

UNITÀ DIDATTICA 5

LA MISURAZIONE

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 05 – LA MISURAZIONE
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

1

LA MISURAZIONE

- La misurazione alla base della gestione
- Gli indicatori di performance
- La scelta degli indicatori
- La misurazione della performance
- Due esempi di ricerca di indicatori
- La customer satisfaction e il profitto

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 05 – LA MISURAZIONE
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

2

LA MISURAZIONE

E' basilare **conoscere le proprie "misure"** (tempi, costi ecc...) per riuscire a gestire in maniera *efficace, efficiente e flessibile* le proprie attività

E' di primaria importanza stabilire degli **INDICATORI DI PERFORMANCE** e, in base ad essi, *monitorare il proprio operato*, sia per avere un controllo immediato sia per promuovere azioni di miglioramento

OBIETTIVO: monitorare il proprio lavoro e prevenire sprechi di tempo e di risorse

LA MISURAZIONE

MA NON ME L'AVEVA DETTO LEI DI MISURARE LE PAROLE?



Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 05 - LA MISURAZIONE
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

3

LA MISURAZIONE ALLA BASE DELLA GESTIONE

LA MISURAZIONE È L'**ELEMENTO PORTANTE** DI TUTTO IL SISTEMA DI GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE.

NULLA PUÒ ESSERE GIUDICATO CORRETTAMENTE SE NON E' MISURABILE

La misurazione rappresenta, infatti, il collegamento fra due momenti basilari:

- la **progettazione**, ovvero la nascita
- il **miglioramento**, ovvero la crescita

IN TUTTE LE FASI IL RIFERIMENTO E' IL PROCESSO

Disponendo di DATI OGGETTIVI, se emergono discordanze, si può agire per **riportare i processi nella direzione voluta**, così come a seguito di conferme è possibile avviare **iniziative rivolte al miglioramento**.

Senza la misurazione si correrebbe il rischio di procedere secondo sensazioni e non sulla base di fatti documentati.

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 05 - LA MISURAZIONE
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

4

LA MISURAZIONE ALLA BASE DELLA GESTIONE

TUTTO E' MISURABILE: prodotto e servizio

Il **prodotto** è *più facile da misurare* perché si possono utilizzare riferimenti tangibili (dimensione, colore, spessore, peso, forma, odore, ecc...), mentre il **servizio** è *composto da molte attività che non sempre hanno riscontro concreti*, proprio per questo è importante **MISURARE**.

Nei servizi il cliente è sempre presente (es. *in un trasporto, in un pasto, in un incontro di formazione ecc...*). Non si possono commettere errori e la misurazione diventa uno strumento indispensabile.

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 05 – LA MISURAZIONE
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

5

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Per poter garantire che **strategie, attività e comportamenti** dell'organizzazione siano **funzionali al conseguimento degli obiettivi**, è necessario un adeguato **INSIEME di INDICATORI**.

Ciò che si deve misurare, dipende dagli obiettivi, legati, a loro volta, dalla
Politica Strategica

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE NASCONO DAGLI OBIETTIVI

*Esempio: se un'azienda manifatturiera vuole privilegiare la sua **componente di servizio**, come valore aggiunto al prodotto, deve dedicare attenzione alla percezione della qualità del servizio da parte del cliente.*

*Analogamente, se gli obiettivi prevedono un **prezzo basso**, gli indicatori devono essere focalizzati sull'uso delle risorse e sul controllo dei costi interni.*

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 05 – LA MISURAZIONE
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

6

Gli **INDICATORI DI PERFORMANCE** sono lo strumento che esprime la "quantificazione" cioè "se" e "come" le attività all'interno del processo, o il risultato del processo, **raggiungono un determinato obiettivo.**

La **MISURA** deve essere affidabile e **basata su fatti**, non su opinioni.

Espressioni quali, per esempio, "*mediocr*" o "*lento*" **non sono indicatori**, in quanto si tratta di considerazioni soggettive; il **numero di errori** o il **tempo di risposta**, invece, **sono indicatori.**

Gli indicatori sono numeri di diverso tipo

INDICATORI	ESEMPI
Numeri semplici	Il centro servizi è composto da 1 responsabile e 1 segretaria. L'iter degli acquisti prevede 3 approvazioni
Percentuali	IL 25% dei reclami viene risolto entro 20 giorni
Statistiche (descrivono distribuzioni e utilizzando più di un numero)	Giudizio su un elemento del servizio Valore medio 75 Valore massimo e minimo 88 e 45
Indici di produttività (dividere il valore per l'unità di tempo)	32 risposte telefoniche all'ora
Rapporti (relazione fra numeri di entità diverse)	4 banconisti per agenzia

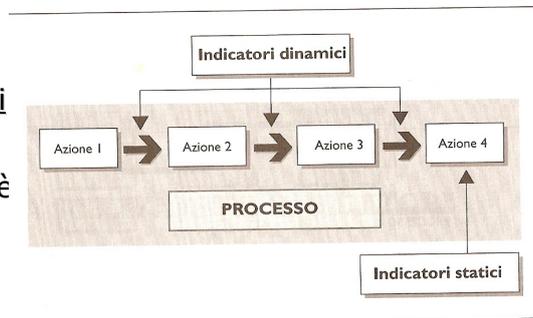
GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

TIPOLOGIA

In relazione alla **collocazione all'interno del processo**, possiamo distinguere **due tipi di indicatori**:

INDICATORI DINAMICI: è possibile prevedere **l'esito di un processo** e **intervenire in tempo** per modificarlo

INDICATORI STATICI: sono utili per la **revisione di un processo successivo analogo**



GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

TIPOLOGIA

Esempio: nel processo di sviluppo di un prodotto si potranno registrare:

INDICATORI DINAMICI:

Prodotto: n. parti standard, n. parti nuove, n. revisioni progettazione, % test superati

Processo: n. modifiche requisiti, n. modifiche specifiche, ritardi, % di rilavorazioni, n. scarti / prodotti buoni

INDICATORI STATICI

n. difetti, costi per garanzia, tempi di produzione, accuratezza previsioni, disponibilità del prodotto

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

LIVELLI DI PERFORMANCE

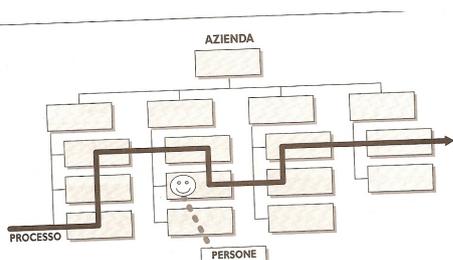
La **prestazione globale di un'impresa**, cioè il **"cosa"** e il **"come"** delle **risposte alle aspettative dei clienti**, è legata a due ambiti di attività: il **processo** e le **persone**.

L'insieme di **AZIENDA + PROCESSO + PERSONE**, genera il **prodotto/servizio per il cliente**.

Per ognuno di tali ambiti bisogna:

- definire gli **obiettivi** (*plan*)
- **progettare** la realizzazione (*design*)
- **gestire** la realizzazione (*manage*)

livelli di performance



GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

LIVELLI DI PERFORMANCE

Incrociando i tre elementi e le attività necessarie, si ottengono **nove variabili** che rappresentano i riferimenti per **monitorare** e **migliorare la prestazione**.

	Plan	Design	Manage
Azienda	Obiettivi organizzativi	Progettazione organizzativa	Gestione organizzativa
Processo	Obiettivi del processo	Progettazione del processo	Gestione del processo
Persone	Obiettivi della mansione	Progettazione della mansione	Gestione della mansione

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

LIVELLI DI PERFORMANCE

Per il **controllo dell'azienda** hanno così origine **nove categorie di indicatori**, articolati per le voci di **COSTO, QUALITA', TEMPO**.

	Costo	Qualità	Tempo
Azienda	Indici economici (<i>breve periodo</i>) Indici finanziari (<i>breve periodo</i>) Analisi finanziarie (<i>lungo periodo</i>)	<i>Customer Satisfaction</i> Produttività Affidabilità Credibilità Competenza	Velocità Flessibilità Tempi di risposta Reattività al cambiamento
Processo	Input attività	Efficacia (<i>Job satisfaction</i>) Efficienza (<i>ottimizzazione delle risorse</i>)	Velocità (<i>time cycle del processo</i>) Flessibilità (<i>attitudine del processo ad adattarsi alla variabilità della domanda</i>)
Persone	Compensi Crescita (formazione) Motivazione alla crescita	Affidabilità (<i>relativa alla prestazione</i>) Credibilità (<i>relativa all'immagine</i>) Competenza tecnica	Tempi di reazione Flessibilità (<i>attitudine al cambiamento</i>)

LA SCELTA DEGLI INDICATORI

Le misurazioni possono riguardare due ambiti:

- I RISULTATI**, legati alla **produttività** e ai **fattori finanziari**
- I FATTORI DETERMINANTI**, quelli, cioè che consentono il **raggiungimento dei risultati**.

Per definire i fattori determinanti, occorre applicare l'ottica di processo all'organizzazione nella sua globalità secondo la **CATENA DEL VALORE** (di *Porter*): ciò che realizzano le aziende non è tanto il prodotto / servizio in sé, quanto **il valore che i clienti sono disposti a pagare**.

LA SCELTA DEGLI INDICATORI

Sono di seguito evidenziati **sei indicatori**, con un approccio dedicato sia a **realtà di servizi** sia alla **componente servizio della realtà manifatturiera**

RISULTATI	
COMPETITIVITA'	Quota di mercato; Crescita delle vendite; Dati sul portafoglio clienti
FATTORI FINANZIARI	Redditività; Grado di liquidità; Struttura del capitale; Indicatori del mercato finanziario
FATTORI DETERMINANTI	
QUALITA' DEL SERVIZIO	Affidabilità; Capacità di risposta; Estetica / ordine; Comfort; Cordialità; Comunicazione; Cortesia; Competenza; Facilità di accesso; Disponibilità; sicurezza
FLESSIBILITA'	Flessibilità di volume; flessibilità della velocità di distribuzione; flessibilità della realizzazione di specifiche
RISORSE	Produttività; efficienza
INNOVAZIONE	Risultati a seguito di innovazioni di processo; risultati a seguito di innovazione di specifiche

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 05 – LA MISURAZIONE
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

15

LA SCELTA DEGLI INDICATORI

Il **valore** è dato dall'insieme di tre elementi: **INPUT, OUTPUT, PROCESSO**:

- **l'input** è dato dai **bisogni** e **desideri del cliente**, dalle **risorse umane** e dai **mezzi** dell'azienda
- **L'output** è dato dalle **risposte al cliente**, per mezzo di **elementi tangibili e non tangibili**
- Il **processo globale** dell'azienda è dato **dall'insieme dei processi integrati**.

I **sei indicatori** (*competitività, fattori finanziari, qualità del servizio, flessibilità, risorse, innovazione*), riguardano

input, output, processo.

Gli indicatori vanno ricercati e definiti con chiarezza, evitando di introdurne troppi.

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 05 – LA MISURAZIONE
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

16

LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Le misurazioni riguardano:
costo, tempo, qualità (*rispetto delle specifiche*) e **valore**.

Nella selezione degli indicatori, occorre tenere presente che la *finalità della misurazione* è:
controllare per poter gestire e, quindi,
prendere **DECISIONI INTELLIGENTI**.

La misurazione è un **percorso lungo** e **complesso**, non solo nella *ricerca di indicatori* ma anche nella sua *impostazione*.

LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

E' utile rispondere a questi **dieci quesiti**:

1. Perché misurare
2. Dove misurare
3. Cosa misurare
4. Quando misurare
5. Chi viene misurato
6. Chi effettua le misure
7. Chi fornisce le risposte
8. Chi verifica
9. Chi definisce gli indicatori
10. Chi definisce gli obiettivi

I riferimenti base per la scelta degli indicatori sono tre:

Efficacia, efficienza, flessibilità

LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'EFFICACIA

Per verificare **l'efficacia di un processo**, bisogna rispondere alla domanda:

IN CHE MISURA L'OUTPUT DEL PROCESSO RISPONDE AI BISOGNI E ALLE ATTESE DEL CLIENTE?

PRIMO PASSO: determinare "quali" sono i **bisogni** e le **aspettative** del cliente

SECONDO PASSO: rendere **misurabili** **bisogni** e **aspettative**

TERZO PASSO: definire **le modalità** in cui queste misure vanno **raccolte** e **utilizzate**

E' necessario tenere presente la differenza fra **BISOGNI** e **DESIDERI**

LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'EFFICACIA

BISOGNI: rappresentano il **livello minimo dell'output** che il cliente accetta

DESIDERI: investono **sfere soggettive**

Esempio: i bisogni di un pasto al ristorante sono: un tavolo apparecchiato, una sedia, il cibo di per sé, un ambiente climatizzato. I desideri potrebbero essere: un piatto particolare, una certa musica di sottofondo, ecc...

E' quindi determinante "**saper ascoltare**" i *bisogni* e i *desideri* del cliente, in quanto costituiscono il punto di partenza.

I bisogni e i desideri del cliente più ricorrenti rispetto a un prodotto/servizio sono:

- tempestività,
- accuratezza,
- affidabilità,
- possibilità d'uso (*usability*),
- validità del servizio (*serviceability*),
- durata,
- costo,
- adattabilità,
- rispondenza all'uso

La fonte d'informazione per l'azienda è il cliente, che molto spesso, però, si limita, ad esprimere i suoi bisogni e desideri con termini molto generici: "*servizio veloce*", "*che funzioni*", "*che risolva il problema*"

Il processo, invece, necessita di CARATTERISTICHE MISURABILI, che possano essere:

- valutate prima che l'output venga dato al cliente
- documentate in specifiche, affinché gli addetti possano fare riferimento a standard
- concordate tra le due parti, cliente e fornitore

Le misure dell'efficacia devono essere poi **verificate** mediante strumenti quali:

- *indagini*
- *questionari*
- *focus group*
- *interviste ai clienti*
- *gestione dei reclami*
- *ricerche di mercato*

E' utile effettuare delle misurazioni anche presso i clienti interni (job satisfaction)

Una volta compresi i bisogni e i desideri del cliente esterno, e valutatane l'importanza, il passo successivo consiste nel **convertire questi requisiti in misure**.

Occorre allora:

- **quantificare** i **bisogni** e i **desideri del cliente**
- avere **visibilità** della **catena del processo** che si propone di soddisfare
- **definire gli obiettivi** di **ogni processo** affinché *bisogni e desideri vengano soddisfatti*.

Disporre di requisiti misurabili **non assicura** che il processo si sviluppi in condizioni completamente controllate, ma consente una **immediata identificazione delle cause di eventuali errori**.

Indicatori che mettono in luce gli aspetti critici legati all'efficacia sono:

- prodotti / servizi non idonei
- reclami
- costi di garanzia
- riduzioni della quota di mercato
- rilavorazioni
- ritardi

LA PRODUTTIVITA' è una misura dell'efficienza.

Un basso livello di efficienza, spesso, non è facile da rilevare.

Gli sforzi sono finalizzati a una **sterile convivenza con i problemi**, *piuttosto* che alla **loro rimozione**.

Per questo **motivo** spesso **le situazioni critiche** tendono a **gradatamente peggiorare**.

In ogni processo, per **conseguire realmente l'efficienza**, i cui requisiti poggiano *sull'uso del denaro, del tempo* ecc... le **risorse necessarie** ad ogni attività dovrebbero essere **ridotte al minimo**, ed **eliminate le azioni che non hanno valore per il cliente**.

Misure tipiche dell'efficienza sono:

- il tempo di processo
- le risorse utilizzate per unità di output
- i costi del valore aggiunto per unità di output
- la percentuale di tempo con valore aggiunto
- i costi della non qualità
- i tempi di attesa per unità

Il più importante fra i diversi requisiti di efficienza è il

CICLO TEMPORALE (*time cycle*).

TIME CYCLE = tempo complessivo necessario per completare un processo. Esso comprende non solo il **tempo dedicato a svolgere le attività**, ma anche il **tempo speso in mansioni varie**, quali *spostare documenti, attendere, revisionare, archiviare ecc..*

Spesso il Time cycle è **indebitamente lungo**, a causa di azioni che non hanno valore o non danno contributi al servizio.

Riuscire a **ridurre il time cycle** consente di **liberare risorse, ridurre i costi, migliorare la qualità dell'output** e quindi **aumentare i profitti**.

Eliminando le attività che non danno valore al processo e **minimizzando i tempi morti**, si può **ridurre la durata del ciclo**.

Un'altra misura di efficienza è il **rapporto tra output e input**.

Es. tempo con valore aggiunto contro tempo senza valore aggiunto. Tipicamente, il tempo di reale valore aggiunto, cioè quello necessario per trasformare l'input in output, senza attese, ritardi, trasporti è solo il 5% del ciclo temporale.

Purtroppo però, invece di intervenire sul 95% di tempo senza valore aggiunto, si dedica normalmente molto tempo alle attività senza valore.

Un altro aspetto legato all'efficienza è il **RISPETTO DEI TEMPI CONCORDATI** con il cliente, collegando le sue attese con il flusso del processo



Rispetto dei tempi concordati: *il cliente si aspetta la consegna del pezzo entro le 72 ore dall'ordine e ciò sarà possibile solo se la gestione dell'ordine verrà svolta entro 8 ore dal ricevimento dello stesso, fattore che diventa, quindi una **misura dell'efficienza**.*

La misura dell'efficienza è anche collegata al **NUMERO DI ERRORI** che incorrono nel processo.

L'obiettivo di ogni persona coinvolta nel processo deve essere quello di "**errori zero**".

In sintesi, occorre che ogni processo o sottoprocesso disponga di almeno due misure di efficienza:

- **rapporto del valore fra input e output**, o risorse per unità di output
- **misura del ciclo temporale** (es. *ore per un cambiamento, ore per rispondere a una richiesta ecc...*)

E' la capacità di **far fronte ai cambiamenti di attese** da parte del cliente o di **rispondere a particolari richieste**.

IL CLIENTE RICORDA SEMPRE "SE" E "COME" E' STATA GESTITA UNA RICHIESTA PARTICOLARE.

La **flessibilità** è una caratteristica deve essere **prevista già in fase di progettazione del prodotto / servizio**.

Le esigenze del cliente cambiano e crescono nel tempo. Per essere in grado di prevederle e prevenirle, un'organizzazione può:

- conferire maggiore autonomia agli addetti
- migliorare la gestione dei processi
- rispondere con nuove modalità a particolare richieste del cliente

Ci sono diversi modi per misurare la flessibilità:

- il **tempo medio per rispondere a una nuova esigenza**, rispetto al tempo standard
- la **percentuale di richieste particolari** inevase
- la **percentuale del tempo** che il cliente deve dedicare a contattare diverse persone prima di ottenere la risposta alle sue richieste.

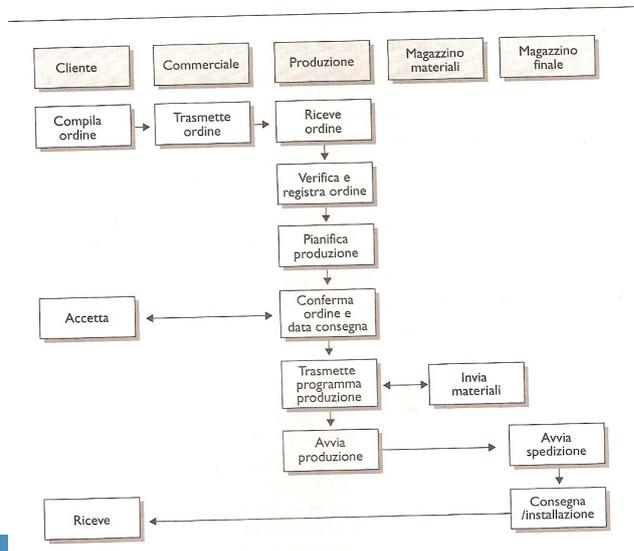
Fra i tre requisiti chiave di un processo (efficacia, efficienza, flessibilità), la flessibilità è certamente la più difficile da misurare, ma è proprio quella che *i clienti percepiscono in modo più accentuato*.

Esempi di applicazione di un processo "tipo":

- EFFICACIA:**
- % di ordini inviati in 8 ore
 - % di ordini rifiutati perché incompleti
 - % giornaliera di ordini completati in tempo
- EFFICIENZA:**
- costi per ogni ordine ricevuto
 - % di tempo dedicato a correzioni
 - tempo massimo per l'avvio dell'ordine
 - n° di ordini processati per addetto
- FLESSIBILITA':**
- % di ordini diversi in 8 ore
 - % di ordini speciali processati
 - % di ordini speciali per addetto

ESEMPI DI RICERCA DI INDICATORI

MISURAZIONE DEL PROCESSO DI LOGISTICA: DALL'ORDINE ALLA CONSEGNA



ESEMPI DI RICERCA DI INDICATORI

LA LOGISTICA: DALL'ORDINE ALLA CONSEGNA

Quali indicatori possono consentire di tenere sotto controllo il **processo di logistica**?

Due punti di vista:

1. CLIENTE: è coinvolto in **tre momenti**: *richiesta, accettazione dell'ordine e della data di consegna, consegna*. La sua percezione è legata anche a **fattori temporali**. Gli indicatori saranno:

- tempo fra invio dell'ordine e conferma
- tempo fra invio dell'ordine e consegna
- differenza fra i tempi di consegna e i tempi promessi

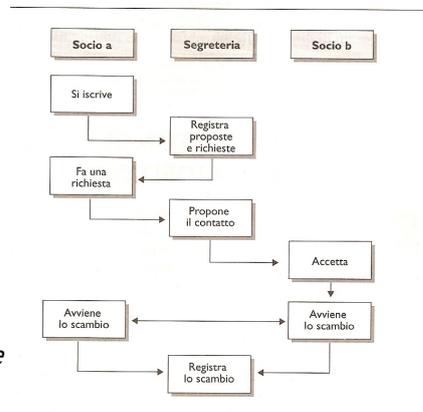
2. INTERNO ALL'AZIENDA: gli indicatori possono essere legati ai *rapporti fra produzione e magazzino materiali e magazzino finale* es.

- rispetto dei tempi di consegna

ESEMPI DI RICERCA DI INDICATORI

Misurazione nel processo di scambio del tempo (Associazione Banca del Tempo).

Associazione di volontariato, chiamata "**Banca del Tempo**" in cui le persone mettono a disposizione il loro tempo per offrire una prestazione di qualunque tipo (cucina, insegnamento, riparazioni, compagnia, ecc...), e a loro volta possono chiedere analoghi supporti agli altri soci. Ognuno nel ricevere e nel dare, è comunque coinvolto in uno "**scambio**" del proprio tempo.



ESEMPI DI RICERCA DI INDICATORI

ASSOCIAZIONE DI VOLONTARIATO: LO SCAMBIO DEL TEMPO

Come misurare il processo per poter stabilire, sulla base di dati, se la **Banca del Tempo** sta migliorando o meno?

Indicatori riferiti ai tempi in senso proprio:

- *tempi medi di iscrizione*
- *tempi medi di risposta alla richiesta*

Indicatori riferiti agli scambi di tempo:

- *rapporto fra richieste di informazioni e iscrizioni*
- *numero di scambi al trimestre*
- *rapporto fra richieste e risposte*

ESEMPI DI RICERCA DI INDICATORI

ASSOCIAZIONE DI VOLONTARIATO: LO SCAMBIO DEL TEMPO

Altri indicatori possono riguardare la performance dell'Associazione.

<i>Le persone si iscrivono soltanto o sono anche attive negli scambi?</i> INDICE DI ATTIVITA' = n. di soci attivi / n. soci iscritti
<i>Quanto sono ricorrenti gli scambi rispetto al numero di soci?</i> INDICE DI SCAMBI = n. di scambi / n. di soci
<i>In che misura avvengono questi scambi?</i> MEDIA DI ORE SCAMBIATE = n. ore scambiate / n. scambi
<i>Quanto incide per ogni socio attivo il tempo dedicato agli scambi?</i> TEMPO MEDIO DI SCAMBI/SOCIO = n. ore scambiate / n. soci attivi.

LA CUSTOMER SATISFACTION E IL PROFITTO

La misurazione del grado di soddisfazione del cliente è un **dato importantissimo**, in quanto permette non solo di **valutarne in giudizio**, ma anche di verificare se ciò che gli è stato fornito **abbia realmente valore per lui**.

Rende possibile, inoltre, una raccolta di informazioni su altri eventuali bisogni e aspettative.

Negli **anni '70** vigevo il binomio "*quota di mercato = profitto*". **Oggi** l'attenzione si sposta sulla **FEDELTA' DEL CLIENTE**.

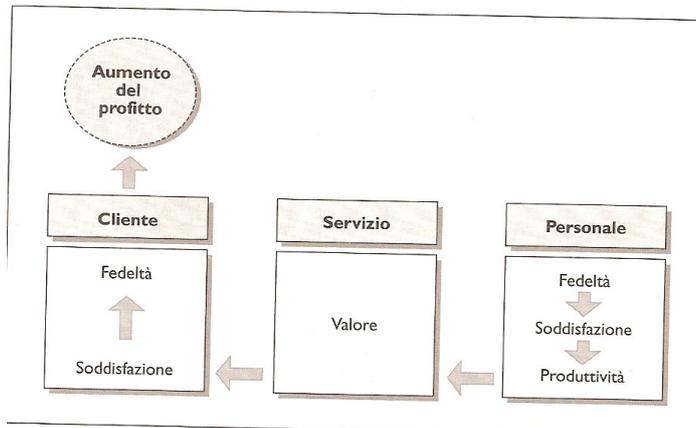
Studi relativi alle imprese di servizi, hanno dimostrato che, una crescita del 5% della fedeltà del cliente può far umentare il profitto dal 30% (auto officine) al 75% (carte di credito)

L'attenzione si sposta, quindi, **dalla "quantità" di mercato alla "qualità" di mercato.**

LA CUSTOMER SATISFACTION E IL PROFITTO

Esiste uno *stretto legame* fra **soddisfazione del cliente esterno** e **soddisfazione del personale**

LA CATENA DEL PROFITTO



LA CUSTOMER SATISFACTION E IL PROFITTO

Il **profitto** è il **frutto della fedeltà del cliente** che non solo torna, ma attraverso il **"passaparola"** *trasmette anche ad altri un'immagine positiva dell'azienda*, diventando quindi un **agente di marketing**

In che misura il cliente deve essere soddisfatto, per diventare fedele e parlar bene ad altri?

Il **riacquisto** è legato al **massimo valore della soddisfazione** e non a un valore medio-buono.

Il legame soddisfazione / fedeltà è molto complesso.

La **fedeltà** non sempre è legata alla **soddisfazione**: *un cliente, anche se soddisfatto, potrebbe "tradire" per diversi motivi (curiosità, proposte alternative ecc...).*

La valutazione del cliente è legata al **valore percepito**

LA CUSTOMER SATISFACTION E IL PROFITTO

IL VALORE è legato a:

- **risultati** (quanto il "**cosa ricevuto ha soddisfatto i bisogni del cliente**)
- **processo di erogazione del servizio** ("**come**" i problemi sono stati risolti)
- **costi**, risultante dall'insieme del prezzo e costi di acquisizione.

I COSTI DI ACQUISIZIONE comprende tutto ciò che corrisponde alla "**comodità**" per il cliente e alla "**rapidità**" del processo di erogazione del servizio.

Il cliente non vede solo il prezzo, ma vive un'esperienza nel **ricevere i benefici del prodotto / servizio**: *contatto telefonico, facilità di accesso, rispetto dei tempi, flessibilità della risposta ecc...*

LA CUSTOMER SATISFACTION E IL PROFITTO

IL VALORE percepito dal cliente è anche legato alla **produttività del personale**.
La **produttività** è legata anche alla **fedeltà del personale**.

Si arriva, dunque, all'ultimo anello della catena del profitto: la **FEDELTÀ DEL PERSONALE**, frutto della soddisfazione per il proprio lavoro.

La **SODDISFAZIONE DEL PROPRIO LAVORO** comprende prevede:

- al **consapevolezza** del **proprio ruolo nell'organizzazione** e del **proprio contributo** al successo dell'azienda
- ognuno abbia **la visione** del suo **proprio ruolo cliente / fornitore interno**
- **coltivato** il **lavoro di gruppo** e alimentato lo **spirito di corpo**

A questo bisogna aggiungere l'ambiente lavorativo dal punto di vista fisico e della sicurezza.

LA CUSTOMER SATISFACTION E IL PROFITTO

La soddisfazione del cliente è uno strumento per **POTENZIARE IL PROFITTO**.

Ciò è reso possibile da una strategia operativa, da un sistema di fornitura del servizio che dedica **molta attenzione al personale**.

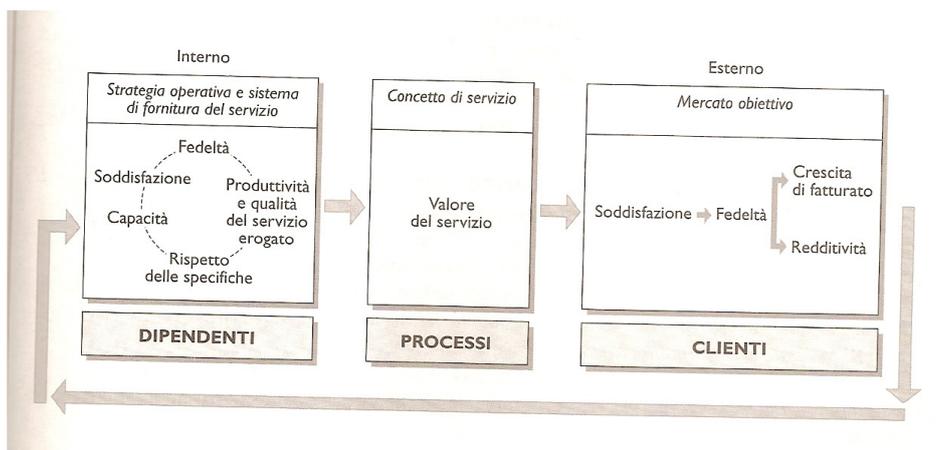
Partendo dalla definizione delle specifiche del prodotto / servizio, verrà formulata una **strategia centrata sull'impegno del personale**, per promuovere un **elevato livello di produttività**.

In questo modo, il **valore del servizio erogato al cliente si consolida**, generando un incremento della sua soddisfazione, con conseguente **predisposizione della fedeltà**.

Da qui deriva la **crescita di fatturato**, cui corrisponde un **aumento di redditività**.

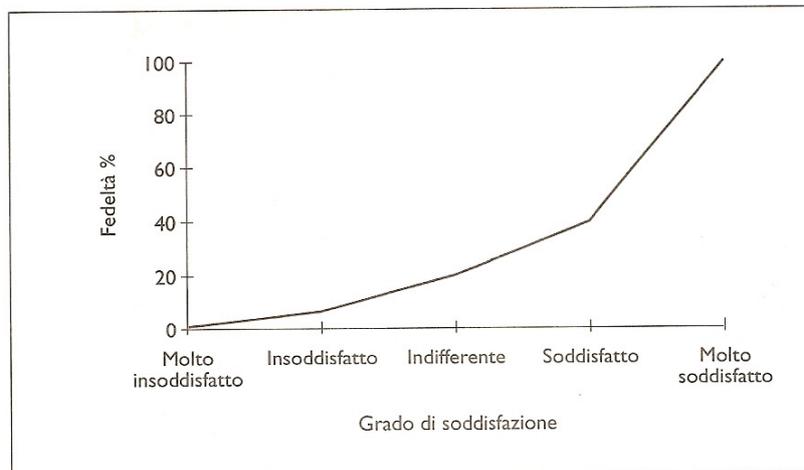
LA CUSTOMER SATISFACTION E IL PROFITTO

"LA CATENA DEL PROFITTO"



LA CUSTOMER SATISFACTION E IL PROFITTO

"rapporto fra soddisfazione del cliente e fedeltà"



Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 05 - LA MISURAZIONE
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

47

LA MISURAZIONE - riassumendo

LA MISURAZIONE ALLA BASE DELLA GESTIONE: se non si misura non si può controllare, se non si può controllare non si può gestire, se non si può gestire, non si può migliorare, se non si può migliorare, si mettono a rischio la stabilità e la competitività

Galileo Galilei diceva: "numera ciò che è numerabile. Misura ciò che è misurabile. Ciò che non è misurabile rendilo misurabile"

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE: indicatori dinamici (*o predictive o in process*) e indicatori statici (*o reactive o result oriented*)

Indicatori Dinamici: sono localizzati sulle attività all'interno di un processo, ne misurano l'output, e danno la possibilità di intervenire per tempo.

Indicatori Statici: Esprimono il risultato finale (*es. time to market, numero di errori, numero di operazioni*)

Corso di Laurea in Informatica - Facoltà di Scienze
Matematiche, Fisiche e Naturali Corso di "Controllo di
Qualità" - anno accademico 2009-2010
Docente: Prof. Rutilio Mazza

UD 05 - LA MISURAZIONE
Materiale didattico predisposto da:
Prof.ssa Rosamaria De Palo

48

LA MISURAZIONE - riassumendo

LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: l'efficacia, l'efficienza, la flessibilità

Efficacia: è il rispetto delle specifiche dell'output, nel posto giusto, nel tempo giusto, al giusto prezzo. Quindi, i bisogni e i desideri del cliente vanno convertiti in requisiti misurabili.

Efficienza: è la misura dell'utilizzo delle risorse, affinché quest'ultimo sia minimo e non ci siano perdite di processo nel conseguire l'altro indicatore, l'efficacia.

Flessibilità: è il requisito più difficilmente misurabile, ma è quello maggiormente percepito da parte del cliente.

TIME CYCLE: è il ciclo temporale, cioè il tempo complessivo necessario per completare un processo. Esso comprende non solo il tempo dedicato a svolgere le attività, ma anche il tempo speso in mansioni varie, quali spostare documenti, attendere, revisionare, archiviare, ecc...

LA MISURAZIONE - riassumendo

DUE ESEMPI DI RICERCA DI INDICATORI: *il processo di logistica, lo scambio del tempo*

LA CUSTOMER SATISFACTION E IL PROFITTO

VALORE PERCEPITO: E' il valore che dipende da "quanto" i bisogni del cliente sono stati soddisfatti, da "come" i suoi problemi sono stati risolti e dai costi di tutto ciò; dunque dai risultati, servizio, prezzo e costi di acquisizione. Esso è legato anche dalla produttività del personale.

Relativamente ai processi individuati e descritti
individuare relativi indicatori di misurazione delle
performance.