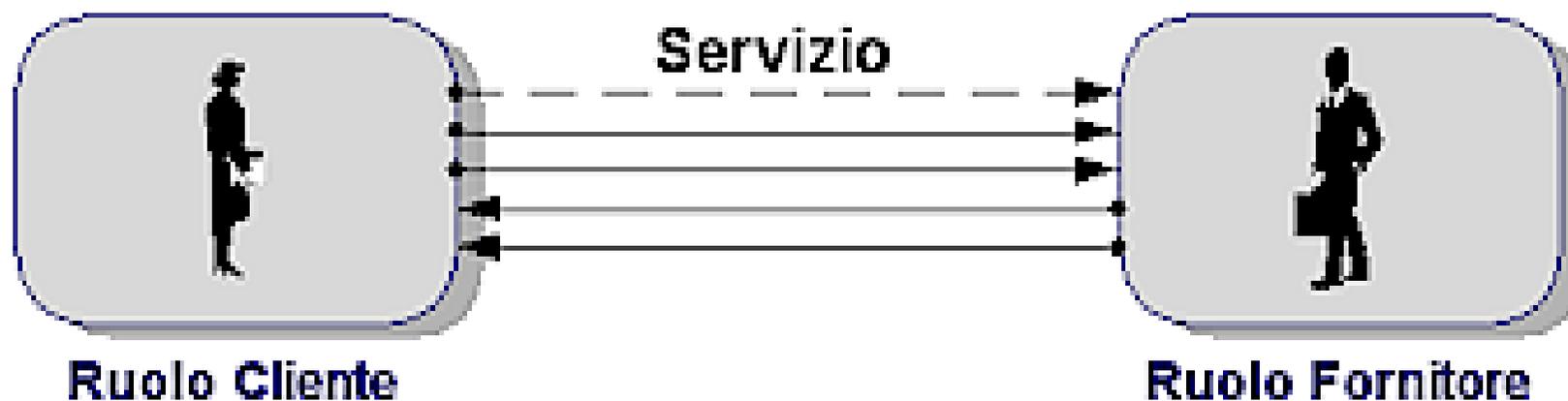
Sistemi in evoluzione



IL SERVIZIO: UNA DEFINIZIONE

complesso di prestazioni (processo) che risolvono bisogni espliciti ed impliciti del cliente, attraverso una relazione interpersonale tra il cliente e il fornitore, in grado di massimizzare il valore percepito dal cliente

Da un punto di vista grafico / simbolico una connessione di servizio tra un ruolo cliente ed uno fornitore può essere così rappresentata:



LE COMPONENTI DI UNA FORNITURA

Funzioni di servizio

cosa ti do

Sistema di erogazione

**cosa faccio per venirti incontro,
cosa metto a disposizione**

Relazione

Come mi relaziono:

- nel promettere***
- nel trasferire il valore***
- nel gestire disservizi***



DALLA TRANSAZIONE ALLA RELAZIONE

PRESUPPOSTI

Alla base di ogni attività produttiva vi sono

DUE FLUSSI DI VALORE

1. DALL'AZIENDA AL CLIENTE

2. DAL CLIENTE ALL'AZIENDA

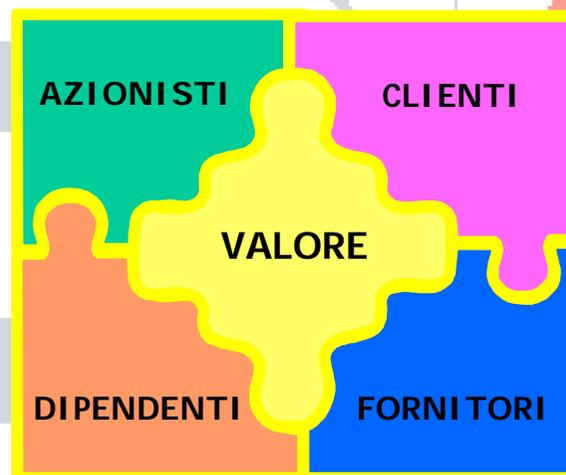
L'allineamento fra i due flussi che costituiscono la

TRANSAZIONE è dato dalla qualità della

RELAZIONE

IL MARKETING RELAZIONALE

**E' FINALIZZATO A STABILIRE, MANTENERE E SVILUPPARE
RELAZIONI CON LA CLIENTELA AFFINCHE' I SOGGETTI COINVOLTI
POSSANO PERSEGUIRE OBIETTIVI E VANTAGGI COMUNI.
TUTTO CIO' AVVIENE GRAZIE A UN MUTUO, CONTINUO E
INCREMENTALE SCAMBIO DI PROMESSE NONCHE' AL LORO
MANTENIMENTO**



TRATTO: GRONROOS C. "QUO VADIS MARKETING? TOWARD A RELATIONSHIP MARKETING PARADIGM "
IN *JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT*

APPROCCIO STRATEGICO ALLA CUSTOMER SATISFACTION

METODOLOGIA DI APPROCCIO

ALLE PROBLEMATICHE AZIENDALI, IL CUI OBIETTIVO E' DI PENETRARE IL SISTEMA
ORGANIZZATIVO AZIENDALE, ORIENTANDOLO VERSO

LA CONTINUA ATTENZIONE VERSO IL CLIENTE

L'ORGANIZZAZIONE DEVE DIMOSTRARE LA SUA ABILITA' NELL'INCONTRARE LE
ESIGENZE DEL CLIENTE E AUMENTARNE LA SODDISFAZIONE ATTRAVERSO IL
MIGLIORAMENTO CONTINUO

ISO 9001-2000

MISURARE LA CUSTOMER SATISFACTION

Parasuraman ha definito il livello di *customer satisfaction* come il gap tra qualità percepita dai clienti e qualità attesa dagli stessi

- Il prodotto/servizio di Qualità è quello che incontra pienamente le aspettative e le richieste di coloro che lo comprano o lo usano
- Il grado di soddisfazione dei bisogni e dei desideri del cliente in misura superiore a quello fornito dalla concorrenza e ottenuto al minor costo
- Insieme delle proprietà di un prodotto o di un servizio che gli conferisce la sua attitudine a soddisfare bisogni espressi o impliciti

PRESTAZIONI AZIENDALI

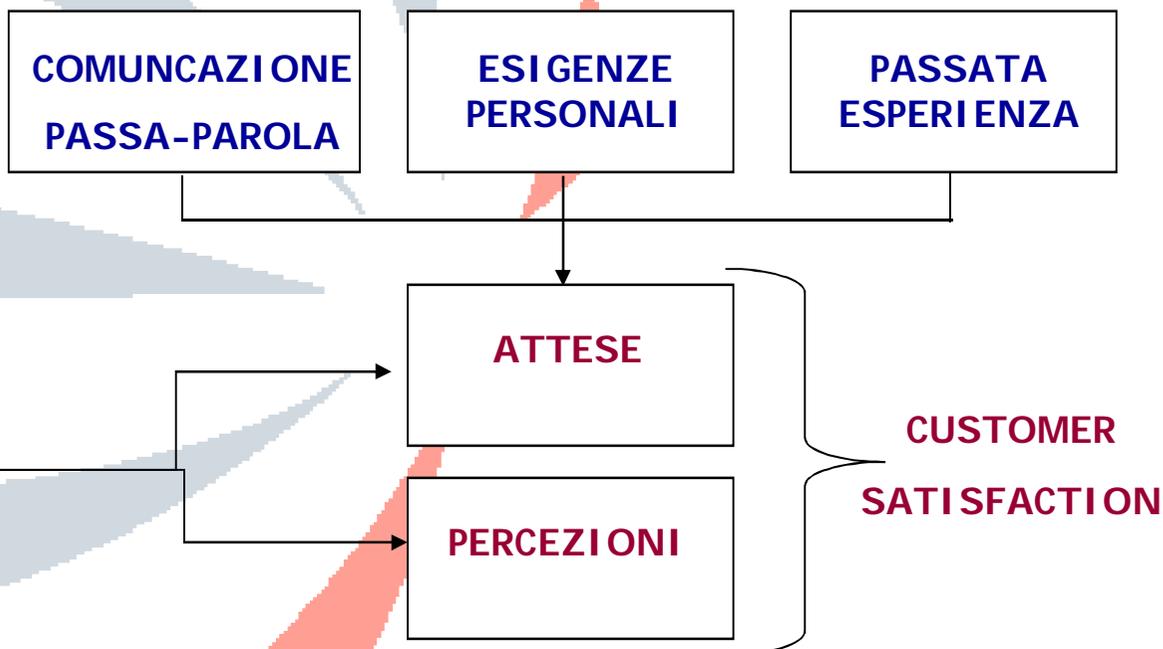
$$\text{Qoff.} = \frac{\text{(TECNICHE, RELAZIONALI, DI IMMAGINE, AMBIENTALI, ECONOMICHE, ORGANIZZATIVE)}}{\text{BISOGNI DEL CLIENTE (IMPLICITI, ESPLICITI, LATENTI)}} \geq 1$$

FATTORI DETERMINANTI LA CUSTOMER SATISFACTION

Queste dimensioni forniscono una rappresentazione completa e concisa dei criteri fondamentali che i clienti utilizzano nel giudicare la qualità di un servizio

FATTORI DETERMINANTI DELLA CUSTOMER SATISFACTION

- ASPETTI TANGIBILI
- AFFIDABILITÀ
- CAPACITÀ DI RISPOSTA
- COMPETENZA
- ACCESSO
- CORTESIA
- COMUNICAZIONE
- CREDIBILITÀ
- SICUREZZA
- CAPIRE E CONOSCERE IL CLIENTE



Fonte:

V.A. Zeithalm, A.Parasumaran e L.L. Berry
- Modello SERVIQUAL -

FATTORI DETERMINANTI LA CUSTOMER SATISFACTION

AFFIDABILITÀ:

è la capacità dell'azienda di mantenere le promesse fatte

COMPETENZA:

riguarda il possesso delle abilità e delle conoscenze necessarie per la fornitura

CORTESIA:

è il rispetto e la considerazione del cliente da parte del fornitore

CREDIBILITÀ:

è intesa come fiducia ed onestà e comporta l'aver a cuore l'interesse del cliente

SICUREZZA:

riguarda la libertà dal pericolo, dal rischio, o dal dubbio comprende: sicurezza fisica, finanziaria e riservatezza

COMUNICAZIONE:

è il tenere informati i clienti con un linguaggio a loro comprensibile e prestare loro ascolto

CONOSCENZA DEL CLIENTE:

è l'adoperarsi per capire le esigenze del cliente

ASPETTI TANGIBILI:

Riguardano la capacità di fornire un prodotto/servizio rispondente ai requisiti richiesti

CAPACITÀ DI RISPOSTA:

riguarda la volontà e prontezza nella fornitura

ACCESSO:

riguarda la facilità di accesso e di contatto con il fornitore

ESERCITAZIONE

„MATRICE DELLE OPPORTUNITÀ“

Descrizione

Ci si suddivide in 2/3 sottogruppi, ciascuno dei quali ,immedesimandosi nei panni dei clienti reali e sulla base di esperienze reali ,valuta la qualità percepita di 2/3 linee di fornitura BMB
Nella valutazione si terrà conto solo dei fattori di qualità non tangibili.

1) Ordinare i 9 fattori di qualità in ordine di **importanza** decrescente (scala 10 più importante -1 meno importante)

Non è possibile attribuire la stessa valutazione a più fattori

2) Indicare per i 9 fattori il **livello di soddisfazione** espresso attualmente nella prassi quotidiana (scala decrescente 10 massima soddisfazione – 1 minima soddisfazione)

È possibile attribuire la stessa valutazione a più fattori

3) Riportare i valori sul sistema degli assi cartesiani della matrice delle opportunità.

Risultato atteso

- Definire i fattori determinanti della qualità
- Individuazione delle aree di criticità

Strumenti

- Griglia dei 10 fattori
- Sistema di assi cartesiani

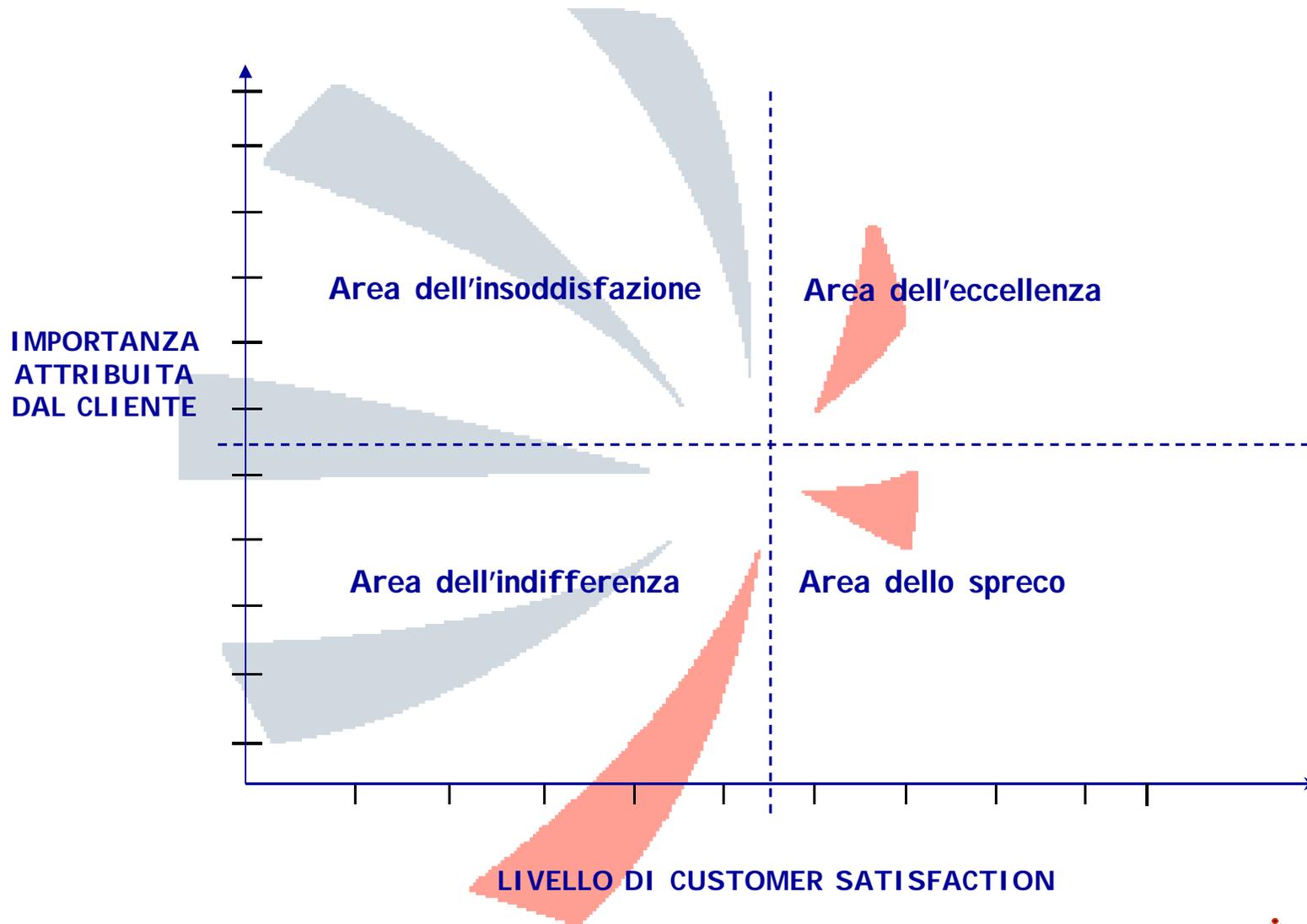
Tempi - 30 min.

„MATRICE DELLE OPPORTUNITÀ“

LINEA DI PRODOTTO/FORNITURA

	IMPORTANZA	SODDISFAZIONE
A. ASPETTI TANGIBILI		
B. AFFIDABILITÀ		
C. CAPACITÀ DI RISPOSTA		
D. COMPETENZA		
E. ACCESSO		
F. CORTESIA		
G. COMUNICAZIONE		
H. CREDIBILITÀ		
I. SICUREZZA		
J. CAPIRE E CONOSCERE IL CLIENTE		

„MATRICE DELLE OPPORTUNITÀ“



A stylized sunburst graphic on the left side of the slide, consisting of several curved lines radiating from a central point, with some lines ending in dark grey triangular shapes.

Dai bisogni del cliente ai requisiti di sistema: *l'approccio focus on customer e il metodo del Quality Function Deployment*

(R. Pozza)

IL QFD: LE ORIGINI

- ❖ Nasce in Giappone alla fine degli anni '70 in ambito manifatturiero
- ❖ È il risultato della fusione di due concetti:
 - ❖ **Quality Deployment:** la conversione delle esperienze del cliente in caratteristiche di qualità del progetto per il prodotto finito
 - ❖ **Quality Function Deployment** in senso stretto: dispiegamento dettagliato delle mansioni e delle funzioni aziendali in connessione con la costruzione di un sistema aziendale di qualità

Il QFD: la logica

- LA COSTRUZIONE DELL'ALBERO DEI BISOGNI
- LA COSTRUZIONE DELL'ALBERO DEI PROCESSI
- LA MATRICE DI INCROCIO TRA BISOGNI E PROCESSI

ATTIVAZIONE

**“ 'NA TAZZULELLA ' E
CAFÈ”**

Un esempio di relazione tra bisogni del cliente e caratteristiche del prodotto/servizio

"COME" (=Design "HOWS")

△	: <u>Relazione debole</u>
○	: <u>Relazione media</u>
◎	: <u>Relazione forte</u>

"COSA" (=Customer
"WHATS")

	<u>Temperatura alla quale viene servita</u>	<u>Quantità di caffeina</u>	<u>Componenti del gusto</u>	<u>Intensità del sapore</u>	<u>Componenti dell'aroma</u>	<u>Intensità dell'aroma</u>	<u>Prezzo di vendita</u>	<u>Volume</u>	<u>Temperatura dopo un certo tempo</u>
<u>Calda</u>									
<u>Mantiene svegli</u>									
<u>Ricca di sapore</u>									
<u>Di buon aroma</u>									
<u>Di basso prezzo</u>									
<u>In quantità adeguata</u>									
<u>Calda dopo un certo tempo</u>									

Un esempio di relazione tra bisogni del cliente e caratteristiche del prodotto/servizio

"COME" (=Design "HOWS")

△	: <u>Relazione debole</u>
○	: <u>Relazione media</u>
◎	: <u>Relazione forte</u>

"COSA" (=Customer
"WHATS")

	<u>Temperatura alla quale viene servita</u>	<u>Quantità di caffeina</u>	<u>Componenti del gusto</u>	<u>Intensità del sapore</u>	<u>Componenti dell'aroma</u>	<u>Intensità dell'aroma</u>	<u>Prezzo di vendita</u>	<u>Volume</u>	<u>Temperatura dopo un certo tempo</u>
<u>Calda</u>	◎								○
<u>Mantiene svegli</u>	○	○							
<u>Ricca di sapore</u>	△	△	◎	○					
<u>Di buon aroma</u>					◎	○			
<u>Di basso prezzo</u>							◎	○	
<u>In quantità adeguata</u>							○	◎	
<u>Calda dopo un certo tempo</u>	○								◎

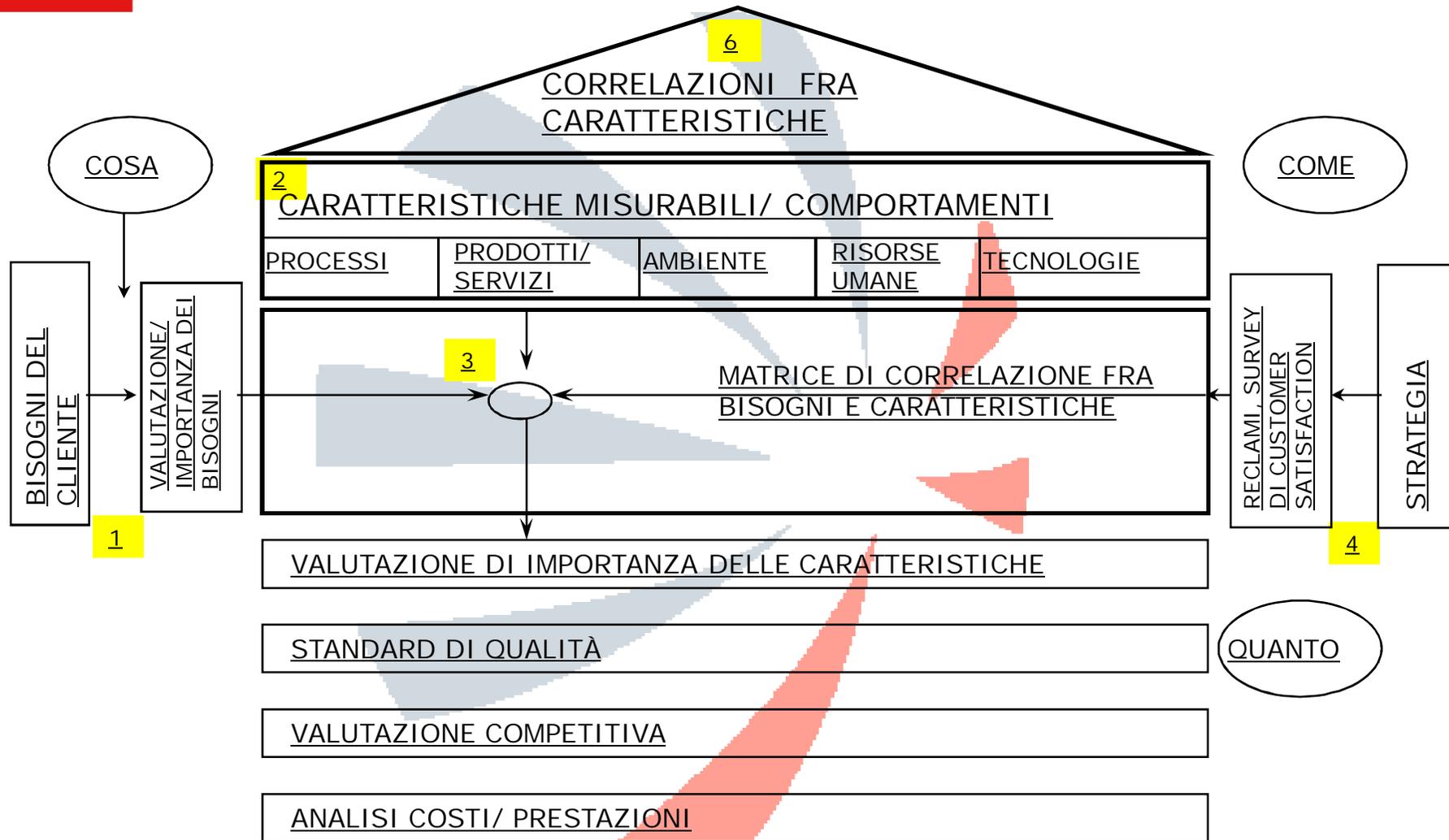
Il QFD: i benefici

- IDENTIFICARE CON PRECISIONE LE ESIGENZE DEGLI UTENTI
- ORIENTARE L'ATTENZIONE DELL'AZIENDA ALL'UTENTE E GENERARE COERENZA INTERNA
- GENERARE VANTAGGIO COMPETITIVO (LOCALIZZANDO LE "COSE IMPORTANTI" PER GLI UTENTI)
- RAZIONALIZZARE L'AZIONE DELL'AZIENDA (ANTICIPARE I PROBLEMI)
- ARRICCHIRE E MANTENERE LA CONOSCENZA AZIENDALE

Il QFD: la casa delle qualità

La logica del confronto bisogni/caratteristiche
trova la sua rappresentazione più complessa
nella “Casa della Qualità”.

Il QFD: la casa delle qualità





Il processo di gestione dei requisiti:

Step fondamentali nella gestione dei requisiti, Tipologie, fonti e caratteristiche dei requisiti, Project-Risk management

Attivazione: “non scherziamo sui requisiti” (piccola degustazione di vino)

(R. Pozza)

Il processo di gestione dei requisiti

- Step 1: Cogliere i requisiti
- Step 2: Preparare il requirement plan
 - Il diagramma a V
- Step 3: Verificare e validare
- Step 4: Controllo dei requisiti
 - Tipologie, fonti e caratteristiche

L'INTERPRETAZIONE DELLE ESIGENZE DEI CLIENTI !!!

*Per un uomo con un martello
Tutto sembra essere un
chiodo*



Dalla ricerca della compliance all'ingegneria dei requisiti

L'analisi dei requisiti...è diventato un elemento critico del System Engineering

Stiamo soddisfacendo i requisiti del sistema (quali?, di chi?) nel miglior modo possibile (il più "cost-effective")?

Un obiettivo difficile perché;

- I requisiti sono definiti nei primi stadi del ciclo di vita di un sistema
- Spesso sono incompleti e definiti in modo non appropriato

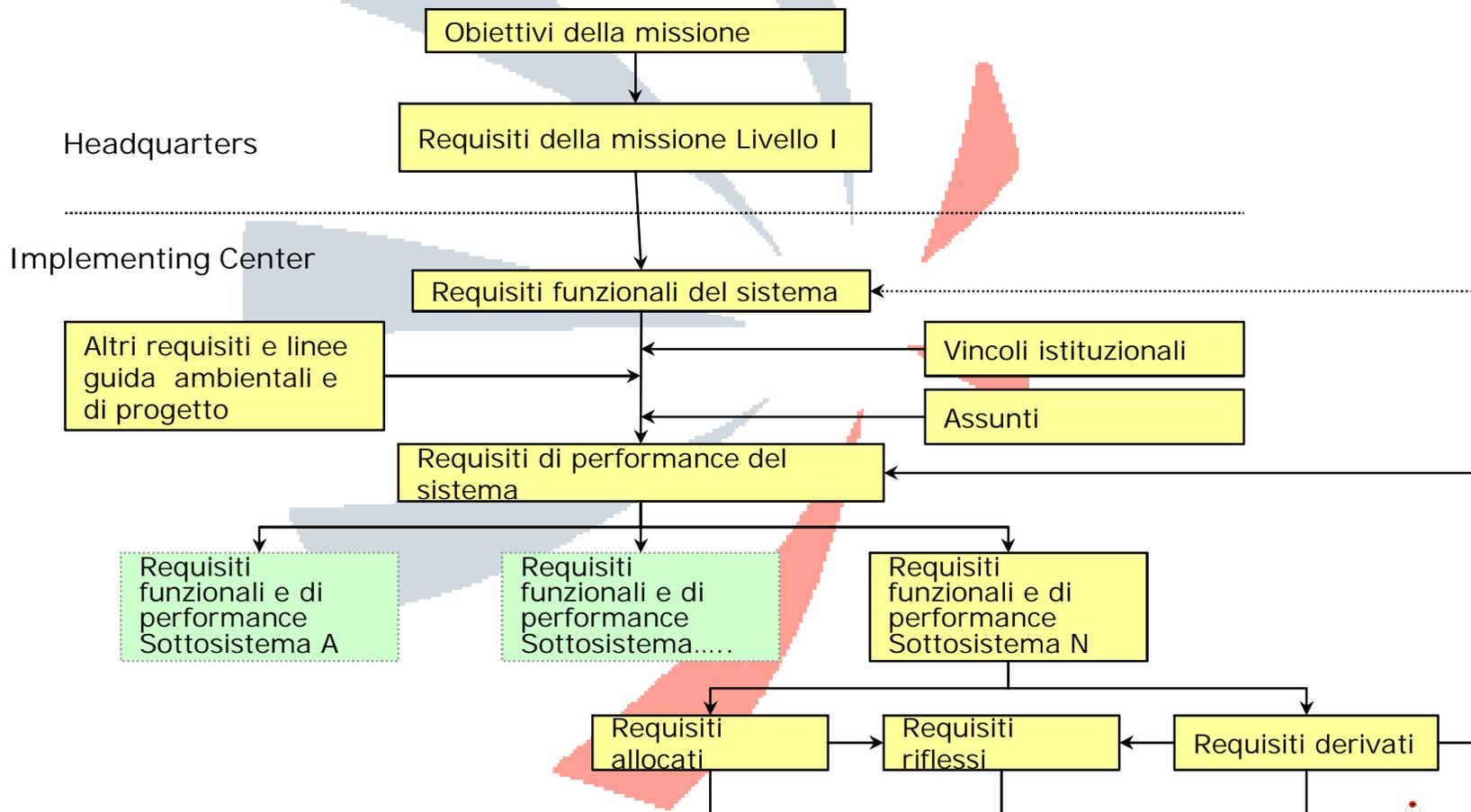
- Difficoltà nella definizione dell'architettura di sistema
- Controversie tra fornitore e cliente

Ogni tentativo di migliorare o recuperare costa tempo e denaro

L'ANALISI DEI REQUISITI

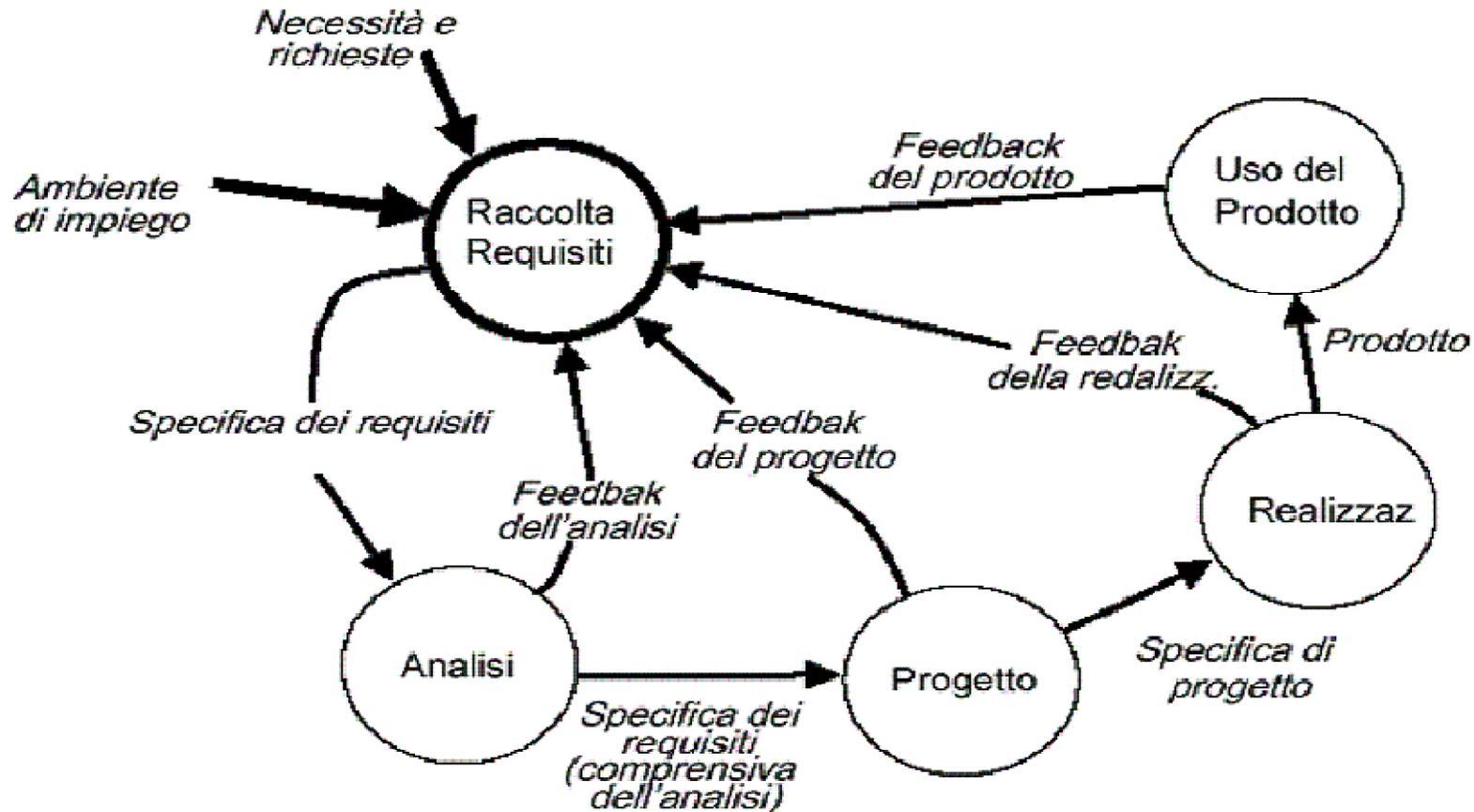
E' basato su una interazione propositiva con il cliente

IL PROCESSO DEI REQUISITI PER LA NASA



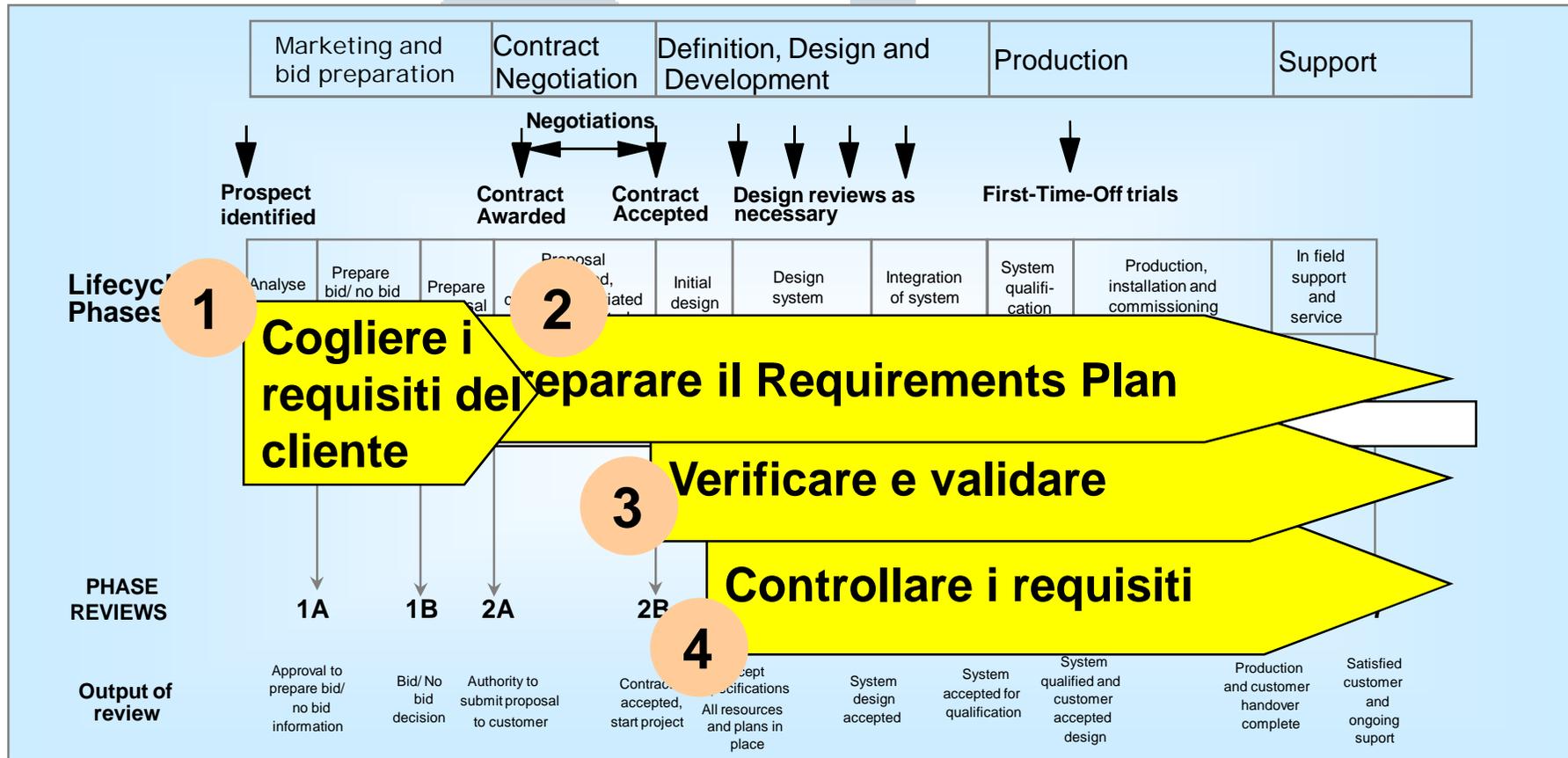
REQUISITI NEL CICLO DI SVILUPPO

Requisiti nel ciclo di sviluppo

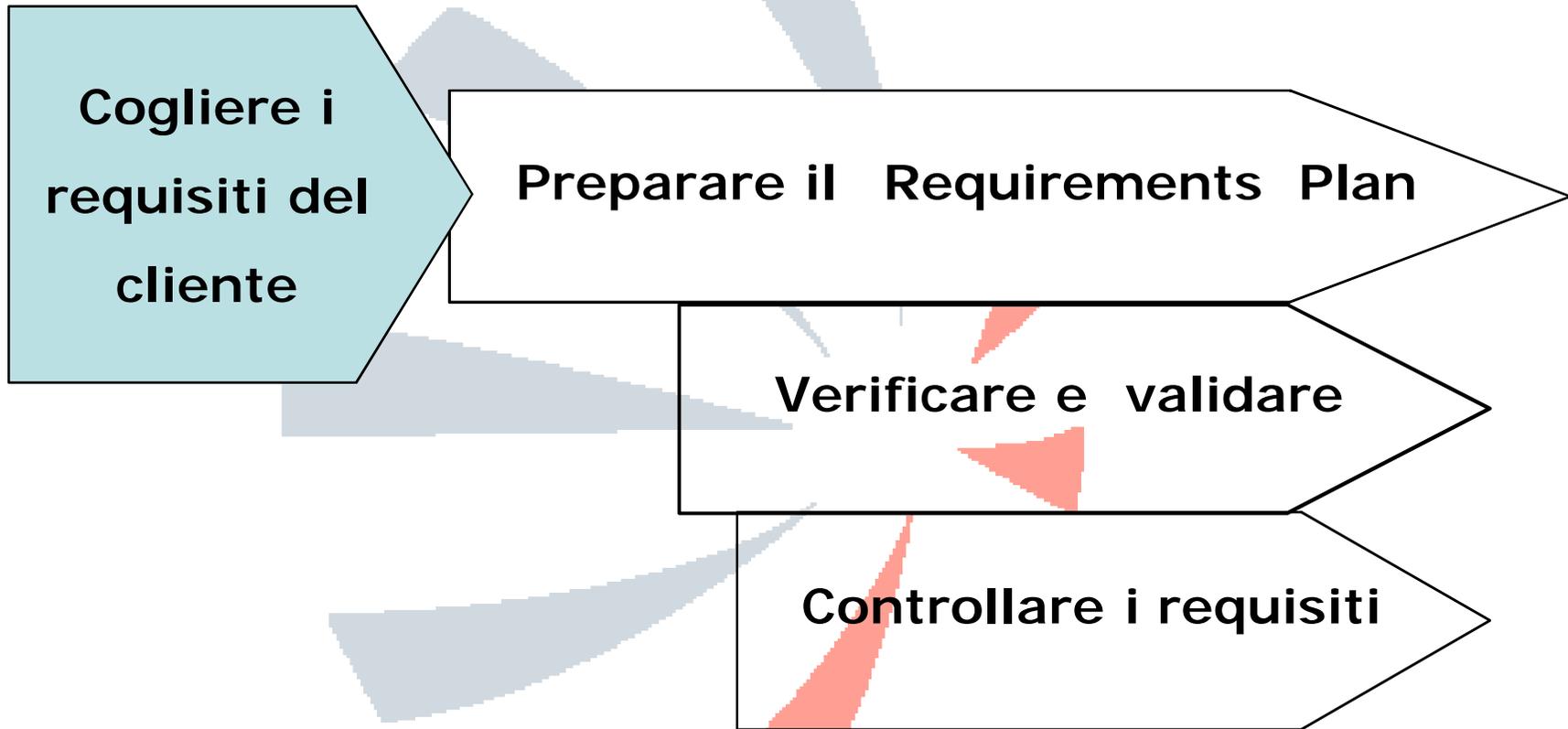


IL PROCESSO DI GESTIONE DEI REQUISITI

E' un processo composto da quattro fasi



STEP 1



LA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

La capacità di produrre secondo le aspettative del cliente dipende dalla capacità di definire i requisiti del prodotto



La maggior parte dei clienti non riesce a definire "autonomamente" e a trasmettere un insieme completo di requisiti che rispecchi le sue aspettative

LE ASPETTATIVE

...sono una visione soggettiva di ciò che si intende

FATTORI CONNESSI ALLE ASPETTATIVE

Le attuali capacità e facility del cliente



Che cosa crede di volere adesso

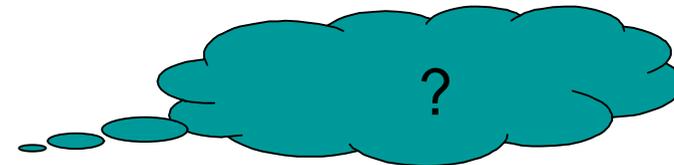
Che cosa hanno i suoi concorrenti, sembrano avere, dicono di avere

Le informazioni dai media su ciò che è disponibile o possibile



L'interpretazione di cosa altri hanno offerto

L'interpretazione di cosa Ansaldo Breda ha offerto



TRACCIABILITÀ

Ogni fase deve prevedere una chiara formulazione dei requisiti

- Per gestire i requisiti nel miglior modo possibile si dovrebbe pianificare un sistema coerente di specifiche e definizioni di interfaccia di controllo.
- È necessario un **LINKING** tra questi documenti per garantirne la completa **TRACCIABILITÀ** in ogni momento

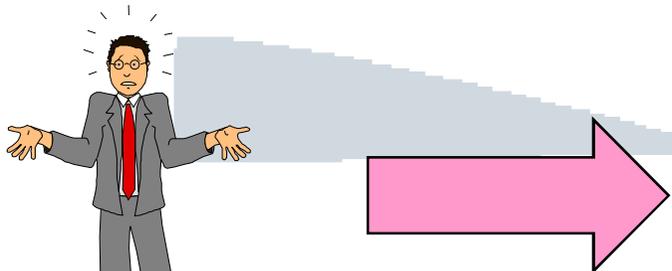


IL PROCESSO DI COMPRENSIONE DEI REQUISITI

E' fondamentale per il successo del progetto

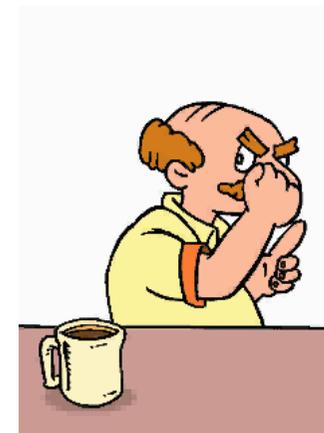
CAUSE ED EFFETTI DEL PROCESSO

Scarsa conoscenza del
processo dei requisiti



Insoddisfazione

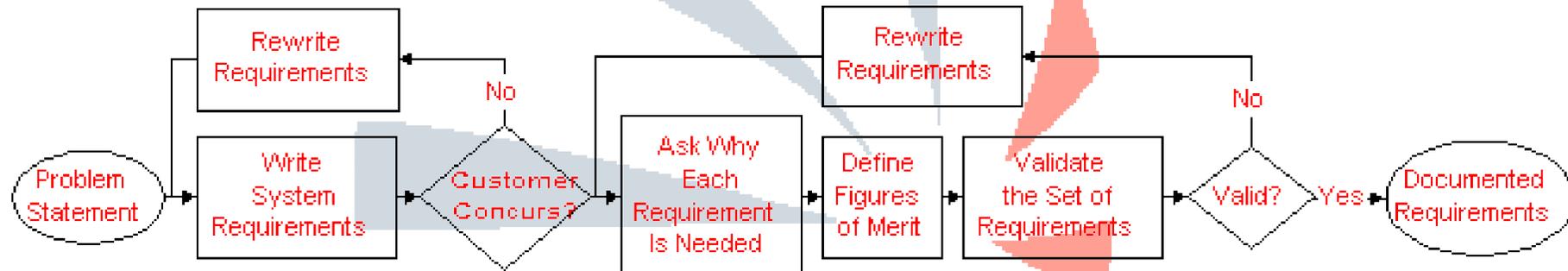
**Superamento
dei costi**



IL PROCESSO DI COMPrensIONE DEI REQUISITI

... nasce da una corretta interpretazione dei problemi del cliente, del settore e del contesto (stakeholders e competitors)

The Requirements Discovery Process

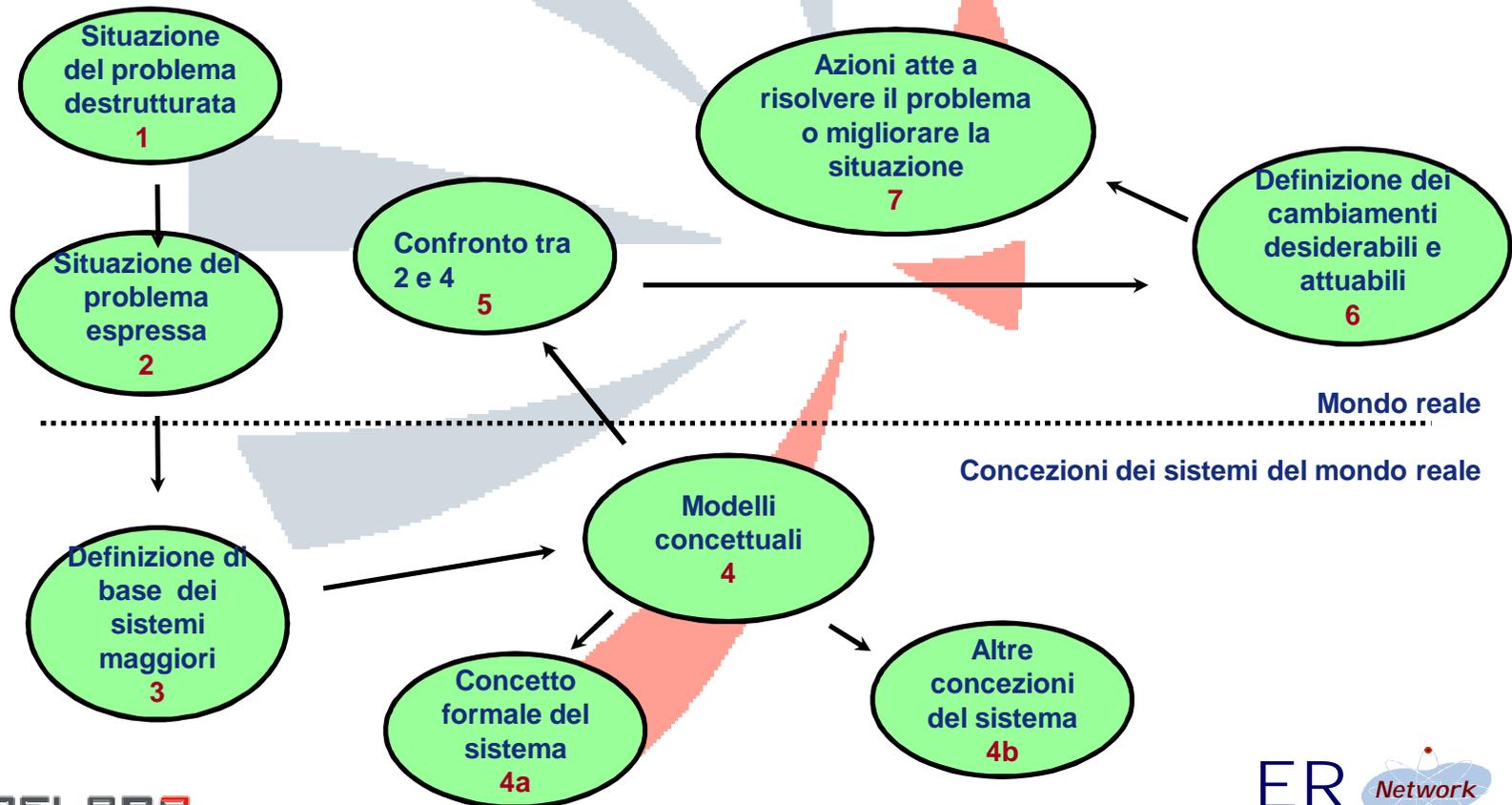


Un prodotto/servizio da progettare costituisce la soluzione di un problema/bisogno espresso esplicitamente e/o implicitamente dal sistema cliente (cliente diretto e stakeholders)

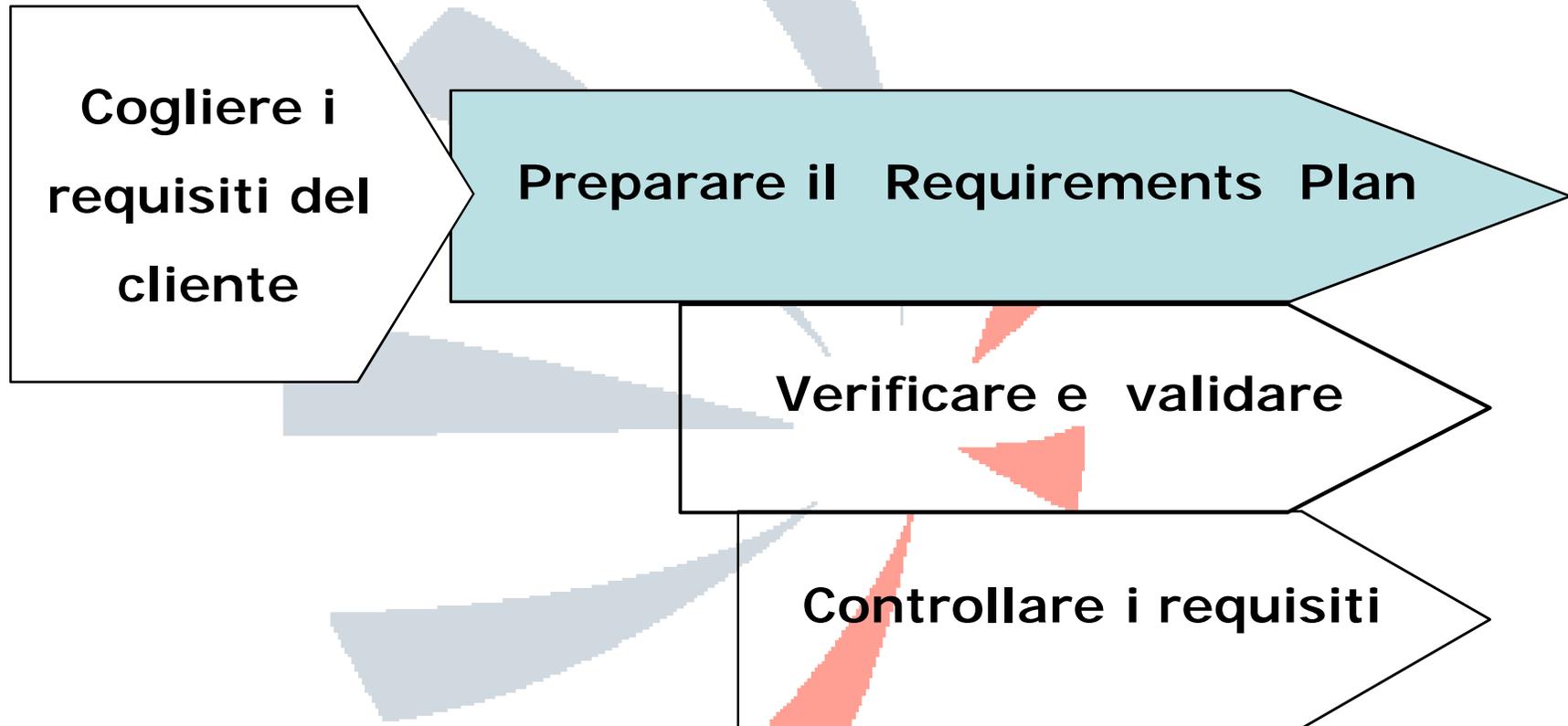
UNA METODOLOGIA PER L'ANALISI DEI REQUISITI:

Soft System Methodology:

- Si focalizza su un sistema desiderabile e su come raggiungerlo
- Supporta l'analisi dello stato attuale, considerandolo da prospettive diverse

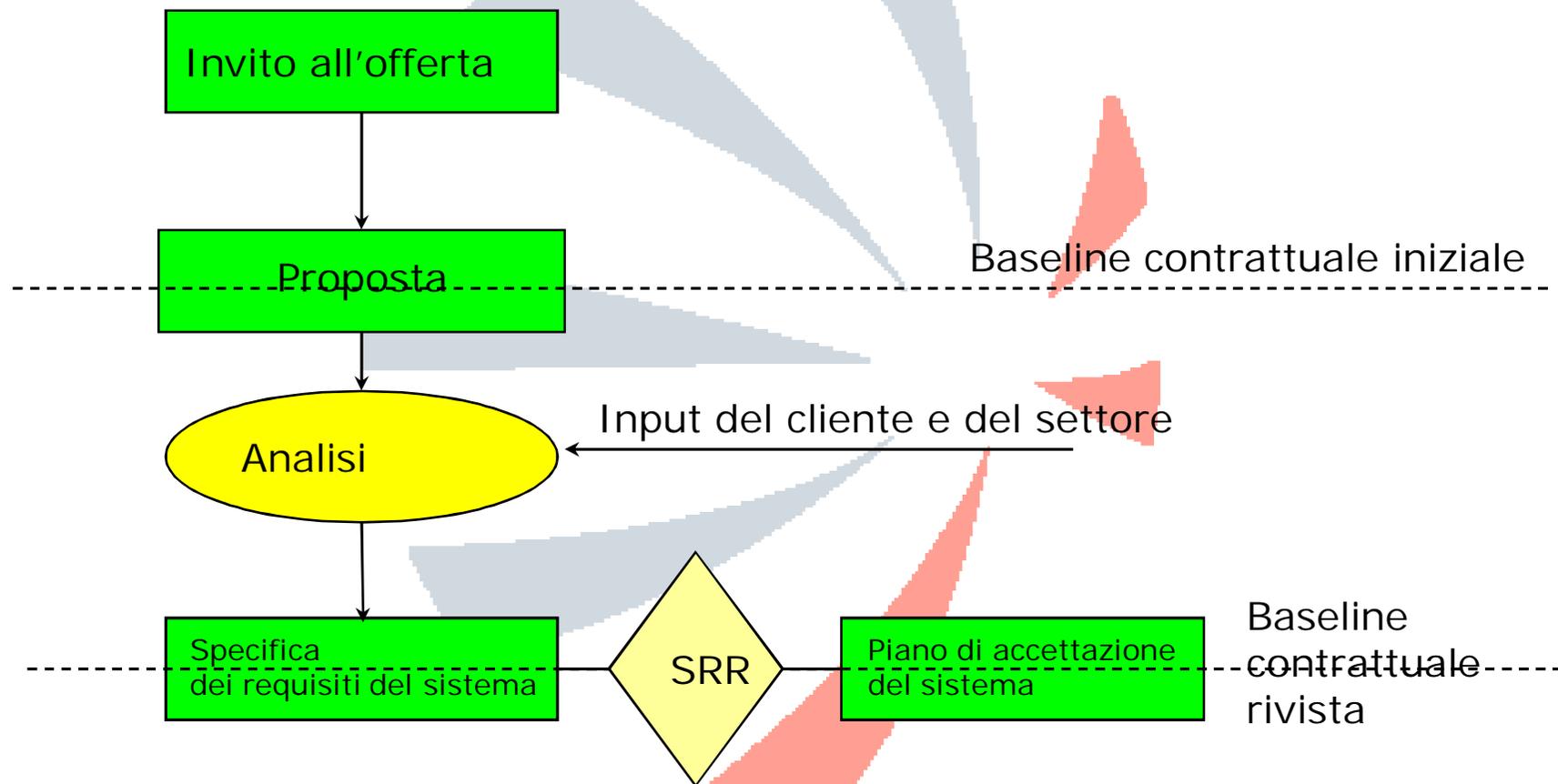


STEP 2

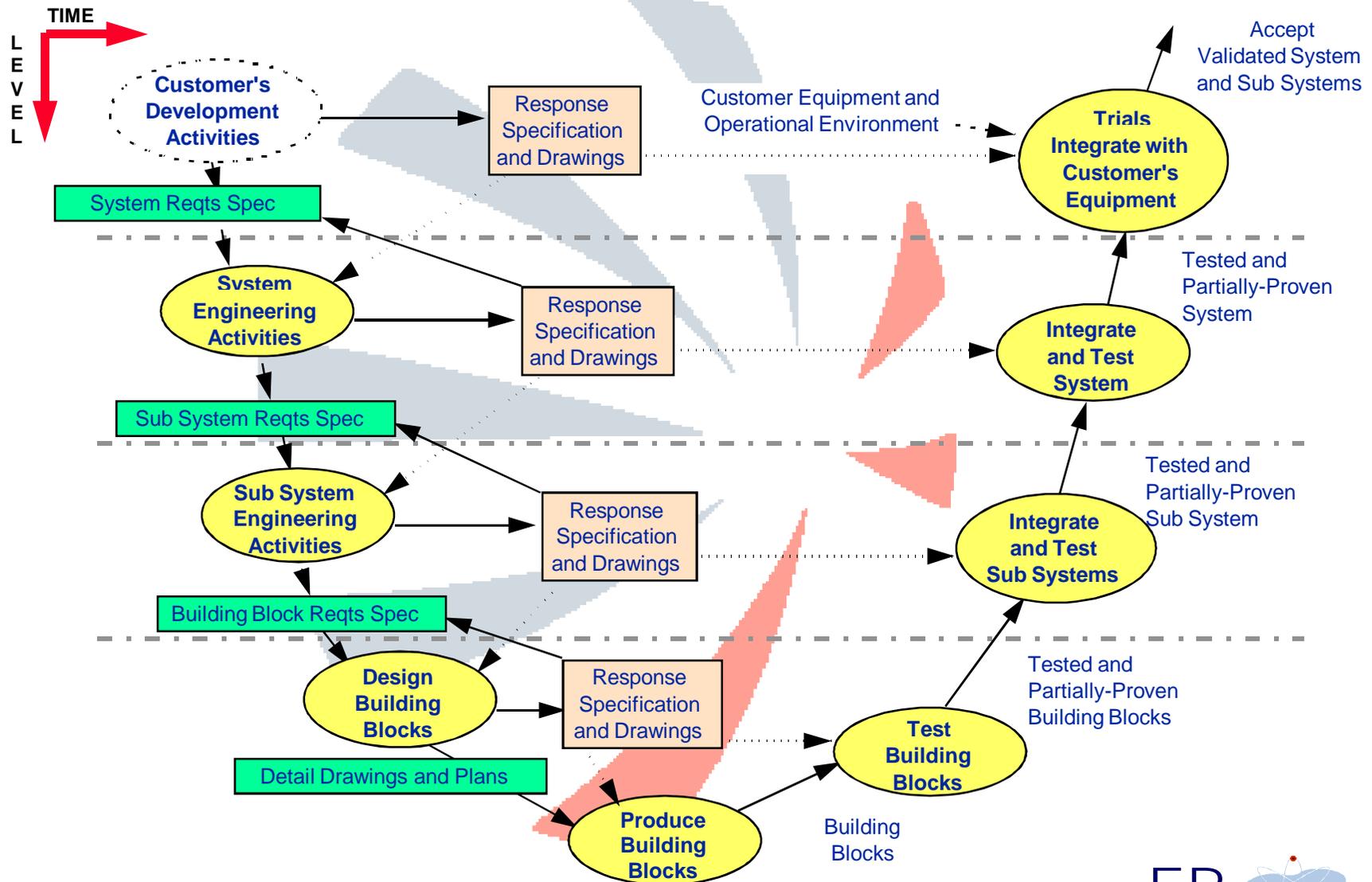


SVILUPPO DI UNA BASELINE DEI REQUISITI

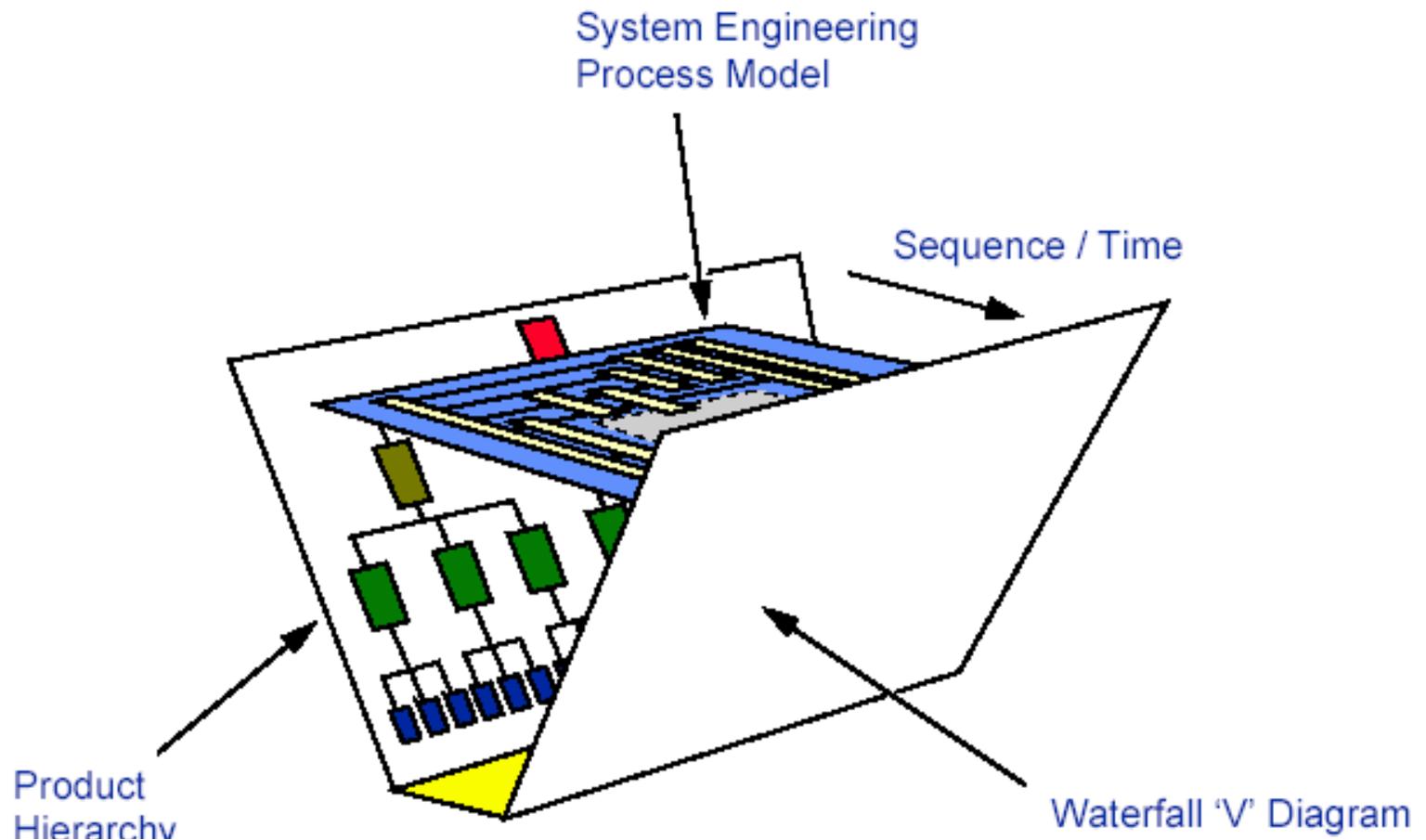
Realisticamente la definizione della baseline è successiva alla proposta



IL DIAGRAMMA A V (WATERFALL)



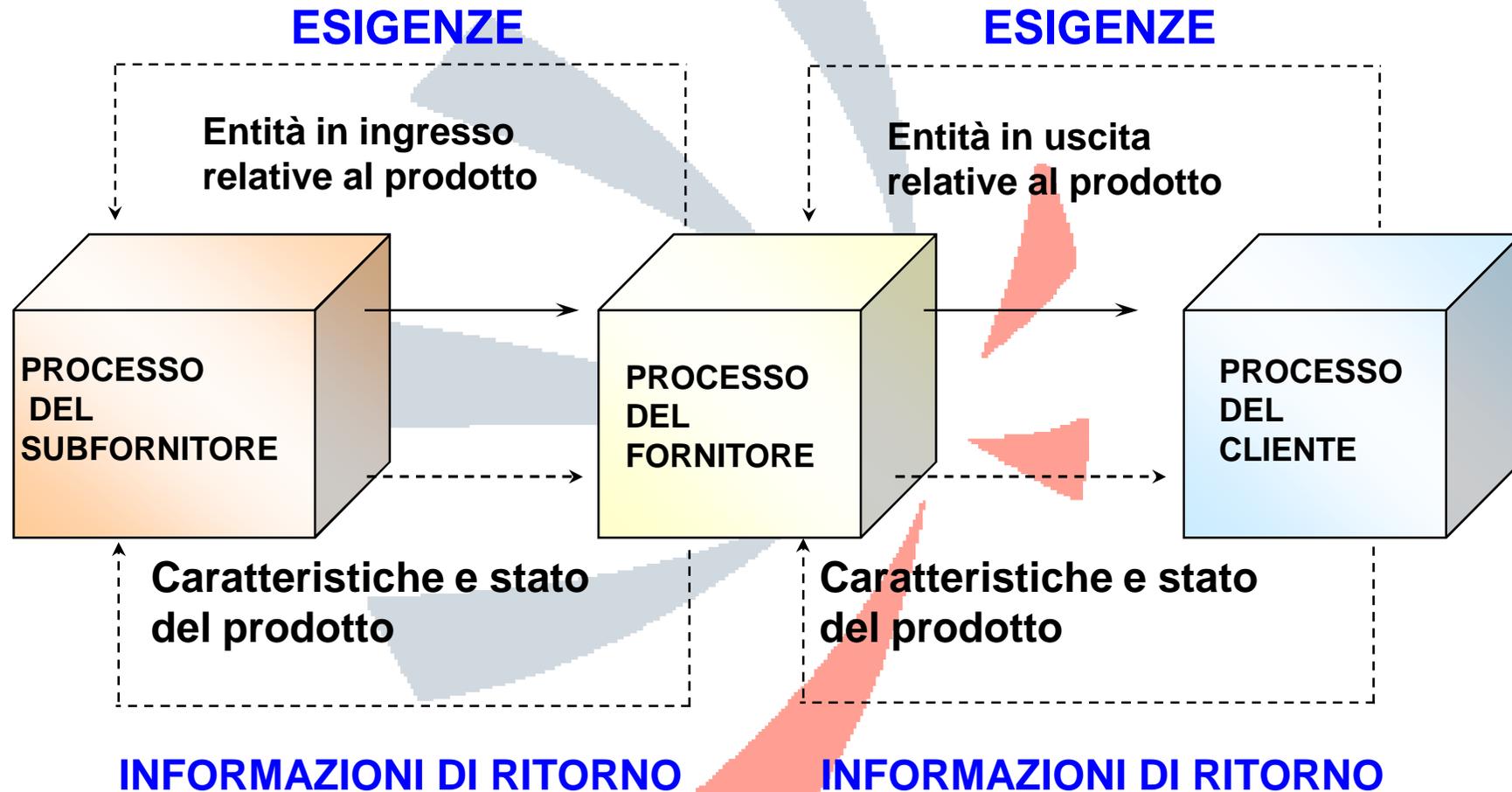
WATERFALL DIAGRAM



Il processo del system engineering nel diagramma a V – visione tridimensionale

Figure 15 - Process Model and the 'V' Diagram – 3D View

CATENA DI FORNITURA



SCOMPOSIZIONE ED ALLOCAZIONE DEI REQUISITI

È necessario procedere alla scomposizione dei requisiti a livello di sistema ed alla relativa allocazione alle funzioni

•SCOMPOSIZIONE

- Il metodo consiste nel valutare attentamente i componenti dei requisiti, prestando particolare attenzione alle relative relazioni, e nel dividerli senza perderne, però, il significato



•ALLOCAZIONE

- Processo meno analitico in cui si decide
- CHI** (un "owner" a livello funzionale) è responsabile di **CHE COSA** (quali requisiti)

RELATIONSHIPS
● 4 STRONG
○ 3 MEDIUM
△ 1 WEAK

MAX MIN TARGET

DESIGN REQUIREMENTS

CUSTOMER REQUIREMENTS

IMPORTANCE 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

CORREL.
● STRONG-POSITIVE
○ POSITIVE
△ NEGATIVE
▽ STRONG-NEGATIVE

CUSTOMER RATING

Worse BETTER

1 2 3 4 5

ORGANIZATIONAL DIFFICULTY

OBJECTIVE TARGET VALUES

ENGINEERING COMPETITIVE ASSESSMENT

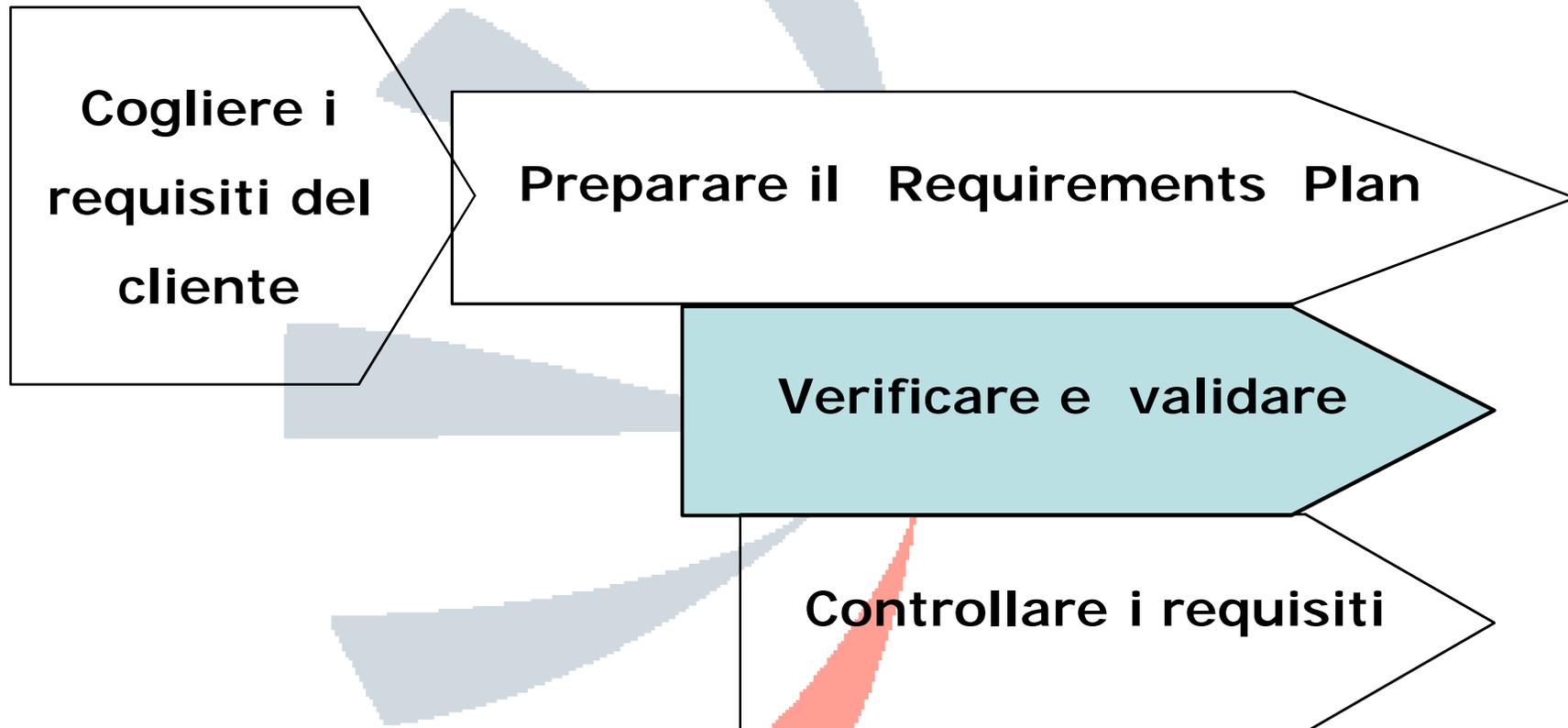
BETTER 5
4
3
2
WORSE 1

SERVICE REPAIRS

SERVICE COST

TECHNICAL IMPORTANCE ABSOLUTE RELATIVE

Step 3



I PROCESSI DI VERIFICA E VALIDAZIONE

Il processo di Verifica e Validazione assicurano il raggiungimento degli obiettivi del processo di gestione dei requisiti

• VERIFICA

• Review formali in cui si verifica se gli output di una determinata fase di sviluppo soddisfano i requisiti stabiliti inizialmente.

- ▶ System Design Review (SDR)
- ▶ Preliminary Design Review (PDR)
- ▶ Critical Design Review (CDR)

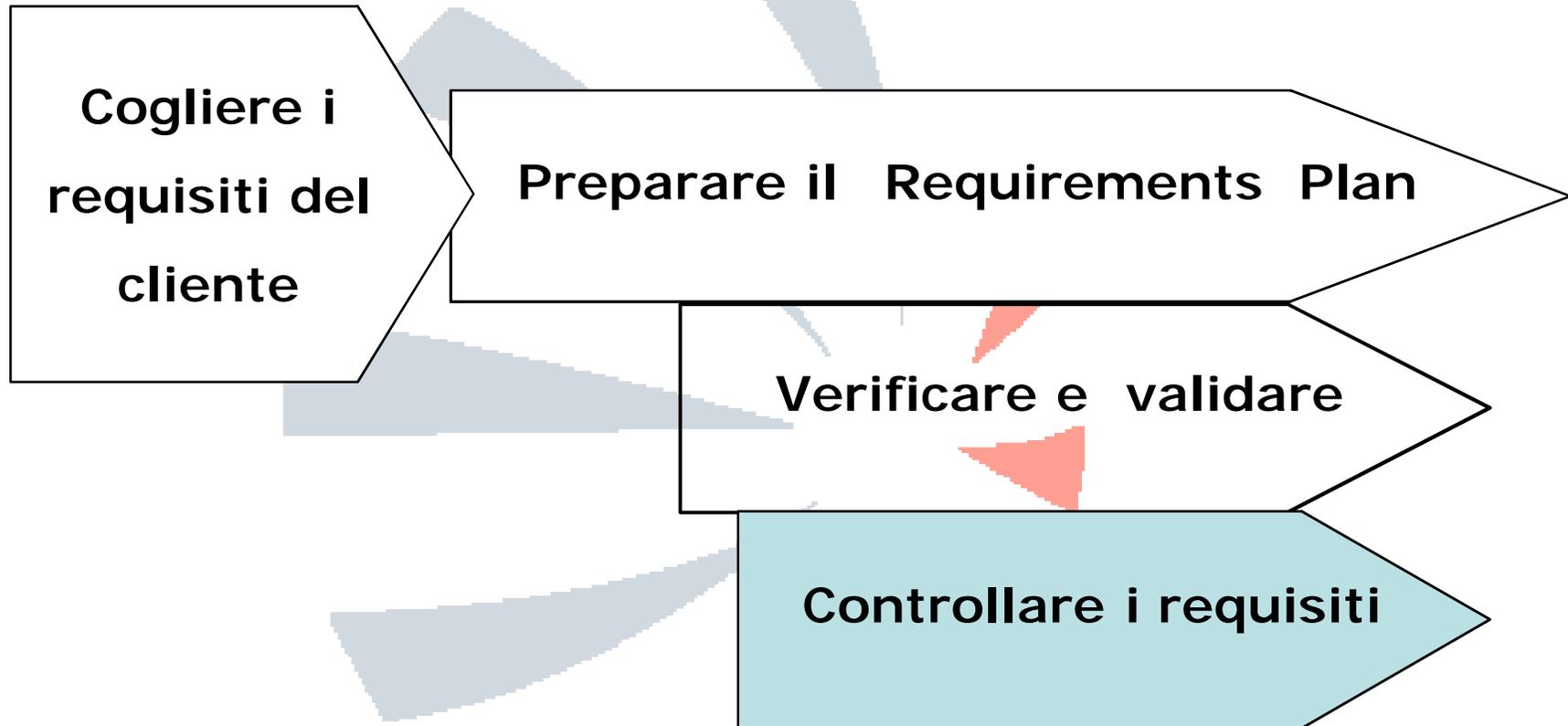


• VALIDAZIONE

• Review con il quale AMS dimostra la conformità di un prodotto o un sistema ai requisiti del cliente.

• Da effettuare non appena possibile prima che il prodotto finito sia disponibile. Di solito coinvolge anche il cliente o l'utente finale (=qualifica).

STEP 4



MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEI REQUISITI

È importante monitorare e aggiornare continuamente la Valutazione dei Requisiti e il Piano di Gestione dei Requisiti



- Il “PIANO DI GESTIONE DEI REQUISITI” è un **deliverable**
- Va **aggiornato** ogni mese prima di ogni Phase Review e Design Review.

- È indispensabile conservare una **registrazione dei requisiti**.
- Tutti i membri del team di progetto dovrebbero avere un
- **accesso rapido** alle ultime versioni del database di tutti i requisiti



TIPOLOGIE DI REQUISITI

- **Requisiti Funzionali** rappresentano i contenuti fondamentali del sistema e sono misurati da indicatori concreti come valori e dati numerici, criteri logici o algoritmi di valutazione e decisione
- **Requisiti non Funzionali** sono le proprietà “prestazionali” da associare ai requisiti funzionali come performance, usability, etc. I Requisiti non Funzionali possono essere fissati con indicatori definiti ad hoc.
- **Vincoli del Progetto** definiscono come gli eventuali output/prodotti devono adattarsi al contesto del progetto stesso. Per esempio il prodotto deve interfacciarsi o utilizzare componenti hardware e software esistenti, o prassi usuali riferite ad uno specifico business, o, più semplicemente, rispettare un budget o una scadenza temporale.
- **Project drivers** sono le risultanti delle diverse forze che interagiscono nel business. Per esempio lo scopo del prodotto da realizzare è un project driver nella cui definizione confluiscono interessi e motivazioni dei vari stakeholders collegati all'utilizzo/realizzazione del prodotto stesso.
- **Project issues** definiscono le questioni e le problematiche che accompagneranno la realizzazione di un progetto. Vengono incluse nella specifica dei requisiti per dare un quadro di coerenza di tutti i fattori che possono contribuire al successo o all'insuccesso del progetto.

LE FONTI DI REQUISITI

Company Policy	La Learjet Inc. ha deciso di fare airframe, ma acquistando i propulsori e i sistemi di controllo elettronico.
Business Pract.	La documentazione richiesta potrebbe essere: WBS, PERT, Manuali di qualità, Sicurezza ambientale, ecc..
System Eng.	I sistemi o il Software Engineering dovrebbe descrivere autore, data, contenuti, software compatibili, versione, ecc..
Project Mngmt.	Il possibile accesso al codice risorsa da parte del software.
Marketing	Questionari ai clienti per comprenderne i bisogni, le aspettative, ecc..
Mnft. Process	La minimizzazione del flusso residuo in fase di produzione, ecc..

CARATTERISTICHE DI BUON REQUISITO

Atomico

Unico

Documentato

Non un "composto". Ogni requisito deve essere il risultato di un'idea.

Un nome, un contesto. Evitare di ripetere gli stessi requisiti.

Accessibile e documentato soprattutto in condizioni di tipo confidential.



Approccio sistemico e funzionamento organizzativo: *l'organizzazione per la gestione di un progetto (programma/commessa), reti di relazioni, modelli organizzativi, matrice forte e debole, il team di progetto - Attivazione: simulazione del lavoro di gruppo "Lego"*

(R. Pozza)

LA DEFINIZIONE DI R.D. ARCHIBALD

“...I progetti intendono produrre determinati risultati entro un dato istante di tempo ed un dato budget. Essi tagliano le linee (funzionali) dell’organizzazione. Sono compiti unici e mai completamente uguali a progetti precedenti...Un progetto può essere visto come l’intero processo di creazione di un nuovo prodotto, una nuova industria o altri risultati specifici. Il risultato da ottenere, spesso, riceve molta più attenzione del processo con il quale è ottenuto. Di fatto entrambi, prodotto e processo, devono essere oggetto di una gestione efficace...”

da R.D. Archibald, “Managing High-Technology Programs and Projects”, New York,Wiley, 1976.

IL PROJECT MANAGEMENT

Secondo l'associazione statunitense "*Project Management Institute*", il Project Management può essere definito come "una combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi, riuniti temporaneamente, per raggiungere obiettivi unici, definiti e con vincoli di tempo, costo, qualità e risorse limitate"

OBIETTIVI DEL P.M.

- assicurare che i programmi e i progetti, già quando sono concepiti e approvati, comportino rischi accettabili per quanto riguarda i loro obiettivi di merito, di costo e di scadenza
- effettuare la pianificazione, il controllo e la conduzione di ciascun progetto in concomitanza con tutti gli altri programmi e progetti, in modo tale che ciascuno di essi raggiunga gli obiettivi che gli sono stati posti, producendo i risultati stabiliti e rispettando i costi e le scadenze

FONDAMENTI DEL P.M.

1. esplicitazione delle responsabilità per l'integrazione dei singoli apporti al progetto
2. sistemi di pianificazione e controllo, per la predizione e l'integrazione dei singoli apporti al progetto
3. team di progetto, come luogo di integrazione degli sforzi di tutti i partecipanti al progetto

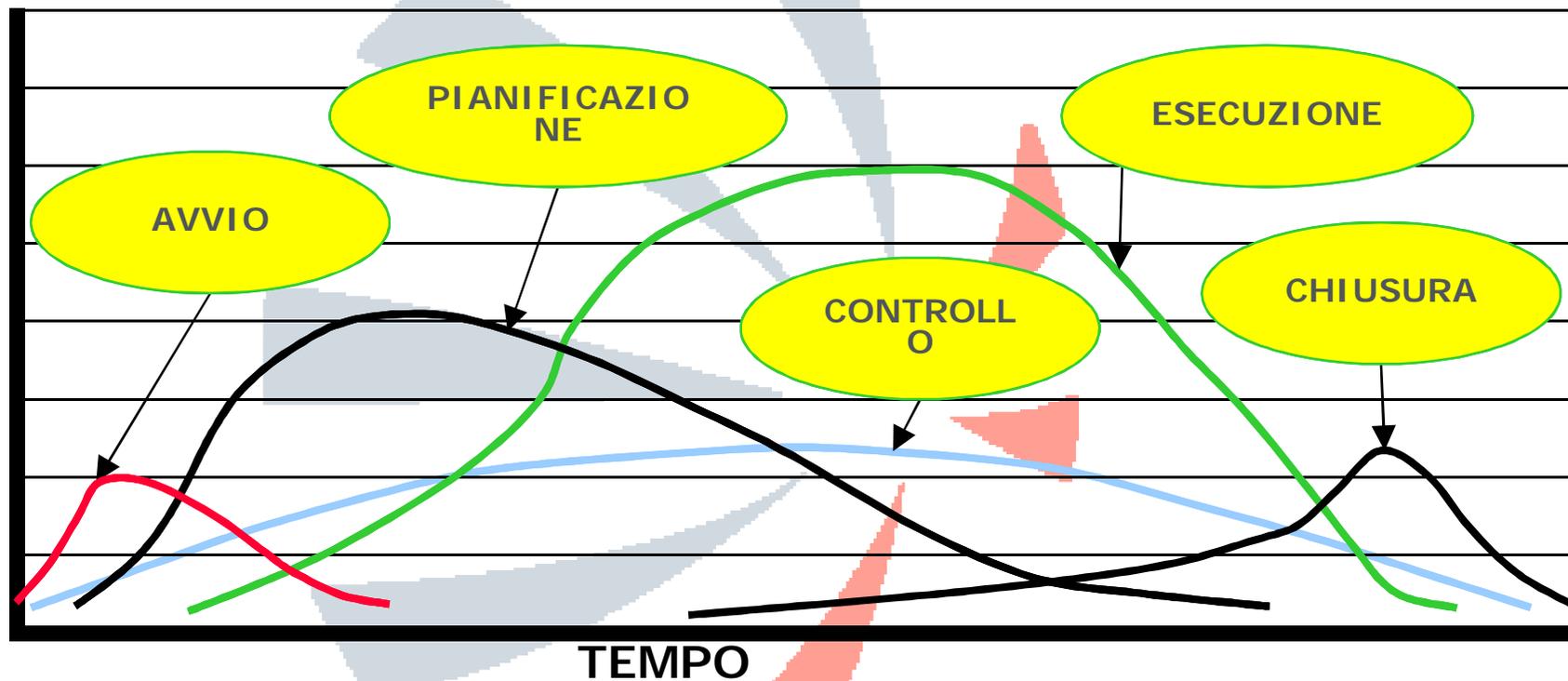
1. ESPLICITAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ

- A livello dell'alta direzione:
(es. Direttore Generale)
- A livello di direzione del progetto:
IL PROJECT MANAGER
- A livello di unità specialistica e o funzionale:
Sistem engineer etc..

2 - SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E DI CONTROLLO

Pianificare e controllare in modo integrato, comprendendo tutti gli apporti delle unità specialistiche e delle organizzazioni che vi partecipano, per l'intera durata del progetto stesso, considerandone inoltre tutti gli elementi di informazione pertinenti (scadenze, costi, contenuti tecnici)

I 5 GRUPPI DI PROCESSI DI PROJECT MANAGEMENT



LE FASI DEL PROGETTO

- **Impostazione del progetto:**
 - individuazione della struttura organizzativa
 - definizione degli obiettivi del progetto
 - individuazione del processo di sviluppo (ciclo di vita)
- **Pianificazione:**
 - definizione delle attività e sequenza
 - stima dell'impegno di risorse
 - definizione di compiti e responsabilità
 - stima della durata delle attività

LE FASI DEL PROGETTO

segue Pianificazione:

- schedulazione delle attività
- stima dei costi
- preparazione del piano di progetto
- pianificazione della qualità
- pianificazione delle comunicazioni
- pianificazione dei rischi

LE FASI DEL PROGETTO

- **Esecuzione delle attività:**
 - acquisizione e allocazione delle risorse di progetto
 - esecuzione delle attività nel rispetto della schedulazione
 - distribuzione delle informazioni
 - assicurazione della qualità
 - gestione della configurazione

LE FASI DEL PROGETTO

➤ Controllo:

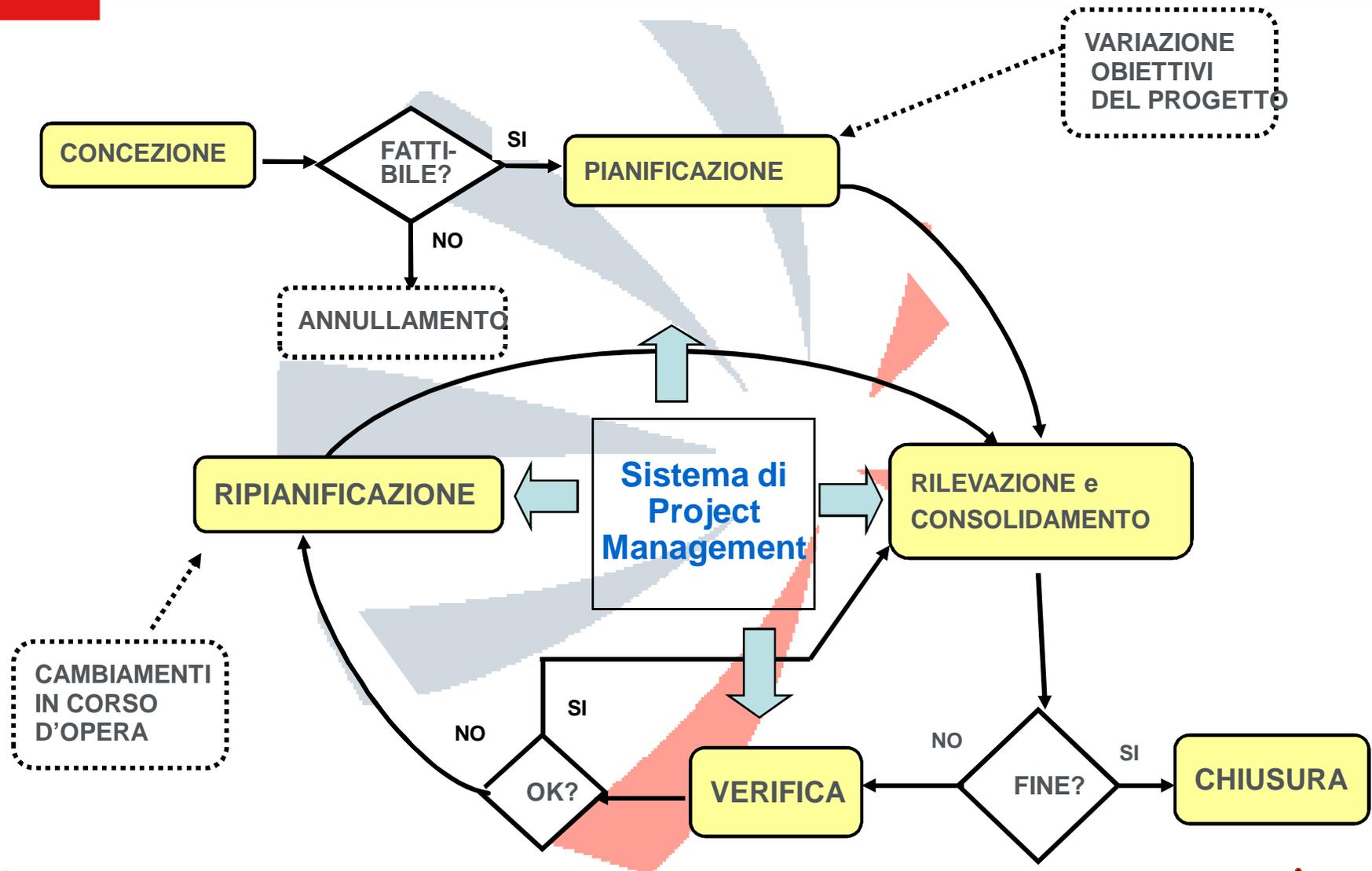
- stato avanzamento dei lavori
- controllo dei costi
- controllo della qualità dei prodotti
- controllo dei rischi
- azioni correttive

LE FASI DEL PROGETTO

➤ Chiusura del progetto:

- verifica del soddisfacimento di tutti gli obblighi contrattuali
- ordini di chiusura attività continuative (es. erogazione servizi)
- trasferimento del personale e chiusura locali
- consegna dell'archivio di progetto
- analisi dei risultati

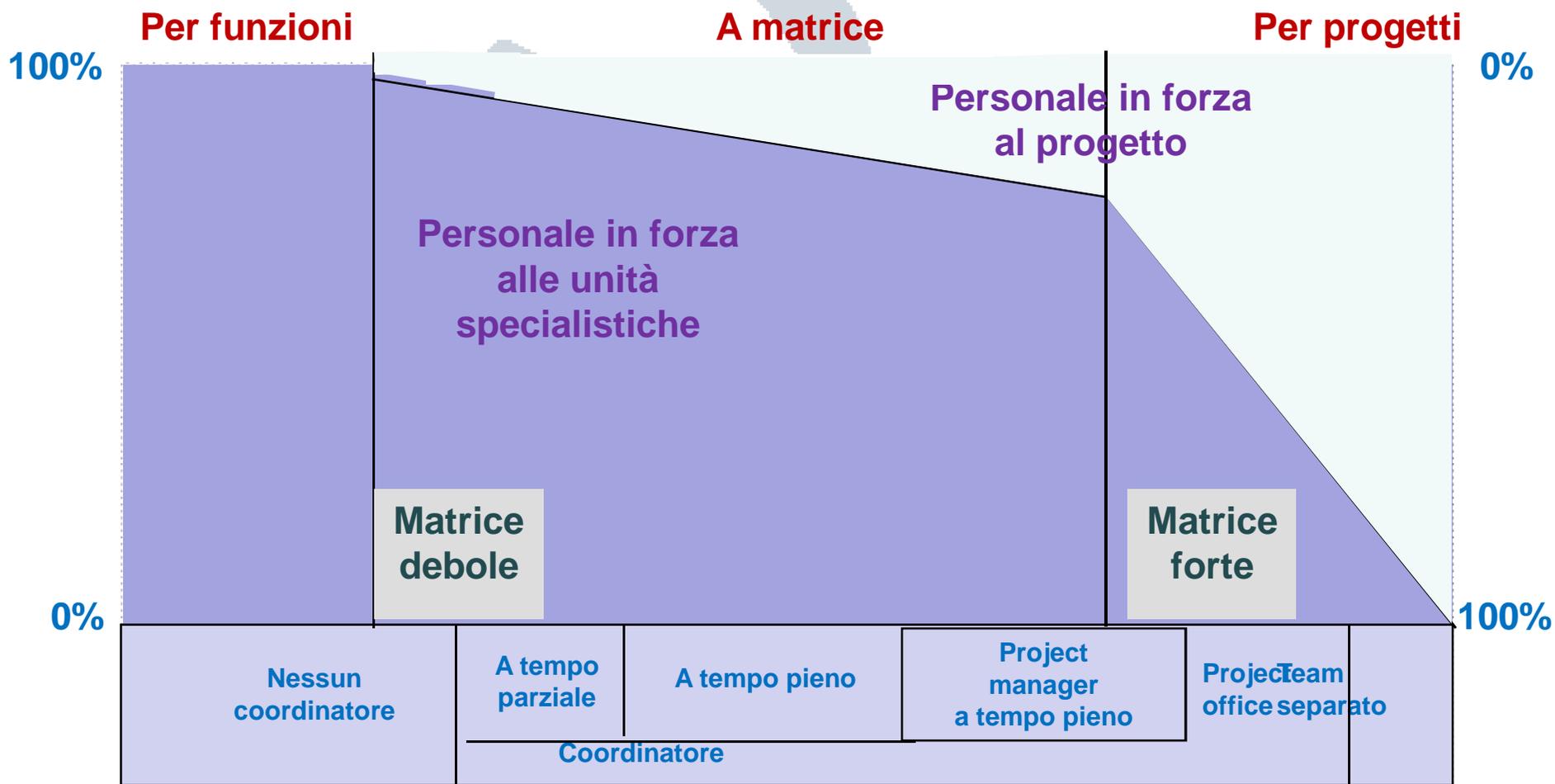
LA RELAZIONE TRA LE FASI



3 - TEAM DI PROGETTO

La massima efficacia, nel P.M. si ottiene quando tutti i partecipanti (personale interno, esterno, *decision making, ecc.*) collaborano e lavorano insieme come un *team* ben allenato, sotto la guida del *project manager* che assicura l'integrazione dei loro apporti in un complesso unitario

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA A MATRICE



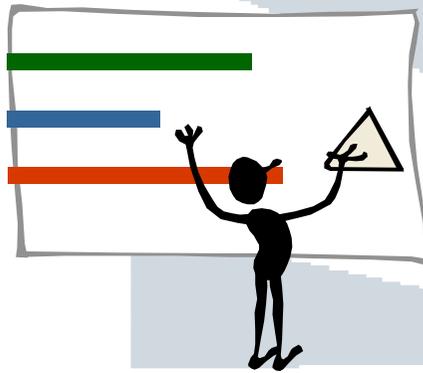
LE LOGICHE

FUNZIONI E STRUTTURA FUNZIONALE

FUNZIONI E PROJECT MANAGEMENT

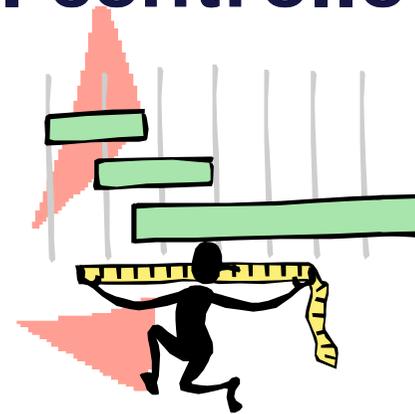
AUTORITA'	RUOLI	AUTOREVOLEZZA
UNICITA'	DIPENDENZE	DUALITA'
SINGOLI	CULTURA	TEAM
SOLUZIONI DI FUNZIONE	PROGETTAZIONE	SOLUZIONI CONDIVISE
PERIODO	PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	VITA INTERA
CENTRALI UNIVOCI	SISTEMI INFORMATIVI	ARTICOLATI E INTEGRATI
COMPORAMENTI	GESTIONE RISORSE UMANE	RISULTATI
RISULTATI FUNZIONALI	MANAGEMENT	INCREMENTO VALORE

GLI ELEMENTI CHIAVE DELLA PIANIFICAZIONE E DEL CONTROLLO



la pianificazione

il controllo



FASI DEL PROJECT MANAGEMENT

CONCEZIONE

- Fattibilità
- Analisi Costi/Benefici (Gara/Offerta)
- Definizione obiettivi
- Lancio

PIANIFICAZIONE

- Tempi
- Risorse
- Costi/Ricavi

ESECUZIONE

CONTROLLO

RILEVAZIONE

- Tempi effettivi
- Costi effettivi

CONSOLIDAMENTO

- Approvazione dati
- Inserimento dati

VERIFICA

- Analisi degli scostamenti
- Analisi delle cause

RIPIANIFICAZIONE

- Attuazione dei correttivi
- Nuove stime a finire

CHIUSURA

- Esame critico dei risultati
- Storizzazione
- Adeguamento degli standard

TEMPO

T inizio

T fine

LA PIANIFICAZIONE DI H. GANTT

E' una scienza empirica basata su teoremi inesatti che sviluppano algoritmi approssimativi costruiti su ipotesi sommarie.

Le persone che la praticano tentano di concretizzare l'astratto attraverso l'impossibile.

Per fare pianificazione non è necessario essere pazzi
ma il fatto di esserlo aiuta ... !!!

PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO

Il piano riassuntivo di un progetto dovrebbe indicare:

- l'ambito del progetto
- gli obiettivi (tecnici, economici o di altro genere)
- il metodo (gestionale, tecnico, produzione in proprio o acquisto)
- i requisiti contrattuali
- le specifiche del prodotto finito
- le scadenze
- le risorse necessarie
- i partecipanti generali
- i vincoli finanziari e i problemi finanziari
- le aree di rischi, penali, deficienze dei sub-fornitori, scioperi, incertezze tecniche, ecc.

PIANIFICAZIONE DEL PROGETTO

Il piano deve essere:

- completo ma non troppo dettagliato
- preciso ma non eccessivamente approfondito
- rigoroso ma non soffocato da schemi troppo rigidi
- appena completato, il piano è presentato alla direzione perché sia approvato

IL CONTROLLO

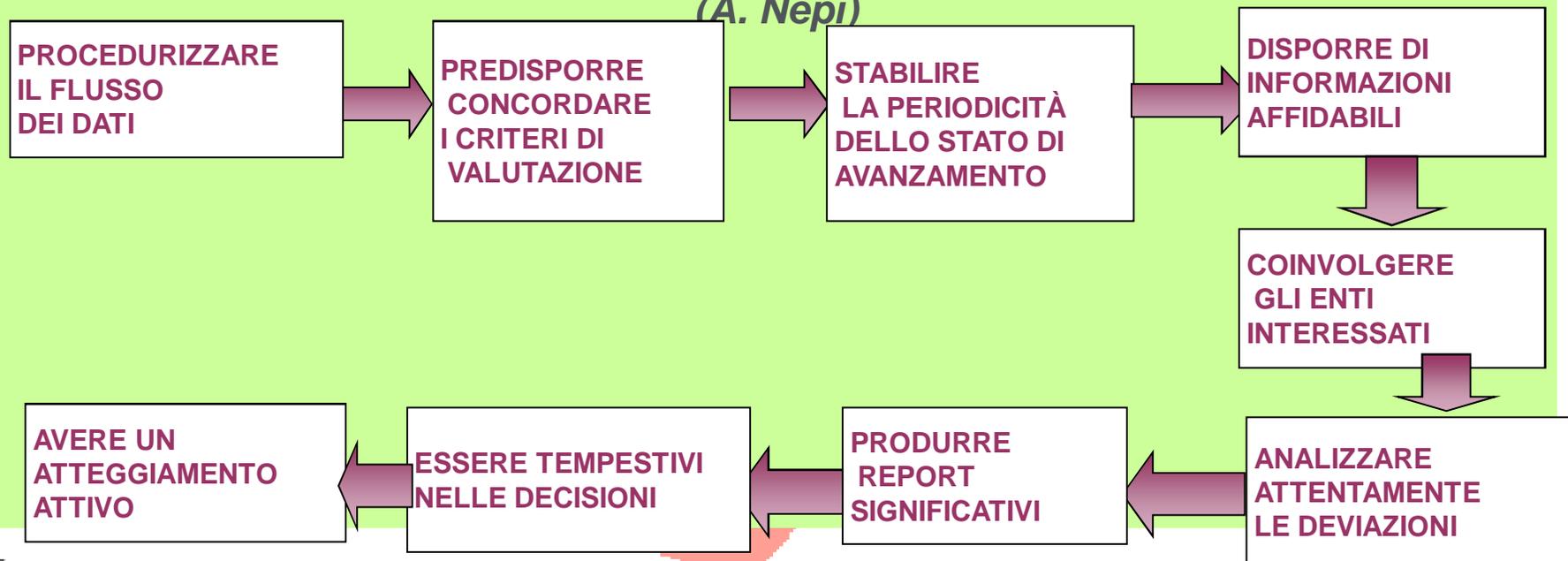
Controllare significa verificare un risultato rispetto ad un obiettivo atteso

Tale attività non deve essere fine a se' stessa, ma mezzo di apprendimento per il management nel ricercare e nel comprendere le relazioni tra le attività svolte (sforzi, risorse, costi) ed i risultati ottenuti (tempi, prestazioni, qualità...) e punto di partenza per la definizione e la realizzazione di azioni di correzione / aggiustamento

IL PROCESSO DI CONTROLLO

- ❑ Raccolta selettiva ed elaborazione sistematica delle informazioni atte a definire lo stato di evoluzione raggiunto alla data da un progetto.
- ❑ Confronto dei dati elaborati con riferimenti prestabiliti al fine di individuare eventuali scostamenti e relative causali.
- ❑ Adozione degli opportuni provvedimenti correttivi/migliorativi.

(A. Nepi)



CARATTERISTICHE DEL *PROJECT MANAGER*

Caratteristiche personali

- flessibilità e spirito d'adattamento
- predisposizione all'iniziativa e alla leadership
- aggressività, fiducia in se stesso, capacità di persuadere e facilità di parola
- ambizione, capacità di comunicare e di coordinare
- capacità di equilibrare soluzioni tecniche con considerazioni di costi, tempi e fattori umani
- doti di generalista piuttosto che di specialista
- capacità e disponibilità a dedicarsi soprattutto a compiti di pianificazione e controllo
- capacità d'individuare i problemi
- propensione a prendere decisioni
- presenza, entusiasmo, immaginazione e spontaneità
- capacità d'organizzare e disciplinare il proprio lavoro.

CARATTERISTICHE DEL *PROJECT MANAGER*

Competenze e conoscenze del *project manager*

- Pensiero olistico
- Metodo sistemico
- Flessibilità, adattabilità, ampiezza di vedute
- Capacità di fissare le priorità con equilibrio
- Capacità interculturali
- Altre aree di competenza
 - strumenti e metodi del P.M. (pianificazione, organizzazione, monitoraggio e controllo dei progetti)
 - lavoro di *team* e nelle relazioni interpersonali
 - tecniche: ingegneristico, economico, matematico, scientifico, ecc.
 - commerciali e d'amministrazione aziendale

IL *TEAM* DI PROGETTO E I PRINCIPALI ASPETTI UMANI DEL P.M.

Condizioni per costituire un buon team di progetto:

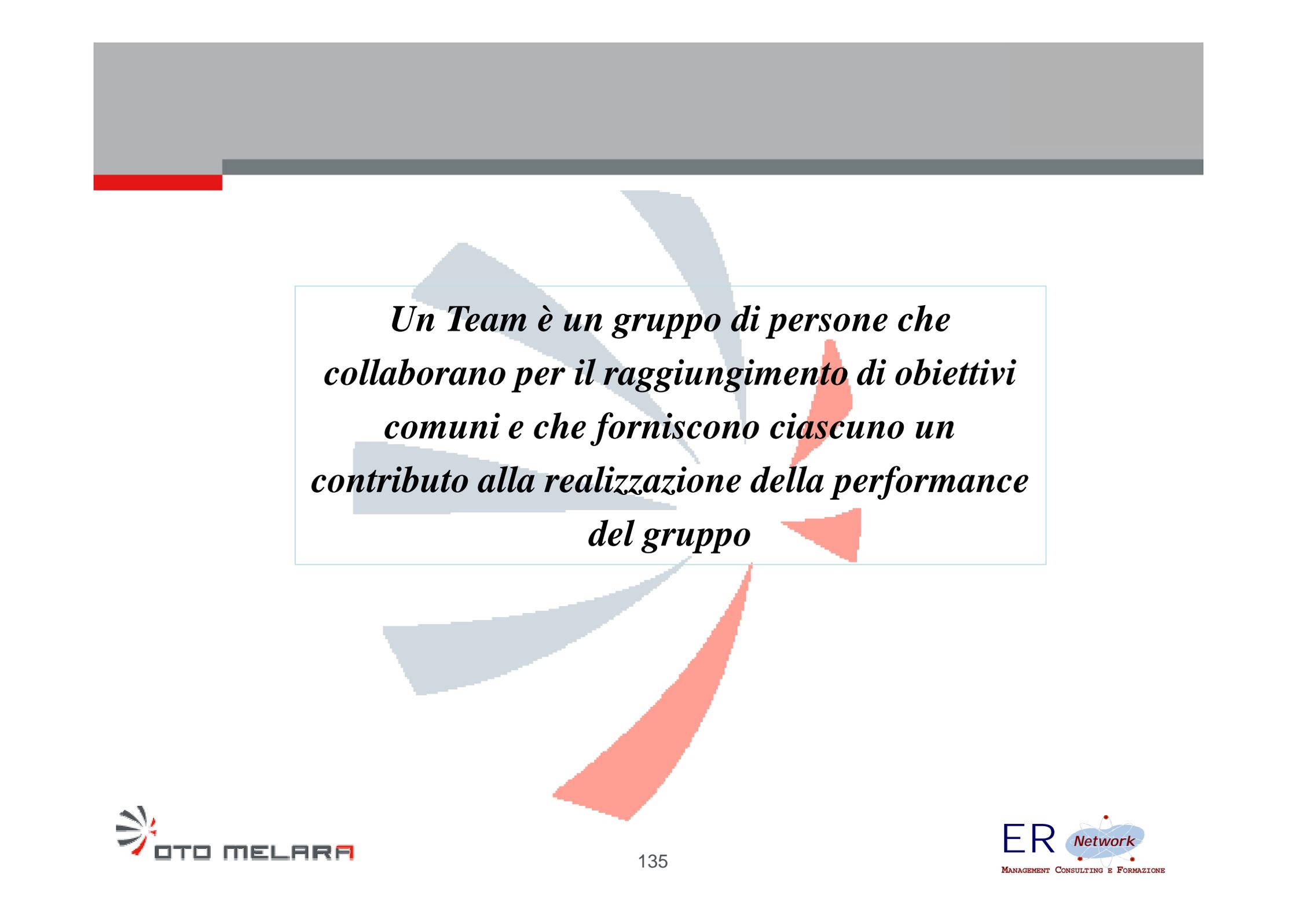
- individuazione esplicita dei membri del *team* di progetto, con la definizione del ruolo e delle responsabilità di ciascuno
- obiettivi di progetto chiari e ben compresi
- piano di lavoro realistico, con scadenze ben chiare
- regole ben ragionate in merito al flusso delle informazioni, alla comunicazione, alle riunioni del *team*, ecc.
- *leadership* del *project manager*
- Se manca anche una sola di tali condizioni, sarà difficile svolgere un autentico lavoro di *team*.

MULTIDISCIPLINARIETÀ DEL TEAM DI PROGETTO

- I soggetti che devono essere coinvolti nel gruppo di progetto nella fase di progettazione (competenze professionali, conoscenze, esperienza)
- Capacità di progettazione
- Conoscenza “meccanismi” dei bandi
- Conoscenze giuridiche-contrattuali
- Conoscenze tecnico specialistiche richieste dall’oggetto del bando
- Conoscenze/capacità relazionali (rete)
- Possesso di risorse (finanziarie, logistiche, tecnologiche, banche dati)

Lavoro in sottogruppi

LAVORARE IN TEAM



Un Team è un gruppo di persone che collaborano per il raggiungimento di obiettivi comuni e che forniscono ciascuno un contributo alla realizzazione della performance del gruppo

OBIETTIVI

Costruzione dell'oggetto "LEGO"

MODALITA'

Il compito sarà svolto in tre sottogruppi di lavoro.

Saranno presenti all'interno del team tre ruoli distinti, ciascuno opererà secondo delle precise modalità, ma tutti saranno coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo finale.

I tre ruoli distinti sono:

- I costruttori (max. 2)
- I progettisti (max 2)
- I verificatori

TEMPI

Lavoro in sottogruppo 30 Min.

I costruttori costruiranno fisicamente gli oggetti, potranno fare domande di qualsiasi genere e richiedere istruzioni ai progettisti, saranno bendati .

I progettisti avranno a disposizione i “progetti, risponderanno esclusivamente alle domande poste dai costruttori, ma non potranno mai intervenire “fisicamente”.

I verificatori manterranno i processi adeguati alle “procedure”

II INCONTRO

“Interfunzionalità e Team Working”

AGENDA

24 luglio - MATTINA

08:30 – 09:30 Team, network e strutture flessibili nell’evoluzione dei modelli organizzativi: ruoli e competenze personali nel team di lavoro *(E. Rispoli)*

09:30 – 10:15 Lavorare in gruppo: gestione delle relazioni, gestione delle emozioni e del clima *(E. Rispoli)*

10:15 –11:15 La gestione del conflitto all’interno e tra i team di lavoro: come trasformare le differenze in opportunità *(R.Pozza)*

11:15 Coffee-Break

11:30 –12:30 Stato di avanzamento del lavoro dei team: breve presentazione dei facilitatori sul lavoro di ciascun team e condivisione delle best practice

II INCONTRO

“Interfunzionalità e Team Working”

AGENDA

24 luglio - POMERIGGIO

13:30 – 14:00 Metodologia e strumenti di lavoro per il II step “Individuazione cause che ostacolano il miglioramento o generano problemi”

14:00 – 17:30 *Il Step di lavoro dei team BMB:* “ Precisazione del problema e prima individuazione delle cause che ostacolano il miglioramento o generano problemi”

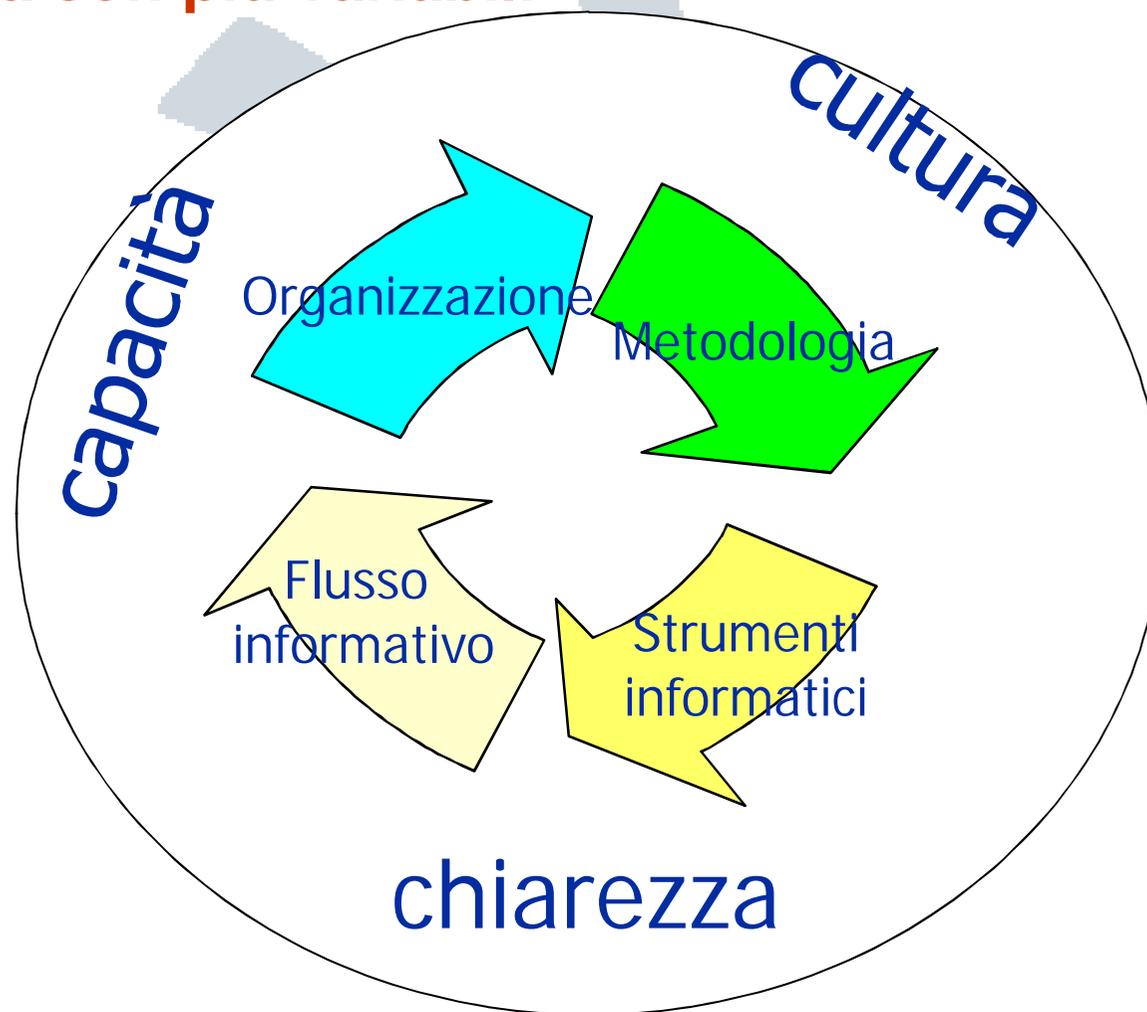
A stylized sunburst graphic on the left side of the slide, consisting of several curved lines radiating from a central point, with some lines ending in dark grey triangular shapes.

Lavorare in gruppo: *gestione delle relazioni,
gestione delle emozioni, del clima e gestione del
conflitto*

(E. Rispoli)

LA RETE DELLE RELAZIONI ORGANIZZATIVE

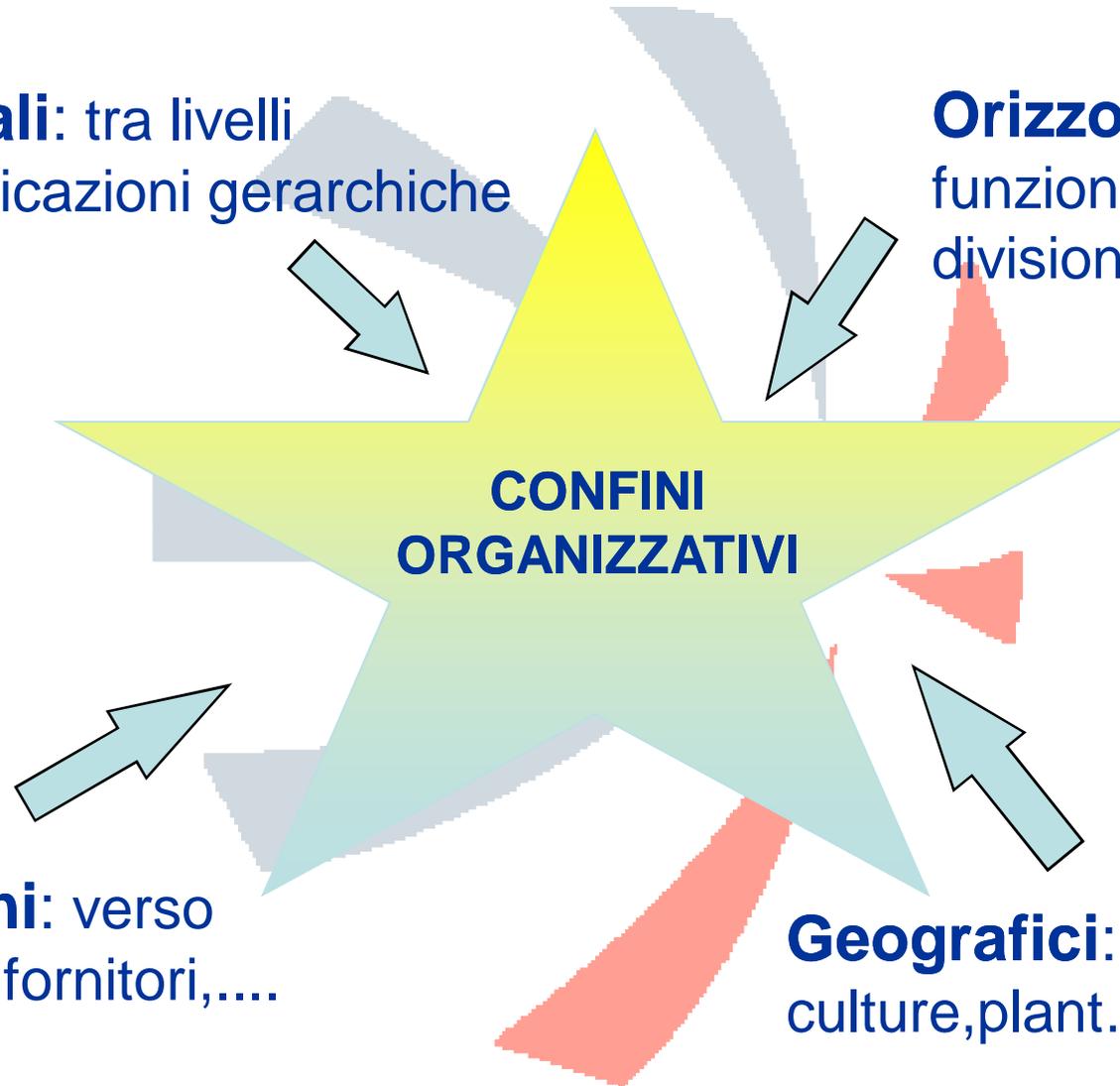
Un sistema con più variabili



I CONFINI ORGANIZZATIVI

Verticali: tra livelli e stratificazioni gerarchiche

Orizzontali: tra unità funzionali, divisionali,....



Esterni: verso clienti, fornitori,....

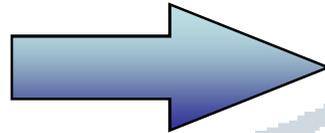
Geografici: tra nazioni culture, plant.....

CAMBIA IL CONTESTO:

lo spostamento dei riferimenti per il successo organizzativo

Vecchi fattori di successo

- dimensione
- chiarezza dei ruoli
- specializzazione
- controllo

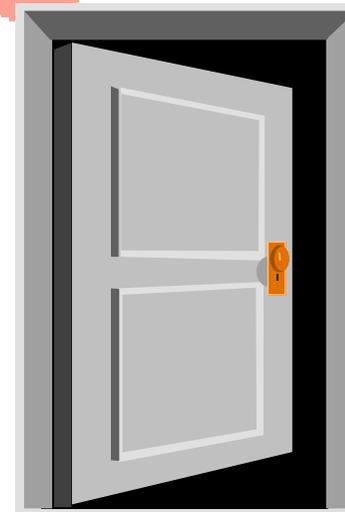


Nuovi fattori di successo

- velocità
- flessibilità
- innovazione

ESIGENZE DI FONDO

- Superamento della tradizionale nozione di **confini fissi** dell'organizzazione come barriere rigide, per una visione organica, flessibile, come fossero membrane di un organismo vivente
- L'attenuazione dei confini non significa sopprimerli, ma renderli più permeabili, concedere più fluidità di movimento all'organizzazione



BARRIERE PSICOLOGICHE

- I confini **danno protezione**, senso di sicurezza, come i solidi muri che circondano una casa.
- Senza confini, le persone **non hanno posto per nascondersi**, le performance divengono più visibili. Questo genera forte ansietà.
- **Minacce** quindi a lavoro, status e sicurezza

ANALISI DEI DIVERSI TIPI DI CONFINI

Verticali: tra livelli e strati gerarchici di personale



I CONFINI VERTICALI

La gerarchia salutare

- Le gerarchie **sono** necessarie, **inevitabili** e desiderabili
- L'applicazione del management scientifico alle tradizionali gerarchie è stato un grande successo storico perché le ha depurate **dai difetti della personalizzazione** del potere
- Non si tratta di eliminarle ma di assicurarne il **funzionamento corretto**

La gerarchia non salutare, i sintomi

- Lenti tempi di risposta
- Rigidità verso il cambiamento
- Attività sotterranee
- Frustrazione interna
- ...

RIDURRE I CONFINI VERTICALI

E' necessario trovare il **giusto bilanciamento** tra controllo e allentamento, agendo su:

1. *Autorità*
2. *Informazione*
3. *Competenza*
4. *Ricompense*
5. *Delega*
6.

ANALISI DEI DIVERSI TIPI DI CONFINI



CONFINI ORIZZONTALI

Le ragioni

- Emergono dalla differenziazione di compiti
- Indotti da dimensione, chiarezza di ruoli, specializzazione, controllo.

Le disfunzioni

- Difesa di “orticelli”
- Sub-ottimizzazione degli scopi organizzativi, perseguimento obiettivi parziali
- Sindrome del nemico dentro
- Mancata integrazione verso il cliente finale
-

LINEE DI MIGLIORAMENTO PER RENDERE PERMEABILI I CONFINI ORIZZONTALI

- Enfasi sul rapporto con i clienti
- Adozione di modelli di lavoro per processi
- Utilizzo esteso dei team
- Aggregazioni e disaggregazioni frequenti di unità
- Riorientamento degli organi di staff
- Sviluppo capacità di apprendimento organizzativo

IMPIEGO ESTESO DI TEAM

Team di lavoro

Team di integrazione

Management team

Team di miglioramento

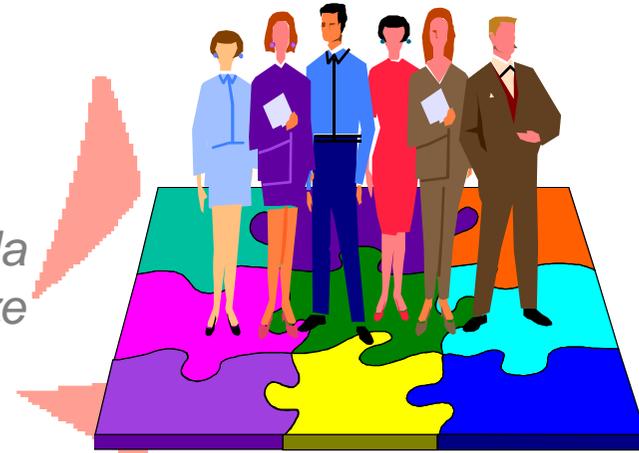
riducono le barriere
orizzontali interne al
nucleo operativo e alla
linea manageriale
intermedia

DEFINIZIONI DI TEAM

Un Team è un gruppo di persone che collaborano per il raggiungimento di obiettivi comuni e che forniscono ciascuno un contributo alla realizzazione della performance del gruppo.

La caratteristica distintiva del team è la capacità di integrare le competenze differenziali di ogni membro."

"Un team è costituito da un piccolo numero di persone dotate di competenze complementari con uno scopo comune, obiettivi di performance e un approccio di lavoro basato sulla responsabilità collettiva."



VANTAGGI E RISULTATI ATTESI

- TRASMETTERE E RACCOGLIERE INFORMAZIONI IN MODO OMOGENEO
- ANALIZZARE INTERDISCIPLINARMENTE SITUAZIONI E PROBLEMI
- REALIZZARE E SVILUPPARE PROCESSI STRUTTURATI DI CREATIVITÀ
- OMOGENIZZARE METODOLOGIE DI LAVORO E CRITERI DI SELEZIONE
- METTERE A PUNTO PIANI D'AZIONE COMPLESSI
- MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI PROCESSI
- ...

LA COSTRUZIONE DI UN TEAM

LE QUATTRO CONDIZIONI DI BASE PER COSTRUIRE

UN TEAM :

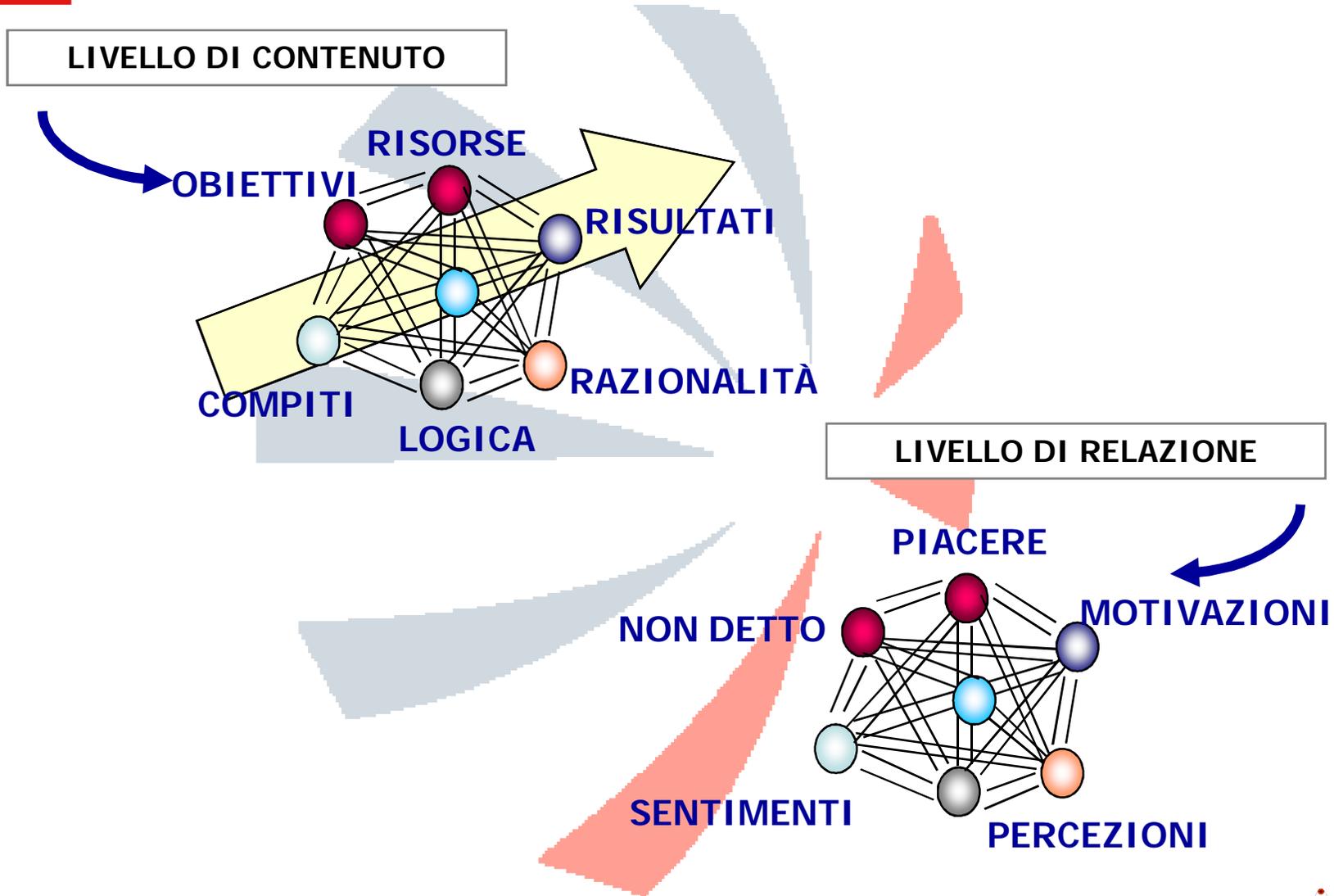
- ✔ UN OBIETTIVO SPECIFICO E MISURABILE
- ✔ UNA CULTURA AZIENDALE COERENTE CON IL CONCETTO DI TEAM
- ✔ TEMPO SUFFICIENTE PER FORMAZIONE, DIBATTITO E DISCUSSIONI ADEGUATI
- ✔ CONOSCENZA E USO DI VARIE TECNICHE DI PROBLEM SOLVING

TEAM WORKING: PUNTI DI ATTENZIONE

OSTACOLI PER L'ATTIVAZIONE DI UN GRUPPO DI LAVORO:

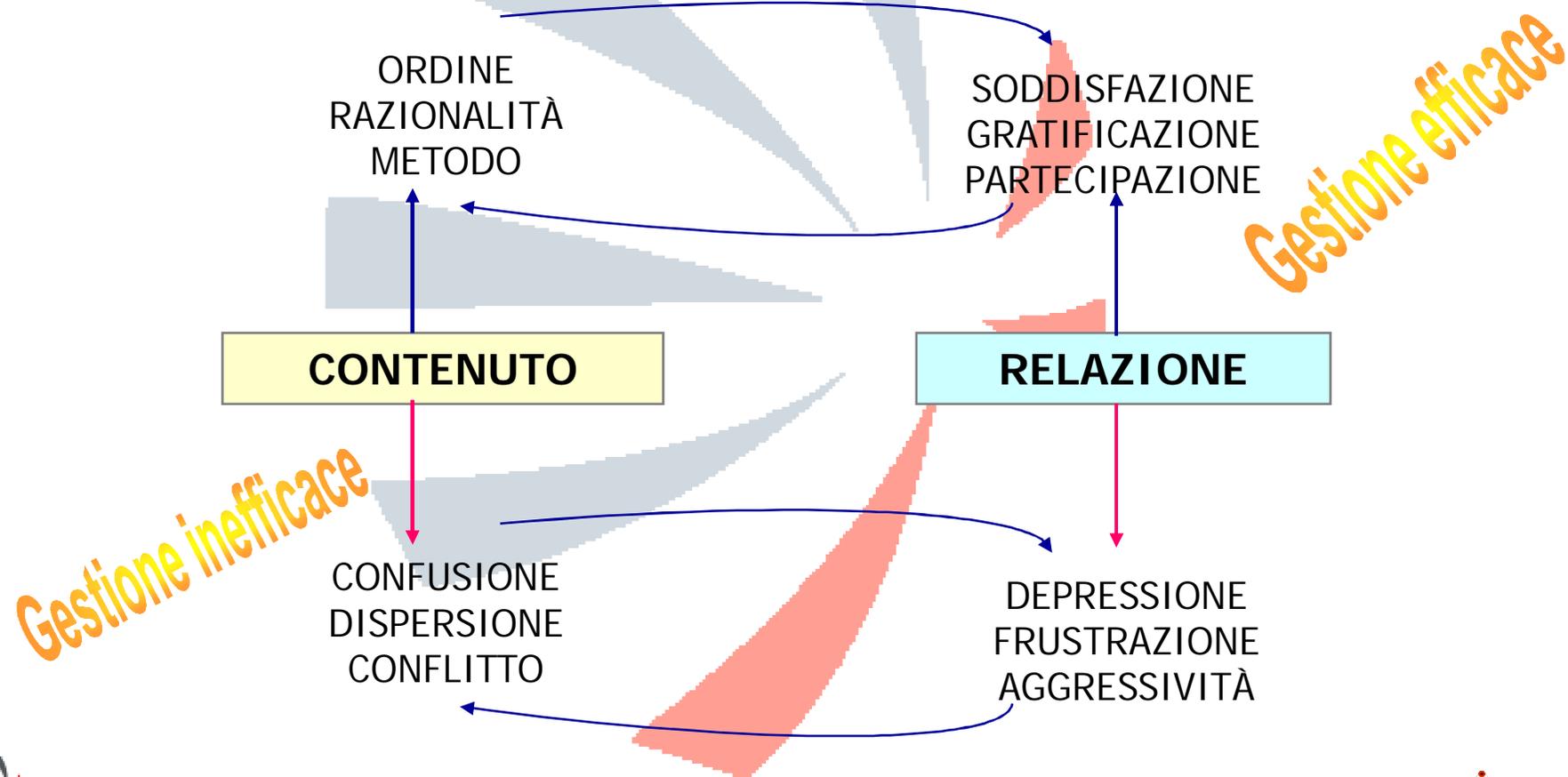
- IL FATTO CHE I COMPONENTI NON CONOSCANO GLI SCOPI
- TRATTARE DECISIONI CHE NON DEVONO O NON SI INTENDONO METTERE IN DISCUSSIONE
- IL FATTO CHE NON SI SIANO DEFINITE METODOLOGIE E TEMPI DI LAVORO
- LA MANCANZA DI MOTIVAZIONI E ABITUDINI AL LAVORO PER OBIETTIVI
- ...

LE DIMENSIONI DEL TEAM WORKING



LE DIMENSIONI DEL TEAM WORKING

I DUE LIVELLI SI INFLUENZANO RECIPROCAMENTE PRODUCENDO EFFETTI SIA SUI RISULTATI DI GRUPPO SIA SUI VISSUTI INDIVIDUALI



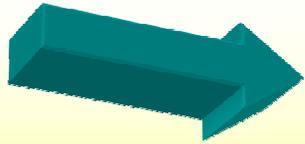
FATTORI DI PRESIDIO DEL LAVORO DI GRUPPO



FATTORI DI PRESIDIO DEL LAVORO DI GRUPPO

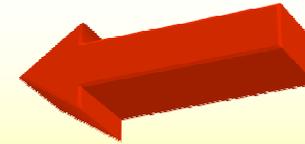


FATTORI POTENZIALMENTE ANTAGONISTI



FATTORI EFFICIENTISTI

- ↪ GESTIONE DEL TEMPO
- ↪ RUOLI UFFICIALI
- ↪ PROCEURE DI DECISIONE
- ↪ ESECUZIONE FORMALE DEL COMPITO



FATTORI EFFICACISTI

- ↪ UTILIZZO RISORSE
- ↪ METODI DI ELABORAZIONE
- ↪ GESTIONE DEI CONFLITTI
- ↪ RAGGIUNGIMENTO SOSTANZIALE DELL'OBIETTIVO

LA COMUNICAZIONE NEL TEAM

La comunicazione

E' il processo chiave per il funzionamento del gruppo

LE PRINCIPALI COMPONENTI:

CONFRONTO E
SCAMBIO

FEEDBACK

ASCOLTO

ESPOSIZIONE

LA COMUNICAZIONE NEL TEAM

La comunicazione

In un gruppo di lavoro la comunicazione efficace

**D
E
V
E
E
S
S
E
R
E**



chiara e ordinata



pragmatica e finalizzata



trasparente



situazionale



orientata a fornire feed back



orientata all'ascolto di tutti

COMPORAMENTI FUNZIONALI



COMPORAMENTI DISFUNZIONALI



LE DINAMICHE RELAZIONALI

LA RESISTENZA

- ◆ APPAIAMENTO/ACCOPPIAMENTO
- ◆ FORMAZIONE DI SOTTOGRUPPI
- ◆ CAPRO ESPIATORIO

IL CONFLITTO

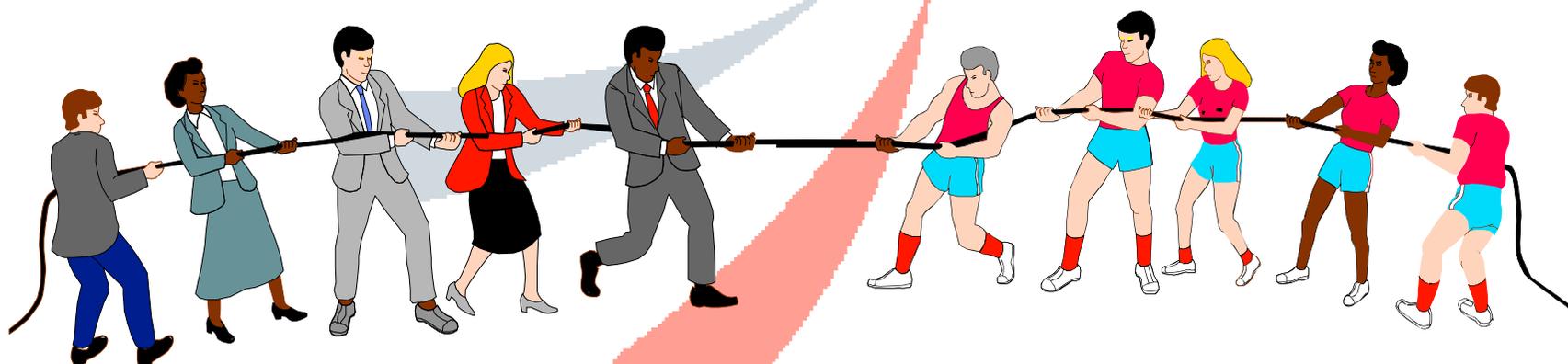


- ❑ **IL PROBLEMA È NELLE OPINIONI/IDEE E NON NELLE PERSONE**
- ❑ **LE OPINIONI/IDEE SONO “MAPPE DELLA REALTÀ” E NON SONO LA REALTÀ**
- ❑ **AVERE PIÙ PUNTI DI VISTA PUÒ ESSERE UN ELEMENTO POSITIVO**
- ❑ **UN CONFLITTO DI OPINIONE CELA MOLTO SPESSO UN CONFLITTO DI RUOLO/ STATUS O DI INTERESSE**

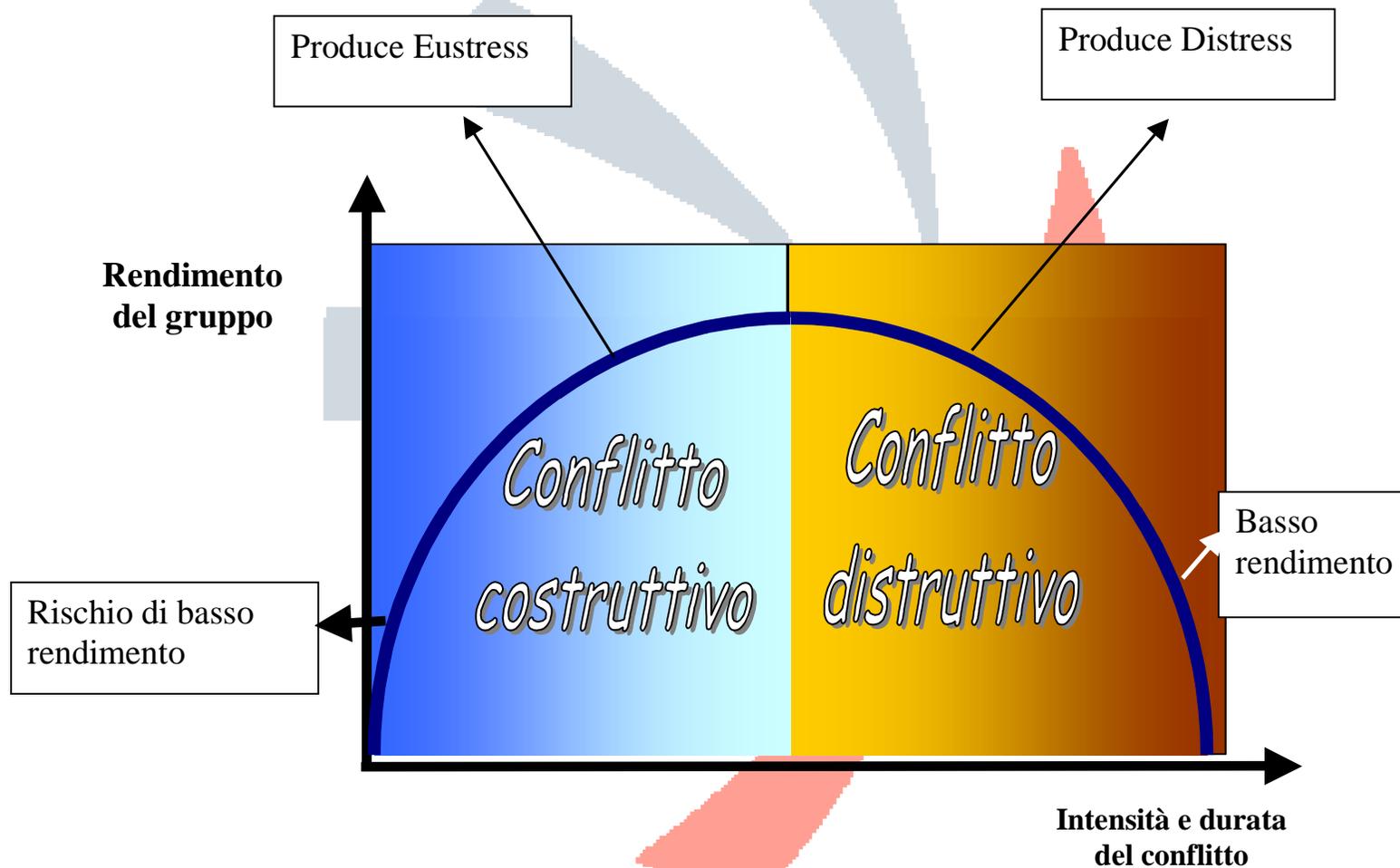
Il conflitto non va evitato, ma va gestito

IL CONFLITTO È

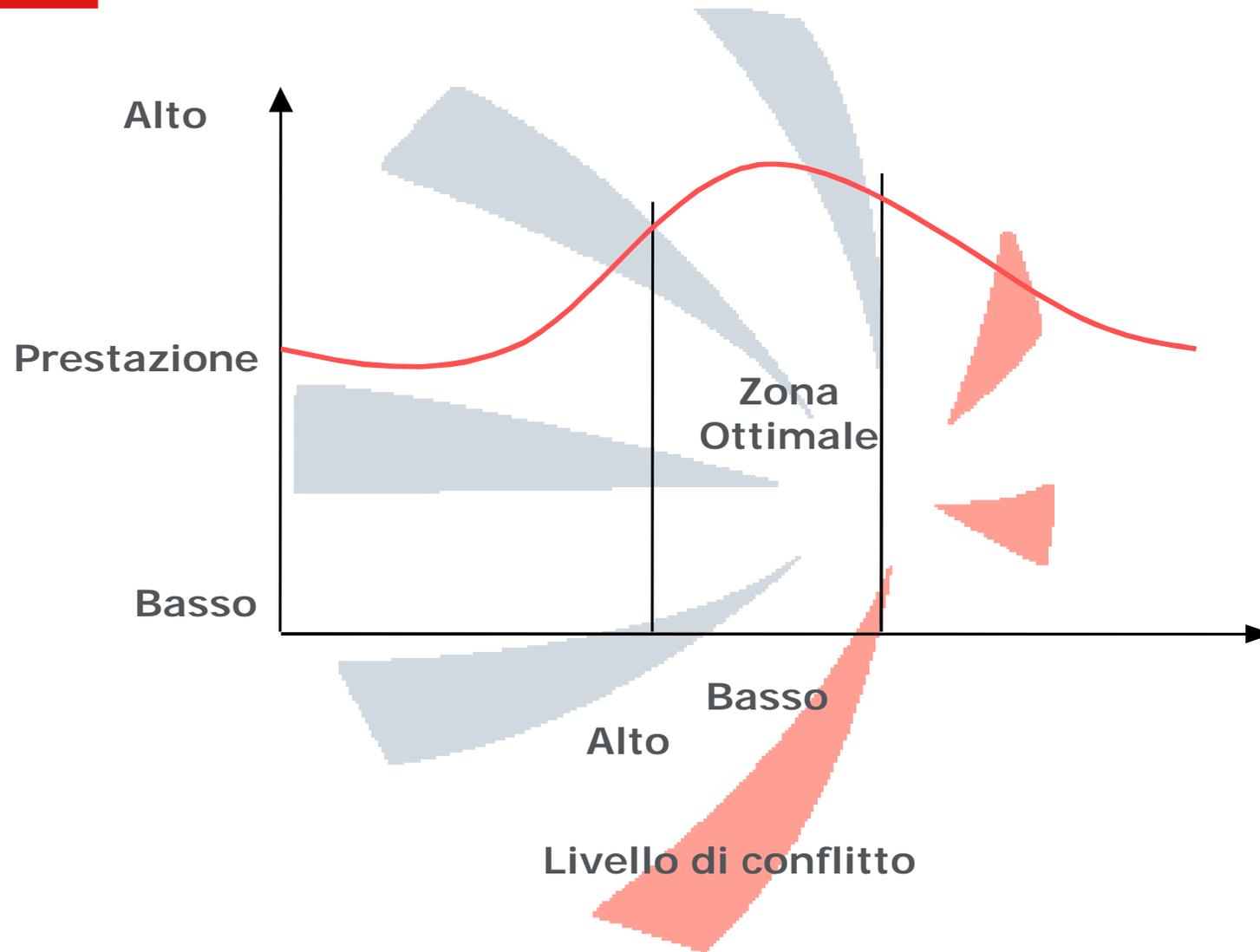
- **INEVITABILE QUANDO AGISCONO PIÙ PERSONE**
- **PRESENTE NEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO**
- **DA GESTIRE PERCHÈ HA POTENZIALITÀ POSITIVE**



IL CONFLITTO



IL CONFLITTO



LE DINAMICHE RELAZIONALI

LA CRESCITA



- ◆ LA SOCIALIZZAZIONE DEL LINGUAGGIO
- ◆ L'INTERDIPENDENZA
- ◆ IL FEED-BACK
- ◆ LA CIRCOLARITÀ DELLA LEADERSHIP
- ◆ L'ACCETTAZIONE DELLE DIVERSITA'

COMPORAMENTI INDIVIDUALI IN GRUPPO

EVITAMENTO

ACCOMODAMENTO

COMPROMESSO

COMPETIZIONE

COOPERAZIONE

→ EVITAMENTO

(Si fugge dal conflitto, ci si sottrae al confronto)

→ ACCOMODAMENTO

(Uno dei membri vuole mettersi d'accordo e non è motivato a difendere le proprie posizioni)

→ COMPETIZIONE

(Controversia di tipo distruttivo nella quale ogni contendente cerca di vincere a spese dell'altro)

→ COMPROMESSO

(È un incontrarsi a mezza strada, il risultato di una mediazione a volte anche lunga)

→ COOPERAZIONE

(si intraprende insieme un processo di problem solving)

vince	vince
perde	perde

vince	vince
perde	perde

vince	vince	vince	vince
perde	perde	perde	perde

vince	vince
perde	perde

vince	vince
perde	perde



COOPERAZIONE vs: COMPETIZIONE

Stile di comportamento caratterizzato da:

TENACE PERSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO
SECONDO IL PROPRIO PUNTO DI VISTA

Rispetto agli altri membri del gruppo:

SI TENDE COSTANTEMENTE A FAR PREVALERE
LA PROPRIA OPINIONE

COOPERAZIONE vs:

IL **CONFLITTO**
IDENTITA' FORMALE
i "conflitti di spazio"

→ *Concorrenza o competizione ?*
due significati molto diversi

IL CONFLITTO

CONCORRENZA vs COMPETIZIONE



Competere:
→ ognuno gioca con le proprie regole

Cooperare:
→ è giocare con regole condivise

IL CONFLITTO

COOPERAZIONE: IL NEMICO è FUORI



LA FORZA DELLA COOPERAZIONE



SALTARE

x27934962



FOTORESEARCH

px225s013 www.fotoresearch.it

ABBRACCIARE LA TENSIONE DELLA DIVERSITÀ

Le differenze di punti di vista, idee, metodi e competenze sono VANTAGGI per il Teamworking e il Problem solving

*Ma possono essere anche fonte di STRESS
NON SOTTOVALUTIAMO QUESTA TENSIONE: USIAMOLA INVECE
COME FORZA E FONTE DI PRODUTTIVITA' E DI CREATIVITA',*

- Comprendere gli altri, senza pregiudizi e senza giudicarli
- creare un ambiente INCLUSIVO dove le persone si sentano valutate per le proprie skills
- Riconoscere i successi che sono risultato della diversità

LO STILE DEL LEADER

Nei gruppi lasciati a se stessi talvolta:

- Poca comunicazione;
- Nessun supporto;
- Mancanza di una "vision";
- Cerca di nascondere la propria identità;
- Lascia che i nuovi membri trovino il loro migliore adattamento, ma insistono sulla conformità;
- Il leader manipola il gruppo verso i propri fini.

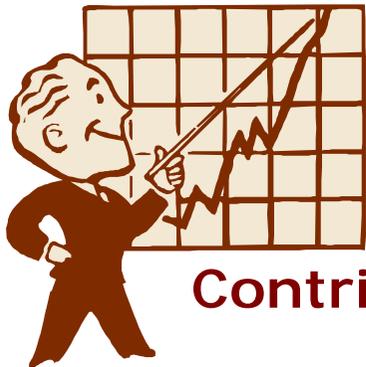
Nei gruppi ben condotti:

- Abbondanza di opportunità per la discussione;
- Abbondanza di supporto;
- Processo di scoperta supportato da aperture ed onestà;
- Cerca di scoprire la propria identità;
- Dà il benvenuto ai nuovi membri mostrando che vi sono norme e apertura al cambiamento;
- Il leader cerca di giungere a decisioni mettendosi al servizio del team e realizzando una comunicazione e due vie.

test

**Assessment personale
sul proprio stile relazionale**

Gli STILI dei membri del gruppo



Contributore

Collaboratore



Comunicativo

Provocatore





II CONTRIBUTORE

Orientato alla mansione

- **Mette a disposizione del gruppo informazioni ed opinioni pertinenti**
- **Aiuta il gruppo ad impiegare al meglio il tempo e le risorse**
- **Porta a termine i suoi incarichi affinché il gruppo possa svolgere le proprie mansioni**
- **Accetta le responsabilità**
- **Fornisce presentazioni chiare, concise e utili**
- **Fornisce una formazione tecnica agli altri**



II COLLABORATORE

Orientato agli obiettivi

- **Aiuta il gruppo a definire obiettivi a breve e lungo termine**
- **Aiuta il gruppo a capire in che modo il suo lavoro s'inserisce nell'organizzazione nel suo insieme**
- **Incoraggia il gruppo a stabilire piani e tappe fondamentali**
- **Interviene in aiuto dei colleghi che hanno bisogno di assistenza**
- **È flessibile e aperto a nuove idee o dati che possono modificare gli obiettivi del gruppo**
- **Spesso opera al di fuori del suo ruolo per aiutare il gruppo**
- **Condivide il successo con altri membri del gruppo**



II COMUNICATIVO

Orientato al processo

- **Risolve il conflitto tra i membri del gruppo**
- **Incoraggia a partecipare alle discussioni**
- **Ascolta con attenzione tutti i punti di vista, evitando giudizi**
- **Aiuta il gruppo a rilassarsi, ridendo e discutendo su cose personali**
- **Ha parole di riconoscimento e lode per gli altri del gruppo quando dimostrano impegno**
- **Aiuta i componenti del gruppo a conoscersi meglio**
- **Fornisce feedback e li riceve**



II PROVOCATORE

Orientato alla provocazione

- **Esprime il proprio disaccordo con il leader**
- **Mette spesso in discussione gli obiettivi del gruppo**
- **Spinge il gruppo a fissare elevati standard**
- **Pone domande pertinenti in merito al tema in questione**
- **Incita il gruppo a rischiare in modo ragionevole e considerato**
- **È onesto nel descrivere i progressi del gruppo e nel dichiarare i problemi che esso deve affrontare**
- **Sa fare marcia indietro quando le idee non sono accettate ed è pronto a sostenere un consenso legittimo all'interno del gruppo**

IL LAVORO COLLABORATIVO

Tre possibili approcci:

- Approccio in parallelo → *lead time*
- Approccio in sequenza → *efficacy*
- Approccio integrato → *sinergy/learning*

LA PAROLA CHIAVE:



La **COMPETENZA** chiave:

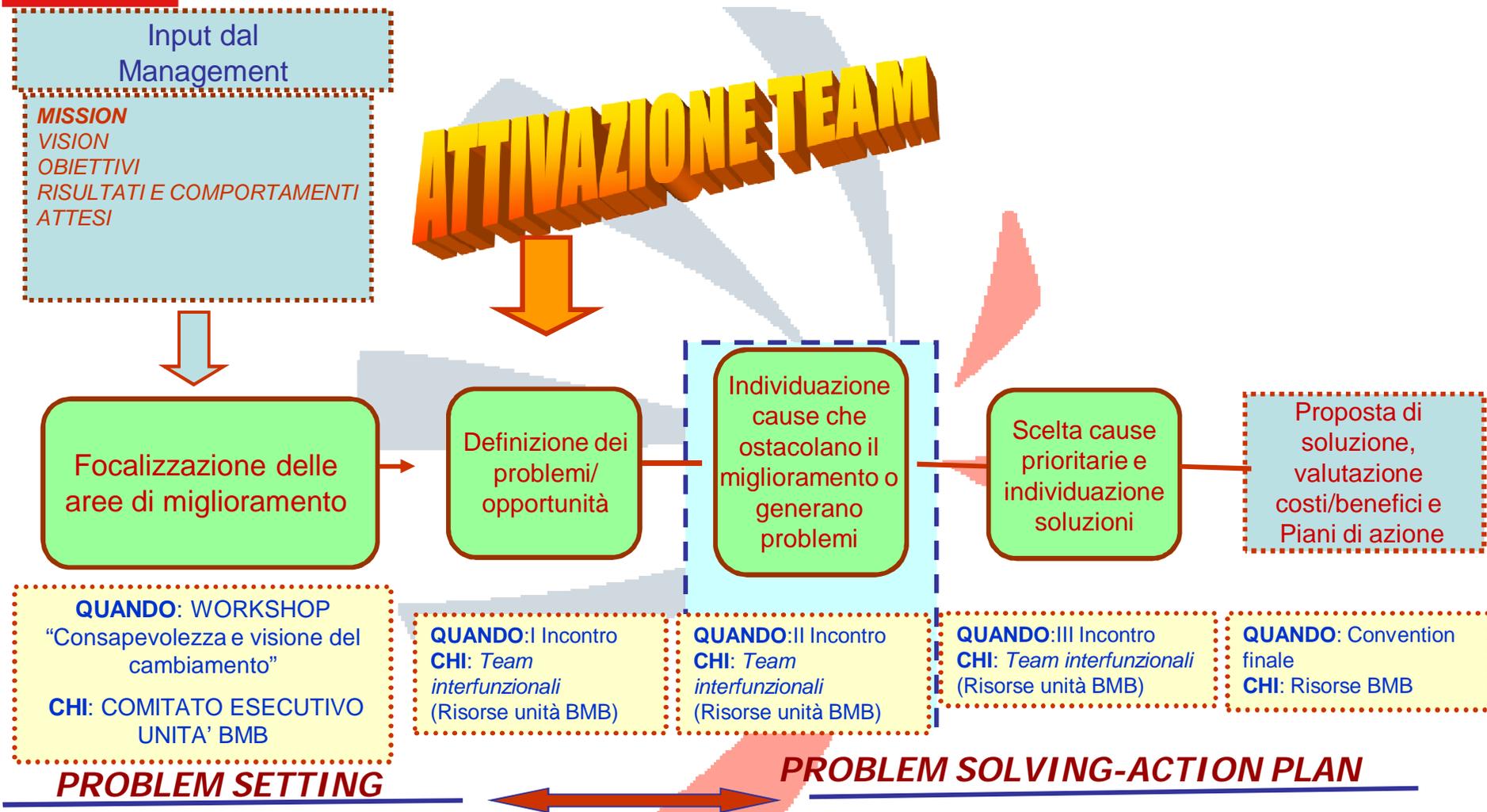




Metodologia e strumenti di lavoro per i team BMB di Creative Problem Solving

(R. Mappa - ER Network)

Il problem solving creativo: dal Problem Setting alla proposta di soluzioni



NB: nell'intervallo tra gli incontri formativi i TEAM, supportati dal facilitatore, possono organizzare sessioni di approfondimento dei temi in corso di analisi

Team per il Problem Solving Creativo

CRITERI DI COMPOSIZIONE



Risorse professionali (5)

Provenienti da funzioni diverse
Legati da relazione fornitore/cliente interno
Eterogenei per età ed anzianità aziendale



Sponsor/Facilitatore(1)

Membro del Comitato Esecutivo
Non ha funzione gerarchica nel team
Garantisce accesso a dati ed informazioni in azienda
Supporta l'eventuale operatività del team nelle fasi on the job tra un incontro e l'altro, organizzando eventualmente brevi riunioni



Trainer (1 Consulente)

Supporta l'applicazione della metodologia e dei tools
A domanda indirizza la preparazione delle presentazioni e la loro esposizione

ALCUNI STRUMENTI PER IL PROBLEM SOLVING CREATIVO

I sei cappelli



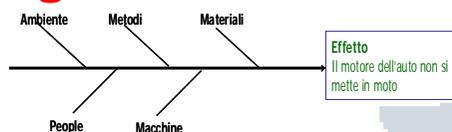
Brainstorming



E' lo strumento più utilizzato nello sviluppo della creatività in azienda, integrando gli approcci del pensiero laterale con le sequenze consolidate del problem setting/solving. Nel lavoro dei team può essere utilizzato nella fase iniziale (individuazione problemi/idee) e nella fase finale di ricerca soluzioni.

Significa "tempesta del cervello" e ha l'obiettivo di utilizzare il cervello per agitare, scuotere, attaccare un problema. Valorizza la produzione di idee innovative/originali rinforzando gli spunti individuali con associazioni e arricchimenti provenienti da un piccolo gruppo che analizza un problema. E' utile particolarmente nella fase di ricerca delle cause.

Diagramma causa/effetto



Action Plan

* Soluzione A:

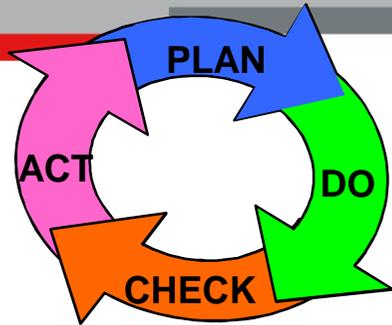
ATTIVITA' PRINCIPALI	CHI	COME	DOVE	QUANDO
A				
B				
C				
D				

NOTE:
Analisi Costi/benefici

Serve a raccogliere e ad illustrare graficamente le cause maggiori e le sottocause di determinati fenomeni che generano un certo effetto/problema. E' una forma di rappresentazione logica e strutturata dei legami esistenti tra un effetto e le relative cause ("i perché"), aiutando a scomporle secondo fattori su cui è possibile intervenire.

Rappresenta la modalità ottimale con cui pianificare l'implementazione di una soluzione individuata verificandone implicitamente l'effettiva applicabilità.

P-D-C-A e Problem Solving



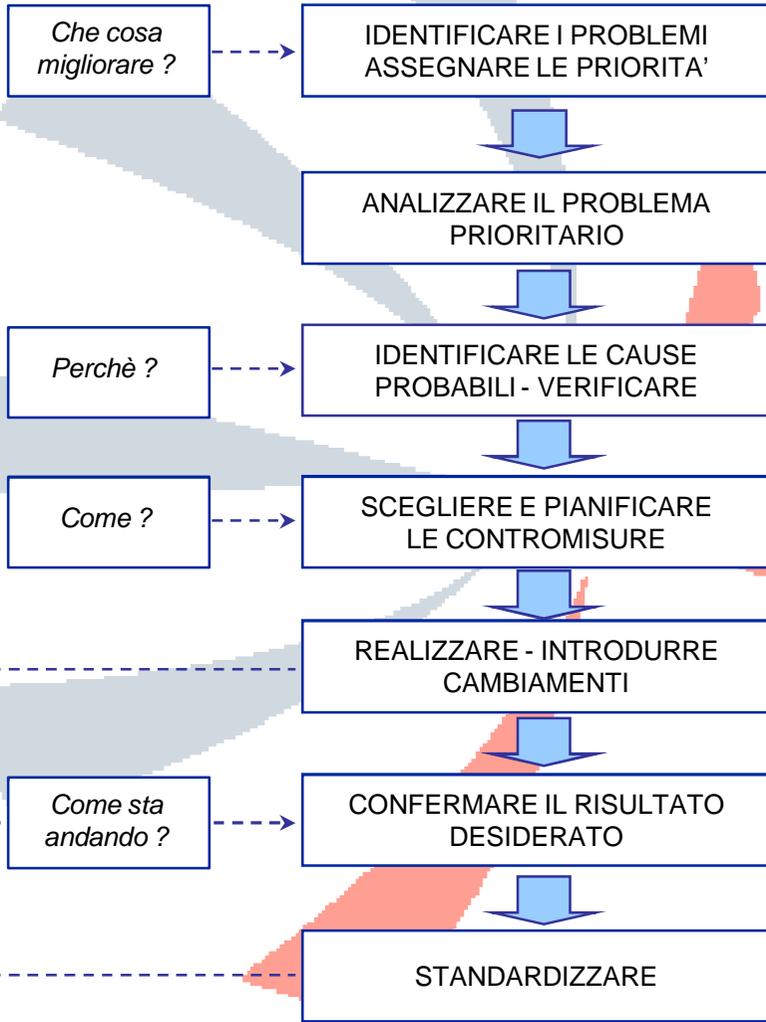
PLAN

DO

CHECK

ACT

Attività

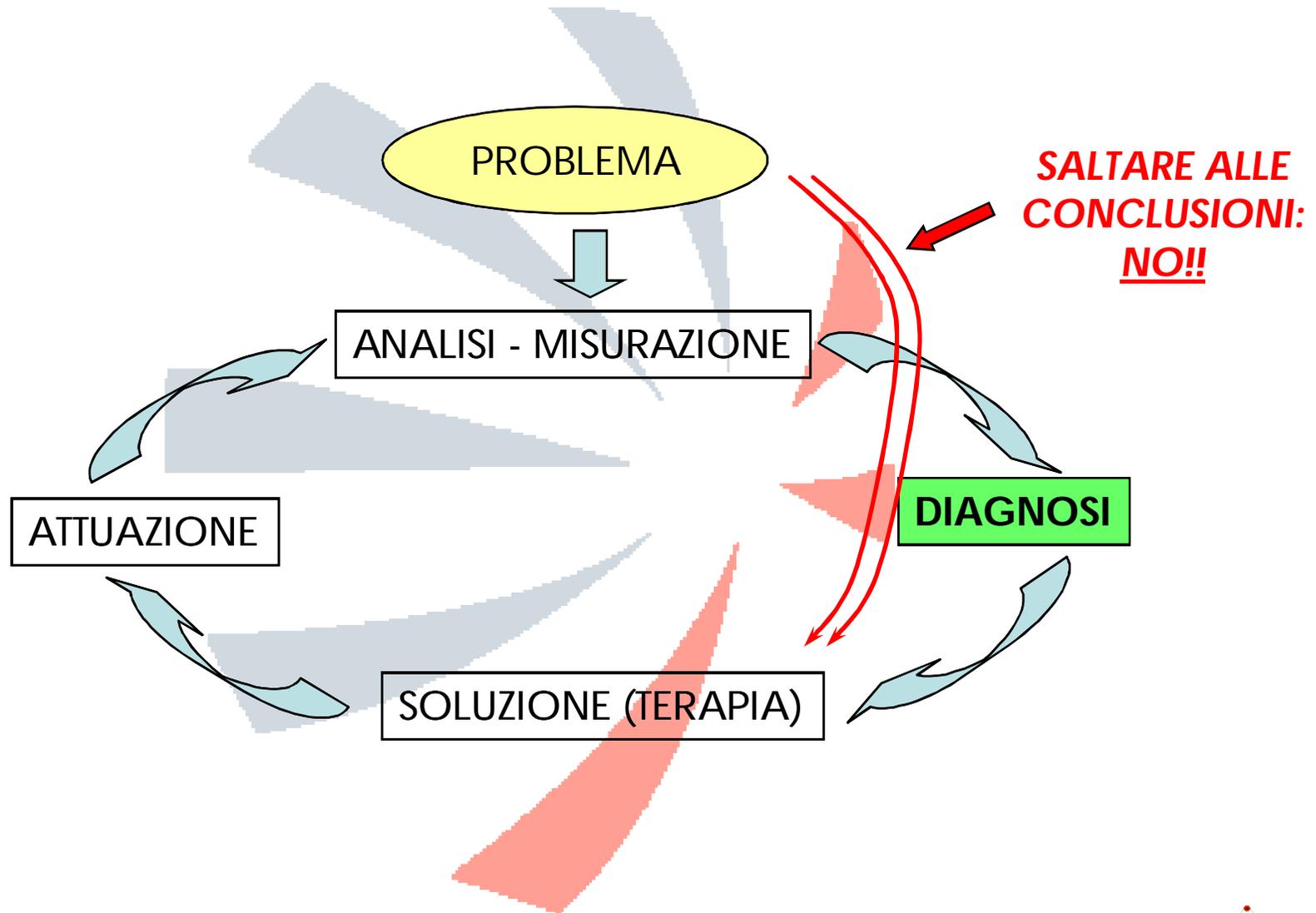


Processo



PROBLEM SOLVING

Le sequenze del Problem Solving

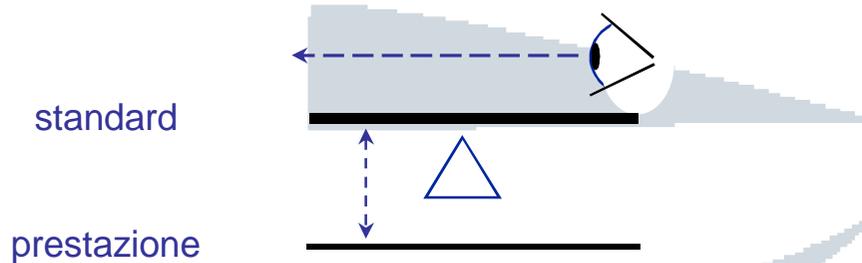


Definire e focalizzare un problema

“PROBLEMA”: Divario tra la situazione attuale e la situazione più desiderabile

OTTICA RIVOLTA AL PRESENTE

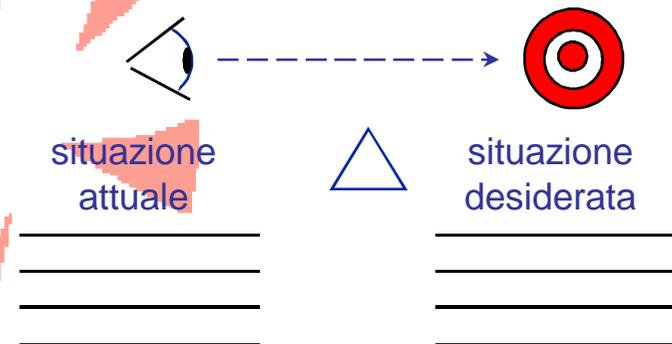
- Divario tra i risultati/prestazioni effettive e:
 - le aspettative
 - gli standard



- “PROBLEMA” = Scostamento devianza, non conformità, divario rispetto alle aspettative, alle esigenze

OTTICA RIVOLTA AL FUTURO

- Divario tra i risultati/prestazioni attuali e:
 - le aspirazioni
 - le potenzialità
 - l'eccellenza



- “PROBLEMA” = Obiettivo da raggiungere, opportunità da cogliere, miglioramento da realizzare

La parola “ottimale”

non dovrebbe comparire nella definizione del problema

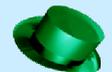
L'APPROCCIO DEI SEI CAPPELLI INTEGRATO AL PROBLEM SOLVING



GLI STEP DI LAVORO PER OGNI INCONTRO

I incontro

STEP 1: Rilettura input management (problemi/aree di miglioramento) e condivisione degli stessi
Cappello Bianco 

STEP 2: Brainstorming creativo per la ricerca di problemi/opportunità dell'area assegnata
Cappello Verde 

STEP 3: Sistematizzazione idee raccolte (eliminare "doppioni" o elementi irrilevanti, associare idee simili), scelta 3 problemi/opportunità in ordine di priorità Cappello Blu 

STEP 4: Precisazione quali/quantitativa dei problemi/opportunità in termini di delta (as is – to be) – aula + on the job Cappello Blu 

II incontro

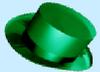
STEP 5: Individuare "tutte" le cause possibili che ostacolano l'attuazione di un'idea di miglioramento o generano problemi Cappello Verde 

STEP 6: Impostazione del Diagramma causa/effetto relativo alle idee selezionate:
a) individuare le categorie di riferimento per la segmentazione delle cause (AP3M, ...)
Cappello Bianco 

b) attribuzione delle cause censite nelle categorie di riferimento Cappello Blu 

STEP 7: Interpretazione del Diagramma causa/effetto e scelta delle cause prime/prioritarie su cui intervenire - aula + on the job Cappello Blu 

III incontro

STEP 8: Individuazione e scelta di proposte e soluzioni che intervengono sulle cause prioritarie
Cappello Verde + Blu  

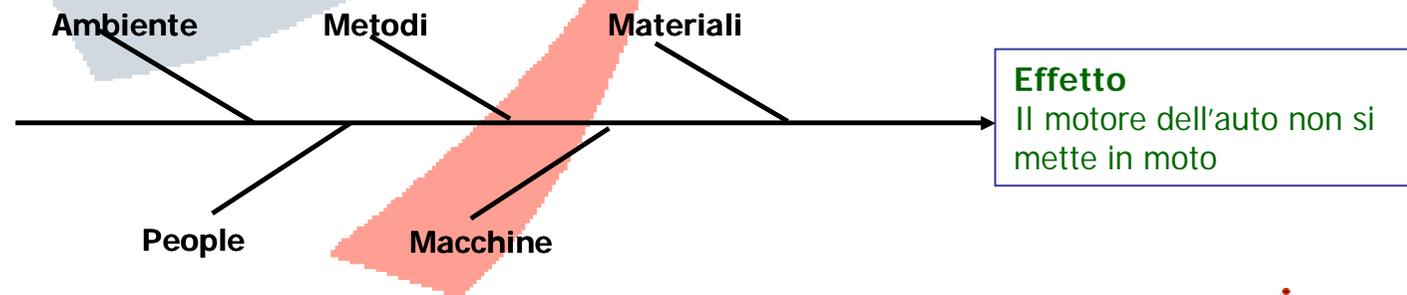
STEP 9: Strutturare un Action Plan per implementare proposte di miglioramento con relativa valutazione costi/benefici Cappello Blu 

GLI STRUMENTI OPERATIVI

Brainstorming



Diagramma causa/effetto



Brainstorming



COS'E'?

BRAINSTORMING significa “tempesta del cervello” e ha l’obiettivo di utilizzare il cervello per agitare, scuotere, attaccare un problema.

Un gruppo di brainstorming è composto da un piccolo numero di persone che cercano sotto la guida di un “animatore” di ricercare nuove idee, **far venire fuori tutti i caratteri di un problema**, cercare un ventaglio ampio di soluzioni, affrontare i problemi con molta immaginazione.

Il brainstorming può produrre molte più idee di una normale riunione di lavoro, poiché **il processo di associazione di idee che si innesca determina una serie di reazioni a catena**. Un singolo partecipante espone la propria idea e quasi automaticamente ne immagina altre. Contemporaneamente le sue idee stimolano la capacità associativa degli altri partecipanti.

In una normale riunione di lavoro i suggerimenti vengono spesso bloccati sul nascere.

I PRINCIPI:

- Le persone hanno più immaginativa quando lavorano in gruppo
- La produzione di idee aumenta quando le persone non sono sottoposte a critica o a censura.

Brainstorming



REGOLE DA RISPETTARE

- Dire tutto senza preoccuparsi della validità delle idee
- Dire quante più idee è possibile
- Agganciarsi alle idee degli altri
- Non discutere né criticare le idee espresse

COME SI SVILUPPA

I FASE – Presentazione Area di miglioramento: il facilitatore del gruppo propone la rilettura dell'area di miglioramento assegnata al team e invita i partecipanti a rispondere alla domanda: “quali idee possiamo ricercare per la risoluzione delle problematiche presenti nella ns area di analisi?”.

II FASE – Individuazione delle cause: ciascun partecipante a turno esprime il suo parere, indicando, in maniera spontanea e libera, le “cause” che ostacolano l'attuazione di un'idea di miglioramento o generano problemi. In questa fase è più importante la quantità che la qualità delle “idee”.

III FASE – Sistemizzazione: concluso il brainstorming, verranno sistematizzate tutte le cause raccolte, eliminando i “doppioni”, associando quelle simili, eliminando quelle irrilevanti. I risultati verranno lasciati ben in vista per essere utilizzati successivamente.

Il Diagramma causa/effetto

COS'E'?

Il diagramma causa/effetto o diagramma di Ishikawa **serve a raccogliere e ad illustrare graficamente le cause maggiori e le sottocause** di determinati fenomeni che generano un certo effetto o un problema.

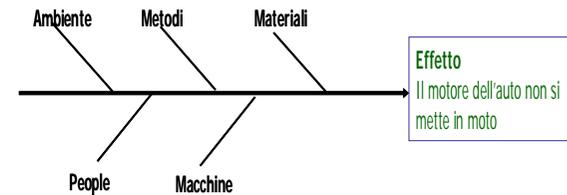
E' una forma di rappresentazione logica e strutturata dei **legami esistenti tra un effetto e le relative cause** ("i perché"). Attraverso la compilazione del diagramma le cause possibili che generano l'effetto vengono presentate a diversi livelli di dettaglio grazie a rami collegati tra di loro. Man mano che aumentano le biforcazioni di uno stesso ramo può aumentare il livello di dettaglio delle cause intervenienti.

Il diagramma prende il nome di "*diagramma a lisca di pesce*" perché si compila partendo da una specie di "testa" ovvero un box che contiene il nome o i riferimenti del problema da analizzare

I PRINCIPI:

- Identificare i sintomi è il primo passo per risolvere un problema.
- E' difficile risolvere problemi complessi senza prendere in considerazione molti fattori e le relazioni tra le loro cause ed effetti.
- Ogni causa può essere, a sua volta, considerata un effetto generato da un'altra causa.
- Tanto più individuiamo le cause prime, tanto più potremo trovare soluzioni efficaci.

Diagramma causa/effetto

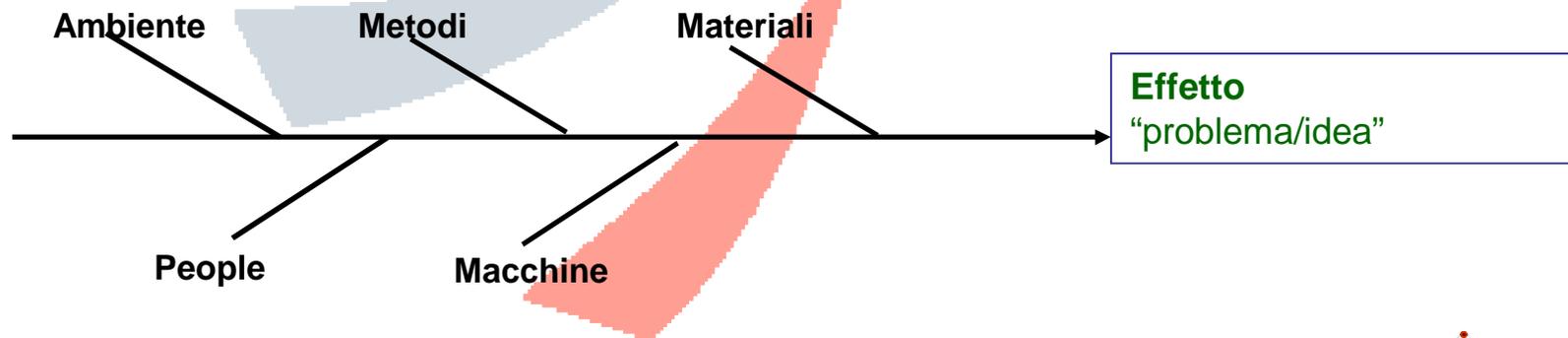


Il Diagramma causa/effetto

Passo 1 - Scrivere l'effetto da analizzare (problema/idea) in una casella e indicarla con una freccia che rappresenta la direzione principale dell'effetto

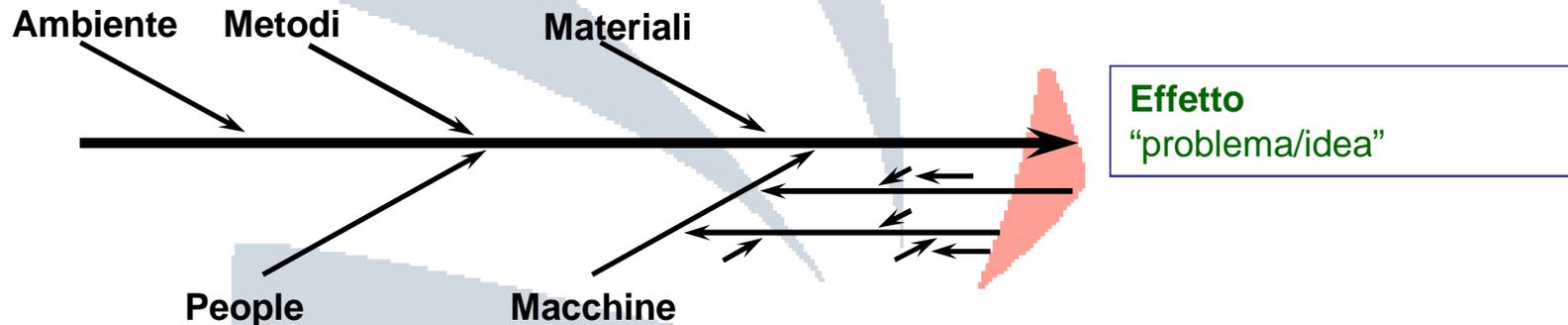


Passo 2 - Individuare alcune categorie (o "famiglie") di cause sotto le quali classificare le ipotesi di maggiore dettaglio, ricavate nel brainstorming. Un criterio di classificazione delle cause è quello "delle 3 M" (Materiali, Macchine, Metodo, a cui potrà essere utile aggiungere la categoria "People" e "Ambiente", o altre scelte dal gruppo).



Il Diagramma causa/effetto

Passo 3 - Per ciascuna delle categorie, inserire le cause identificate nella precedente sessione di brainstorming. Disporre le cause come “rametti” che vanno ad inserirsi su rami più grandi. Per ciascuno di queste cause, ricercare eventualmente fattori via via più dettagliati in modo da risalire alle **cause prime**



Passo 4 – Interpretazione del diagramma: scegliere le cause ritenute più rilevanti per risolvere il “problema” su cui è stato costruito il diagramma.

Il criterio di rilevanza proposto è la gerarchia delle cause: una causa è tanto più rilevante quanto più si colloca a monte nel generare un problema (**causa prima**).

Ciascun partecipante ha a disposizione 5 stelline da distribuire tra tutte le cause indicate nel diagramma.

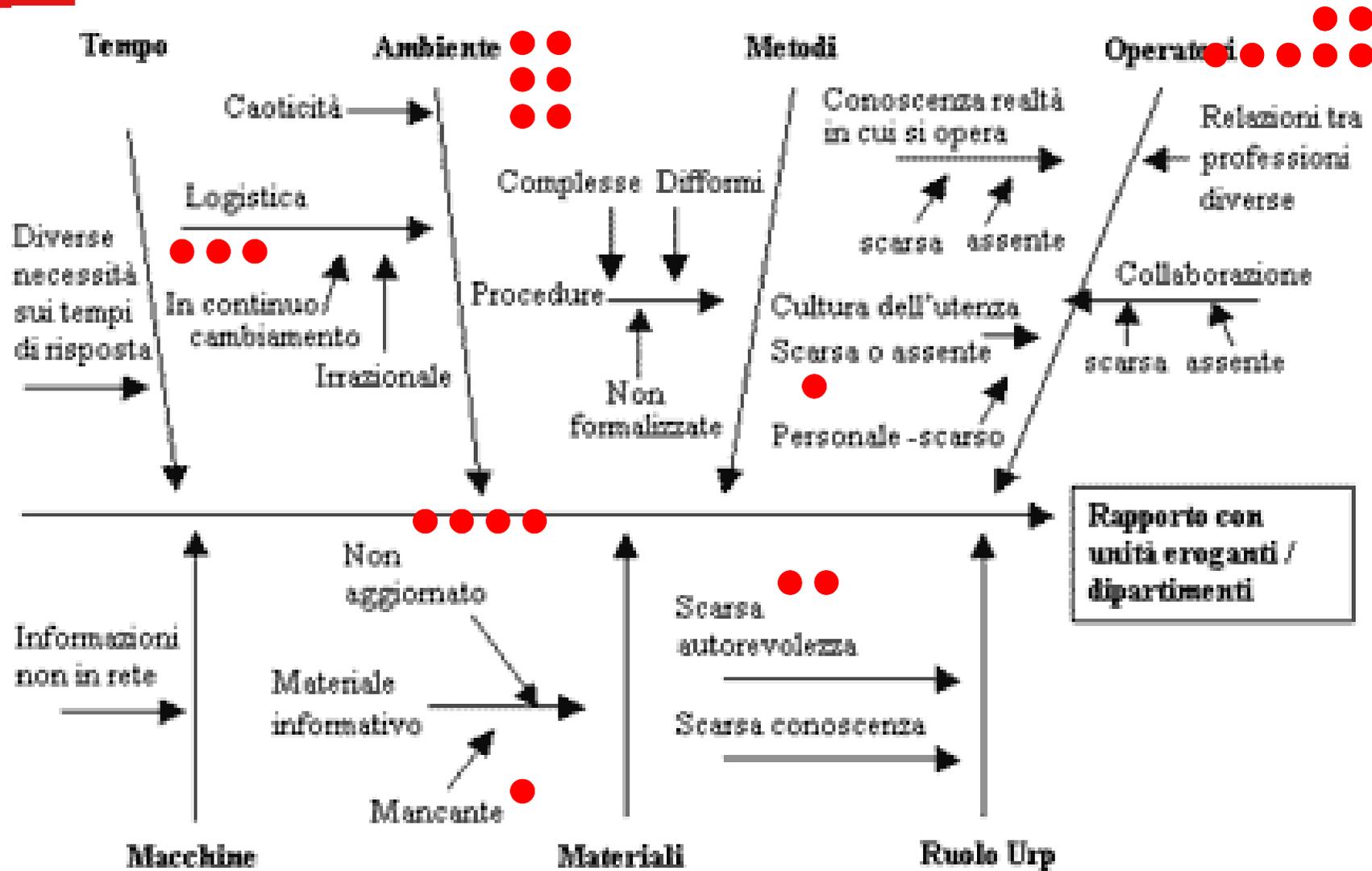
Il voto di ciascuno sarà riportato sul diagramma accanto alla causa votata.

Al termine della votazione saranno selezionate le **5 cause** che hanno ottenuto più stelline.

Successivamente sarà effettuata una discussione di gruppo per analizzare le eventuali interazioni esistenti tra le 5 cause individuate ed evidenziarne l'importanza/priorità ai fini della ricerca della soluzione più efficace al problema. I risultati della discussione saranno sistematizzati dai facilitatori e rappresenteranno il punto di partenza per la successiva sessione.

ESEMPIO INTERPRETAZIONE

Diagramma causa/effetto



L'Action Plan

“ Soluzione A”:

ATTIVITÀ PRINCIPALI	CHI	COME	DOVE	QUANDO
A				
B				
C				
D				

NOTE:
Analisi Costi/benefici -

.....