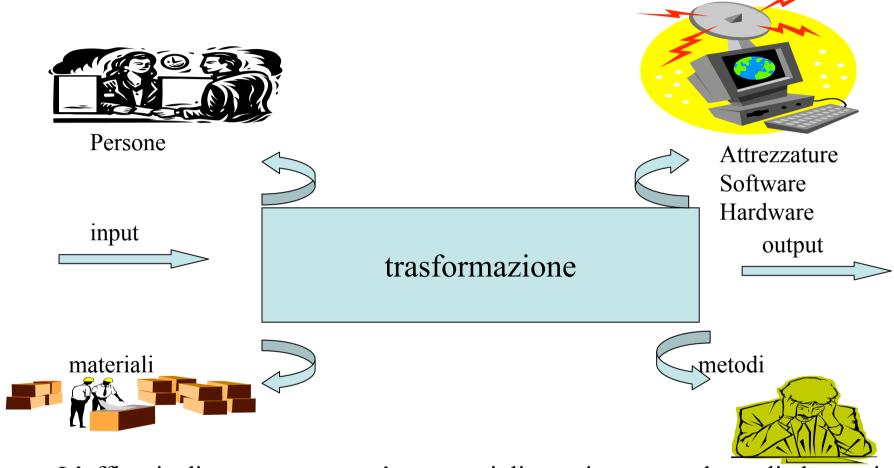
LA GESTIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI



I PROCESSI ORGANIZZATIVI



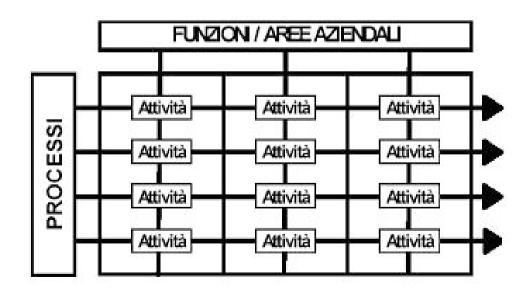
L'efficacia di un processo puo' essere migliorata intervenendo sugli elementi in ingresso, sulle competenze e qualità delle persone, sulle attrezzature e sui software e infine sui metodi di lavoro



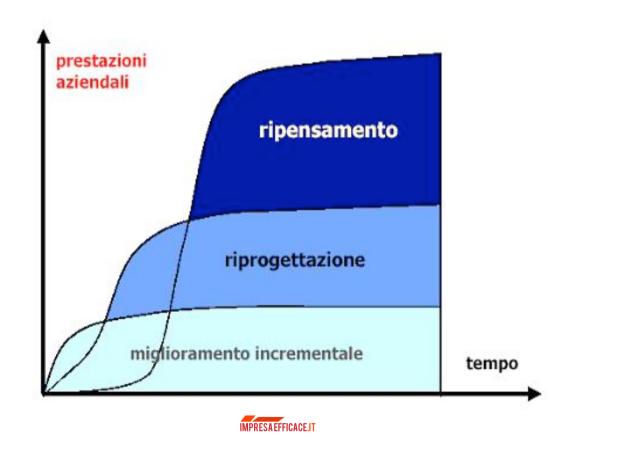
I PROCESSI ORGANIZZATIVI

L'approccio per processi prevede quattro livelli logici:

- Gli interventi riorganizzativi (Business Process Reegineering)
- La gestione operativa dei processi
- La gestione del miglioramento dei processi
- La gestione della struttura aziendale



"...è il ripensamento di fondo e il ridisegno radicale dei processi aziendali finalizzato a realizzare importanti miglioramenti nei parametri critici delle prestazioni, come i costi, la qualità, il servizio e la rapidità



ripensamento di fondo

indica l'obiettivo di ripartire con l'analisi da zero senza ricondursi necessariamente al preesistente, ma concentrandosi su ciò che l'azienda vuole e come lo vuole fare, a prescindere da come lo ha sempre fatto

- Ripensare il processo senza alcun assunto precostituito
- Ignorare l'attuale configurazione di processo
- Pensare alla performance desiderata



ridisegno radicale

il BPR non comporta piccoli cambiamenti, ma l'invenzione di un nuovo modo di lavorare, riprogettare le attività da zero per ottenere dei miglioramenti importanti.

- Risalire alle cause e agire sulle leve fondamentali
- Reinventare, non limitarsi a migliorare



importanti miglioramenti

i miglioramenti pretesi non devono essere marginali ma importanti al fine di ottenere un salto qualitativo nell'efficienza dello svolgimento dei processi aziendali

- Non accontentarsi di miglioramenti dell'ordine del 10%
- Cercare salti di prestazione



INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITA' DI BUSINESS

INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI PRIMARI DETERMINANTI

> INDIVIDUAZIONE DEI TARGET DI PROCESSO

PROGETTAZIONE DELLE VISION DI PROCESSO

DESCRIZIONE DEL NUOVO FLUSSO

PIANO DI AZIONE

REALIZZAZIONE



Esempio del processo -gestione ordini-

PRIMA	Ufficio posta	Direzione ricambi	Vendite ricambi	Tecnico ricambi	Amministrazio ne	Magazzino e spediz.	Collaudo
Ricezione ordine fax		ricamor	neamor	Ticamor	iic iic	Special.	
Smistamento		-					
Analisi disponibilità							
Preparazione ordine caric SI							
Richiesta num					•		
Completamento ordine caric si			•				
Benestare caric							
Stampa buono prelievo			•				
Smistamento buono prelievo						-	
Prelievo materiale							
Richiesta collaudo							•
Collaudo materiali							
Prepar doc per spedizione			•				
Imballo materiale						-	
Preparazione do per fatturazione			•				
Fatturazione					•		
Spedizione materiale						-	9

Esempio del processo -gestione ordini-

	1	1	\mathcal{L}	,			
DOPO	Ufficio posta	Direzione	Vendite	Tecnico	Amministrazio	Magazzino e	Collaudo
		ricambi	ricambi	ricambi	ne	spediz.	
Ricezione ordine fax			<u> </u>				
Analisi disponibilità							
Preparazione ordine caric SI			•				
Richiesta num							
Stampa buono prelievo							
Smistamento buono prelievo						—	
Prelievo materiale							
Collaudo materiali							•
Prepar doc per spedizione			•				
Imballo materiale							
Fatturazione					•		
Spedizione materiale						•	



La definizione delle priorità viene fatta attraverso attività di benchmarking

Esempio di individuazione delle priorità

	OBIETTIVO						
Riduzio	Riduzione dei tempi di consegna del 30%						
	PROCESSI PRIORITARI						
	Approvvigionamento	Produzione	Consegne	Gestione ordini			
Target	Tempo di approvvigionamento -20%	Tempo di produzione -30%	Tempo di consegna -10%	Tempo di esecuzione -30			
VINCOLI							
Costo totale del progetto: ridotto del 15% rispetto all'attuale							



LA PROGETTAZIONE DELLA VISION

La progettazione richiede un approccio creativo, non esiste un metodo strutturato; si deve avere presente il punto di vista del cliente del processo:

Si fa riferimento a:

- Principi organizzativi generali
- Principi organizzativi di processo



Organizzazione per processi:

- priorità ai processi primari
- processi di supporto in logica "pull" (al servizio dei primari
- individuazione delle responsabilità di processo
- decentramento operativo (ai piu' bassi livelli possibili) dei processi di supporto

Ad es la manutenzione va tolta dal percorso critico e realizzata con logiche di prevenzione e di manutenzione, quando la macchina e inutilizzata.





Organizzazione snella:

- appiattimento della struttura (riduzione dei livelli gerarchici
- accorciamento della struttura (riduzione del frazionamento orizzontale lungo il processo
- ampliamento delle responsabilità



L'organizzazione snella permette di ridurre la carta, facilitare i controlli, eliminare trasferimenti e attese, eliminare autorizzazioni e focalizzarsi sui bisogni del cliente

Indicatori di riferimento	Best practice			
	Piccola azienda	Grande azienda		
Nr livelli gestionali	2-3	5-7		
Ampiezza di controllo (Nr di persone coordinate)	4-10	10-30		



Micro-organizzazione:

- arricchimento delle mansioni (ricostruzione della globalità operativa)
- allargamento delle mansioni (lungo il processo)
- flessibilità/fungibilità dei ruoli lungo il processo
- eliminazione delle attività senza valore aggiunto
- lavoro di gruppo



Cultura manageriale:

- priorità gestionale ai flussi/processi
- responsabilità globali di flusso
- deleghe operative e decisionali
- livelli di autorità coerenti con i livelli di responsabilità
- imprenditività



PRINCIPI SPECIFICI DI PROCESSO

Sono principi specifici per ogni processo: ad es

PRODUZIONE

lean production

management della qualità totale

manutenzione produttiva totale

sistema just in time

direzione per politiche

Il management visivo

la gestione dello spreco

APPROVVIGIONAMENTO

comakership

Codesign

Supply chain management



PRINCIPI SPECIFICI DI PROCESSO

Es di scheda di riferimento per il processo di approvvigionamento

Principi organizzativi	Principi strategici	Indicatori di	Target
specifici	specifici	riferimento	
Gruppi di acquisto	∽ Comakership	Giorni di ritardo	
Flessibilizzazione	🗢 Integrazione dei	forniture	
delle mansioni	fornitori	Lead time	
Sistemi di		forniture	
incentivazione	integration	Costi delle	
globale		forniture	
	🗢 programmi di		
	miglioramento comuni		
	dei fornitori		
	Marketing d'acquisto		
	▽ Valutazione a costi		
	globali		
	pass/autoceertificazione		
	🗢 Ordini quadro		
	_		
	IMDDESA EEFICACE IT		19

PRINCIPI SPECIFICI DI PROCESSO

Ci sono alcuni principi validi per tutti i processi.

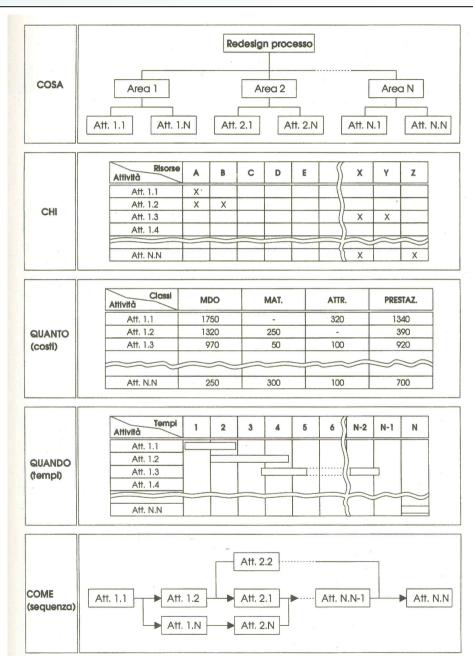
- Riduzione del frazionamento di processo
- Velocizzazione di processi decisionali
- Mettere le attività in parallelo anziché in sequenza
- differenziazione dei flussi nei processi (trattare con regole diverse casistiche di minore importanza



IL PIANO DI AZIONE

Il piano di azione deve fare riferimento ai gap attuali rispetto al flusso desiderato e definire cosa, chi, quanto, quando, come





IL PIANO DI AZIONE

Es di sviluppo di un piano di azione formazione mirata Sviluppo capacità personali Allargamento mansioni Arricchimento mansioni Ridisegno ruoli Adeguamento Definizione dei ruoli organizzativo Ridisegno percorso carriere Acquisto nuovo software Sistemi gestionali Formazione al personale Coinvolgimento fornitori

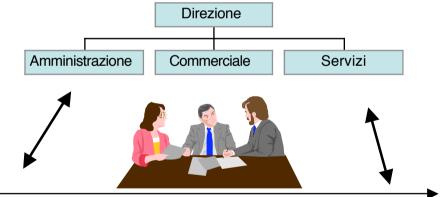


L'INTERVENTO

COMITATO DI **PROGETTO**

- •Responsabile del progetto
- •Mette a disposizione le risorse necessarie
- •Imposta ed esegue le attività di comunicazione
- •Imposta e controlla il piano di progetto
 - -Individua e definisce i "processi prioritari"
 - -Fissa gli obiettivi di tempo e e i target
- •Compone i gruppi di riprogettazione

Titolo diagramma



Gruppi di riprogettazione

MODALITA' DI LAVORO DEI GRUPPI

•Viene assegnato formalmente dalla direzione mediante apposita scheda

SOLUZIONE

Presentazione al Comitato

> •Viene fatta frontalmente SI dai gruppi al Comitato di

> > **Progetto**

NO

APPLICAZIONE



Resp processo

- •Sono gruppi di lavoro "temporanei" (si chiudono con il raggiungimento degli obiettivi assegnati)
- Affrontano le criticità loro assegnati secondo una metodologia definita
- •Sono composti da un min. di 3-4 ad un max di 6-7 persone
- •Sono guidati da un Leader che:
 - -Coordina il lavoro del gruppo
 - -Garantisce il rispetto della metodologia e dei tempi



LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROCESSI Direzione per politiche ENDAL Attività Attività PROCESSI Attività Attività Attività Attività Attività Attività Gestione per processi giorno gestione \geq \geq giorno per

La gestione operativa del processo viene fatta per ottenere miglioramenti sostanziali senza modificare significativamente la struttura organizzativa.

Ci sono 4 principi

- i processi come catene fornitori-clienti
- l'allineamento continuo ai bisogni dei clienti
- la necessità di mantenere sotto controllo le prestazioni
- interventi guidati dalle priorità



Ci sono 4 interventi possibili:

RIPROGETTAZIONE DEL PROCESSO

Sono processi ad alto impatto con qualità della prestazione insufficiente. Si usa una metodologia simile al BPR oppure l'analisi del valore

MIGLIORAMENTO DRASTICO

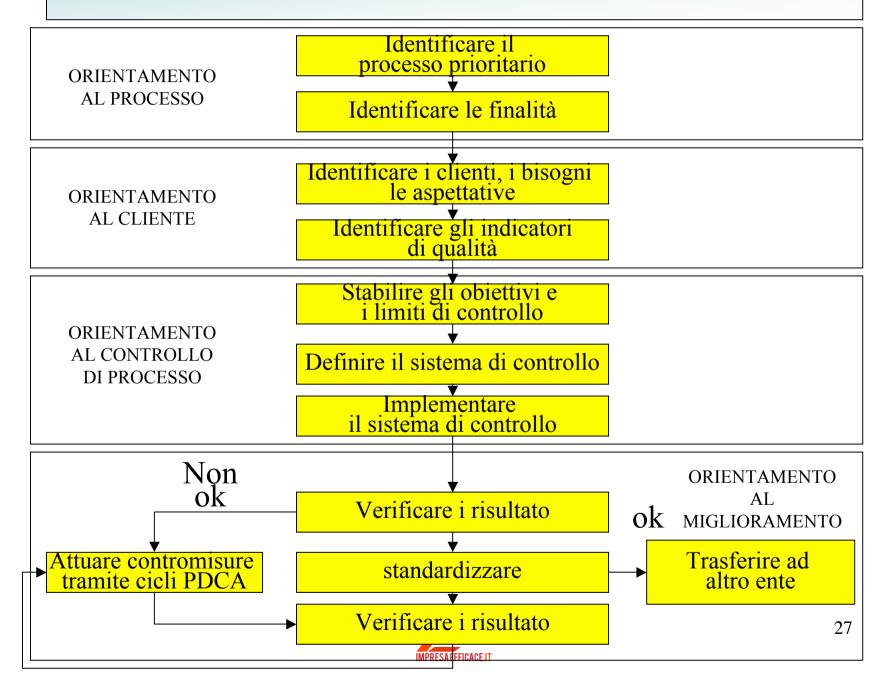
Sono processi a impatto non trascurabile con qualità della prestazione insufficiente. Si puo' intervenire con interventi sulla tecnologia di processo o con metodologie di miglioramento

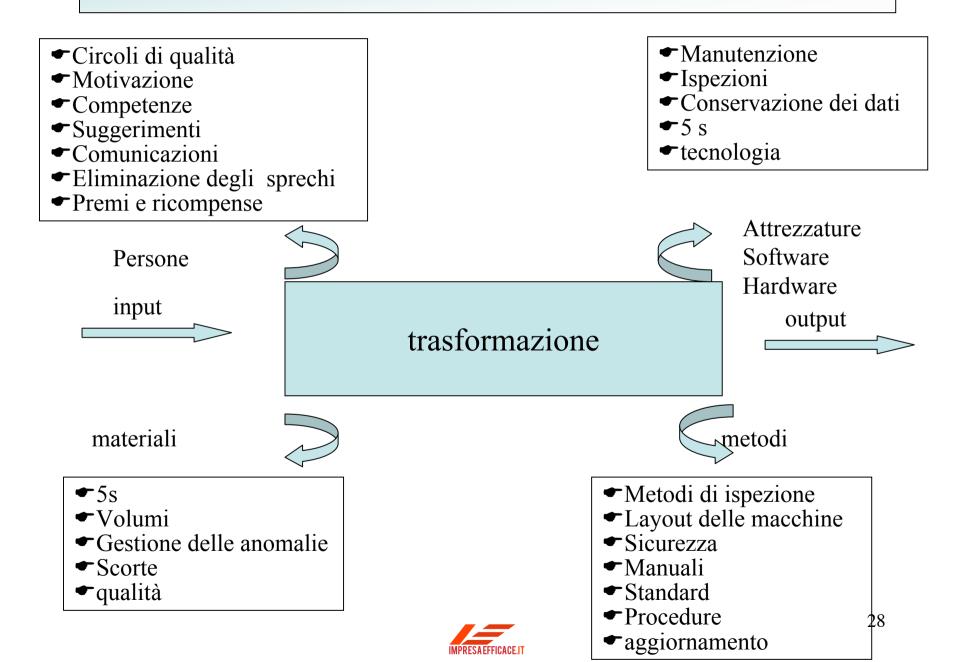
MIGLIORAMENTO CONTINUO

Sono processi a impatto importante con qualità della prestazione adeguata. Si puo' intervenire con interventi a piccoli passi attraverso il coinvolgimento diffuso e la gestione day to day

MANTENIMENTO

Sono processi a modesto impatto con qualità della prestazione soddisfacente. Vengono presidiati con routine o gestioni day to day





LE 5 S

i giapponesi hanno codificato un metodo in cinque passi per la gestione routinaria dei processi.

Seiri separare gli oggetti necessari da quelli non necessari e scartare gli ultimi

Seiton sistemare gli oggetti rimasti in modo ordinato

Seiso tenere pulite le macchine e l'ambiente

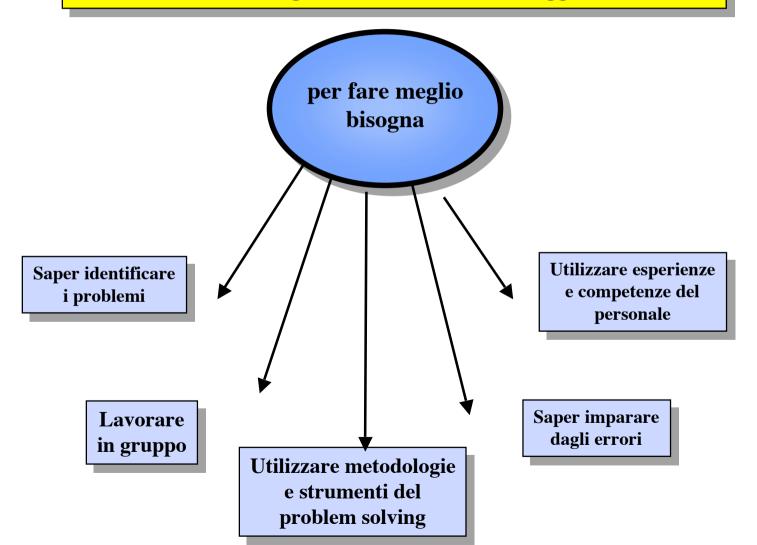
Seiketsu routinizzare i tre passi precedenti

Shitsuke impegnarsi a stabilire e migliorare gli standard per i passi precedenti



MIGLIORAMENTO VUOL DIRE ...

fare meglio le cose che si fanno oggi

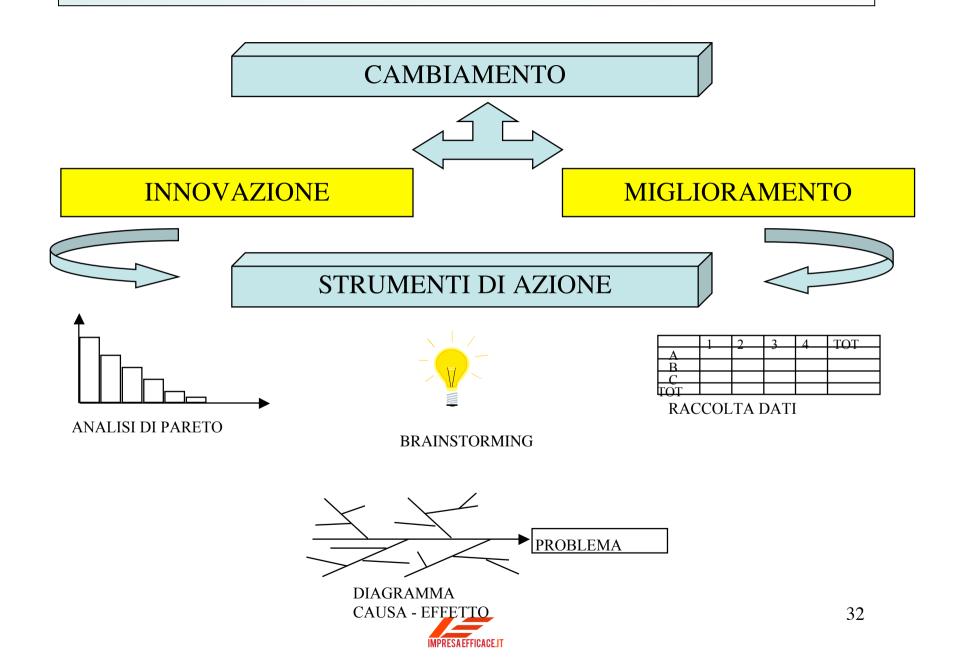


PER FARE MIGLIORAMENTO OCCORRE INDIVIDUARE PROBLEMI



RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E MANTENIMENTO DEI RISULTATI





P.D.C.A.

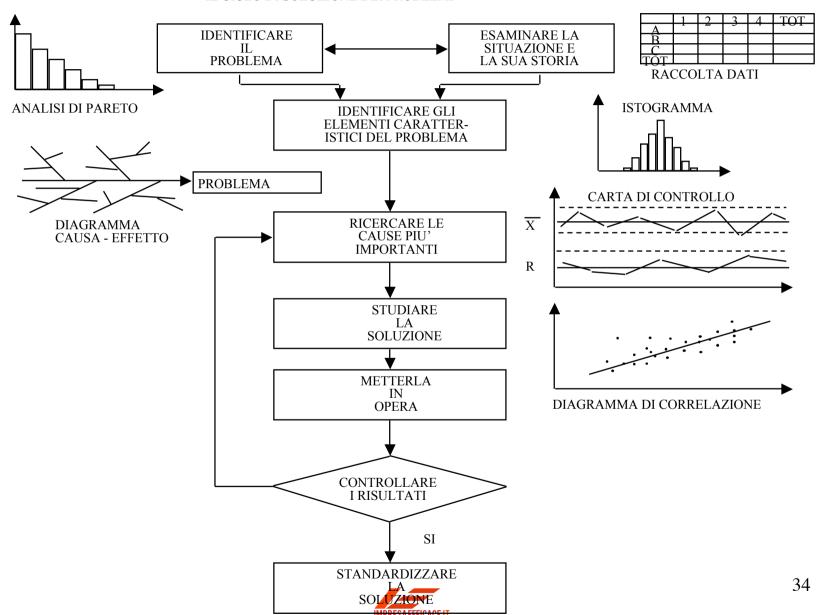
la metodologia del "pdca" rappresenta l'approccio scientifico alla risoluzione dei problemi. essa è una tecnica di applicazione universale, in quanto consente di affrontare in maniera rigorosa e sistematica qualsiasi attivita'

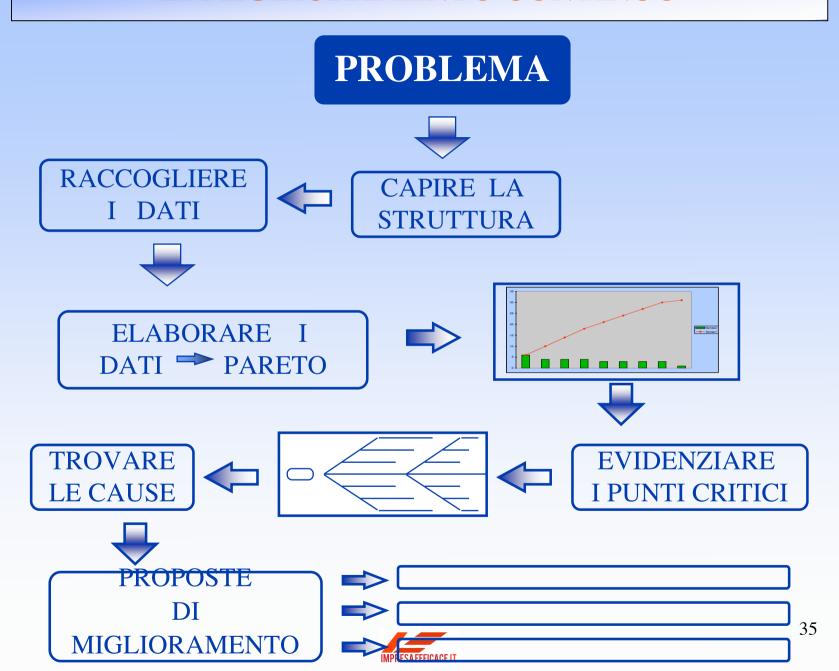
il termine "p d c a" deriva dalle iniziali delle quattro fasi in cui è possibile suddividere il processo di risoluzione dei problemi, detto anche "problem solving", ossia:

- $\bullet P = PLAN$
- $\bullet D = DO$
- $\bullet C = CHECK$
- $\bullet A = ACT$

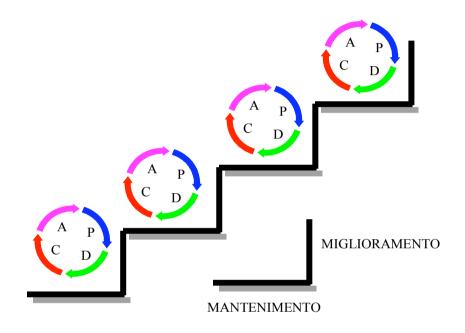


IL CICLO DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI

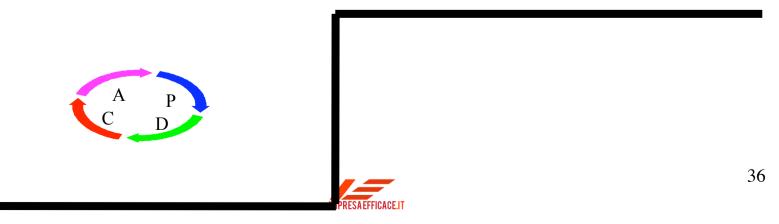




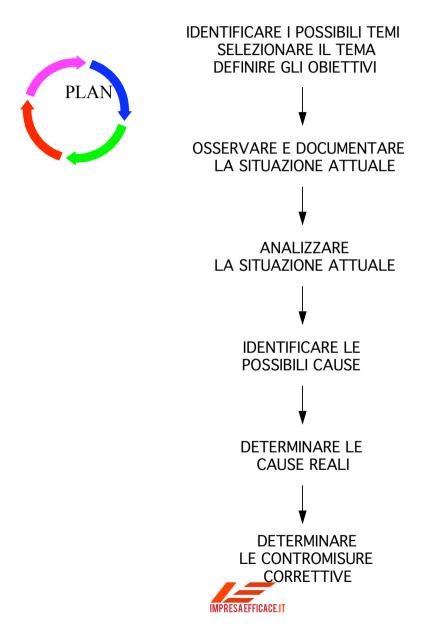
IL P.D.C.A. ED IL MIGLIORAMENTO CONTINUO



IL P.D.C.A. E IL PROCESSO DI INNOVAZIONE



LE FASI DEL P.D.C.A.: IL PLAN



LE FASI DEL P.D.C.A.: IL DO





LE FASI DEL P.D.C.A.: IL CHECK



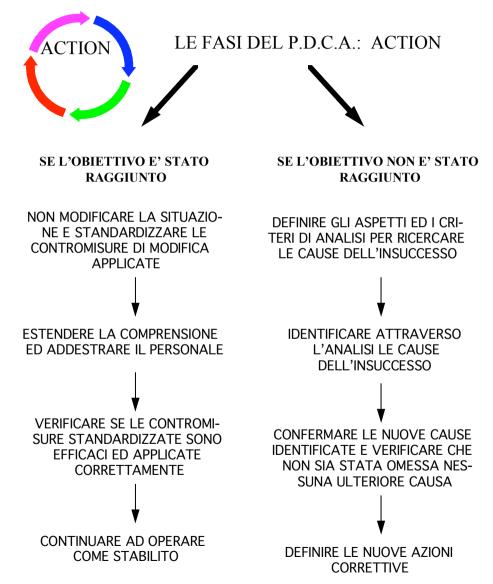
STABILIRE I CRITERI ED I PARAMETRI DA VERIFICARE

ESEGUIRE LA VERIFICA, OSSER-VARE I DATI E REGISTRARLI

CON LE OPPORTUNE ELABORA-ZIONI CONFRONTARE I RISULTATI CON LA SITUAZIONE INIZIALE E GLI OBIETTIVI PREFISSATI (FARE ATTENZIONE A QUALSIASI DIFFERENZA RILEVATA)

VALUTARE SE I RISULTATI E GLI OBIETTIVI PREFISSATI SONO STATI RAGGIUNTI

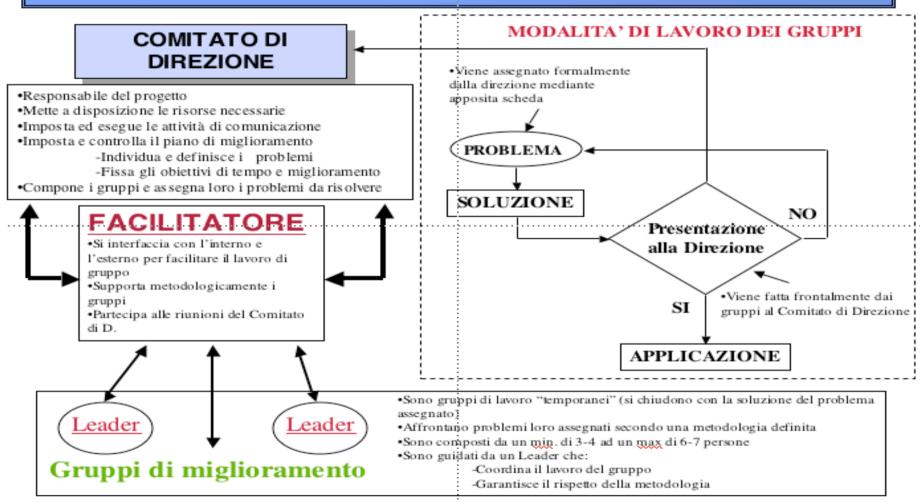




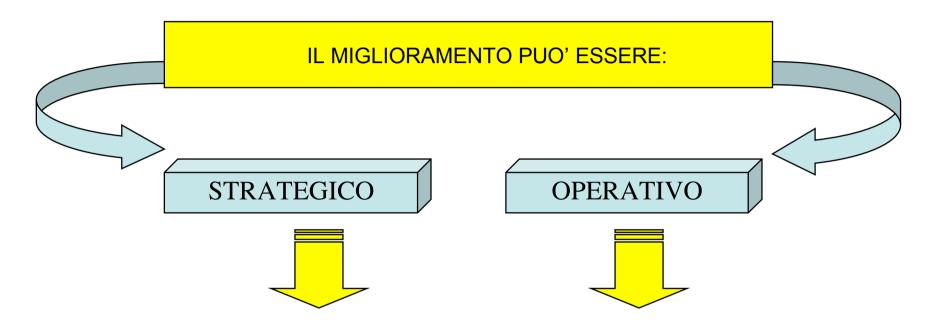


I RUOLI NEL MIGLIORAMENTO CONTINUO

STRUTTURA, RUOLI E COMPETENZE ALL'INTERNO DI UN PROGETTO DI MIGLIORAMENTO







LA DIREZIONE DEFINISCE DEI TEMI DI MIGLIORAMENTO E NOMINA DEI GRUPPI DI LAVORO

IL MIGLIORAMENTO NASCE DALLA RISPOSTA AI PROBLEMI QUOTIDIANI



IL KAIZEN COSTING

Il Kaizen costing è legato a un sistema di obiettivi. Ad esempio, si assegna un obiettivo di costo annuale a ciascun reparto produttivo. Ogni reparto ha un costo base predeterminato, uguale al costo effettivo dell'anno precedente. Tutti i sistemi di riduzione dei costi utilizzano questa base come punto di partenza. L'obiettivo di riduzione di costo riguarda tutti i costi variabili e permette di ottenere riduzioni relative a materiali, componenti, manodopera etc,



IL KAIZEN COSTING

La focalizzazione è sui costi che non generano utilità:

non conformità di prodotto

attività ripetute

errori

resi dai clienti

scarti e ritocchi nel corso della produzione;

identificazione dei guasti e relative riparazioni;

modificazioni tecniche;

documenti da compilare e ri-compilare

costi risultanti dall'esistenza di scorte supplementari rese necessarie per porre rimedio a rendimenti scarsi, o a pezzi potenzialmente difettosi o a lotti respinti;

nuove ispezioni e nuove prove conseguenti alla scoperta di un elemento difettoso;

declassamento (certi prodotti di qualità insufficiente sono classificati di seconda qualità e venduti a prezzi ridotti);

funzionamenti reiterati dei computer;



IL KAIZEN COSTING

Supponiamo di considerare un'azienda che ha programmato un fabbisogno di manodopera diretta come da tabella seguente:

• COSTO	• O R E	• COSTO	• PRODOTTI	• COSTOTOTALE
ORARIO	MANODOPERA	UNITARIO		
• 2 0	• 4	• 8 0	• 1.100	• 88.800

Il metodo Kaizen potrebbe programmare:

• M E S E	• C O S T O	• O R E	• C O S T O	• COSTOTOTALE
	ORARIO	MANODOPERA	UNITARIO	
• gennaio	• 2 0	• 4	• 8 0	• 88.800
• Febbraio	• 2 0	• 3,9	• 7 8	• 85.800
• Marzo	• 2 0	• 3,9	• 7 8	• 85.800
• Aprile	• 2 0	• 3,8	• 7 6	• 83.600
• maggio	• 2 0	• 3,8	• 7 6	• 83.600
• Giugno	• 2 0	• 3,7	• 7 4	• 81.400
• Luglio	• 2 0	• 3,7	• 7 4	• 81.400

