

Gestione per Processi

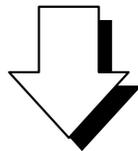
Relatore: Valentina Vittucci

APPROCCIO PER PROCESSI

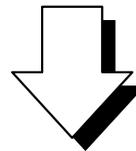
***BUSINESS PROCESS
REENGINEERING***

GESTIONE PER PROCESSI

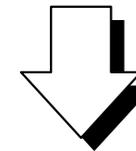
***DAILY ROUTINE
WORK***



***RIPROGETTARE
L'ORGANIZZAZIONE
PER PROCESSI***



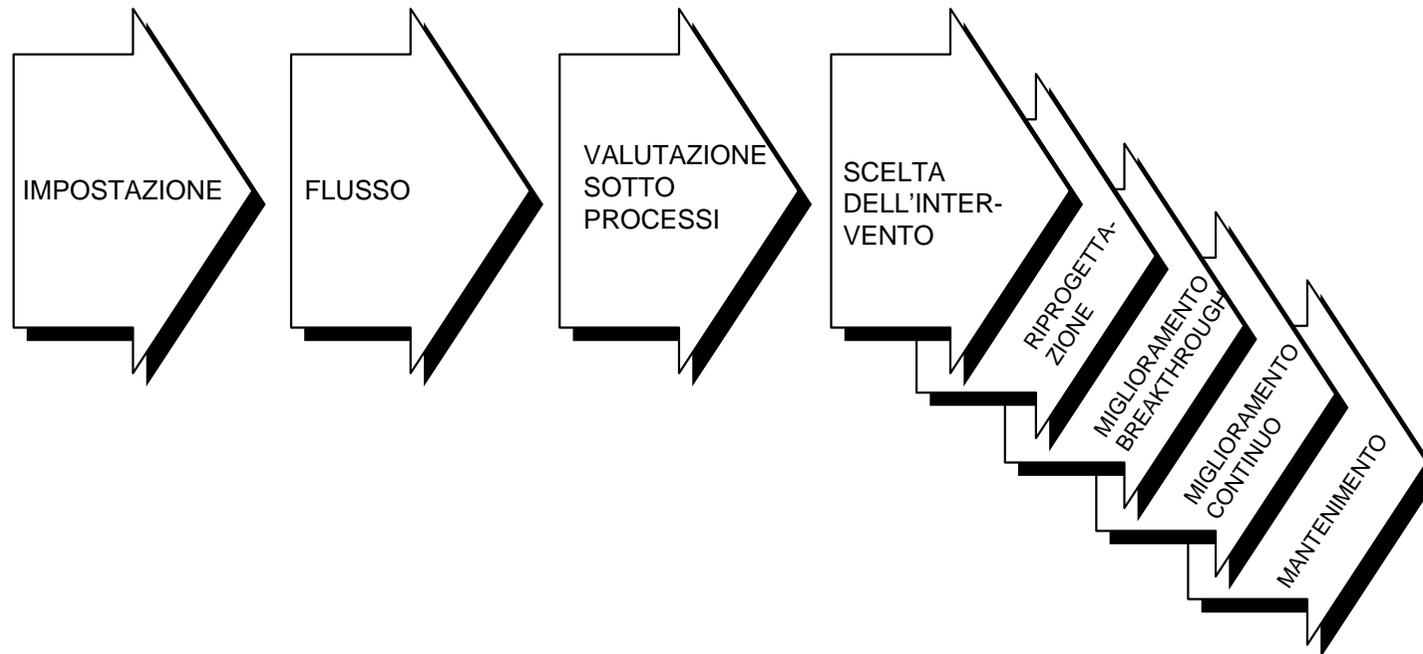
***GESTIRE E
MIGLIORARE PER
PROCESSI***



***MIGLIORARE
CONTINUAMENTE
LUNGO I PROCESSI
(catene fornitori-clienti)***

GESTIONE PER PROCESSI

FASI DI LAVORO



IMPOSTAZIONE

- ◆ **ASSEGNARE LA RESPONSABILITÀ DEL PROCESSO (Process owner)**
- ◆ **DEFINIRE LO SCOPO (mission)**
- ◆ **STABILIRE I CONFINI**
- ◆ **INDIVIDUARE FORNITORI ED INPUT**
- ◆ **INDIVIDUARE CLIENTI ED OUTPUT**
- ◆ **INDIVIDUARE I BISOGNI DEI CLIENTI**
- ◆ **DEFINIRE GLI INDICATORI DI PRESTAZIONE**

IL PROCESS OWNER

RESPONSABILITA'/CAMPO D'AZIONE:

E' IL GESTORE DEL PROCESSO

- ◆ **E' RESPONSABILE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI, NORMALMENTE DEFINITI DAI LIVELLI SUPERIORI**
- ◆ **ENTRA UN TUTTE LE FASI DEL PROCESSO, PER EVIDENZIARE I COLLI DI BOTTIGLIA E INDIVIDUARE I PROBLEMI**
- ◆ **CONCORDA LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO CON I RESPONSABILI FUNZIONALI**
(corresponsabilità)

DEFINIRE LO SCOPO (Mission)

**DESCRIVERE IN MODO
SINTETICO LA “MISSION” DEL
PROCESSO (perchè il processo
esiste, dal punto di vista dei clienti e
dell’organizzazione)**

ESEMPIO DI MISSIONE DEL PROCESSO

SCOPO DEL PROCESSO *"GESTIONE DEI RECLAMI SUL PRODOTTO"* E'

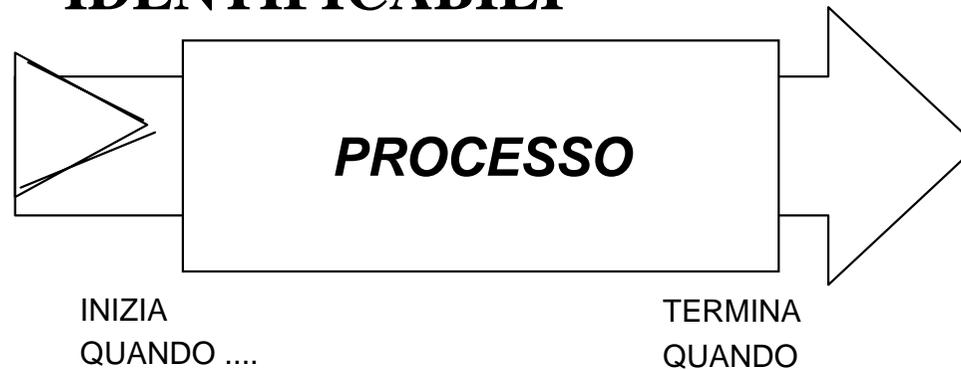
RISOLVERE TEMPESTIVAMENTE I RECLAMI DEI CONSUMATORI (clienti esterni),

MINIMIZZARE I COSTI (per l'organizzazione),

FORNIRE LE INFORMAZIONI SUI GUASTI AL PRODOTTO (per il settore tecnico).

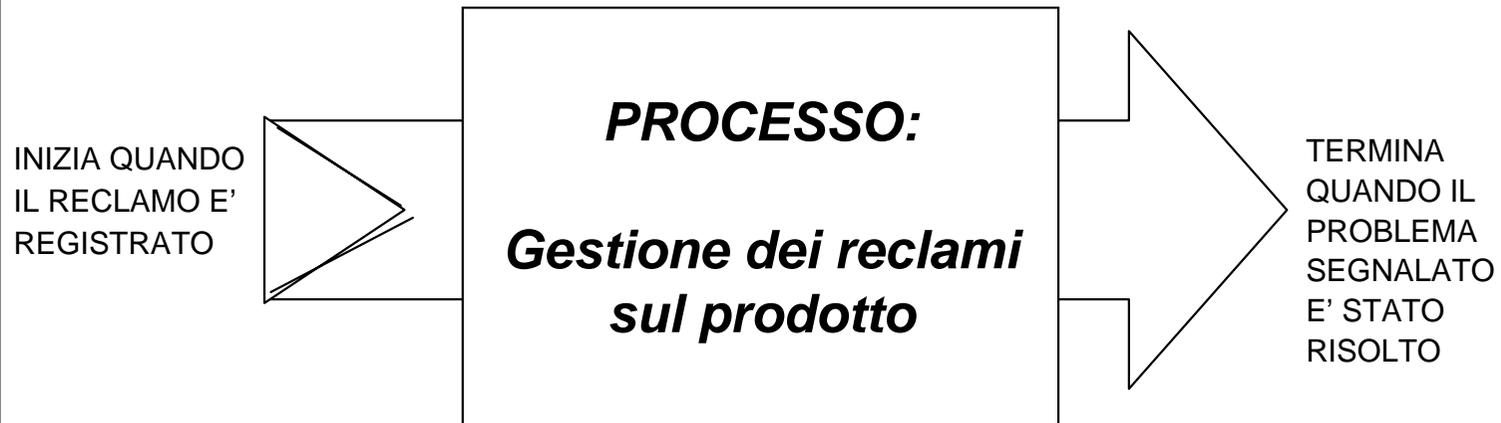
STABILIRE I CONFINI

- ◆ **DEFINIRE I LIMITI DEL PROCESSO**
(dove inizia e dove termina)
INDIVIDUANDO EVENTI PRECISI ED IDENTIFICABILI



I CONFINI DEL PROCESSO

esempio



FORNITORI E CLIENTI

- ◆ ***FORNITORI:***
IDENTIFICARE ENTI/FUNZIONI CHE FORNISCONO PRODOTTI O SERVIZI (Input) CHE VENGONO UTILIZZATI DAL PROCESSO

- ◆ ***CLIENTI:***
IDENTIFICARE COLORO CHE, INTERNAMENTE O ESTERNAMENTE ALL'AZIENDA, UTILIZZANO PRODOTTI O SERVIZI (Output) DEL PROCESSO

SCHEMA FORNITORI/CLIENTI

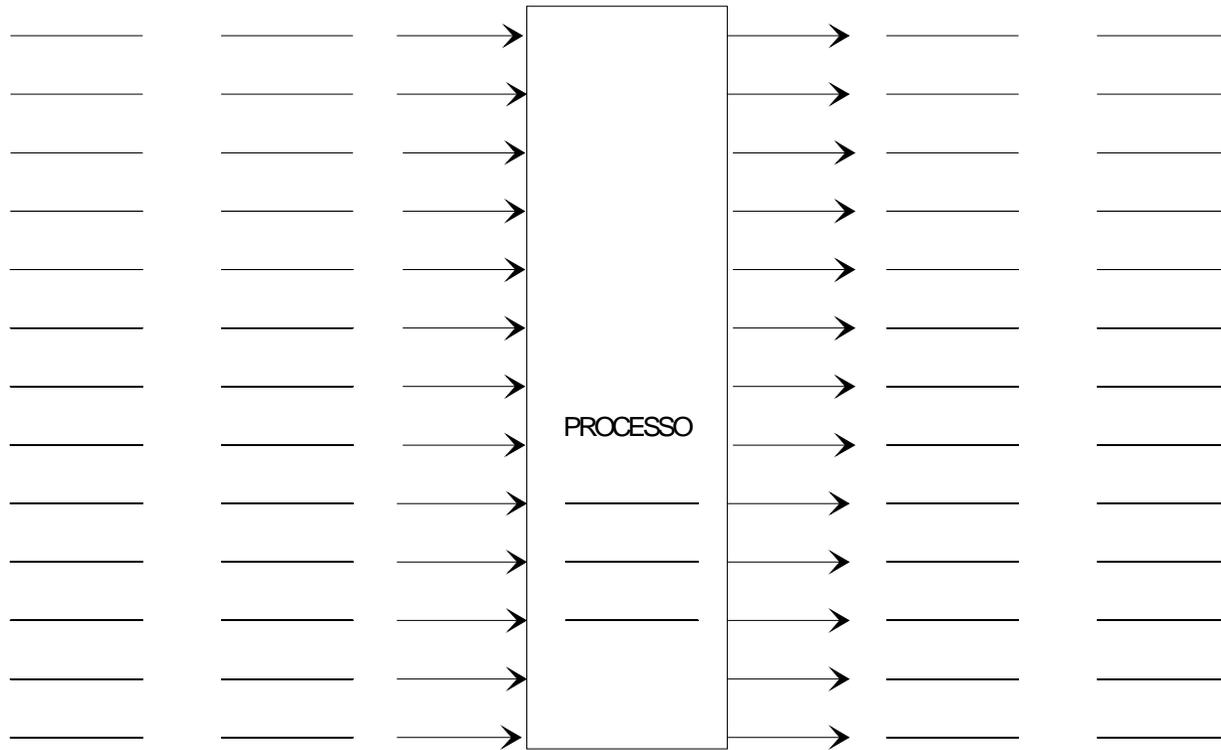
COMINCIA QUANDO:

FORNITORI

INPUTS

OUTPUTS

CLIENTI



TERMINA QUANDO:

BISOGNI DEI CLIENTI

- ◆ ***INTERVISTARE I CLIENTI PER CONOSCERE:***
 - **Prodotti/servizi richiesti**
 - **Bisogni e loro importanza (priorità)**
- ◆ ***DEFINIRE INDICATORI DI PRESTAZIONE DEL PROCESSO CORRELATI AI BISOGNI DEL CLIENTE***

**LA BASE DELL'APPROCCIO "GESTIONE
PER PROCESSI" E' LA CONOSCENZA
DETTAGLIATA DELLA SITUAZIONE
ESISTENTE IN TERMINI DI:**

- ◆ **FLUSSO**
- ◆ **PRESTAZIONI**
- ◆ **PROBLEMI E CRITICITA'**

**PERCHE' E' NECESSARIO
DESCRIVERE IL PROCESSO
ATTRAVERSO LA STESURA DEL
FLUSSO**

- 1. PER COMPRENDERNE IL
FUNZIONAMENTO**
- 2. PER STANDARDIZZARE LE
ATTIVITA'**
- 3. PER FACILITARE LA RICERCA
DEI MIGLIORAMENTI**

FLUSSO DEL PROCESSO

- ◆ ***DEFINIRE IN DETTAGLIO LE ATTIVITA' E COME SONO TRA LORO COLLEGATE***
- ◆ ***METODI PIU' UTILIZZATI:***
 - **Tecnica ASME**
 - **Diagramma di flusso**
 - **Diagramma di flusso funzionale**

FLUSSO DEL PROCESSO: TECNICA ASME

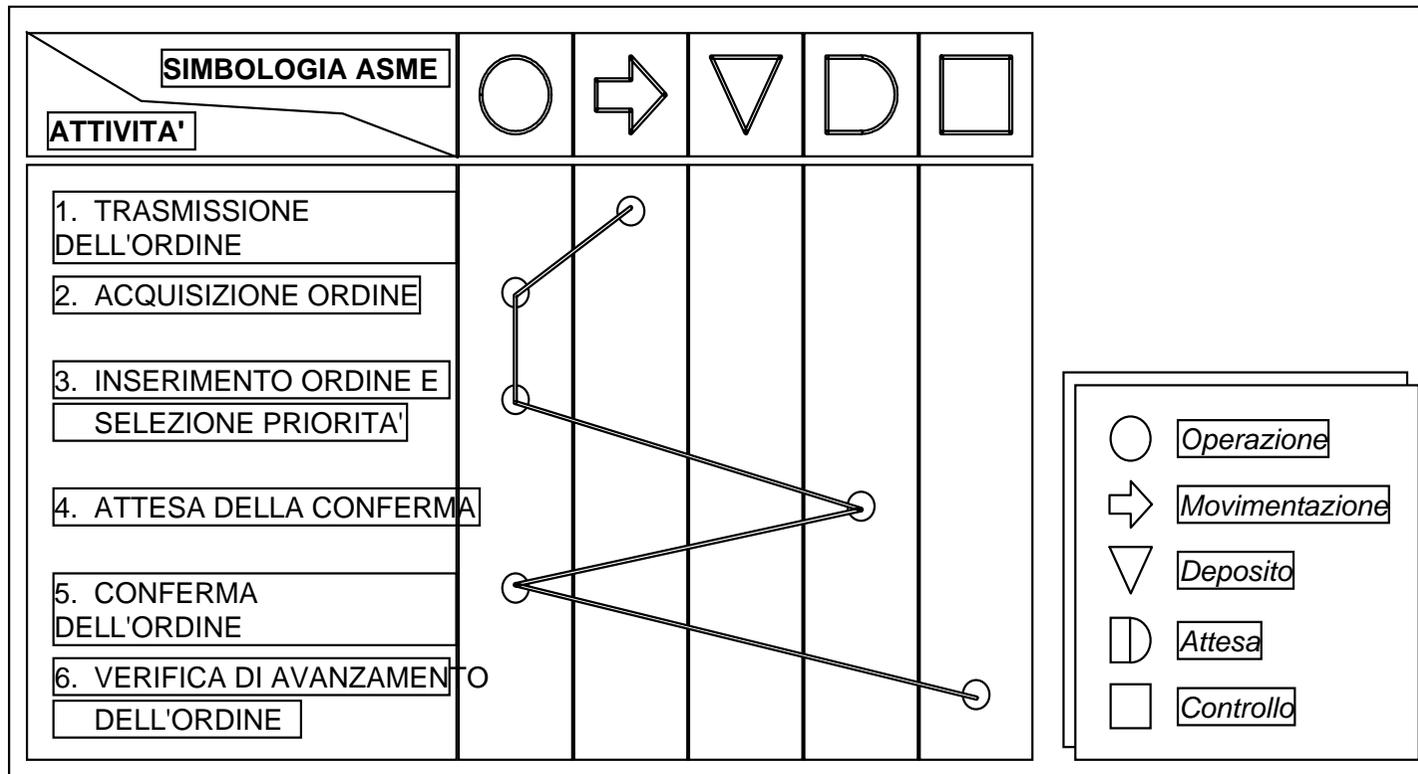


DIAGRAMMA DI FLUSSO

LAVORAZIONE ----- ASSIEME TELAIO
 ----- SITUAZIONE INIZIALE
 ----- AZIENDA

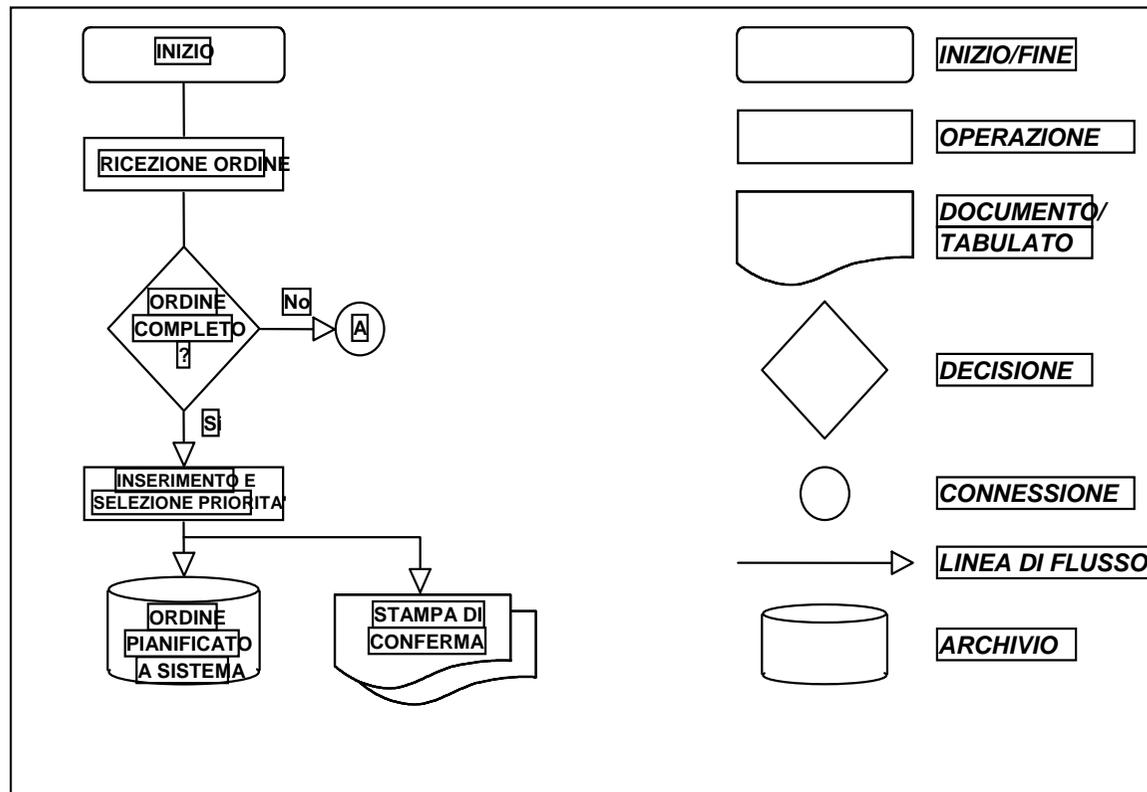
N.		O P E R A Z	T R A S P O.	C O N T R O.	A T T E S E	A C C A N T.	D I S T. M I.	Q T A	T E M P I
1.	Da mag. a p. m. 6						285		
2.	Attesa a p. m. 6								
3.	Lavorazione ciclo 2								
4.	Attesa a p. m. 6								
5.	Da p. m. 6 a mag. 3						115		
6.	Deposito mag. B								
7.	Da mag. B. a p.m. 1						298		
8.	Attesa p. m. 1								
9.	Lavorazione ciclo 3								
10.	Attesa p. m. 1								
11.	Da p.a. 1 a mag. C						156		
12.	Deposito mag.								
13.	Da mag. C a p. m.						112		
14.	Attesa p. m. 4								
15.	Lavorazione ciclo 4								
16.	Attesa da p. m. 3 a p. m. 5								
17.	Lavorazione ciclo 5								
18.	Attesa p. m. 5								
19.	Da p. m. 5 a mag. M						2484		

TECNICA ASME

PUNTI DI FORZA

- ◆ **SEMPLICITA' DI REDAZIONE E DI LETTURA**
- ◆ **IDENTIFICAZIONE IMMEDIATA DELLE ATTIVITA' SENZA VALORE AGGIUNTO**
- ◆ **POSSIBILITA' DI LETTURA VERTICALE (n° di trasferimenti, stoccaggi ecc. e loro scomposizioni)**

FLUSSO DEL PROCESSO: DIAGRAMMA DI FLUSSO



ESEMPIO DI DIAGRAMMA DI FLUSSO - USARE IL TELEVISORE

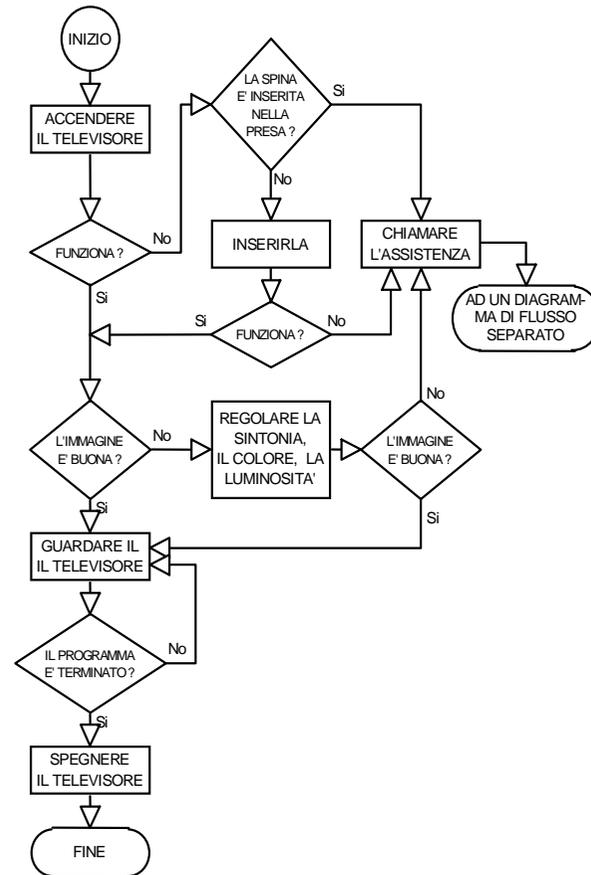


DIAGRAMMA DI FLUSSO

PUNTI DI FORZA

POSSIBILITA' DI DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA' E DEGLI OUTPUT

- ◆ **POSSIBILITA' DI GESTIONE DI
ALTERNATIVE (punti di decisione)**
- ◆ **FACILE COLLEGAMENTO CON
ALTRI PROCESSI
CONOSCENZA DIFFUSA CHE
DERIVA DALL'IMPIEGO IN CAMPO
INFORMATICO**

FLUSSO DEL PROCESSO: DIAGRAMMA DI FLUSSO FUNZIONALE

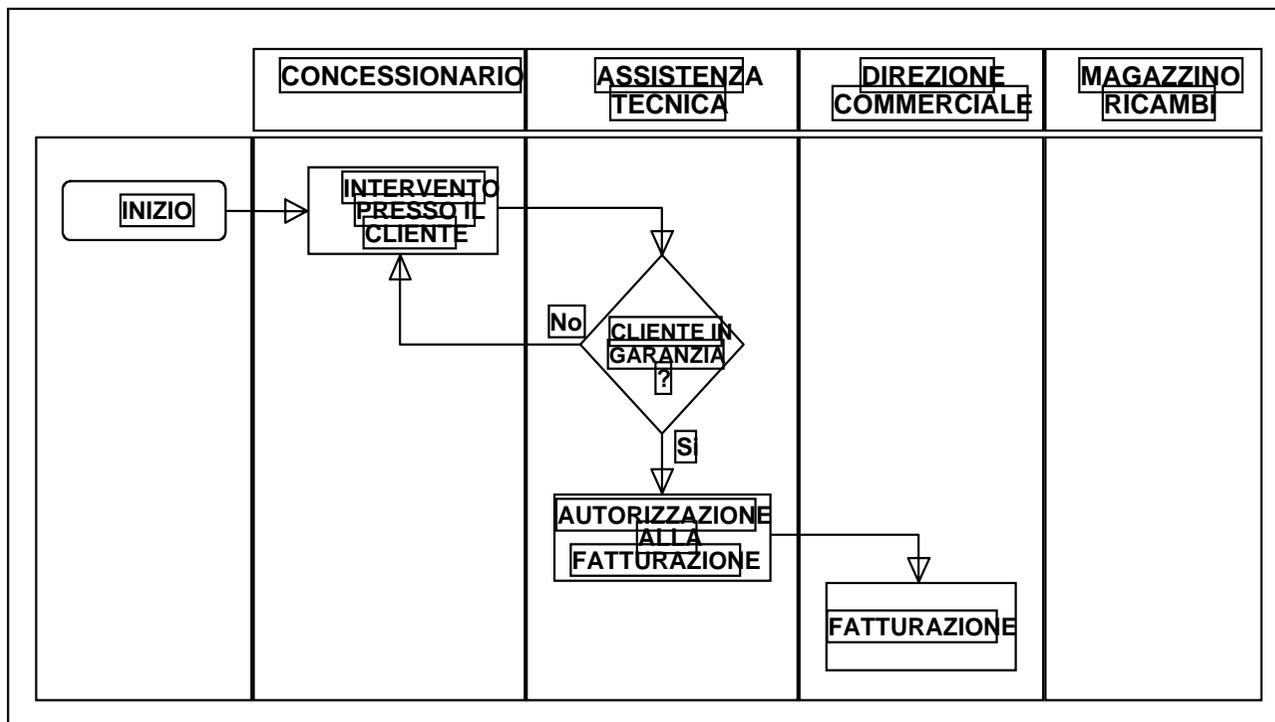


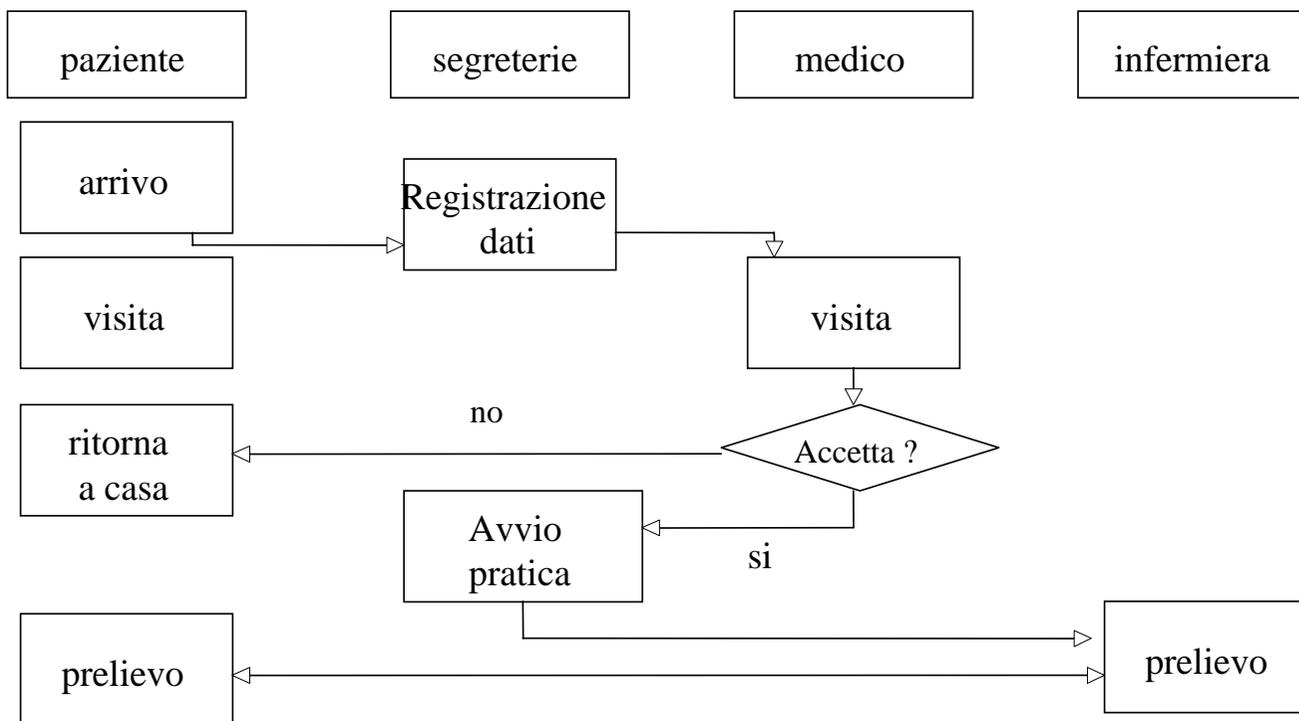
DIAGRAMMA DI FLUSSO FUNZIONALE

PUNTI DI FORZA

- ◆ **IDENTIFICAZIONE DELLE RESPONSABILITA'**
- ◆ **CHIARA VISIBILITA' DEI "VA E VIENI" NEL FLUSSO E DEI RITORNI**
- ◆ **IDENTIFICAZIONE IMMEDIATA DELLA FRAMMENTAZIONE FUNZIONALE DEL PROCESSO (n° di enti coinvolti)**
- ◆ **POSSIBILITA' DI GESTIONE DELLE ALTERNATIVE**

DIAGRAMMA DI FLUSSO A MATRICE

accettazione e ricovero



MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI

LE 2 DOMANDE CHIAVE ALL'INIZIO DELLE ATTIVITA' DI MIGLIORAMENTO

1. DOVE AGIRE

**SCELTA DELLE PRIORITA' DI
INTERVENTO**

2. COME AGIRE

**SCELTA DELL'APPROCCIO PER IL
MIGLIORAMENTO**

***1. SCELTA DELLE PRIORITA' DI
INTERVENTO***

SCELTA DELLE PRIORITA' D'INTERVENTO

DUE ELEMENTI DA VALUTARE:

- ◆ **LIVELLO DI DETTAGLIO**
- ◆ **METODO DA IMPIEGARE PER
LA SCELTA**

LIVELLO DI DETTAGLIO

MACRO = PROCESSI GENERALI

- ◆ **RISULTATI POTENZIALI GRANDI**
- ◆ **MODIFICA DELL'ORGANIZZAZIONE**
- ◆ **COMPLESSITA' DI INTERVENTO**
- ◆ **TEMPI LUNGH**

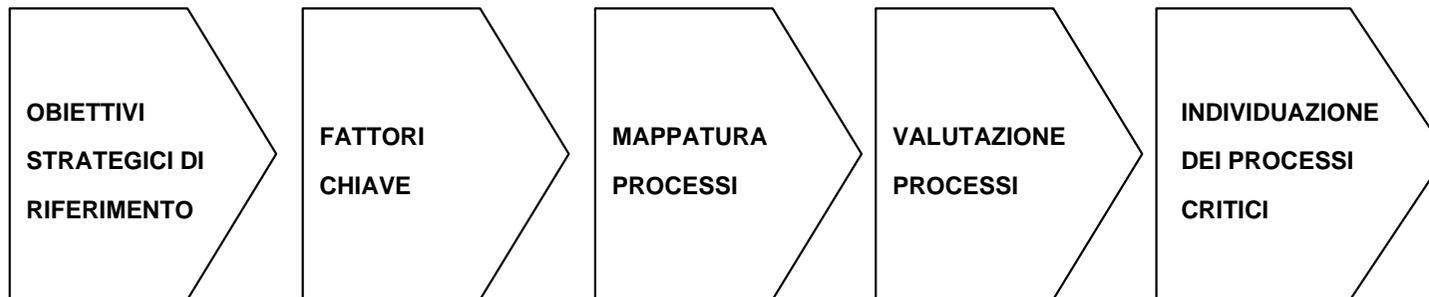
MICRO = SOTTO PROCESSI

- ◆ **RISULTATI MENO IMPORTANTI**
- ◆ **RISCHIO DI SUB-OTTIMIZZAZIONE**
- ◆ **PIU' FACILI DA GESTIRE (sia nello studio che nella realizzazione)**
- ◆ **MINORI SFORZI (e risorse) PER LA REALIZZAZIONE**

I METODI DI SCELTA

- ◆ **AUTODIAGNOSI**
- ◆ **CORRELAZIONE PRIORITA'
DELL'AZIENDA/PROCESSI**

AUTODIAGNOSI PER L'INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI CRITICI



OBIETTIVI STRATEGICI DI RIFERIMENTO

Sono derivati dal piano strategico e dal business plan

Alcuni esempi :

- ▣ Aumentare il market share del 5% in Italia*
- ▣ Svilupparsi come fornitore qualificato di componenti a tecnologia avanzata*
- ▣ Aumentare la propria presenza presso i clienti chiave*
- ▣ Ridurre il capitale investito del 5%*
- ▣ Ridurre i costi del prodotto del 10%*
- ▣ Diventare partner in un progetto internazionale*

FATTORI CHIAVE

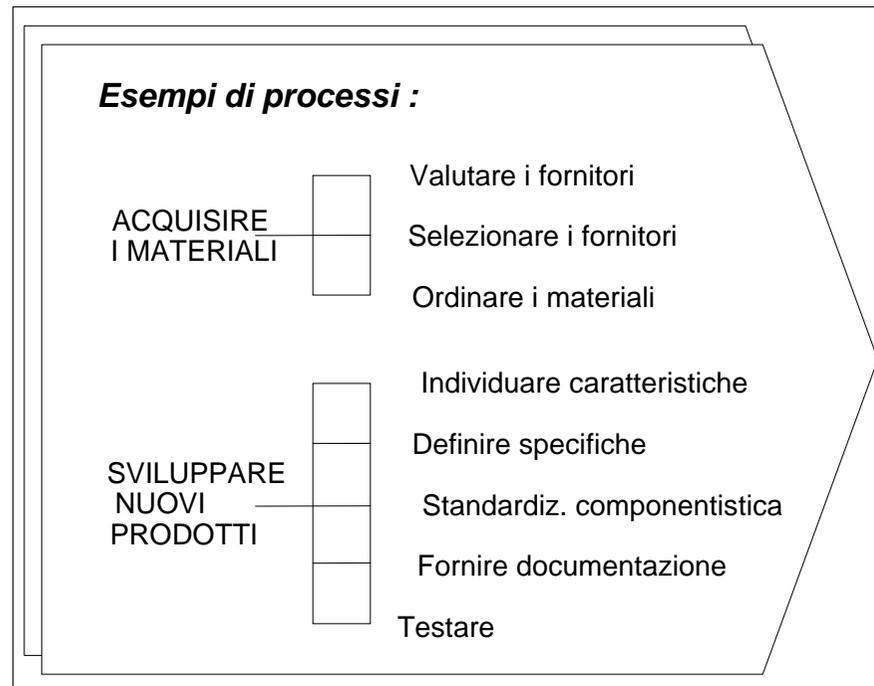
Sono gli elementi su cui concentrarsi per conseguire gli obiettivi strategici di riferimento. Sono in numero limitato (max 8). Hanno spesso pesi diversi.

Alcuni esempi :

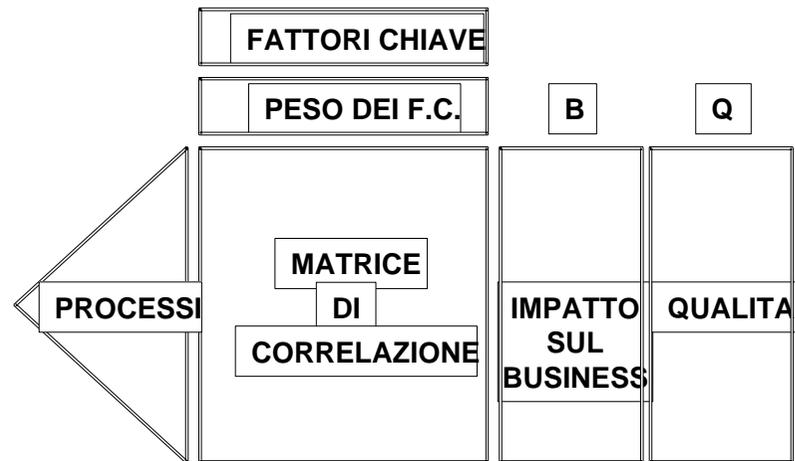
- p* Qualità prodotto
- p* Costo del prodotto
- p* Affidabilità consegne
- p* Servizio
- p* Time to market
- p* Innovazione prodotto
- p* Immagine
- p* Reattività alle esigenze del mercato
- p* Flessibilità produttiva
- p* Conoscenza del mercato
- p* Completezza del processo tecnologico
- p* Creatività
- p* Proattività nei confronti del cliente

MAPPATURA DEI PROCESSI

Tutte le attività necessarie a realizzare il business vengono descritte in termini di processo



VALUTAZIONE DEI PROCESSI: MATRICE DI CORRELAZIONE



IMPATTO SUL BUSINESS (B)

Esprime quantitativamente il contributo di ciascun processo sull'insieme dei fattori chiave. Si calcola moltiplicando l'impatto dal processo sul FC per il peso del FC, e sommando tutti gli impatti

QUALITA' (Q)

Giudizio di sintesi sulle prestazioni del processo in termini di efficacia ed efficienza. Esprime il "Potenziale di miglioramento"

***2. SCELTA DELL'APPROCCIO PER
IL MIGLIORAMENTO***

RIPROGETTAZIONE

CHECK LIST PER MIGLIORAMENTO PROCESSI

Punto di partenza: DIAGRAMMA DI FLUSSO

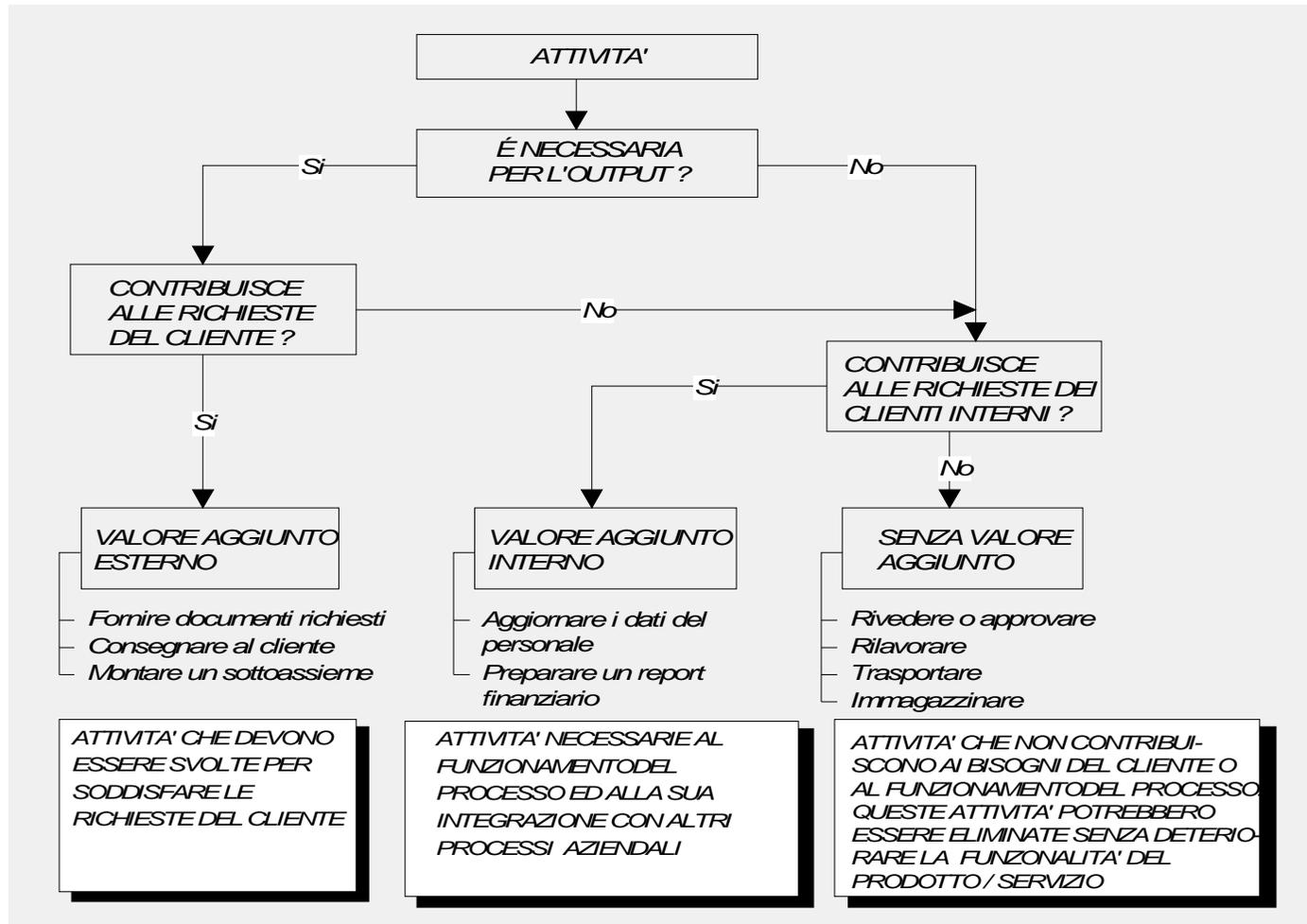
- 1. ANALISI VALORE AGGIUNTO DI OGNI ATTIVITA'**
 - **Serve al cliente finale (V.A. esterno) ?**
 - **Serve ad un cliente interno (V.A. per clienti interni) ?**
(Cosa accadrebbe se non la facessimo ?)
 - **Non serve né al cliente finale né interno (senza V.A.)**
(se disponibili dati dettagliati fare Analisi Pareto per costo di attività)
- 2. ANALISI CRITICA DEI RITORNI DI FLUSSO**
 - **Perché esistono ?**
 - **Un livello maggiore di precisione è sufficiente ad eliminarli ?**
- 3. ACCORPAMENTO ATTIVITA'**
- 4. METODO**
 - **Come viene svolta l'attività (procedure operative, modulistica, layout, professionalità organizzative, office automation, informatizzazione)**

CHECK LIST PER MIGLIORAMENTO PROCESSI

Punto di partenza: DIAGRAMMA DI FLUSSO

- 5. CORRETTA ALLOCAZIONE ATTIVITA'/FUNZIONE
(verticale o orizzontale)**
- 6. CESSIONE ATTIVITA' ALL'ESTERNO**
 - **Acquisto di servizi**
 - **Cessione ad altri settori aziendali**
- 7. PARALLELIZZAZIONE ATTIVITA'**
- 8. BILANCIAMENTO DEI CARICHI DI LAVORO**
- 9. ACCORPAMENTO ATTIVITA'/RUOLI**
- 10. LIVELLO DI PRECISIONE IN RAPPORTO ALLE
NECESSITA' (valutazione del rischio in relazione al
costo o al tempo)**

RIPROGETTAZIONE - ANALISI DEL VALORE



ALCUNI SPUNTI PER IL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA'

- ◆ **ALLINEAMENTO TRA CLIENTE E FORNITORE**
- ◆ **MIGLIORAMENTO DELLE COMUNICAZIONI**
- ◆ **SEMPLIFICAZIONE**
- ◆ **STANDARDIZZAZIONE**
- ◆ **FORMAZIONE DEL PERSONALE**
- ◆ **AUTOMAZIONE**

ALCUNI SPUNTI PER IL MIGLIORAMENTO DEI COSTI

- ◆ **ELIMINAZIONE DEGLI SPRECHI**
- ◆ **MIGLIORE UTILIZZO DEI MEZZI ESISTENTI**
- ◆ **SOLUZIONI PER ELIMINARE ATTIVITA' RIDONDANTI**
- ◆ **ALLARGAMENTO DEI COMPITI**
(unificazione delle attività simili/consecutive)
- ◆ **AUTOMAZIONE**

ALCUNI SPUNTI PER LA RIDUZIONE DEI TEMPI

- ◆ **PARALLELIZZAZIONE**
- ◆ **CAMBIAMENTI DI SEQUENZA**
- ◆ **ELIMINAZIONE DELLE FERMATE/MICRO FERMATE**
- ◆ **SINCRONIZZAZIONE DELLE ATTIVITA'**
- ◆ **AUTOMAZIONE**

RIPROGETTAZIONE

- ◆ **DISEGNARE IL NUOVO FLUSSO (es: diagramma funzionale)**

- ◆ **VERIFICARE:**
 - **La riduzione ottenuta in termini di n° di fasi e n° di funzioni coinvolte**
 - **L'elenco delle cause dei problemi per verificare se sono state eliminate**

- ◆ **DEFINIRE LE AZIONI DA CONDURRE PER REALIZZARE IL NUOVO FLUSSO**

ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

CRITERI DI RIFERIMENTO

- ◆ **PRIORITA' AI PROCESSI PRIMARI**
- ◆ **PROCESSI DI SUPPORTO IN "PULL"**
(guidati dai primari)
- ◆ **INDIVIDUAZIONE DELLE
RESPONSABILITA' DI PROCESSO**
(process owner)
- ◆ **DECENTRAMENTO DEI PROCESSI DI
SUPPORTO**

PRESTAZIONI

**DEFINIRE E RACCOGLIERE LE
MISURE PER CONOSCERE LE
PRESTAZIONI DEL PROCESSO IN
TERMINI DI:**

- ◆ **EFFICACIA (Qualità percepita dai clienti, tempo ...)**
- ◆ **EFFICIENZA (costo, n° di rilavorazioni ...)**