

HUMANWARE S.A.S.

Via Tino Buazzelli, 51

00137 - Roma

Tel.: +39 06 823861

Fax.: +39 06 233214866

Web: www.humanware.it

Email: humanware@humanware.it



Goals definition methodology

GOALS DEFINITION METHODOLOGY

Sono previste tre attività principali:

- Definizione della situazione attuale (AS-IS) attraverso la raccolta di documentazione interna ed interviste individuali ai responsabili
 - Costituzione del gruppo di lavoro dei managers responsabili e condivisione dell'impostazione metodologica del lavoro
 - Sessioni di lavoro finalizzate a definire in sequenza
 - Drivers strategici
 - Obiettivi operativi riferiti al personale di field
 - Priorità e selezione obiettivi prioritari
 - Definizione dei KPI associati al raggiungimento dei suddetti obiettivi
 - Linee di azione comuni su cui coinvolgere il resto del personale
- L'attività verrà svolta assegnando ad ogni obiettivo e linea di intervento specifici attributi (di impatto, di rischio di compatibilità organizzativa, etc)

Goals Definition - Metodologia utilizzata

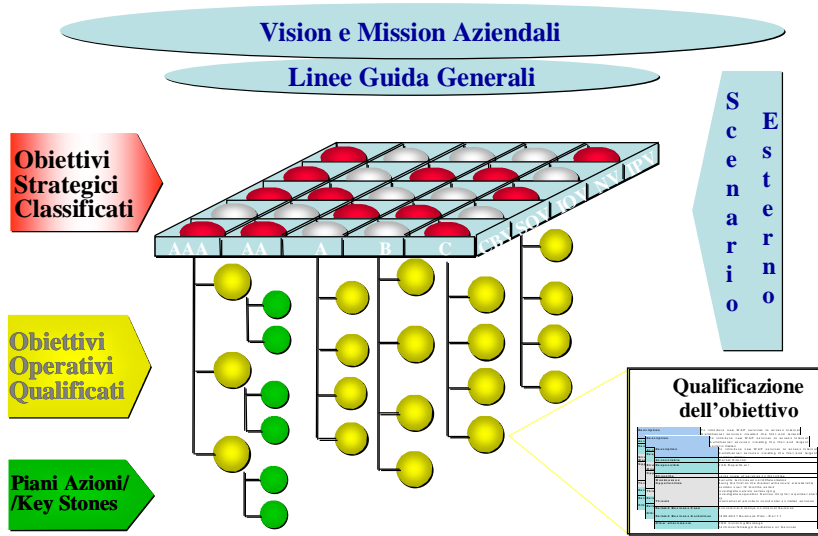
Si partirà dalle assunzioni strategiche già disponibili (Pianificazione strategica, Business Plan, etc) per definire drivers ed obiettivi.

Il risultato di questo task sarà la definizione di una lista degli obiettivi con priorità, peso, descrizione consistente e standardizzata, così che ciascuna persona del field possa utilizzare la lista dei goals come un riferimento di contesto per le attività da svolgere

La pianificazione operativa può essere scomposta in due fasi:

- **FASE 1.a: *Definizione dei drivers e degli obiettivi operativi***, che parte dagli obiettivi strategici definiti nel piano strategico aziendale e giunge attraverso una serie di passi logici alla individuazione di obiettivi operativi misurabili e chiaramente descritti in termini di responsabilità, tempi, risorse da utilizzare e output realizzabili. Unica avvertenza per le attività di definizione delle strategie e degli obiettivi operativi è quella di non considerare i passi che verranno descritti in modo meccanicistico visto che si tratta di attività sia analitiche che creative.
- **FASE 1.b: *Definizione dei piani di azione***, che prendendo le mosse dagli obiettivi operativi li scompone nelle azioni necessarie per il loro raggiungimento in modo da garantire la coerenza fra obiettivi strategici - strategie - obiettivi operativi - piani azione e li qualifica in modo tale da consentire il processo di pianificazione continua.

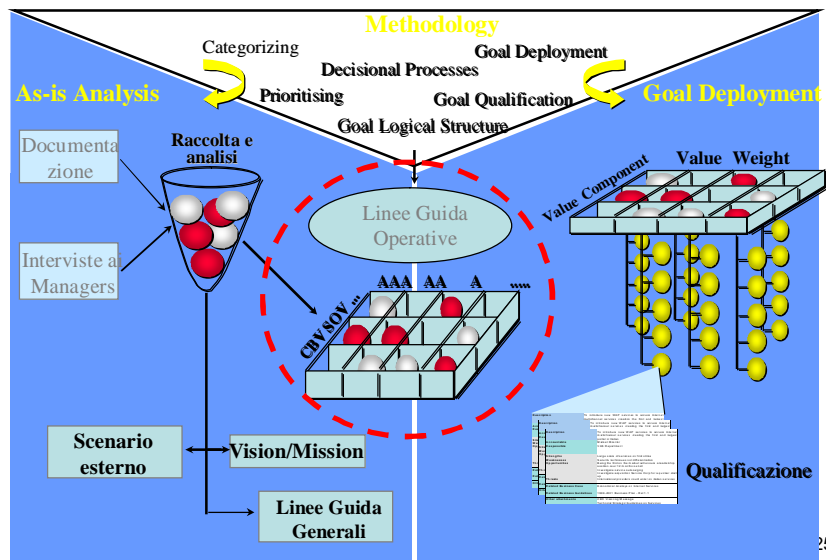
Risultati attesi



15

Fig 2

Schema del Goal Portfolio Definition



25

Fig 3

Fase 1 – Definizione degli obiettivi operativi

Input: Obiettivi strategici definiti

Individuazione delle strategie

Partendo dagli obiettivi definiti nel piano strategico si valuta lo stato attuale della performance in quell'ambito e i problemi specifici interni all'organizzazione che potrebbero influenzare il raggiungimento dell'obiettivo strategico, in modo da avere una prima idea di ciò che deve essere fatto in ciascuna area.

Quindi si passa all'individuazione vera e propria delle strategie per cui non è possibile indicare un metodo in quanto si tratta, soprattutto in principio, di una attività prevalentemente creativa che utilizza tecniche quali lo scenario, la metafora, l'analogia che permettono di stabilire connessioni fra cose ed eventi all'apparenza distanti per arrivare alla definizione di modelli che danno un'interpretazione di come si possa raggiungere un determinato obiettivo strategico.

Definizione criteri decisionali

Visto che per il perseguimento di ogni obiettivo strategico si possono individuare più strategie è necessario definire dei criteri che ci consentano di classificare le strategie in ordine di priorità.

Classificazione strategie

In base ai criteri definiti in precedenza, si classificano le strategie in modo tale da concentrarsi, visto che si opera a risorse finite, su quelle che sono valutate come prioritarie anche in termini di potenziale ritorno per l'azienda.

Individuazione obiettivi operativi potenziali.

Si tratta dei risultati precisi e misurabili che devono essere raggiunti nell'anno seguente, associati alle singole strategie prima classificate, e che qui sono definiti in termini generali.

Valutazione della fattibilità

Consiste in una analisi sui singoli obiettivi operativi che, sulla base della definizione dell'impegno richiesto per il raggiungimento di ognuno non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi, riguardanti ad esempio le competenze richieste, ne valuta la fattibilità all'interno del contesto aziendale e con riferimento agli altri obiettivi. In quest'ultimo caso si tratta di evitare che obiettivi conflittuali, in termini logici o di risorse o di tempi, possano essere ugualmente perseguiti dall'azienda.

Selezione obiettivi operativi da perseguire

Questa attività consiste nella scelta degli obiettivi operativi che, in base alla valutazione di fattibilità, vengono giudicati come quelli da perseguire in maniera prioritaria da parte dell'azienda, considerando il fatto che l'azienda opera a risorse limitate. In questo momento gli obiettivi operativi devono trovare una loro definizione più precisa in termini di responsabilità di attuazione, cioè individuazione della persona responsabile ultimo dell'obiettivo operativo nei confronti del vertice aziendale e decisore del piano azione ad esso associato.

Individuazione e valorizzazione KPI.

In questa attività vengono definiti, anche in termini quantitativi, gli indicatori di performance che qualificano gli obiettivi operativi prescelti e servono come misura del loro raggiungimento. Questi indicatori infatti costituiscono i fattori suscettibili di misurazione in relazione agli obiettivi operativi e servono anche come tracce per tenere sotto controllo il progresso verso gli obiettivi stessi. Gli indicatori associati agli obiettivi operativi dovrebbero essere facilmente quantificati (es. volumi di vendita, prezzi prodotti, pezzi prodotti, quota di mercato) ma, dipendendo dalla natura dell'obiettivo, a volte possono avere un carattere maggiormente qualitativo conservando comunque la loro utilità in quanto focalizzano e indirizzano l'obiettivo e la costruzione del piano azione ad esso associato.

Naturalmente per ogni obiettivo è possibile far ricorso ad un'ampia gamma di indicatori, sarebbe quindi buona norma che gli attori della pianificazione provvedessero ad elencare tutti i potenziali indicatori associabili ad un obiettivo operativo in modo da selezionarne i più significativi.

Gli indicatori di performance al fine di svolgere pienamente la loro funzione devono rispondere ai seguenti criteri:

- devono essere fattori misurabili;
- devono indicare l'elemento da misurare e non una quantità o direzione. (ad esempio "vendite di nuovi prodotti come percentuali di prodotti totali" e non "aumento del 20% nelle vendite di nuovi prodotti");
- devono poter essere controllati in via continuativa.

Output. Obiettivi operativi definiti

Il risultato della fase 1.a sono gli obiettivi operativi definiti, cioè i risultati misurabili e monitorabili nel loro avanzamento che devono essere raggiunti dal personale di field. Per evitare di disperdere eccessivamente gli sforzi il numero opportuno di obiettivi con piani di azione dovrebbe essere definito sulla base delle capacità dell'azienda, in termini di risorse e tempi da dedicare.

Fase 2 – Definizione dei piani di azione

L'output della fase è costituito dai piani azione, cioè le azioni specifiche tra loro correlate che partendo dagli obiettivi operativi devono essere esplicate allo scopo di realizzare ciascuno degli obiettivi.

I piani azione sono caratterizzati da limiti cronologici precisi, fabbisogni finanziari e responsabilità, e devono anche comprendere indicatori di performance appropriati che permettano il controllo in itinere del piano.

Indispensabile in un piano di azione è l'attribuzione di precise responsabilità sulle attività ad ogni livello del deployment. Non è in questa ottica auspicabile l'attribuzione su una data azione di responsabilità diverse che non siano riferibili agli attori direttamente coinvolti su quelle precise attività. Solo chi è direttamente coinvolto nello svolgimento di una certa azione può prendersi la responsabilità di rispettare un impegno previsto.

Input. Obiettivi operativi definiti

Declinazione dei sub-obiettivi (piano azione)

A questo punto si entra nella fase di strutturazione vera e propria del deployment del piano azione, fase che può essere svolta seguendo differenti modalità che devono essere comunque risultato dell'attività definizione e condivisione delle istruzioni di lavoro.

Fermo restando che l'obiettivo operativo debba venir scomposto in più azioni, scomposte a loro volta su vari livelli, fino a raggiungere un livello di significatività oltre il quale un'ulteriore scomposizione non avrebbe più rilevanza per l'azienda, anche se non per il singolo, e che ogni azione debba essere qualificata in termini di responsabilità, tempi di realizzazione, risorse utilizzate e output, diverse sono le modalità per ottenere questo risultato.

I due estremi del continuum sono, da una parte, l'intero piano definito a livello di decisore dell'obiettivo operativo, radice del piano, e poi comunicato ai responsabili delle singole attività oppure la scomposizione step by step del piano da parte dei decisori a ogni livello e la delega ai responsabili nella definizione degli attributi. I vari approcci possono essere classificati in funzione di variabili quali: i tempi di pianificazione, il grado di condivisione necessario ecc.

Definizione struttura degli indicatori

Questa attività consiste nella definizione degli indicatori da associare alle singole azioni e delle categorie in cui classificarle. Le categorie previste dalla metodologia sono quelle tradizionali di efficienza, efficacia e qualità.

Come abbiamo visto in precedenza la definizione di indicatori di performance è

una attività di rilievo nell'ambito della fase di definizione degli obiettivi operativi; questi indicatori KPI dovrebbero essere gli stessi da associare al piano azione a livello di radice, coincidente con l'obiettivo operativo, sulla base dei quali il decisore dell'obiettivo possa monitorare l'avanzamento dello stesso.

Negoziazione/Accordo

Naturalmente le modalità di declinazione del piano sono interrelate con le proposte di miglioramento che scaturiranno dalla FASE 2 che sarà attivata contestualmente alla definizione delle attività del piano e all'attribuzione delle responsabilità.

La negoziazione potrà avvenire nell'ambito della FASE 3 e potrà riguardare i tempi di realizzazione del piano, il livello di risorse necessarie e la quantificazione dell'output e si svolgerà secondo regole predefinite a livello aziendale.

Definizione regole di consuntivazione

Prima di partire con l'attuazione dei piani di azione è necessario che vengano definite le regole di consuntivazione da condividere con i partecipanti al piano prima dell'inizio della fase di monitoring.

Output: Piani di azione definiti

Goals Definition – Deliverables prodotti

FASE 1

Deliverable 1 - Mappa generale del portafoglio obiettivi

Deliverable 2 - Schede di qualificazione di ciascun obiettivo (V. esempio tabella seguente)

OPERATIONAL GOALS ATTRIBUTES

BASIC	Title
	Description
	Dec.Maker
	Responsible
	Time
SWOT	Strengths
	Weaknesses
	Opportunities
	Threats
	Benefits
	Concerns
	Pitfalls
	Key-stones
KPI	KPIs
	Strategic Weight
	Strategic Relevance
	Balanced Priority
ATTACHMENTS	Related Business Case
	Related Business Guidelines
	Key Differentiating Factors
	Other Attachments

FASE 2

Deliverable 3 - Deployment azioni a supporto di ciascun obiettivo

Deliverable 4 - Matrice delle Attività e delle Responsabilità connesse a ciascuna azione prevista