

UNIVERSITÀ DI PISA



FACOLTÀ DI INGEGNERIA

Dipartimento di ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del
Territorio e delle Costruzioni

LAUREA MAGISTRALE
In Ingegneria Gestionale

**RIPROGETTAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI NEL
SETTORE DEI DISTRIBUTORI AUTOMATICI**

SINTESI

Candidato:
Costantino La Fortuna

Relatori:
Prof. Gionata Carmignani
Prof.ssa Luisa Pellegrini

Correlatore:
Prof. Davide Aloini

a.a. 2020/2021

Sommario

In questo lavoro di tesi è stata rappresentata l'attività di BPM svolta presso l'azienda Del Monte Vending, impresa che si occupa di distribuzione automatica di caffè e prodotti alimentari e che fa parte del Gruppo Giannecchini. L'azienda, caratterizzata da un'impronta molto artigianale, avverte la necessità e il desiderio di attuare un'attività di "change management". Il progetto ha previsto quindi, l'analisi e la definizione di procedure organizzative nuove rispetto a quelle in essere, ormai non più adeguate alla dimensione dell'azienda e al mercato attuale. Lo svolgimento del tirocinio è stato dunque l'occasione per intraprendere un cambiamento ma è solo l'inizio, l'azienda è consapevole che tale lavoro è il punto di partenza di un progetto strategicamente rilevante e come tale verrà sviluppato e potenziato anche dopo la mia breve esperienza lavorativa.

Abstract

In this thesis work, the BPM activity carried out at the Del Monte Vending company, a company that deals with the automatic distribution of coffee and food products and which is part of the Giannecchini Group, was represented. The company, characterized by a very artisan imprint, feels the need and desire to implement a "change management" activity. The project therefore provided for the analysis and definition of new organizational procedures compared to those in place, which are no longer adequate for the size of the company and the current market. The internship was therefore an opportunity to undertake a change, but it is only the beginning, the company is aware that this work is the starting point of a strategically relevant project and as such it will be developed and strengthened even after my short work experience.

1 Introduzione

Questo mio elaborato è il coronamento di un progetto formativo di tirocinio svolto presso l'azienda Del Monte Vending che si occupa di distribuzione automatica di caffè e prodotti alimentari, per la piccola, media e grande impresa da oltre vent'anni. L'azienda è una piccola realtà caratterizzata da un'impronta molto "artigianale", non ci sono procedure scritte, i processi non sono su carta, così come il know-how è nella testa delle singole persone, manca quindi una formalizzazione del tutto. Il progetto prevede l'analisi del modus operandi attuale per la definizione di procedure aziendali nuove rispetto a quelle oggi in essere che ormai non sono più adeguate al mercato attuale. Tale lavoro è il punto di partenza di un progetto strategicamente rilevante per l'azienda e come tale verrà sviluppato e potenziato anche dopo la mia breve esperienza lavorativa.

2 Analisi Macro & Micro Ambiente

Per l'analisi del macroambiente lo strumento utilizzato è la PESTEL, tool per mezzo del quale è possibile identificare quelle variabili potenzialmente rilevanti per il business, tra i fattori è doveroso annoverare:

Fattori economici: Il mercato del vending è uno tra i settori più stimolanti per quanto concerne i consumi fuori casa, parallelamente anche il settore del OCS (Office Coffee System) negli ultimi anni è cresciuto assumendo dimensioni di un certo livello. Tale analisi è antecedente alla pandemia, il settore infatti non è stato risparmiato da questo terribile flagello che ha colpito il mondo intero. Tale settore ha infatti, registrato un -34% a livello di consumi, con dei picchi di perdita durante il primo lockdown di circa il 70%

Fattori sociali: Tra i fattori sociali più impattanti ci sono i benefici connessi alla possibilità che un distributore automatico potenzialmente può diventare un punto di ritrovo di socializzazione e di integrazione, non solo, ma sono ormai noti ed evidenti a tutti i benefici connessi alla "pausa caffè" in ufficio. Un altro fattore sociale degno di nota all'interno del business è la questione "Corretta Alimentazione", i problemi e le patologie legate all'alto contenuto calorico dei prodotti erogati dai distributori automatici sono tra i punti di analisi maggiormente studiati e analizzati.

Fattori tecnologici: La tecnologia è un fattore trainante del business, oggi, tra le novità più interessanti vi è l'utilizzo sulle macchine di schermi touch che permettono al cliente di interagire con la macchina. Un ulteriore elemento tecnologico riguarda i sistemi di pagamento, oggi è possibile utilizzare perfino app di mobile che inevitabilmente contribuiscono ad alzare il livello di fidelizzazione del cliente. Altre tecnologie invece,

impattano sul tema del consumo di energia o permettono di ottimizzare la gestione della catena logistica.

Per l'analisi del microambiente lo strumento utilizzato è il PORTER, tool per mezzo del quale si cerca di individuare forze, attori e fenomeni che possono avere un impatto diretto sulle performance aziendali. A seguito dell'analisi le forze caratterizzate da un grado di intensità non trascurabile e che quindi è doveroso elencare troviamo:

•Concorrenti: Il grado di concentrazione del settore del vending machine è influenzato non soltanto dal numero di imprese ma anche dalla loro dimensione. Tale mercato, in Italia conta oltre 3000 imprese e poco più del 95% sono di piccola dimensione, tale configurazione rispecchia il mercato del vending nella regione toscana in cui l'impresa opera. •Clienti: Dal portafoglio clienti dell'azienda è possibile individuare due cluster: imprese pubbliche e private. Queste due macrocategorie si differenziano principalmente per il modo con cui l'azienda riesce ad accaparrarsi un cliente. La Del Monte Vending è una piccola realtà, ha un'offerta grossomodo in linea con quella del settore, per cui un cliente che ha certa dimensione potrebbe avere un discreto vantaggio nella contrattazione. •Potenziali entranti: Il settore è in salute quindi la minaccia di potenziali entranti esiste e potrebbe essere rilevante anche perché alcune barriere di ingresso non sono così invalicabili, tuttavia ad una analisi più accurata e dettagliata è possibile distinguere due diverse realtà all'interno del business. Infatti, secondo uno studio di settore la crescita dei ricavi delle "Top 100" si stacca dal resto del mercato del vending caratterizzato invece da dati in chiaroscuro.

3 Fasi del BPM

Il BPM è l'insieme di attività necessarie ad ottimizzare e integrare i processi aziendali, tale metodologia viene implementata attraverso lo sviluppo delle seguenti fasi

•Pianificazione: in questa fase è fondamentale riuscire a definire in maniera chiara gli obiettivi del progetto, non solo ma è importante che tutti gli stakeholder comprendano e condividano tali obiettivi. La Del Monte Vending avverte la necessità e il desiderio di attuare una attenta revisione della propria impresa. L'azienda ha un'impronta molto "Artigianale", non ci sono procedure scritte, i processi non sono su carta, così come il know-how è nella testa delle singole persone, manca quindi una formalizzazione. Inoltre, se oggi eventuali problemi possono essere risolti mettendoci una toppa, in un'ottica di espansione ciò probabilmente non sarà più sufficiente. È fondamentale quindi riuscire a strutturare il tutto.

•Raccolta informazioni: tale fase è particolarmente significativa al fine di poter strutturare e costruire uno scenario chiaro ed esaustivo dell'azienda. Per riuscire a poter svolgere un'analisi dei processi si parte andando a considerare le informazioni già disponibili in azienda, tuttavia la documentazione interna è piuttosto scarna ed è quasi del tutto assente la documentazione relativa allo svolgimento delle attività operative, motivo per cui al fine di reperire informazioni utili a riguardo è stato realizzato un'attività prettamente di campo, affiancando i vari operatori nello svolgimento della loro attività, osservandoli, intervistandoli e supportandoli nelle loro mansioni. Questa è la fase più lunga e complessa, infatti oltre a raccogliere informazioni, in questa fase si è cercato di istaurare dei rapporti e delle relazioni con i soggetti coinvolti nei processi in quanto quest'ultimi saranno poi fondamentali per poter attuare quel cambiamento innovativo introdotto dall'attività di BPM. L'organigramma è abbastanza snello, come è fisiologico nelle piccole imprese e le decisioni vengono prese a livello direzionale e comunicate tramite logica Top-Down. Comunque, l'azienda è vicina alle esigenze dei propri dipendenti tramite riunioni periodiche realizzate con l'obiettivo di confrontarsi e ascoltare eventuali proposte.

•Mappatura: per poter lavorare con i processi aziendali, è opportuno riuscire a rappresentarli su carta, per disegnare i processi con annessa descrizione analitica, è stato utilizzato la notazione BPMN (business process modelling notation). Nel linguaggio di modellazione, il modello di processo sarà costituito da archi e nodi, i primi cercano di esprimere le relazioni che sussistono tra i nodi e quindi il flusso di controllo. I secondi, invece, possono rappresentare un modello di attività, eventi o gateway. Le attività descrivono le unità di lavoro del processo, gli eventi hanno come obiettivo quello di catturare l'insorgenza di stati rilevanti del processo, i gateway (porte) vengono invece utilizzati per cercare di esprimere costrutti di flusso di controllo.

•Condivisione: questa è la fase durante la quale si condividono i risultati ottenuti, e sulla base della condivisione si cerca di andare a ridisegnare i processi. In particolare, nel riprogettare i processi si è tenuto conto dell'Information Technology. La Del Monte Vending utilizza come sistema ERP (Enterprise Resource Planning) il software gestionale GD, il quale integra in una sola applicazione le principali funzioni di un'impresa. Tale componente tecnologica offre innegabili e chiari benefici però allo stesso tempo vincola le attività degli utilizzatori in quanto impone di lavorare in un certo modo, seguendo un determinato work-flow di lavoro, non si può agire diversamente altrimenti si va fuori processo. Al momento però l'azienda utilizza tale applicativo solo in minima parte, non riuscendo così a sfruttare l'enorme potenzialità di tale tecnologia. Durante tale fase,

periodicamente veniva fissata una riunione a cui partecipavano sistematicamente l'alta direzione, il responsabile dell'area operativa, il responsabile tecnico e ove necessario altri addetti afferenti alle diverse funzioni aziendali. Si discuteva insieme il lavoro del mio operato e attraverso attività di brainstorming si cercava di effettuare un'attenta e scrupolosa analisi e diagnosi al fine di poter identificare eventuali criticità, spunti di miglioramento e identificare possibili alternative.

•Monitoraggio: ridisegnati i processi è opportuno implementarli operativamente e verificarli. Durante questa fase, vengono quindi condivisi con gli operatori le nuove procedure, e non solo, vengono anche attestati ed evidenziati i vari gradi di responsabilità di tutte le figure. È molto importante riuscire a determinare come i nuovi processi si integrano con la realtà aziendale, tale attività verrà eseguita principalmente attraverso interviste dirette e informali agli operatori e monitoraggio sul campo, ma è qualcosa che verrà implementata in futuro, a conclusione del mio operato all'interno dell'azienda.

4 Operazione apertura/chiusura giro

Attraverso attività di analisi sono emersi una serie di punti di attenzione. Il personale operativo ha un suo parco clienti che cerca di gestire in maniera autonoma, ma durante il periodo di tirocinio ho riscontrato che i vari operatori tra loro hanno ritmi di lavoro diversi. Non solo, ma analizzando i mesi di Gennaio e Febbraio dell'anno corrente con gli stessi del precedente, si nota che c'è stato un calo di circa il 30% dei ricavi, tale andamento è in linea con le perdite subite dal settore durante la pandemia. È logico, infatti, pensare che una ridotta mole di lavoro complessiva abbia influito negativamente sui ricavi, non è plausibile però che non abbia inciso sul monte ore di lavoro totale che non si è abbassato. Il problema è principalmente legato alla carenza di un sistema di analisi controllo e monitoraggio dei giri che porta l'operatore a gestire come meglio crede la sua attività ma che può portare anche ad un atteggiamento opportunistico e che va a discapito dell'azienda. È stato quindi effettuato un'attività di riallocazione dei clienti agli operatori impostando dei giri predefiniti, attraverso l'attività di scheduling presente nel sistema ERP aziendale. Sono stati così definiti e impostati per ciascun operatore i giri che ciascuno di essi dovrà realizzare, così facendo è stato possibile migliorare il controllo e la gestione dei giri, non solo, ma considerando il ridotto carico di lavoro attuale, anche il monte ore totale si è abbassato come precedentemente ci si attendeva. Altro punto critico è legato al fatto che per chiudere i giri e scaricare i dati del palmare che verranno così registrati sul Gestionale installato nel server aziendale, l'operatore deve necessariamente ritornare al magazzino deposito. Al fine di facilitare lo svolgimento di tutta una serie attività che

verranno trattate in seguito, l'azienda ha deciso di acquistare un tool aggiuntivo del sistema ERP denominato GDWEBX, il quale permetterà all'operatore di chiudere il giro direttamente dalla sua ultima postazione di lavoro.

5 Operazione conteggio

L'attività di conteggio toglie tanto tempo al magazziniere che ha già un elevato carico di lavoro, quest'ultimo infatti, gestisce il magazzino deposito sia per la Del Monte Vending ma anche per la Bonito, altra impresa del Gruppo. Motivo per cui durante la rimodulazione e l'analisi dei processi si è cercato di capire come facilitare il lavoro per quest'ultimo. L'operatore addetto al conteggio, per svolgere la sua attività prende la stampa rilasciata dal gestionale, qui trascrive tutta una serie di dati che poi andrà a riportare sul sistema ERP, quindi fa una doppia azione di trascrizione dei dati (prima cartacea e poi digitale) che non aggiunge valore ma che porta ad una perdita di tempo. Un altro punto negativo è legato al fatto che il magazziniere per associare il sacchetto contenente il denaro alla rispettiva macchina da cui è stato effettuato l'incasso, andrà a leggere il bigliettino scritto dall'operatore addetto al rifornimento che lo inserirà all'interno del sacchetto. Durante l'attività di affiancamento al magazziniere è capitato alcune volte di non trovare alcun bigliettino oppure che la scrittura sul fogliettino era alquanto incomprensibile e non permetteva di riconoscere in maniera immediata il cliente e la relativa macchina. Per cercare di rimediare a tutto ciò si è pensato di adottare la soluzione: sacchetti con codice a barra, lettore barcode, e un pc portatile che permette di far interagire il dispositivo conta monete con il lettore di codice a barre. In sostanza aprendo dal portatile la schermata relativa al conteggio, l'operatore sparando sul codice a barre del sacchetto in maniera automatica verrà selezionata la riga della macchina associata al sacchetto, in automatico la macchina conta-monete quando conteggia un sacchetto riporterà la cifra rilevata sull'apposita casella. Per provare tale soluzione sono stati realizzati dei fogliettini con codice a barre che l'operatore durante l'esecuzione dell'attività di incasso sparava utilizzando il palmare e poi inseriva all'interno del sacchetto. Effettivamente si è riscontrato un miglioramento delle performance che ha portato l'azienda ad acquistare circa 600 sacchetti con i codici a barre allegati.

6 Operazione rifornimento furgone

Attualmente è l'operatore addetto al rifornimento dei distributori che effettua tale operazione nel momento in cui lo ritiene più opportuno, questo implica che ogni operatore sia dotato delle chiavi del magazzino. Quindi, non solo l'operatore potrebbe attuare

comportamenti opportunistici, inoltre se ognuno di loro prende roba dal magazzino quando meglio crede, risulta difficile controllare e monitorare il livello di giacenza del magazzino. Attraverso attività di brainstorming sono state individuate due possibili alternative, in entrambe le soluzioni a realizzare fisicamente il carico era il magazziniere. Nella prima alternativa, l'operatore comunicava la lista di prodotti che voleva caricare per il giro successivo, quindi quando arrivava in magazzino poteva trovare già un pancake realizzato che andava ad inserire all'interno del suo furgone dopo aver sparato i vari prodotti da palmare. Tale soluzione è stata scartata perché creava tanta confusione tra il magazziniere e l'operatore. Per evitare questo e per una migliore e corretta gestione del magazzino fisico, è stata identificata una seconda alternativa, ossia il "CARICO STANDARD". Ogni operatore grosso modo ha una idea di ciò che serve per realizzare il suo giro di routine, quindi in base al suo fabbisogno giornaliero, ad una certa scorta di sicurezza e considerando che i prodotti per semplicità non vengono caricati singolarmente ma a confezione, è stato impostato un certo carico. Durante il suo giro, l'operatore continuerà a sparare i prodotti che metterà poi sulle macchine, giunto a magazzino scaricherà il palmare su GD e tali info saranno disponibili al Gestionale, questi andrà a stampare un documento che conterrà i prodotti da caricare sul furgone per raggiungere il "carico standard". Inoltre, nell'inserire i prodotti sul furgone, l'operatore non dovrà più utilizzare il palmare per sparare i vari codici perché con questa procedura in modo automatico il Gestionale andrà a sommare i prodotti del pancake alla giacenza del furgone. Tale alternativa è stata prima implementata su un singolo operatore, una volta verificato il miglioramento delle performance è stata estesa a tutti. Non solo, ma una volta attivato il tool del Gestionale "GDWEBEX", direttamente dall'ultima postazione di carico, l'operatore chiudendo il giro da palmare invierà automaticamente al Gestionale in azienda i dati dei prodotti caricati sulle macchine e quindi scaricati dal furgone, il magazziniere, se il tempo lo permette, potrà quindi realizzare il pancake prima ancora che l'operatore torni in magazzino.

7 Incasso

L'analisi della procedura "incasso" svolta dall'addetto al rifornimento dei distributori automatici è contemporanea con quella relativa alla procedura "conteggio" svolta invece dall'addetto al magazzino deposito, le due sono infatti strettamente correlate. Per agevolare il lavoro del magazziniere durante il conteggio è stato implementato la soluzione dei sacchetti con codice a barre, tale soluzione agevola anche l'attività dell'operatore durante l'esecuzione dell'incasso. Infatti, l'addetto all'incasso non dovrà più inserire il

bigliettino con tutta una serie di dati all'interno del sacchetto ma sarà sufficiente sparare il codice a barre del sacchetto con il relativo palmare. Inoltre, durante l'incasso è stato effettuato un cambiamento di come viene registrato un eventuale reso, non sarà più il magazziniere a registrare i resi durante il conteggio andando a sommare la cifra dei rimborsi riportata sui vari bigliettini all'interno del sacchetto ma sarà direttamente l'operatore addetto al rifornimento delle macchine. Il motivo di questo cambiamento è legato al fatto di poter attribuire eventuali problemi associati alla registrazione del rimborso, infatti nella precedente alternativa non si poteva attribuire se un eventuale errore fosse colpa del magazziniere o dell'operatore. L'analisi della procedura di incasso è stata anche l'occasione per ripensare al sistema di pagamento che attualmente utilizza l'azienda con quelli in commercio. Questa è un'attività molto importante che richiederà il giusto tempo, l'azienda non avverte una necessità impellente di dover cambiare ma vuole tenersi aggiornata e pronta per non rimanere impreparata. In particolare, è consapevole del fatto che le tecnologie di ultima generazione applicate ai sistemi di pagamento rappresentano oggi l'ultima frontiera nel vending e come tali possono dare un valore "plus" alla sua offerta. I distributori automatici diventano Smart, le nuove modalità di pagamento spazzeranno via monete, banconote e chiavette a favore delle app e degli smartphone. Per abilitare i distributori automatici ai pagamenti contactless servirà uno sforzo economico iniziale non indifferente, ma i vantaggi legati all'utilizzo di procedure informatiche collegate alla connettività sono vari, ad esempio c'è la possibilità di poter interagire e comunicare con il singolo cliente, creando un rapporto tale da attrarlo e fidelizzarlo. Consapevole di tutto ciò l'azienda ha intrapreso un'attività di ricerca sui vari sistemi di pagamento interagendo con i principali produttori del settore tra cui Coges, Avenda e Igenico.

8 Operazione rifornimento macchina

Per la stesura di tale procedura è stato effettuato dal sottoscritto un periodo di affiancamento con i vari operatori, l'idea era quella di riuscire a ricavare il buono dai vari soggetti al fine poi di riuscire a definire delle "best practices". Il tutto è stato sviluppato con l'obiettivo di cercare di standardizzare gli atteggiamenti per mantenere un costante e adeguato livello di servizio al cliente. In questa procedura è stata anche introdotta l'attività di regolazione del caffè, il prodotto "must" attorno al quale ruota principalmente il business. Nella stesura di tale procedura sono stati inseriti anche i seguenti punti che precedentemente non erano per nulla contemplati: • Durante la regolazione del caffè, l'operatore andrà ad effettuare dei caffè di prova, nel far questo dovrà registrare il tutto sul

palmare, tale operazione è importante per avere poi la possibilità di avere degli indicatori più accurati durante l'attività di controllo sul numero di battute.

- Se l'operatore riscontra un qualche problema su un distributore invierà una segnalazione da palmare, ciò è fondamentale per tener traccia dei vari interventi e per svolgere attività di statistica legata appunto ai problemi delle macchine. Precedentemente l'operatore chiamava il tecnico direttamente dal cellulare ed era assente tutta l'attività di registrazione sia del guasto che della relativa risoluzione, quindi era impossibile poter effettuare alcuna attività di controllo e monitoraggio dei guasti.

- Durante l'attività di carico dei prodotti all'interno delle macchine, ai fini della tracciabilità di questi, l'operatore dovrà inserire il rispettivo lotto del prodotto caricato.

Precedentemente, nel caso di eventuali problemi su un dato lotto relativo ad un prodotto, l'azienda da protocollo andava a ritirare tutti i prodotti da tutti i clienti indipendentemente se appartenevano o no a quel lotto, in quanto era impossibile risalire solamente a quei prodotti legati al lotto, mancando appunto la registrazione.

- Precedentemente, quando un prodotto era ormai prossimo alla scadenza l'operatore lo andava a ritirare senza registrare nulla sul palmare, ora invece dovrà registrare tale operazione, ciò viene effettuato per: - andare a contabilizzare il valore della merce ritirata - tale attività potrebbe anche essere l'occasione utile per poter andare a ripensare al parco prodotti sia a livello del singolo cliente che in maniera aggregata.

9 Operazione manutenzione/pulizia ordinaria

Per la stesura di tale procedura è stato effettuato dal sottoscritto un periodo di affiancamento con i vari operatori, il tutto è stato poi discusso e sviluppato insieme al responsabile tecnico poiché l'operazione di manutenzione e pulizia ordinaria incide e tanto sullo stato di salute dei distributori automatici e quindi conseguentemente sull'attività del tecnico. Data la situazione COVID, è stato anche inserito un paragrafo riguardo la sanificazione delle macchine.

10 Operazione revisione

Per ridurre il numero di lamenti e migliorare il livello di servizio per il cliente, l'azienda ha deciso di passare ad una manutenzione preventiva delle macchine anziché agire solo al verificarsi del problema, è stata quindi inserita un'ulteriore procedura prima assente, la procedura "Revisione". Per implementare ciò, occorre però un lavoro a monte che richiederà tempo e risorse, bisogna infatti ricondizionare le macchine per portarle al cosiddetto "Punto Zero". Si è valutato la possibilità di utilizzare un tecnico esterno per

ricondizionare le macchine in tempi brevi, tale alternativa è stata poi scartata in quanto comporterebbe un esborso aggiuntivo di denaro. Infine, l'attività di ricondizionamento è stata affidata ai tecnici in azienda che cercheranno di ritagliarsi degli spazi durante le consuete attività, ciò allunga inevitabilmente i tempi ma consente di avere un risparmio rispetto alla precedente opzione. Tale procedura è stata realizzata con il supporto del responsabile tecnico a sua volta supportato da uno dei tecnici di una delle aziende fornitrici dei distributori automatici.

11 Sistema di monitoraggio delle performance

Attraverso questa riprogettazione dei processi, l'azienda ha avviato tutta una serie di iniziative, dal potenziamento del sistema ERP sino all'attuazione di nuovi corsi di formazione per il personale. Tutto ciò perde però di efficacia senza un sistema di controllo che valuti il tutto; una delle principali lacune evidenziate durante il mio percorso all'interno dell'azienda era l'assenza o per meglio dire un carente sistema di monitoraggio, in particolare un sistema di misurazione delle performance degli operatori. Sono state quindi realizzate delle schede di controllo per gli operatori e riportate sul tool di Google "MODULI". Il responsabile compilerà le schede utilizzando il proprio smartphone e invierà i dati a Google, la forza di questo tool è legata al fatto che sarà Google stesso ad analizzare i dati riportando un report con un riepilogo delle risposte inviate. Inoltre, considerando il fatto che grazie all'attività di riprogettazione dei processi tante operazioni vengono ora effettuate con il supporto del sistema ERP, ciò permette al gestionale di avere un database con tante informazioni utili che si potrebbero utilizzare per ottenere importanti indicazioni sul monitoraggio delle performance. Sono stati valutati i seguenti indicatori: •Dal momento che si sta attuando una manutenzione preventiva è utile utilizzare come indicatore un parametro che indica il numero di reclami dei clienti al mese. Se tutto funziona come da programma, ci si aspetta che questo parametro diminuisca nel tempo fino ad assestarsi su valori minimi e, grazie all'acquisto del tool GDWEBEX eventuali lamentele finiranno direttamente sul sistema ERP. •Quando un prodotto è prossimo alla scadenza o è addirittura scaduto, l'operatore andrà a togliere il prodotto dal distributore automatico e congiuntamente sul palmare lo andrà ad inserire nel magazzino speciale denominato "PRODOTTI RITIRATI". È quindi utile utilizzare un parametro che comunichi i prodotti ritirati al mese, il fatto di gestire i prodotti scaduti, oltre che per contabilizzarli può anche essere un indicatore per ripensare al parco prodotti da mettere sui distributori automatici. Infatti, dall'interrogazione del database di GD, si potrebbero ottenere tante info importanti, per esempio: qual è il prodotto che viene consumato di più o di meno, è ciò lo

si può vedere in maniera singola o aggregata, cioè considerando il singolo cliente o l'intero parco clienti •Alla fine del mese, come indicatore economico, si potrebbe effettuare un confronto tra il ricavo di fine mese e quello dello stesso mese dell'anno precedente. Non solo, ma conoscendo anche i ricavi dei mesi passati è possibile tracciare un grafo che spieghi l'andamento della situazione economica, per vedere quali sono i mesi più redditizi e quali no. Nei mesi meno redditizi, ci si aspetta un minor carico di lavoro, ecco quei mesi possono essere l'occasione per fare il punto della situazione e poter fare un eventuale attività di cambiamento •Un altro parametro potrebbe essere legato al numero di ore lavorative del mese. Tale parametro è importante per andare a riprogrammare i giri al fine di massimizzare l'efficienza senza andare a penalizzare l'efficacia. Infatti, l'azienda nel tempo acquisirà nuovi clienti, potrà anche perderne alcuni, quindi periodicamente occorrerà una riprogrammazione dei giri. •Infine, un ulteriore parametro che è possibile utilizzare attraverso l'interrogazione del database è sapere il tipo e il numero di guasti in modo tale da riuscire a determinare una casistica degli stessi.

12 Conclusioni

In questo elaborato è stata presentata l'attività di BPM svolta presso la Del Monte Vending. Il progetto ha previsto l'analisi e la definizione di procedure organizzative nuove rispetto a quelle in essere, ormai non più adeguate alla dimensione dell'azienda e al mercato attuale. I processi oggetto della rielaborazione essenzialmente sono stati quelli relativi all'area operativa, in particolare nella loro riprogettazione si è cercato di adeguare il work-flow alla logica di processo del sistema ERP aziendale, non per nulla valorizzato nelle precedenti attività e sfruttato al minimo delle sue potenzialità. Alla fine dell'attività è stato creato un manuale operativo per supportare e uniformare le attività dell'operatore, oltre che fornire una guida a eventuali nuovi assunti, tale manuale sarà conservato e mantenuto all'interno della realtà aziendale e sarà un importante input per svolgere successive attività di innovazione. È stato inoltre creato un sistema di monitoraggio delle performance sfruttando il database del gestionale, infatti dal momento che tante attività vengono espletate con il supporto del palmare, sul database finiranno tante info utili a riguardo. Lo svolgimento del tirocinio è stato l'occasione per intraprendere un cambiamento ma è solo il punto di partenza, l'azienda deve essere consapevole che il rinnovamento dovrà costantemente affiancare le normali attività lavorative. Al termine di tale esperienza è opportuno e necessario sottolineare l'importanza del fattore umano, in particolare nelle piccole realtà aziendali tale elemento diventa l'elemento chiave per il successo ma può essere allo stesso tempo l'ostacolo più grande per il cambiamento.