

[MANAGEMENT]

Così fanno i più bravi

GESTIONE Sono quattro i pilastri su cui le aziende basano la creazione del valore: velocità, semplicità, responsabilità e collaborazione. Ecco come farli diventare vincenti con i consigli della Sda Bocconi. di Valeria Volponi

Veloce, semplice, responsabile e collaborativa. Sono questi i quattro pilastri dell'eccellenza operativa per la School of Management di Sda Bocconi, che ha presentato un modello di analisi delle dimensioni future della creazione del valore.

«L'azienda del futuro dovrà essere responsabile a livello sociale, altamente veloce nel rispondere alle richieste del mercato e alle esigenze degli stakeholder, capace di fare leva sulla valorizzazione delle competenze dei singoli, sulla collaborazione e sulla condivisione di valori, conoscenze e informazioni, internamente ed esternamente all'impresa, e su processi operativi e direzionali snelli ed estremamente semplici» spiega a *Panorama Economy* Enzo Baglieri, head of unit operations and technology management di Sda Boc-

coni. L'eccellenza operativa è un concetto di non facile definizione, al quale si arriva prendendo in considerazione la portata delle quattro dimensioni individuate dal modello. Secondo quanto risulta dalla instant survey elaborata dall'università milanese, la velocità è fondamentale per competere sul time to market e sul time to order e si accompagna a una crescente necessità di reagire a eventi inattesi (*vedere nella tabella in basso i sette fattori chiave*). Prioritaria, nel contesto attuale, è anche la semplificazione dei processi operativi, di fruizione, decisionali, ancora una volta per preparare al meglio l'azienda a rispondere a scenari non preventivati.

Sempre più sentita, inoltre, è l'importanza di essere responsabili verso la società esterna, mentre riveste ancora un ruolo

più marginale la collaborazione, considerata fondamentale all'interno delle funzioni aziendali, ma non altrettanto lungo la filiera.

Individuate le quattro dimensioni che ne definiscono l'identità, parlare di eccellenza operativa oggi non può prescindere dalla considerazione del peso che le nuove tecnologie hanno nel suo raggiungimento. I risultati della ricerca evidenziano che l'Ict è considerato fondamentale a supporto della collaborazione - interna ed esterna - e della semplicità aziendale. Appare più debole, per ora, l'orientamento a ritenerlo basilare anche per la velocità dei processi, produttivi e logistici: i tempi di implementazione dell'Ict vengono percepiti come ancora disallineati rispetto alle esigenze di velocità del business.

I fattori che contano di più in tema di efficienza operativa

Nella tabella qui sotto, i sette fattori più importanti per un'azienda sulla strada dell'eccellenza operativa. La scala adottata dalla ricerca Sda Bocconi per misurare i parametri va da un punteggio minimo di 1 fino a un massimo di 5.

Fattore	Totale
Velocità di sviluppo/lancio prodotti/servizi	4,6
Responsabilità verso la società	4,6
Velocità di esecuzione dei processi produttivi/logistici	4,5
Velocità di reazione a eventi inattesi	4,3
Semplicità dei processi operativi	4,3
Semplicità della fruizione dei prodotti/servizi	4,0
Responsabilità verso le persone	4,0

FONTE: SDA BOCCONI

Tre buoni esempi

ING DIRECT

Sono la velocità, la semplicità e la collaborazione le tre dimensioni di eccellenza operativa secondo **Ing Direct**.

Fabrizio Cioffi, responsabile operational excellence,

spiega: «L'orientamento alla velocità ci ha permesso di entrare nel mercato italiano in meno di 10 mesi, adottando practice, processi e architetture It della casa madre» dice. «La semplicità è nel nostro dna ed è grazie a essa che in futuro ci sposteremo sempre di più da un modello globale a globale, con l'adozione di un modello di business sempre più vicino alle esigenze del mercato italiano». Il modello ha già portato risultati importanti, come la riduzione di un quarto dei tempi di attesa di risposta per il cliente e un aumento del 15% della capacità di esaudire le richieste nel giorno stesso in cui vengono avanzate. E poi c'è il tema della collaborazione. «In un'azienda di servizi come la nostra, l'erogazione/fruizione del servizio da parte del cliente impone la massima enfasi sull'importanza della collaborazione» dice. Per questo l'azienda ha creato un'apposita figura organizzativa, chiamata «Il Cliente», per ascoltare e rappresentare la voce del cliente reale.

meeting al top

Londra? Vediamoci alla Windsor Suite

Su quei divani si sono seduti Putin e il Dalai Lama, magari per sorseggiare una bibita in attesa del volo. È la Windsor Suite dell'Aeroporto di Heathrow, finora rigorosamente riservata a re, regine e presidenti. Un'esclusività che oggi viene meno: è infatti possibile affittarla per meeting di business. E anche se Anita Newcourt, la manager che se ne occupa, promette di farla restare «il segreto meglio custodito di Heathrow», con 1.800 sterline si aprono le porte della Windsor Suite.

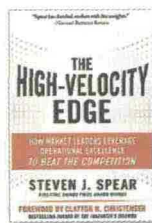


DENNIS STONE / REX FEATURES

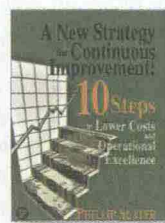
Tre libri per saperne di più



Qualità operativa
Ottimizzare per competere e raggiungere l'eccellenza.
di **Stefano Farnè**,
Franco Angeli Editore.



The High-Velocity Edge
How Market Leaders Leverage Operational Excellence to Beat the Competition.
di **Stephen Spear**, pubblicato da Harvard Business Review.



A New Strategy for Continuous Improvement: 10 Steps to Lower Costs and Operational Excellence.
di **Phillip Slater** pubblicato da Industrial Pci.

MICROSOFT

«Per noi l'eccellenza operativa è una metodologia di lavoro che applichiamo a ogni funzione aziendale attraverso la trasmissione di una cultura dell'eccellenza

alle persone che dovranno poi rendere operativi i processi» spiega a *Panorama Economy* **Marcello Caenazzo**, regional cio Sud Europa di Microsoft. Una metodologia che ha portato risultati concreti: se prima della sua applicazione le spese per l'accesso alla rete e alla fruizione delle nuove tecnologie da parte dei dipendenti ammontavano a 7.200 dollari, oggi la cifra supera di poco i 4.000 dollari. «Se moltiplichiamo questo numero per i 160 mila dipendenti Microsoft nel mondo, il risparmio è ancora più evidente» dice. Il ruolo delle tecnologie, chiaramente, sarà sempre più importante per raggiungere un obiettivo ambizioso: +50% di produttività in 4 anni. «Attraverso la virtualizzazione dei processi, l'accesso a una banda sempre più economica, l'ottimizzazione dei prodotti e l'introduzione di nuovi sistemi come il cloud, ci troveremo di fronte a un vero e proprio cambio di cultura, l'unica strada possibile» dice. E la logica, è la collaborazione di tutto il gruppo per un obiettivo comune.

EDISON

«Per noi parlare di eccellenza operativa significa fare di più, con meno» spiega **Massimo Pernigotti**, direttore It di Edison Energia, che offre servizi di contact center

avvalendosi di oltre 550 operatori, attivi su sei siti differenti. «In particolare, si traduce nella One Call Solution, un obiettivo prioritario per soddisfare l'esigenza di qualità del servizio e tempestività richiesta dai clienti: fino al 92% delle richieste di prestazione viene evaso nell'arco di un giorno lavorativo». Il programma di eccellenza operativa ha permesso di ridurre i tempi di risposta ai reclami scritti limitandoli ben al di sotto di quelli che sono i parametri imposti dall'Autorità per l'energia elettrica e il gas, a circa un quarto del tempo concesso. Per assicurare che le risposte siano coerenti con le aspettative dei clienti e risolutive rispetto alle richieste, Edison monitora anche la percentuale di «recall», cioè le richiamate fatte dallo stesso cliente. «Registrandone quelle della stessa giornata, si definisce il grado di soddisfazione del cliente nella prima risposta offerta dall'operatore» dice «mentre misurando la recall a 30 giorni si monitora l'efficacia dei processi di gestione e risoluzione del problema».