

## Case Study Consolidated Edison Company

### SFIDA

Tagliare i costi in un mercato difficile, coinvolgendo gli impiegati in una campagna per trovare e correggere le inefficienze del workplace.

### PROFILO DELLA COMPAGNIA

Con Edison è una filiale della Consolidated Edison, Inc. [NYSE: ED], uno dei più grandi azionisti, delle compagnie energetiche nazionali, con circa \$8 miliardi di reddito annuale e \$18 miliardi di patrimonio, e più di tre milioni di clienti in New York City e Westchester Country, New York.

### ROI

- \$600,000 risparmiati in un anno, dopo aver esaminato meno del 15% dei processi della Con Edison.
- miglioramento della creatività, del morale e della motivazione degli impiegati.

### SOLUZIONE

Creare un corredo di strumenti Zero-Based Budgeting (ZBB), che usa MindManager per aiutare gli impiegati a comprendere e migliorare i complessi processi.

### RISULTATI

Con Edison ha individuato più di \$600,000 di risparmio in un anno. Gli impiegati hanno adottato un atteggiamento più proattivo, e si è riscontrato un aumento dell'efficienza.

**“La tecnica del mapping ha aumentato la partecipazione e l’entusiasmo attorno al miglioramento del processo e ha reso i meeting molto più produttivi.”**

A novembre del 2001, nell'affrontare un momento economicamente difficile, la Consolidated Edison Company di New York, Inc. (Con Edison) ha intrapreso un’azione volta alla limitazione dei costi, guardando attentamente ai suoi stessi processi interni. Il primo passo della compagnia è stato quello di creare un kit di strumenti Zero-Based-Budgeting (ZBB), realizzato con il software per la creazione di mappe mentali della Mindjet, MindManager.

Dopo aver esaminato le attività che rappresentano giusto il 15% del totale del suo Operations e Maintenance (O&M) budget, Con Edison ha subito constatato un risparmio di \$600,000. La Con Edison dice che l’uso del mapping ha introdotto cambiamenti importanti nella sua cultura aziendale, aumentando in modo significativo la creatività, la comunicazione e la motivazione degli impiegati .

ZBB non è un nuovo processo; quel che è nuovo è il modo in cui la Con Edison lo attua. La chiave del successo dello ZBB sta nella possibilità di scoprire quello che ogni persona nell’organizzazione fa, perché lo fa e quanto costa farlo. Questo tipo di informazioni sono la chiave per il successo di ogni compagnia, ma spesso sono estremamente difficili da catture e da documentare. Il software della Mindjet per la creazione di mappe ha fornito allo staff della Con Edison un modo per lavorare insieme attraverso le sezioni e i dipartimenti, come pure attraverso le interfacce e i confini manageriali, colmando rapidamente le inefficienze.

Con una mappa realizzata con MindManager e proiettata su un muro, gli impiegati per prima cosa creano delle rappresentazioni visuali di come essi attualmente eseguono ogni processo affidato loro. Queste rappresentazioni possono includere, contemporaneamente, sia le nuove idee che la documentazione dei processi esistente. Infatti, ogni file elettronico può essere collegato, attraverso un hyperlink, alle mappe. Una volta che il team ha catturato queste informazioni in un modo che rende il processo più facile da comprendere, essi sono più capaci di visualizzare dove nascono i problemi. Da qui, è piccolo il passo a collaborare per escogitare i modi di lavorare più efficientemente.

Con Edison ha deciso di usare le mappe per effettuare il processo ZBB, dopo aver usato con successo questa tecnologia per condurre una serie di innovazioni di processo attraverso incontri tra l’unione di Con Edison e i gruppi di coordinamento. “Il mapping ha letteralmente consentito al team di visualizzare in tempo reale i contributi di ciascuno al problem-solving, e di dar vita a piani realizzabili”, nota Al Homyk, general Manager del reparto Operations Services alla Bon Edison’s Bronx/Westchester Electric Operations Department. “L’uso della tecnica del mapping ha aumentato la partecipazione e

l'entusiasmo attorno al processo di miglioramento ed ha reso questi meeting altamente produttivi".

L'uso del mapping per effettuare il suo programma ZBB, ha portato alla Con Edison un significativo vantaggio riguardo alla competitività. Ci sono tangibili guadagni, misurati in milioni di dollari che saranno risparmiati con processi di lavoro più intelligenti. E poi ce ne sono di intangibili. Gli impiegati sono diventati più creativi risolutori di problemi. Il morale è aumentato; le persone, grazie alla costruzione in gruppo di mappe, riescono a vedere più chiaramente che sono ascoltate, e che le loro idee sono apprezzate. La struttura del team è migliorata perché il processo di creazione delle mappe in tempo reale ha reso sempre più interattivi gli incontri.

Equipaggiati con uno strumento che li aiuta rapidamente a raccogliere informazioni e poi ad intervenire sui risultati del workflow, gli impiegati della Con Edison stanno usando il mapping per raffinare continuamente il modo in cui lavorano. Questo tipo di atteggiamento mentale proattivo è un fenomeno nuovo all'interno dell'organizzazione, che aiuta la Con Edison a continuare ad erogare servizi di altissima qualità anche in tempi di difficoltà economica.