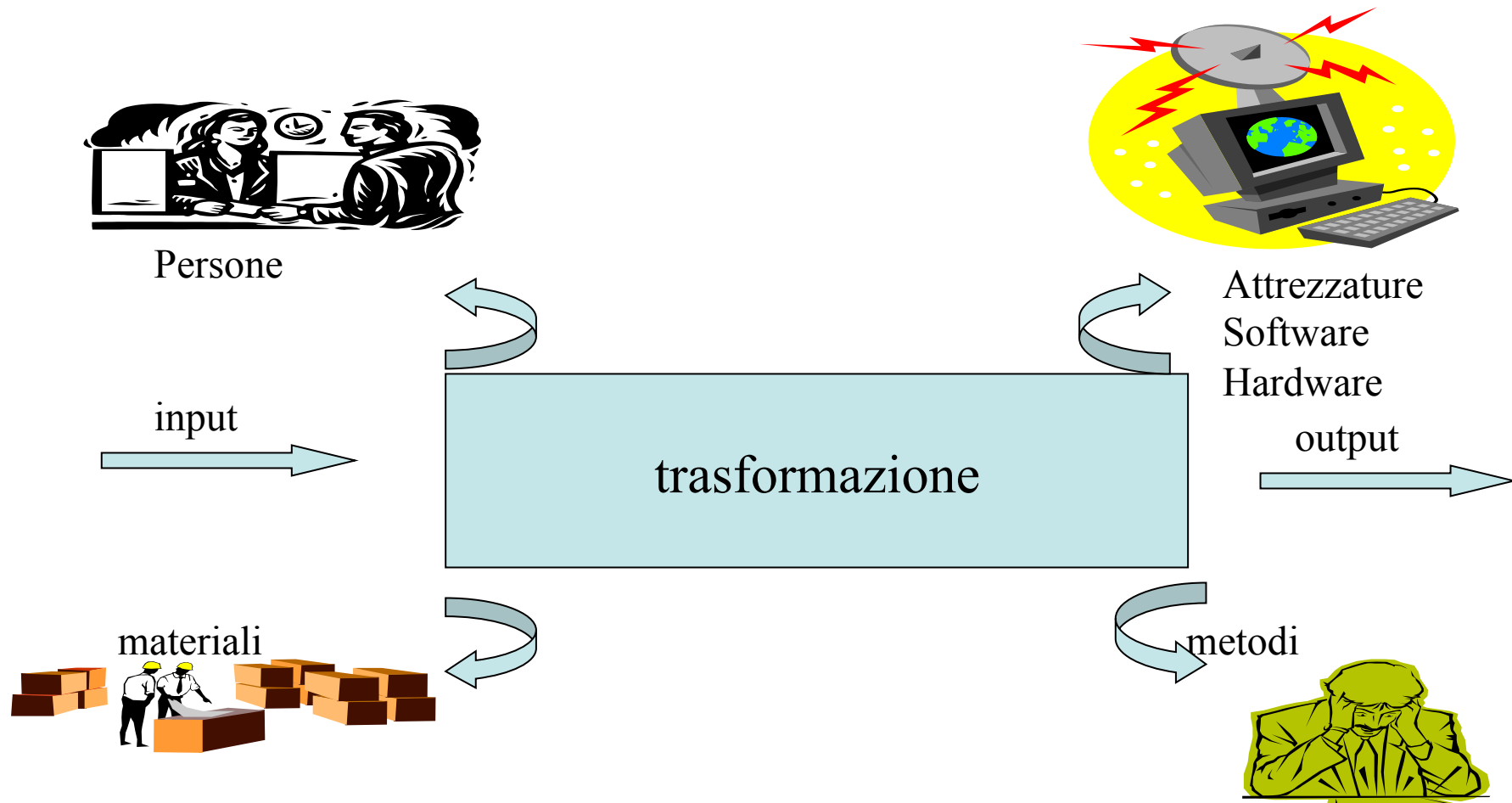


LA GESTIONE DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI

I PROCESSI ORGANIZZATIVI

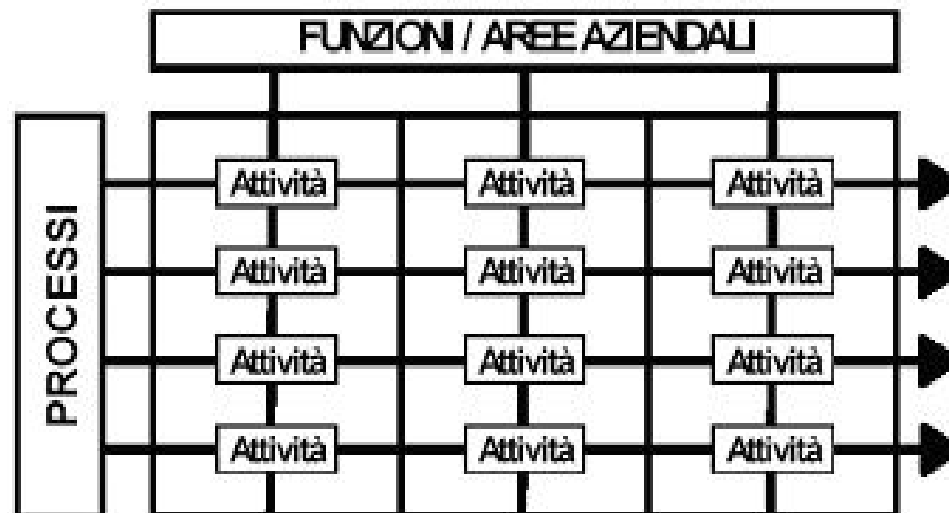


L'efficacia di un processo può essere migliorata intervenendo sugli elementi in ingresso, sulle competenze e qualità delle persone, sulle attrezzature e sui software e infine sui metodi di lavoro

I PROCESSI ORGANIZZATIVI

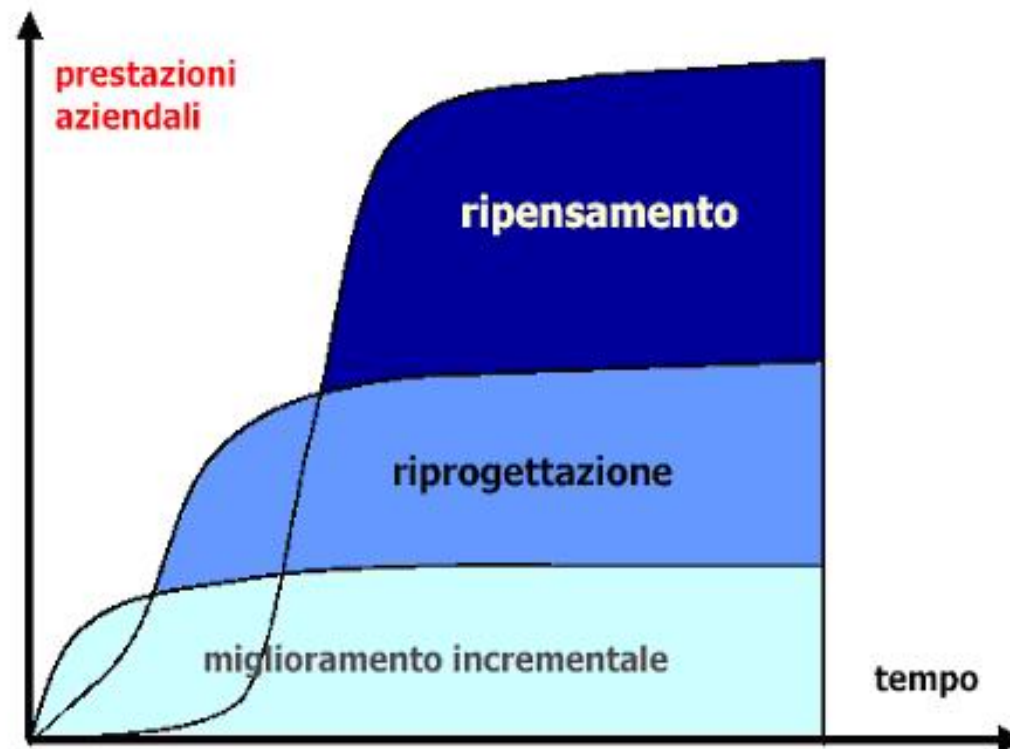
L'approccio per processi prevede quattro livelli logici:

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



LA RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI

“...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



LA RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI

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

LA RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI

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

LA RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI

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

LA RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI

INDIVIDUAZIONE DELLE PRIORITA'
DI BUSINESS

INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI
PRIMARI DETERMINANTI

INDIVIDUAZIONE DEI
TARGET DI PROCESSO

PROGETTAZIONE DELLE
VISIONI DI PROCESSO

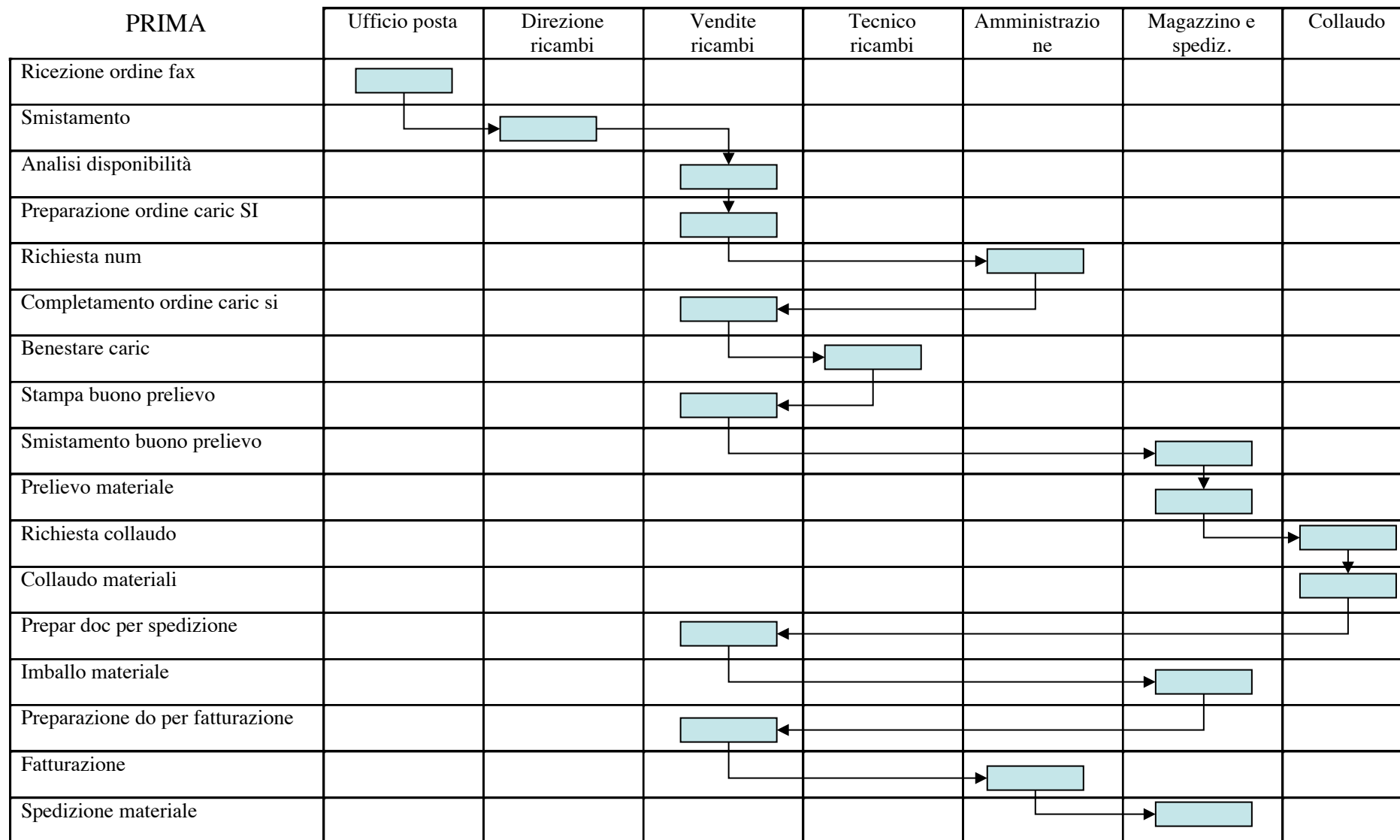
DESCRIZIONE DEL NUOVO FLUSSO

PIANO DI AZIONE

REALIZZAZIONE

LA RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI

Esempio del processo -gestione ordini-



LA RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI

Esempio del processo -gestione ordini-

DOPO	Ufficio posta	Direzione ricambi	Vendite ricambi	Tecnico ricambi	Amministrazione	Magazzino e spediz.	Collaudo
Ricezione ordine fax			□				
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 RIORGANIZZAZIONE DEI PROCESSI

La definizione delle priorità viene fatta attraverso attività di benchmarking

Esempio di individuazione delle priorità

OBIETTIVO				
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

PRINCIPI ORGANIZZATIVI

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 più 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 è inutilizzata.



PRINCIPI ORGANIZZATIVI

Organizzazione snella:

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

PRINCIPI ORGANIZZATIVI

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

PRINCIPI ORGANIZZATIVI

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

PRINCIPI ORGANIZZATIVI

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 specifici	Principi strategici specifici	Indicatori di riferimento	Target
<p>Gruppi di acquisto Flessibilizzazione delle mansioni Sistemi di incentivazione globale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Comakership ☞ Integrazione dei fornitori ☞ electronic data integration ☞ gestione scorte ☞ programmi di miglioramento comuni ☞ Riduzione del numero dei fornitori ☞ Marketing d'acquisto ☞ Valutazione a costi globali ☞ Free pass/autoceertificazione ☞ Ordini quadro 	<p>Giorni di ritardo forniture Lead time forniture Costi delle forniture</p>	

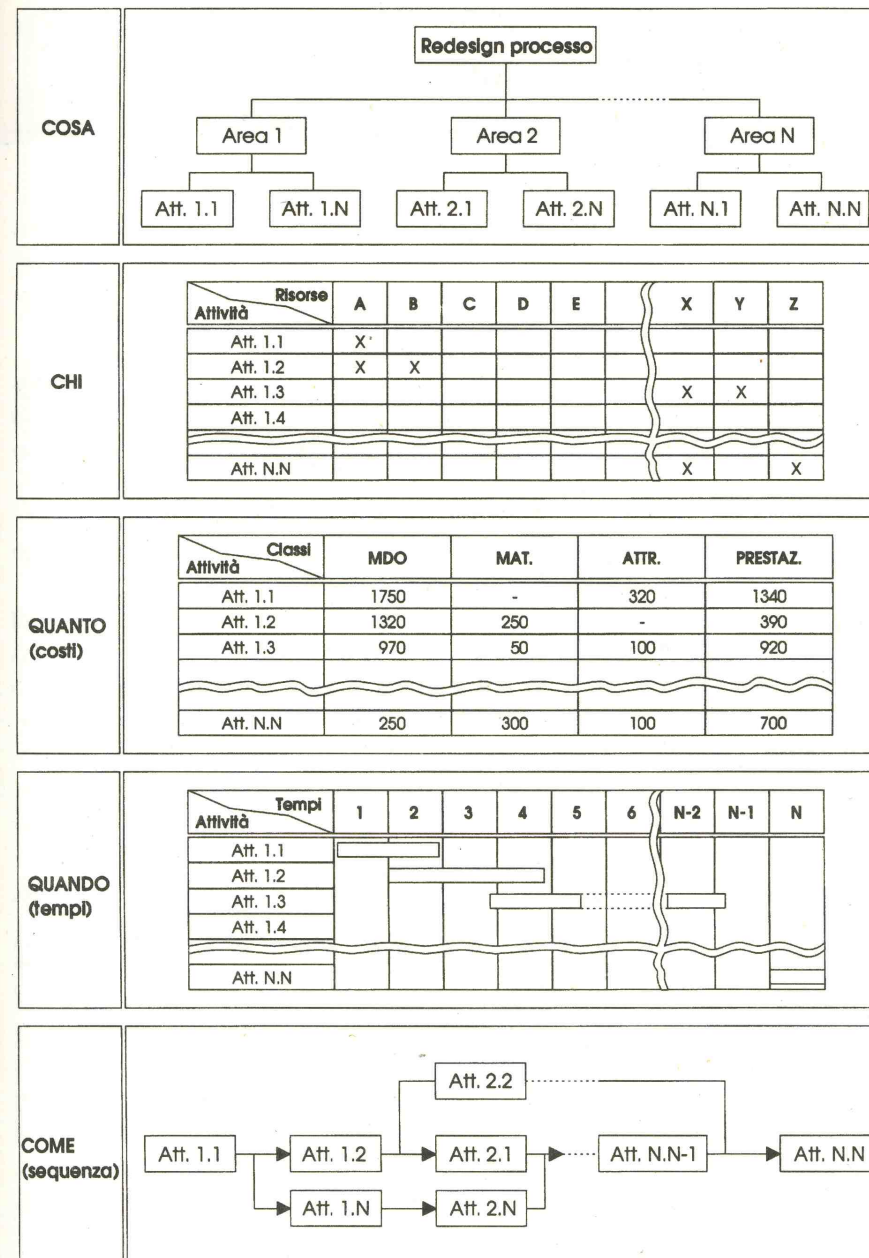
PRINCIPI SPECIFICI DI PROCESSO

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)

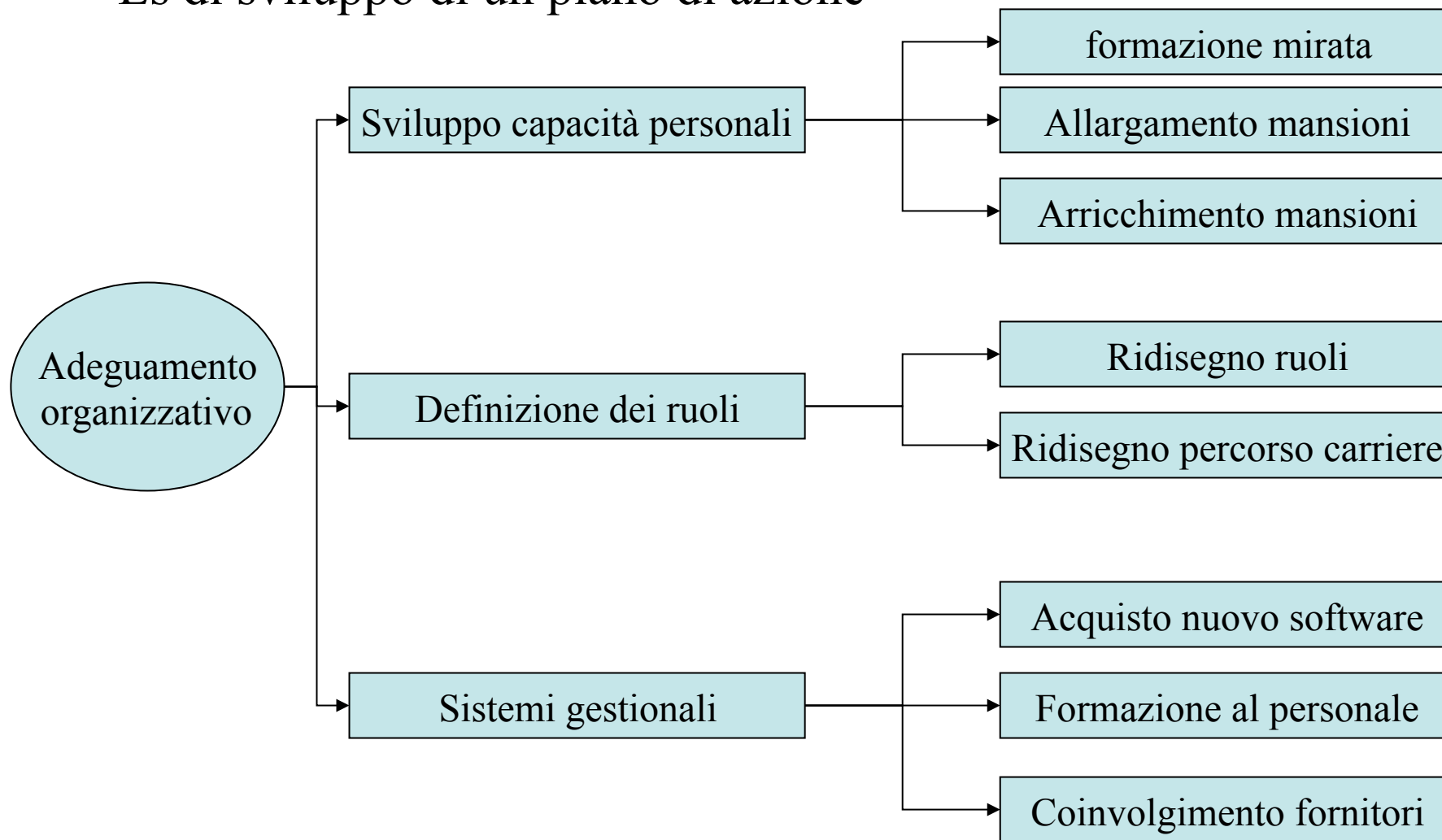
IL PIANO DI AZIONE

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

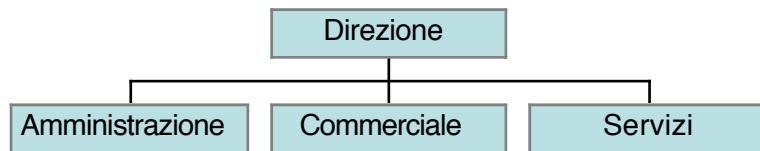


L' INTERVENTO

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 i target
- Compone i gruppi di riprogettazione

Titolo diagramma



MODALITA' DI LAVORO DEI GRUPPI

- Viene assegnato formalmente dalla direzione mediante apposita scheda

RI PROGETTAZIONE

SOLUZIONE

Presentazione al Comitato

NO

SI

- Viene fatta frontalmente dai gruppi al Comitato di Progetto

APPLICAZIONE

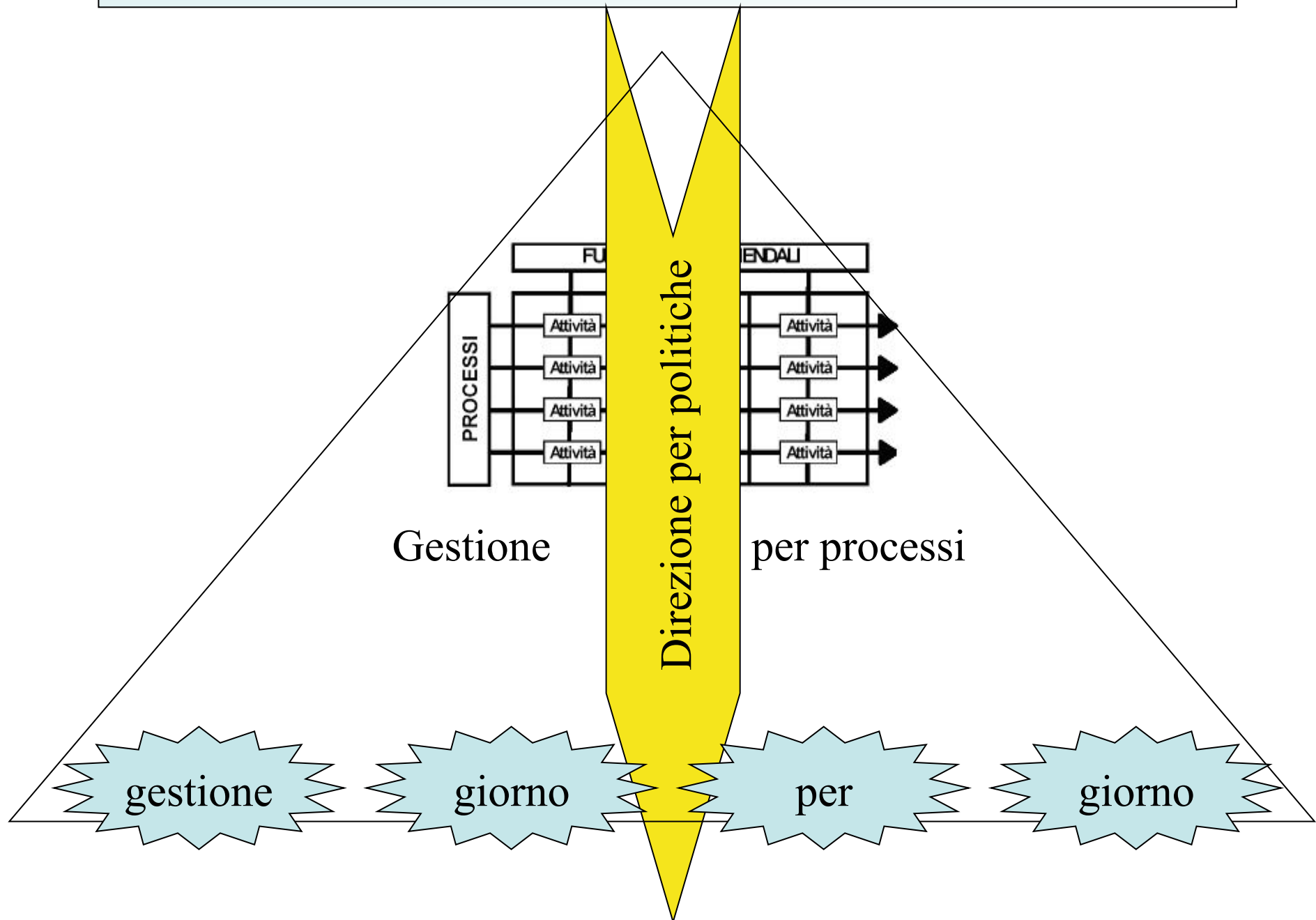
Resp processo

Resp processo

Gruppi di riprogettazione

- 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



LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROCESSI

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

LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROCESSI

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 può intervenire con interventi sulla tecnologia di processo o con metodologie di miglioramento

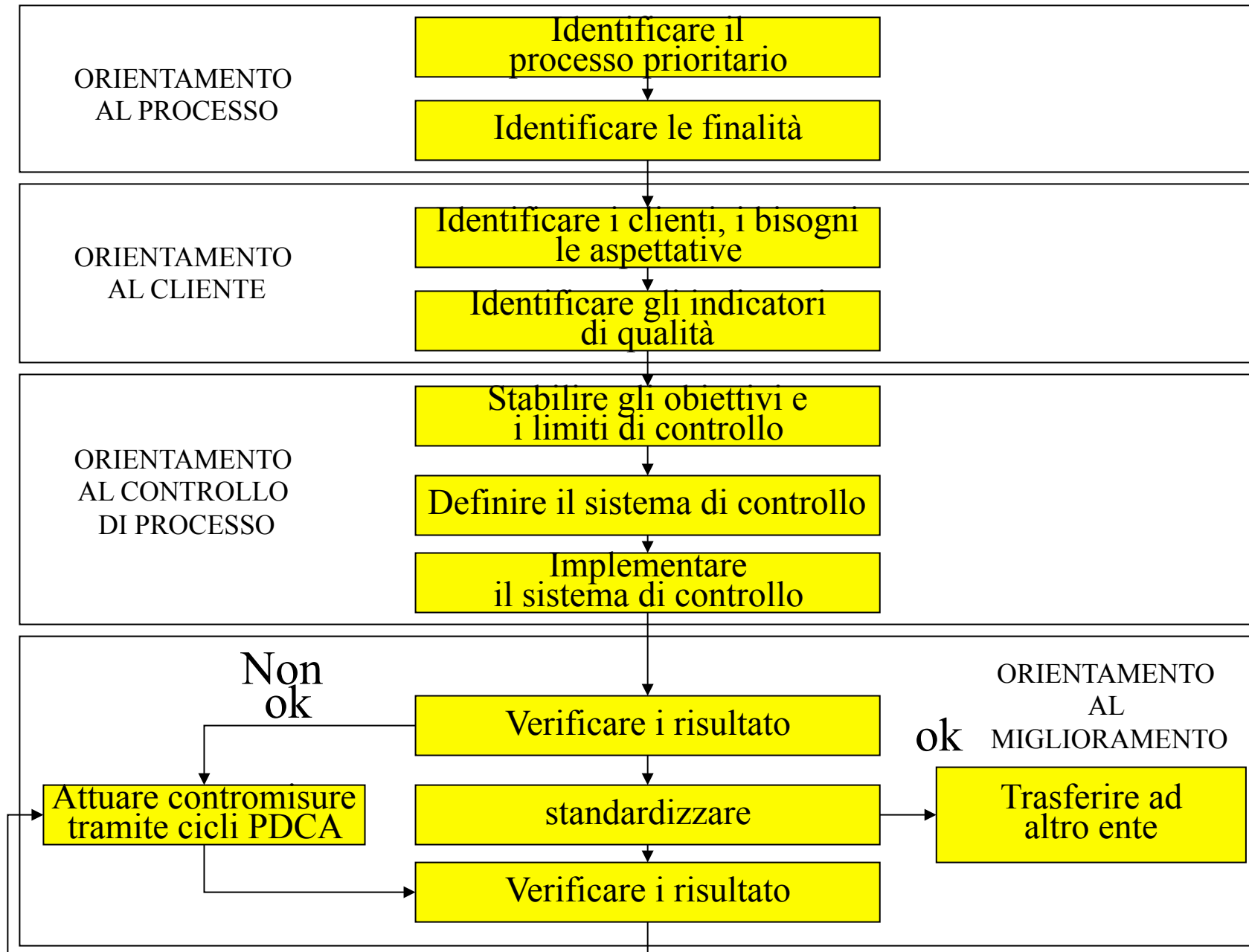
MIGLIORAMENTO CONTINUO

Sono processi a impatto importante con qualità della prestazione adeguata. Si può 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

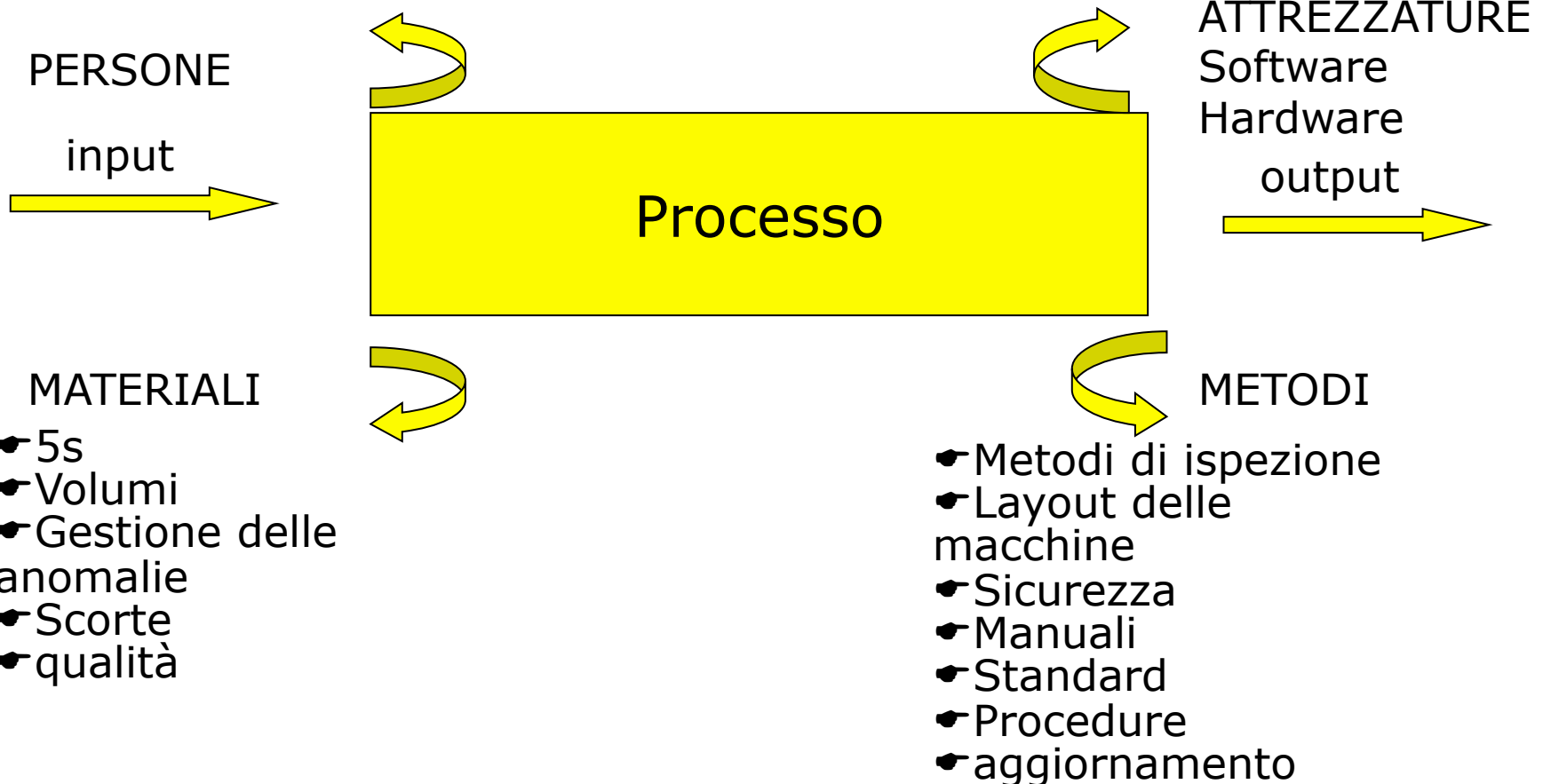
LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROCESSI



LA GESTIONE OPERATIVA DEI PROCESSI

- Circoli di qualità
- Motivazione
- Competenze
- Suggerimenti
- Comunicazioni
- Eliminazione degli sprechi
- Premi e ricompense

- Manutenzione
- Ispezioni
- Conservazione dei dati
- 5 s
- tecnologia



LA GESTIONE OPERATIVA DELLE ATTIVITA'

NELLA GESTIONE OPERATIVA DELLE ATTIVITA' BISOGNA FARE TRE COSE:

DEFINIRE GLI STANDARD

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

GESTIRE GLI SPRECHI

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

ELIMINARE LE ATTIVITA' E LE OPERAZIONI NON A VALORE AGGIUNTO

Spreco di sovrapproduzione

Spreco di scorte

Spreco di riparazioni e scarti

Spreco di movimenti

Spreco di lavorazioni

Spreco di attese

Spreco di trasporti

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

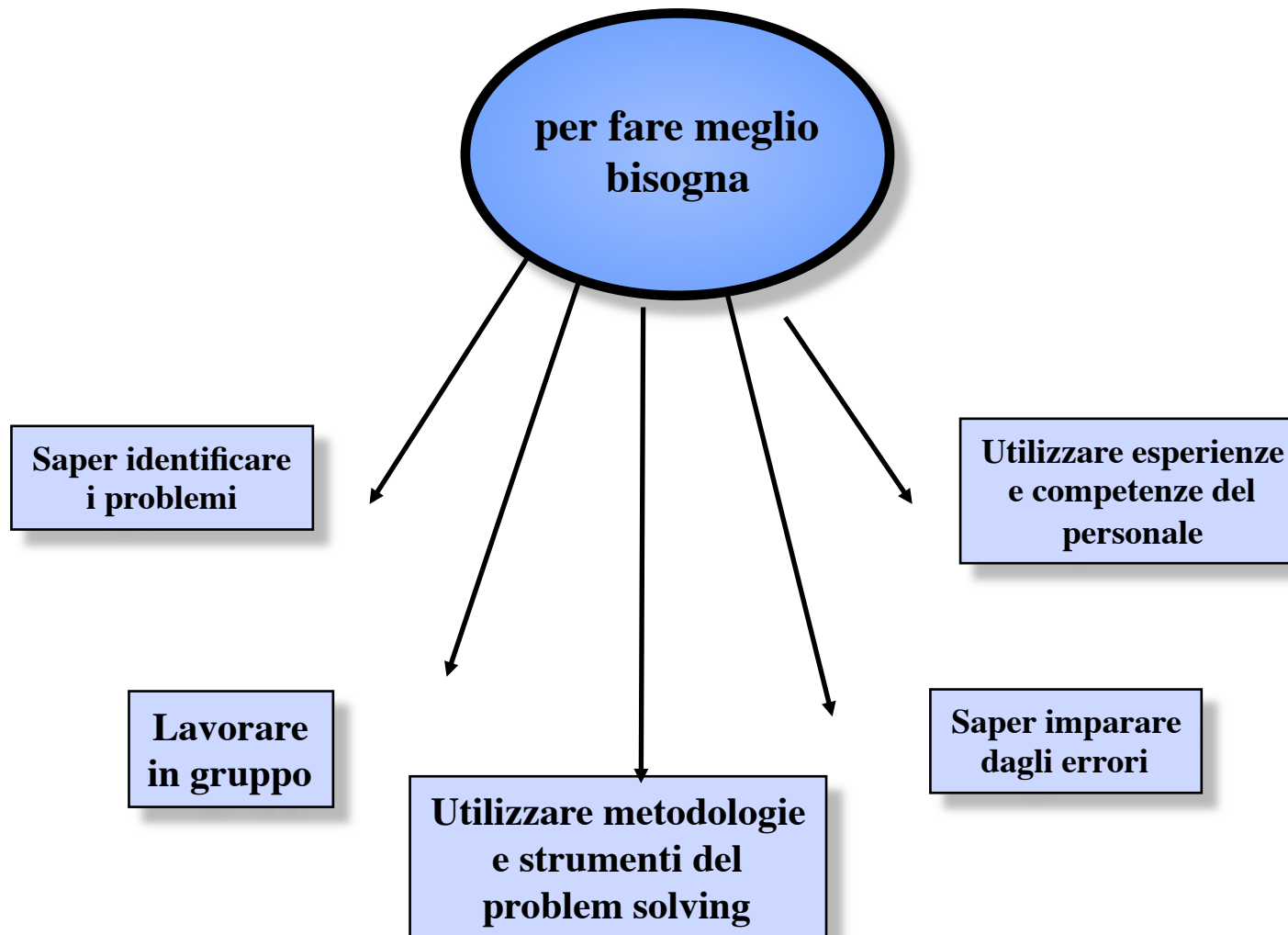
Seiketsu routinizzare i tre passi precedenti

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

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

MIGLIORAMENTO VUOL DIRE ...

fare meglio le cose che si fanno oggi



IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

PER FARE MIGLIORAMENTO
OCCORRE INDIVIDUARE PROBLEMI

IL PROBLEMA E' UNA OPPORTUNITA' DI CRESCITA

LA DIFFICOLTA' ACCOMUNA, NON DIVIDE

SI QUANTIFICA IL PROBLEMA CON DATI OBIETTIVI

RICERCA DEL PERCHE' , NON DI CHI E' STATO

SOLUZIONI DAL BASSO VERSO L' ALTO

ATTUAZIONE CONDIVISA DEI RIMEDI

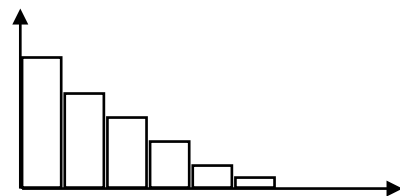
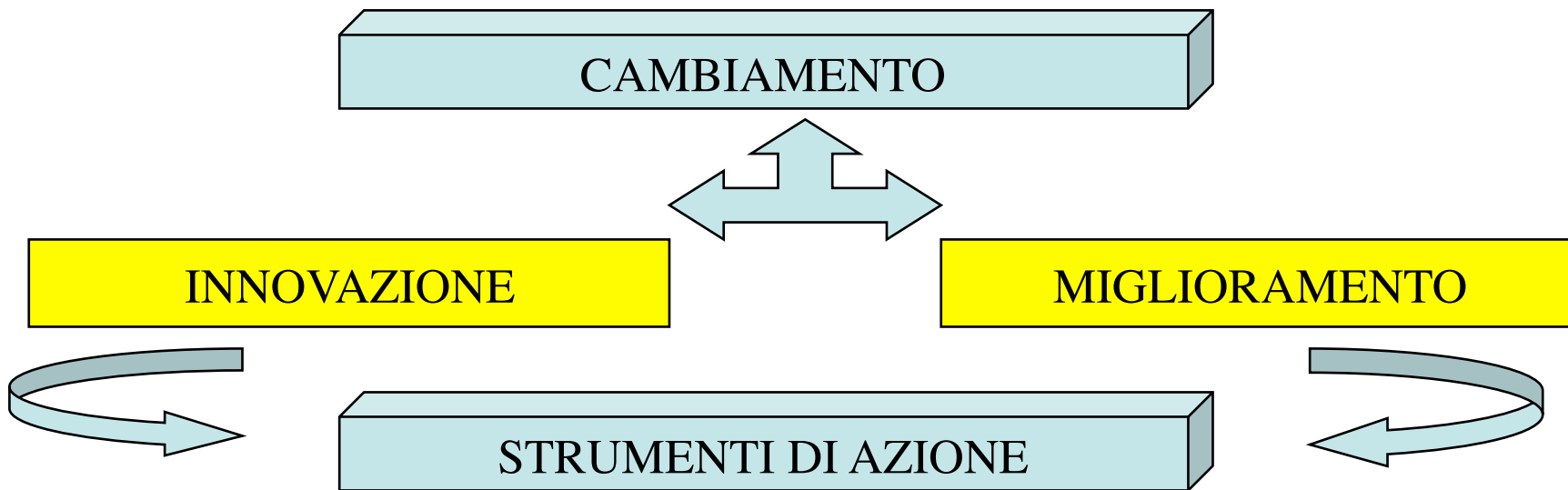
PROCEDURE DI REGOLAZIONE

FORMAZIONE ED ISTRUZIONE

COINVOLGIMENTO DI TUTTI

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI
E MANTENIMENTO DEI RISULTATI

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO



ANALISI DI PARETO



BRAINSTORMING

	1	2	3	4	TOT
A					
B					
C					
TOT					

RACCOLTA DATI

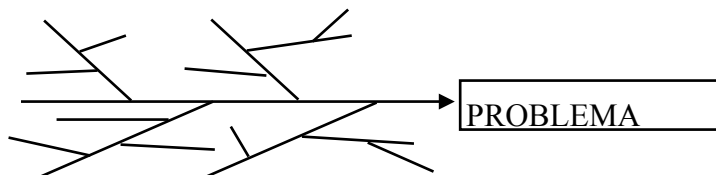


DIAGRAMMA
CAUSA - EFFETTO

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

P. D. C. A.

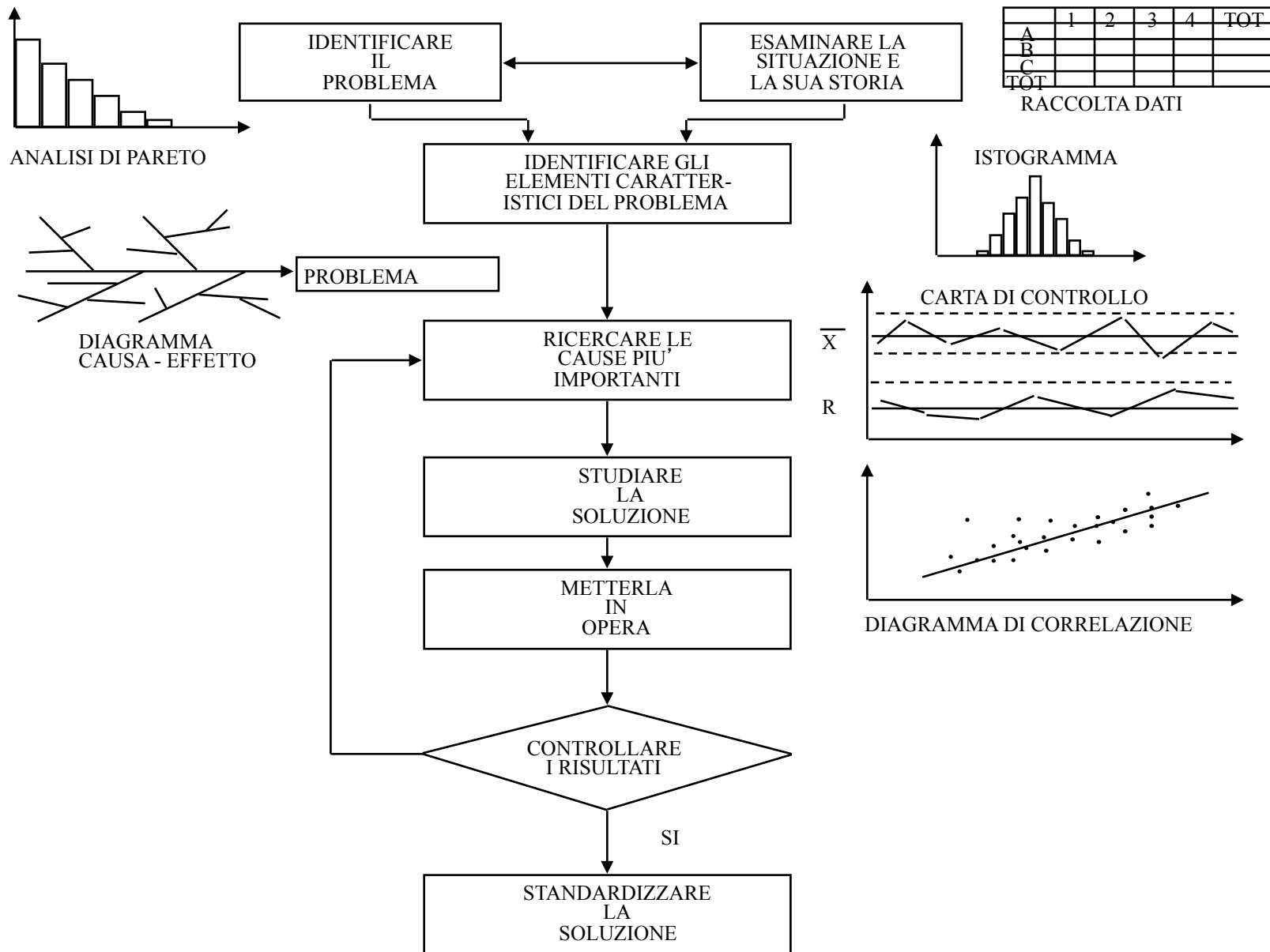
la metodologia del “pdca” rappresenta l’approccio scientifico alla risoluzione dei problemi. essa è una tecnica di applicazione universale, in quanto consente di affrontare in maniera rigorosa e sistematica qualsiasi attività’

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:

- P = PLAN
- D = DO
- C = CHECK
- A = ACT

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

IL CICLO DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI



IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

PROBLEMA



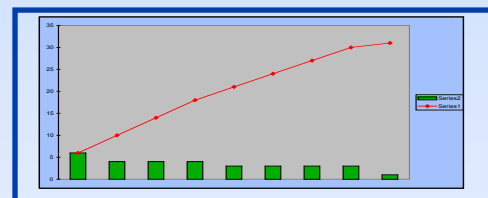
CAPIRE LA STRUTTURA



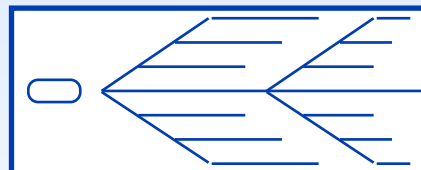
RACCOGLIERE I DATI



ELABORARE I DATI → PARETO



EVIDENZIARE I PUNTI CRITICI



TROVARE LE CAUSE

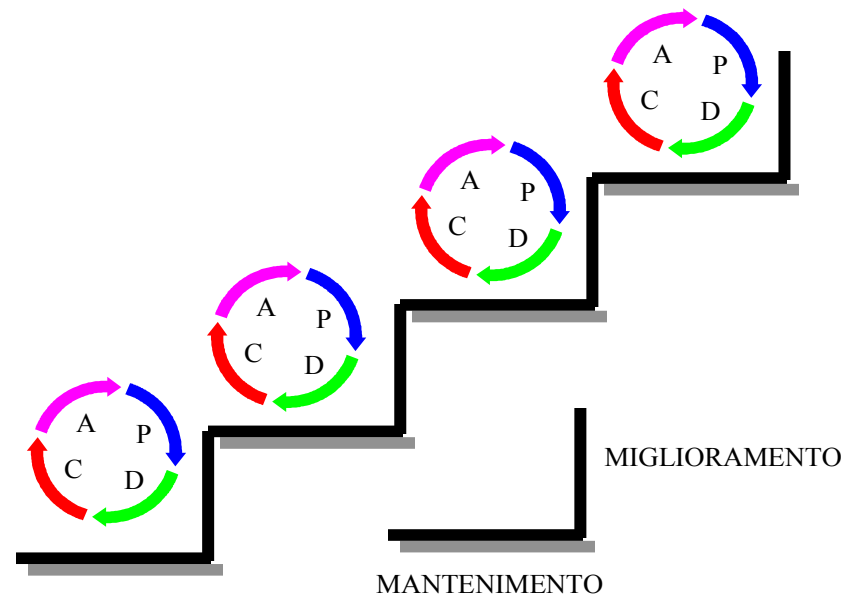


PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

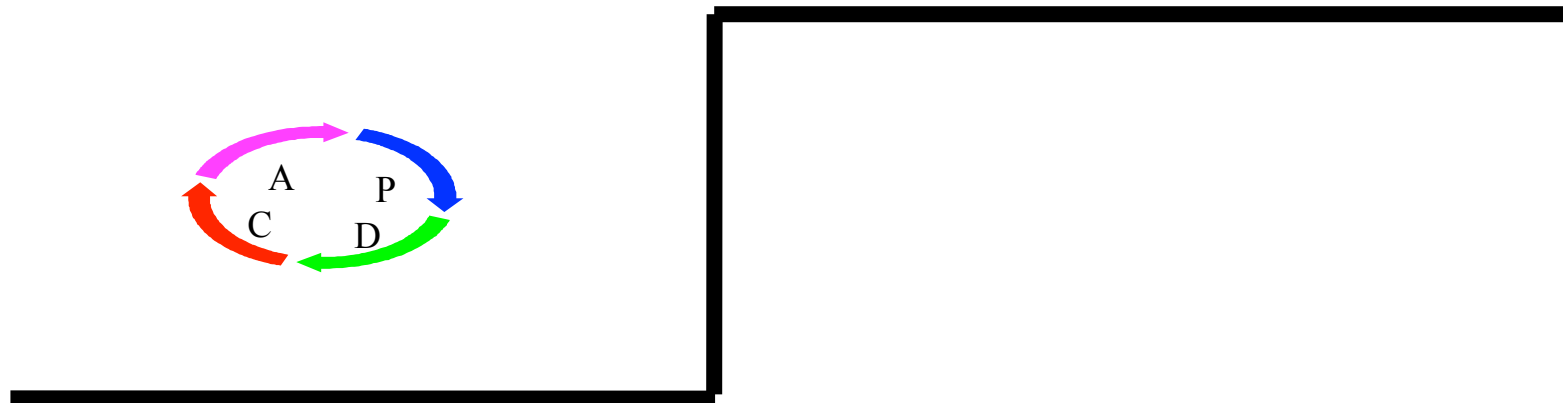


IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

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

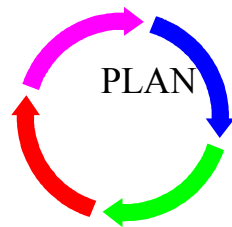


IL P.D.C.A. E IL PROCESSO DI INNOVAZIONE



IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

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



IDENTIFICARE I POSSIBILI TEMI
SELEZIONARE IL TEMA
DEFINIRE GLI OBIETTIVI



OSSERVARE E DOCUMENTARE
LA SITUAZIONE ATTUALE



ANALIZZARE
LA SITUAZIONE ATTUALE



IDENTIFICARE LE
POSSIBILI CAUSE



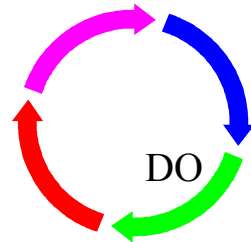
DETERMINARE LE
CAUSE REALI



DETERMINARE
LE CONTROMISURE
CORRETTIVE

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

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



ADDESTRARE PER UN'ADEGUATA
COMPrensIONE E FAMILIARIZZA-
ZIONE CON LE CONTROMISURE
DEFINITIVE



ESEGUIRE LE CONTROMISURE
COME RICHIESTO



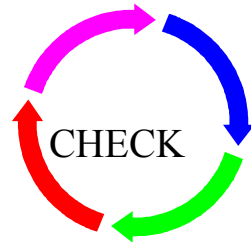
VERIFICARE CHE LE CONTROMISU-
RE SIANO APPLICATE COME
SPECIFICATO



REGISTRARE IL LAVORO SVOLTO
ED I RISULTATI OTTENUTI

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

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

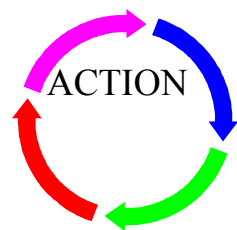


CON LE OPPORTUNE ELABORA-
ZIONI CONFRONTARE I RISULTATI
CON LA SITUAZIONE INIZIALE E
GLI OBIETTIVI PREFISSATI
(FARE ATTENZIONE A QUALSIASI
DIFFERENZA RILEVATA)



VALUTARE SE I RISULTATI E GLI
OBIETTIVI PREFISSATI SONO
STATI RAGGIUNTI

IL MIGLIORAMENTO CONTINUO



LE FASI DEL P.D.C.A.: ACTION

**SE L'OBIETTIVO E' STATO
RAGGIUNTO**

NON MODIFICARE LA SITUAZIONE E STANDARDIZZARE LE CONTROMISURE DI MODIFICA APPLICATE



ESTENDERE LA COMPrensIONE ED ADDESTRARE IL PERSONALE



VERIFICARE SE LE CONTROMISURE STANDARDIZZATE SONO EFFICACI ED APPLICATE CORRETTAMENTE



CONTINUARE AD OPERARE COME STABILITO

**SE L'OBIETTIVO NON E' STATO
RAGGIUNTO**

DEFINIRE GLI ASPETTI ED I CRITERI DI ANALISI PER RICERCARE LE CAUSE DELL'INSUCCESSO



IDENTIFICARE ATTRAVERSO L'ANALISI LE CAUSE DELL'INSUCCESSO



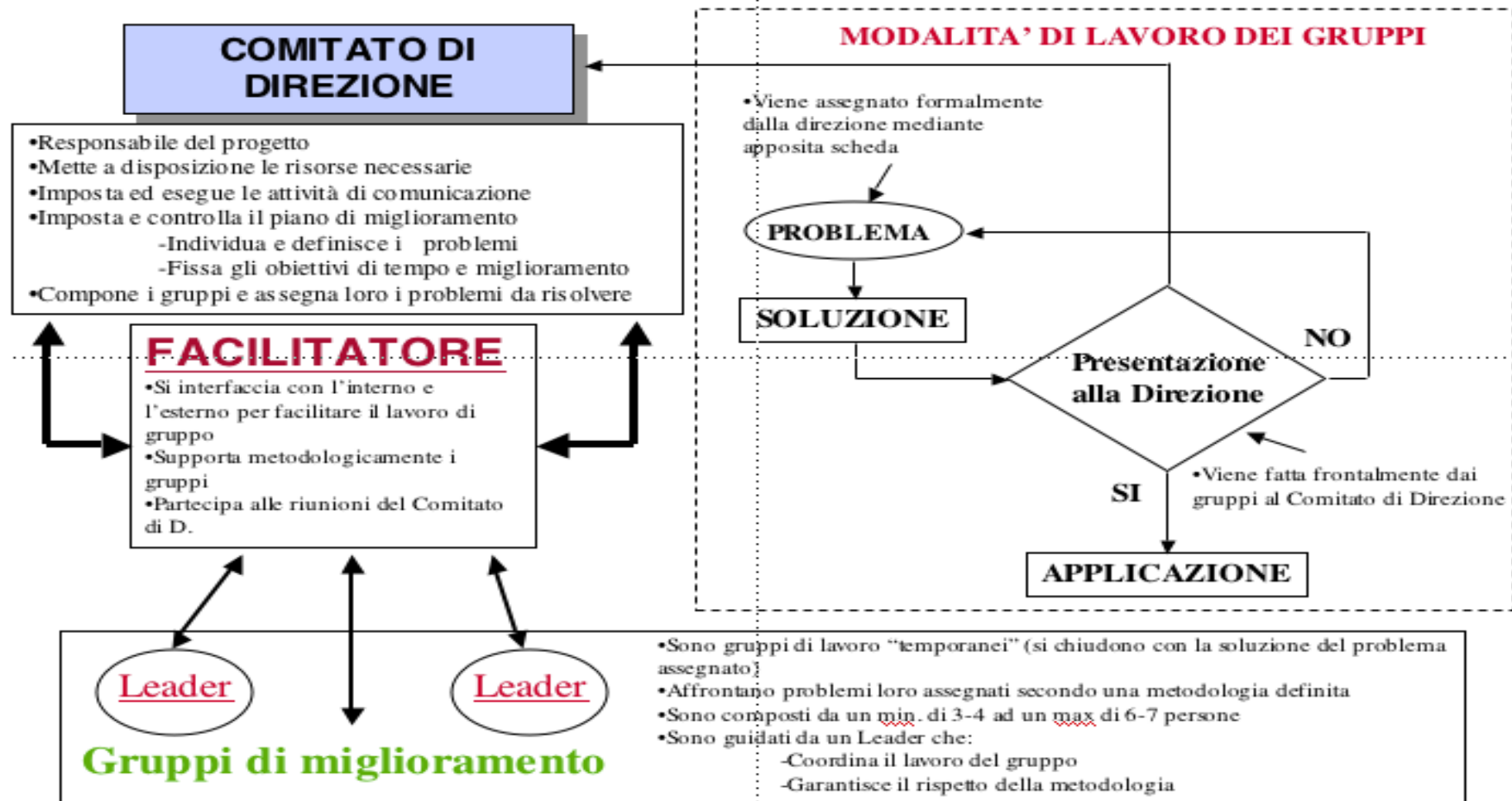
CONFERMARE LE NUOVE CAUSE IDENTIFICATE E VERIFICARE CHE NON SIA STATA OMESSA NESSUNA ULTERIORE CAUSA



DEFINIRE LE NUOVE AZIONI CORRETTIVE

I RUOLI NEL MIGLIORAMENTO CONTINUO

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



IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

IL MIGLIORAMENTO PUO' ESSERE:

STRATEGICO

OPERATIVO

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 ORARIO	• ORE MANODOPERA	• COSTO UNITARIO	• PRODOTTI	• COSTOTOTALE
• 20	• 4	• 80	• 1.100	• 88.800

Il metodo Kaizen potrebbe programmare:

• MESE	• COSTO ORARIO	• ORE MANODOPERA	• COSTO UNITARIO	• COSTOTOTALE
• gennaio	• 20	• 4	• 80	• 88.800
• Febbraio	• 20	• 3,9	• 78	• 85.800
• Marzo	• 20	• 3,9	• 78	• 85.800
• Aprile	• 20	• 3,8	• 76	• 83.600
• maggio	• 20	• 3,8	• 76	• 83.600
• Giugno	• 20	• 3,7	• 74	• 81.400
• Luglio	• 20	• 3,7	• 74	• 81.400