
Business Case 2017.

Ottimizzazione dei processi di
Business.

Il Caso

Gruppo Alberghiero



CONSULTING
BRIGHTEN UP YOUR BUSINESS

La Sfida

Ottimizzazione del processo di «room cleaning»: declinare le implicazioni operative di modelli statistici per stimare gli impatti economici e ricercare l'efficienza dei processi.

L'AZIENDA CLIENTE

La società cliente è quotata alla borsa europea, collocandosi tra i top 5 nel business delle catene alberghiere e gestisce circa 60.000 camere tra Europa, America e Africa.

La società è nata in Italia, quotata in Europa, è leader nel suo mercato di riferimento. In Italia conta 50 alberghi in 30 città, principalmente 4 stelle, sono presenti in oltre 30 città riuscendo a soddisfare le esigenze di una clientela sia business sia *leisure*. Per quanto riguarda il piano di espansione, il Gruppo ha completato operazioni di M&A e JV oltreoceano ed allo stesso tempo la strategia di crescita futura prevede un'espansione nel mercato asiatico, con l'obiettivo di sviluppare un portafoglio alberghiero nel suddetto continente.


IL FABBISOGNO

La pressione competitiva impone al settore ricettivo una forte focalizzazione all'ascolto della voce del mercato e al concetto di valore per il cliente.

Tale focalizzazione richiede:

- Maggiore enfasi alle attività che costituiscono elementi differenziali dal punto di vista della percezione del cliente.
- Forte semplificazione e industrializzazione delle attività operative alla ricerca di efficienza.

Da qui l'idea di ridisegnare il processo di «room cleaning» nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse impiegate.



Il Metodo

Il metodo di lavoro DGM applicato al progetto è volto a:

COMPRENDERE i driver rilevanti e il loro impatto sulla produttività di processo di «room Cleaning»;

CLUSTERIZZARE gli alberghi in funzione delle variabili al fine di identificare i best e i worst performer;

SIMULARE gli impatti economici semplificando il contesto, ottimizzando il funzionamento;

RICERCARE le best practice adottate dai singoli alberghi.



IL NOSTRO INTERVENTO

L'intervento di DGM sul Gruppo alberghiero, sostanzialmente può essere riassunto in due macro-fasi.

Ad una prima fase focalizzata sul ridisegno dei processi di business e sull'identificazione delle cause determinanti il grado di produttività, segue un'analisi delle best practice volta ad identificare il piano d'azione, al fine di identificare le attività necessarie a rendere operative le scelte di ridisegno.

FASE 1: ANALISI DELLE STRUTTURE E RILEVAZIONI SUL CAMPO

La prima fase del progetto, propedeutica rispetto al focus di intervento incentrato sul ridisegno dei processi di business, si è sviluppata partendo dalla raccolta delle informazioni relative alle caratteristiche delle strutture, della clientela, dei fornitori, della prassi comportamentale dei fornitori e della customer satisfaction.

In un secondo momento, sono state identificate, tramite delle analisi statistiche, le cause determinanti la produttività e la relativa varianza.

L'obiettivo di questo primo step è stato identificato nella clusterizzazione degli alberghi, attraverso l'analisi delle principali variabili distintive al fine di identificare dei prototipi rispetto ai quali effettuare la rilevazione sul campo.

In seguito, l'intervento si è focalizzato sulla:

- Mappatura analitica del processo mediante l'osservazione degli operatori in contesti e momenti differenti su 10 strutture prototipo;
- Misurazione delle performance di processo (costi, tempi);
- Predisposizione dei Flussi Operativi e rilevazione delle Criticità Organizzative accompagnata dalla stima del loro impatto.

Gli output prodotti dalle rilevazioni sul campo sono stati:

- scheda processo;
- dimensionamento economico del processo;
- quantificazione degli impatti delle criticità sulle performance di processo.

FASE 2: RICERCA DELLE BEST PRACTICE, SIMULAZIONE DEI RISPARMI

Durante la seconda macro-fase si sono svolte differenti analisi per poter valutare i potenziali impatti derivanti dalle prassi e dalla produttività degli operatori, e dagli elementi di contesto in cui operano.

Sono stati intervistati gli operatori delle strutture prototipo (5 per struttura) per capire dove apportare miglioramenti e ricercare le best practice differenziali.

Partendo dalle osservazioni è stato possibile:

- a. Comprendere le attività più onerose in termini di tempo;
- b. Confrontare le diverse produttività rilevate;
- c. Simulare i risparmi di tempo in base a un tempo standard, oppure mediante l'eliminazione/modifica di una attività.

Sono quindi state condotte due tipologie di analisi:

1. MODELLO STATISTICO per modellizzare le prassi aziendali e i driver che impattano sui tempi di pulizia;

2. SIMULAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ per ricondurre i risparmi attesi alle attività di pulizia e stimare potenziali risparmi non solamente sulla produttività ma anche sulle prassi e sul contesto.

Infatti, sono state effettuate delle simulazioni, in termini di miglioramento di tempo, per giungere all'output finale, ovvero la presentazione delle principali scelte di ridisegno:

- Estendendo ad ogni cluster le best practice;
- Estendendo ad ogni classe le ipotesi a parità di comportamento (Es. Dinamiche dei top performer su tutta la rete);
- Cambiando le prassi di comportamento (best practice) o alcuni elementi strutturali del processo.

Infine, per stilare il piano d'azione, è stato necessario identificare le attività volte a rendere operative le scelte di ridisegno.

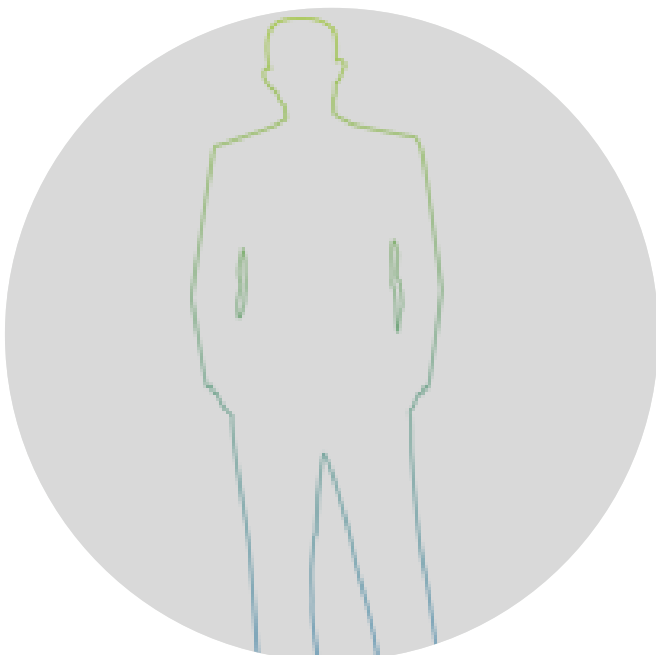
Per ciascuna delle attività sono stati condivisi owner, tempi e risorse necessarie.

La Soluzione

L'ottimizzazione dei processi di business e in particolare di «room cleaning», è stato sviluppato tenendo conto dei seguenti principi chiave:

- **COMPRESIONE** dei driver rilevanti e del loro impatto sulla produttività di processo;
- Assicurare la **STANDARDIZZAZIONE** delle attività, riducendo gli errori di pianificazione;
- **MIGLIORARE** il comportamento delle risorse coinvolte;
- **CLUSTERIZZAZIONE** degli alberghi in funzione delle variabili al fine di identificare i best/worst performer;
- **SIMULAZIONE** degli impatti economici semplificando il contesto, ottimizzando il funzionamento o uniformando il comportamento delle persone;
- Ricerca delle **BEST PRACTICE** adottate dai singoli alberghi per replicarle all'interno del cluster di riferimento o per estenderle a tutte le strutture.

Punto di arrivo è stato dunque il ridisegno dei processi di business per la ricerca delle best practice adottate dai singoli alberghi, in modo da stabilire un piano d'azione per replicarle all'interno del cluster di riferimento o per estenderlo a tutte le strutture della catena.



Il Team

GIANLUCA MELONI

Partner

gianluca.meloni@dgmco.it

FRANCESCO BERTAZZONI

Senior Consultant

francesco.bertazzoni@dgmco.it



www.dgmco.it

Copyright © DGM Consulting. Tutti i diritti riservati. È proibita la riproduzione, anche parziale, in ogni forma o mezzo, senza l'esplicita concessione scritta da parte degli autori

DISCLAIMER: Tutti i loghi ed i trademarks in questo documento, appartengono ai rispettivi proprietari. La grafica, le foto ed i contenuti, ove non diversamente specificato, appartengono a DGM Consulting srl. Testi, foto, grafica e materiali inseriti nel documento non potranno essere pubblicati, riscritti, commercializzati o distribuiti, da parte degli utenti e dei terzi in genere, in alcun modo e sotto qualsiasi forma salvo preventiva autorizzazione da parte dei responsabili della DGM Consulting srl. I contenuti offerti dal presente documento sono gratuiti, redatti con la massima cura/diligenza, e sottoposti ad un accurato controllo. La DGM Consulting srl, tuttavia, declina ogni responsabilità, diretta e indiretta, nei confronti degli utenti e in generale di qualsiasi terzo, per eventuali imprecisioni, errori, omissioni, danni (diretti, indiretti, conseguenti, punibili e sanzionabili) derivanti dai suddetti contenuti.