



# L'approccio per processi

*A cura di Gianfilippo Macchi*

# Modellazione dell'attività aziendale

## il diagramma di contesto

AL DI FUORI  
DELL'AZIENDA



# Parte prima

---

Con la visione chiara dei risultati da conseguire, l'organizzazione è collocata al centro del contesto degli operatori

Le interfacce contengono tre tipi di informazione:

- a) Clienti che forniscono i requisiti e/o il prodotto da elaborare
- b) Le organizzazioni esterne che forniscono il prodotto o le informazioni con cui portare a termine la missione
- c) Le organizzazioni interne che forniscono il prodotto o le informazioni con cui portare a termine la mission dell'organizzazione

I dati ottenuti devono essere rappresentati come risultati dell'azienda in termini di

- a) Prodotti e servizi forniti
- b) Effetti sugli operatori (clienti, impiegati, fornitori, investitori, proprietari, comunità)

La struttura della ISO 9001:2008 è basata sui processi, come schematicamente illustrato qui sotto (fig.1)

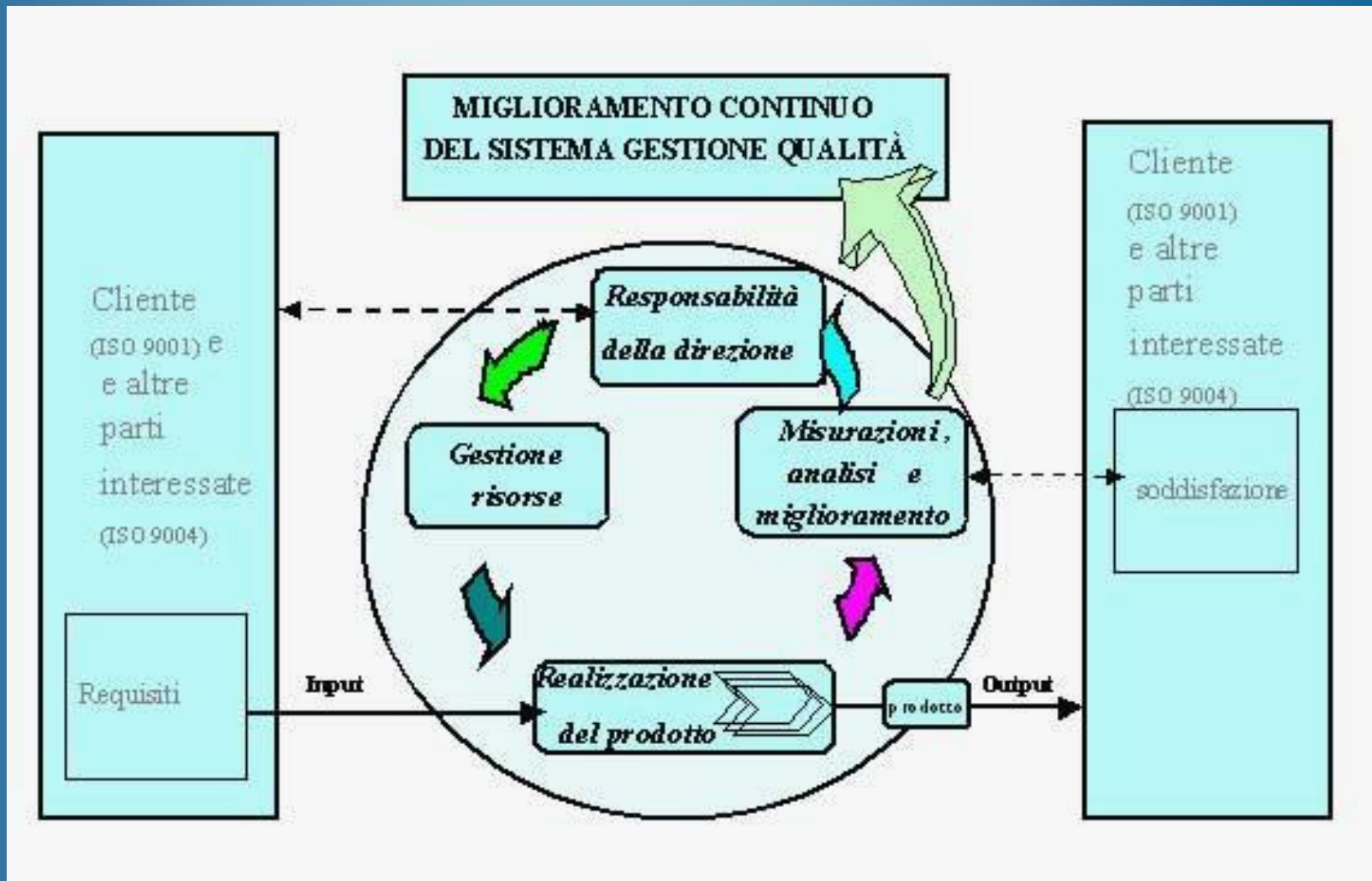
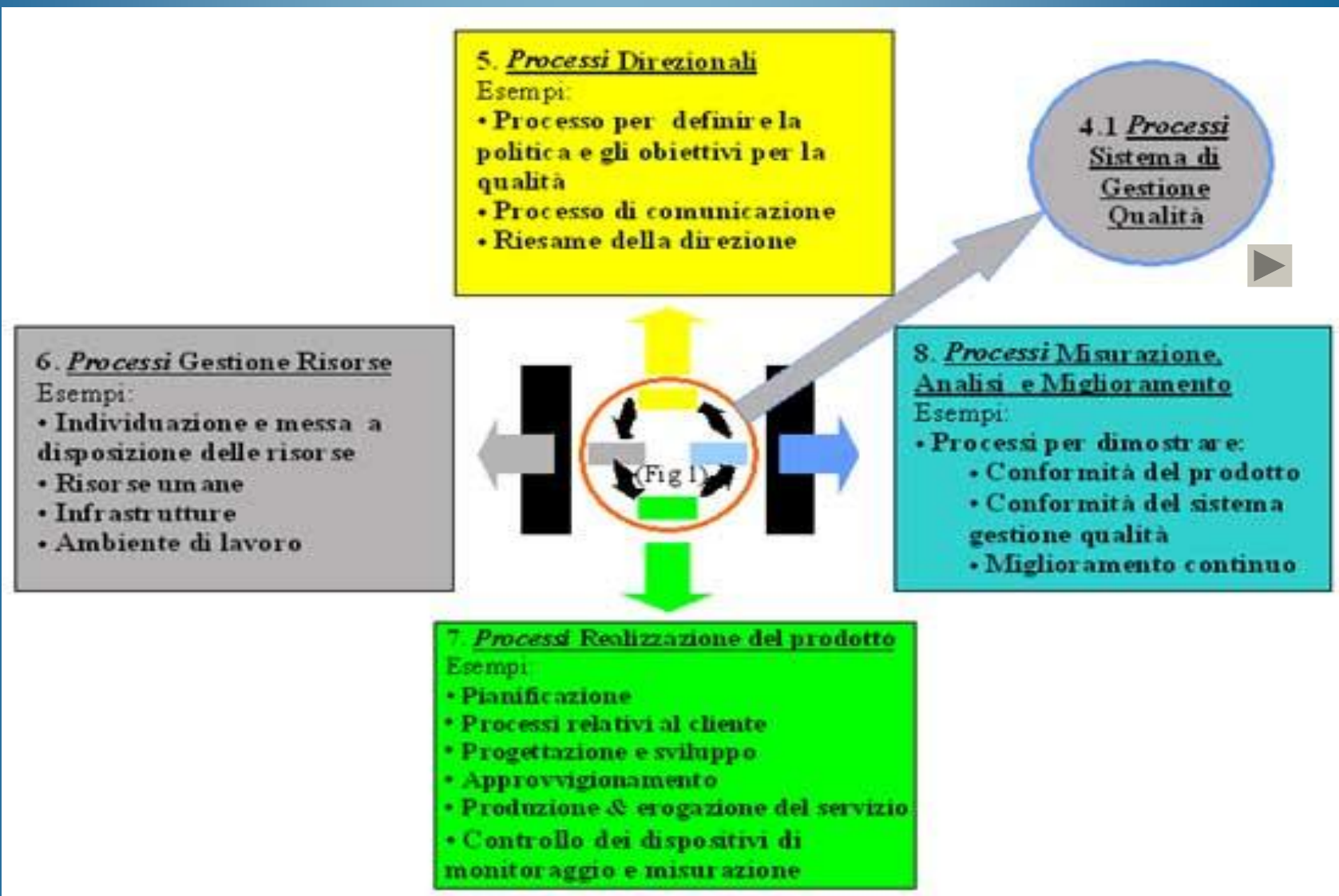


Fig. 2 Rappresentazione schematica dei processi tipici di un SGQ (con riferimento alla Fig. 1)



# L'approccio per processi

---

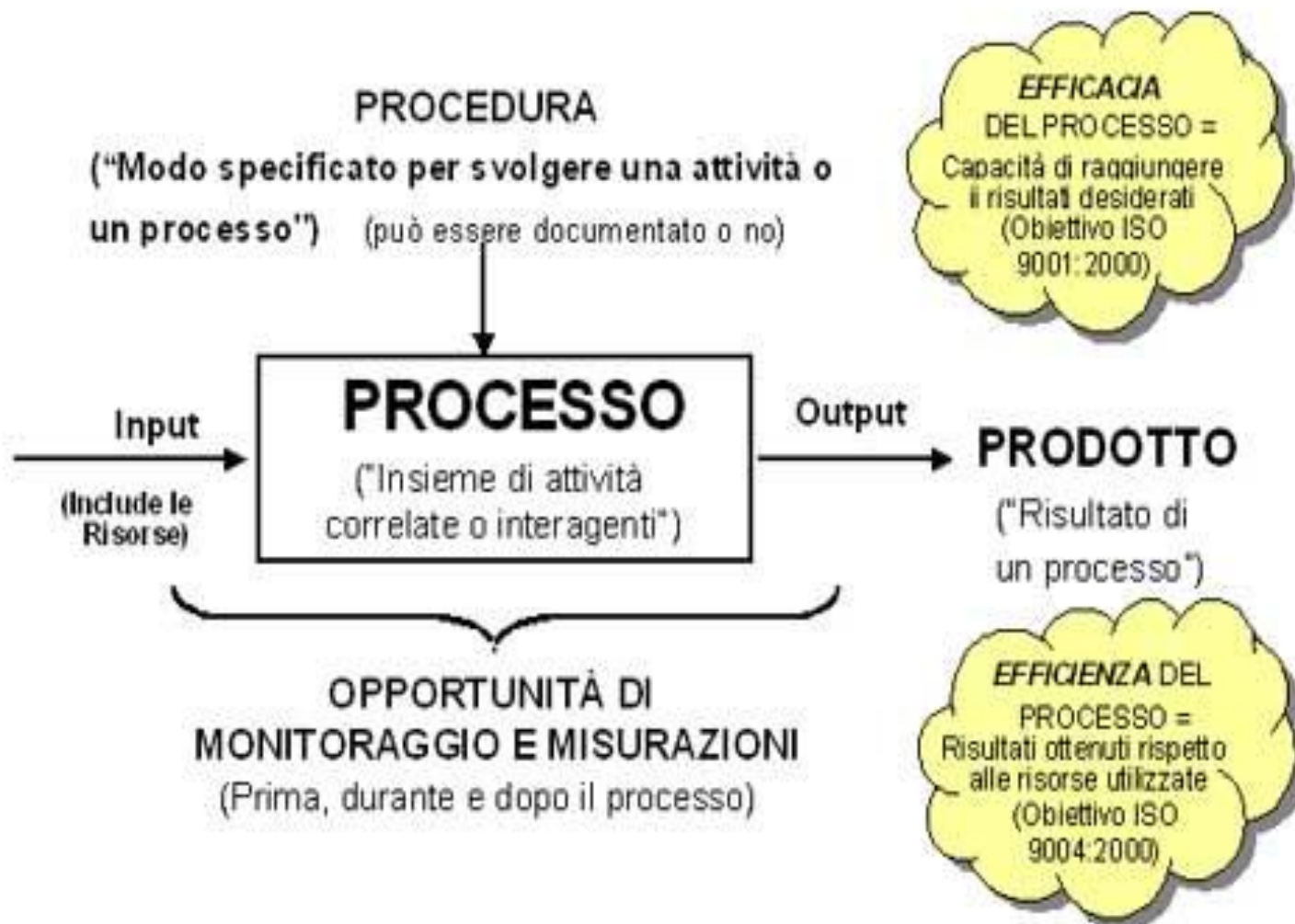
**Processo:** Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in ingresso in elementi in uscita.

**Nota 1** - *Gli elementi in entrata in un processo provengono generalmente dagli elementi in uscita da altri processi.*

**Nota 2** - *I processi di un'organizzazione sono di regola pianificati ed eseguiti in condizioni controllate al fine di aggiungere valore*

dalla ISO 9000:2005

# L'approccio per processi





# L'approccio per processi

---

## Efficacia ed efficienza

### Efficacia

Grado di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei risultati pianificati

### Efficienza

Rapporto tra risultati ottenuti e le risorse utilizzate per ottenerli



# L'approccio per processi

---

## Efficienza

L'azienda è efficiente quando utilizza in maniera economica le risorse a propria disposizione

I giudizi di efficienza riguardano tutte le fasi del processo produttivo: acquisto, produzione e vendita

e si pongono come obiettivo l'analisi delle alternative che producono il massimo rapporto tra risultati ottenuti e mezzi impiegati

## L'approccio per processi

---

*Efficienza, Efficienza tecnica o produttiva indicano:*

la capacità dell'azienda (*efficienza interna*) a produrre più unità fisiche di output dato un certo ammontare di input e una certa tecnologia o viceversa

# L'approccio per processi

---

**Es.: produttività del lavoro**

Quantità di output/ore lavoro

**Es.: produttività degli impianti**

*Efficienza tecnica o produttiva*

Indicatori di efficienza

# L'approccio per processi

---

## Efficacia

Un' azienda è *efficace* quando ha raggiunto con successo gli obiettivi prefissati.

I giudizi di efficacia implicano quindi una valutazione qualitativa *ex-post* del grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati; tali obiettivi possono essere: il grado di soddisfazione della clientela, i guadagni conseguiti dall'azienda ecc.

Una delle modalità efficaci di comunicazione con la clientela è costituita dall'attività da reclami, informazioni relative ai prodotti e quesiti relativi alla gestione dei contratti o degli ordini.

# L'approccio per processi

---

*Il concetto di economicità sintetizza la capacità dell'azienda nel lungo periodo di utilizzare in modo efficiente le proprie risorse raggiungendo in modo efficace i propri obiettivi*

## Allora economicità cosa vuol dire?

Quanto detto implica che secondo la logica economico aziendale l'attività aziendale deve essere rivolta alla ricerca del raggiungimento degli obiettivi prefissati con l'utilizzo razionale delle risorse via via disponibili

# Il ciclo P-D-C-A e l'approccio per processi

---

Il ciclo PDCA è stato sviluppato inizialmente, negli anni 1920, da Walter Shewhart ed è stato successivamente reso popolare da W. Edwards Deming. Per questo motivo è molto conosciuto come "ciclo di Deming".

Il ciclo PDCA è ampiamente trattato nella letteratura tecnica, in numerose lingue, e gli utilizzatori delle norme serie ISO 9000:2000 sono invitati a consultarla per comprenderne meglio i concetti.

Il concetto PDCA è presente in tutte le aree della nostra vita personale o professionale e viene utilizzato continuamente, formalmente o informalmente, coscientemente o non, in qualunque cosa noi facciamo. Ogni attività, sia essa semplice o complessa, ricade sotto questo schema senza fine.

## Il ciclo P-D-C-A e l'approccio per processi



Nell'ambito di un SGQ il ciclo PDCA rappresenta un ciclo dinamico che può essere applicato sia al singolo processo sia alla rete di processi in quanto tale.

Il ciclo è strettamente associato con la pianificazione, l'attuazione, il controllo ed il miglioramento continuo dei processi realizzativi e di quelli relativi al SGQ.



# Il ciclo P-D-C-A e l'approccio per processi

*La nota riportata al punto 0.2 della ISO 9001:2008 dà la seguente spiegazione del ciclo PDCA applicato ai processi:*

**Plan:** stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati conformi ai requisiti del cliente ed alle politiche dell'organizzazione;

**Do:** dare attuazione ai processi;

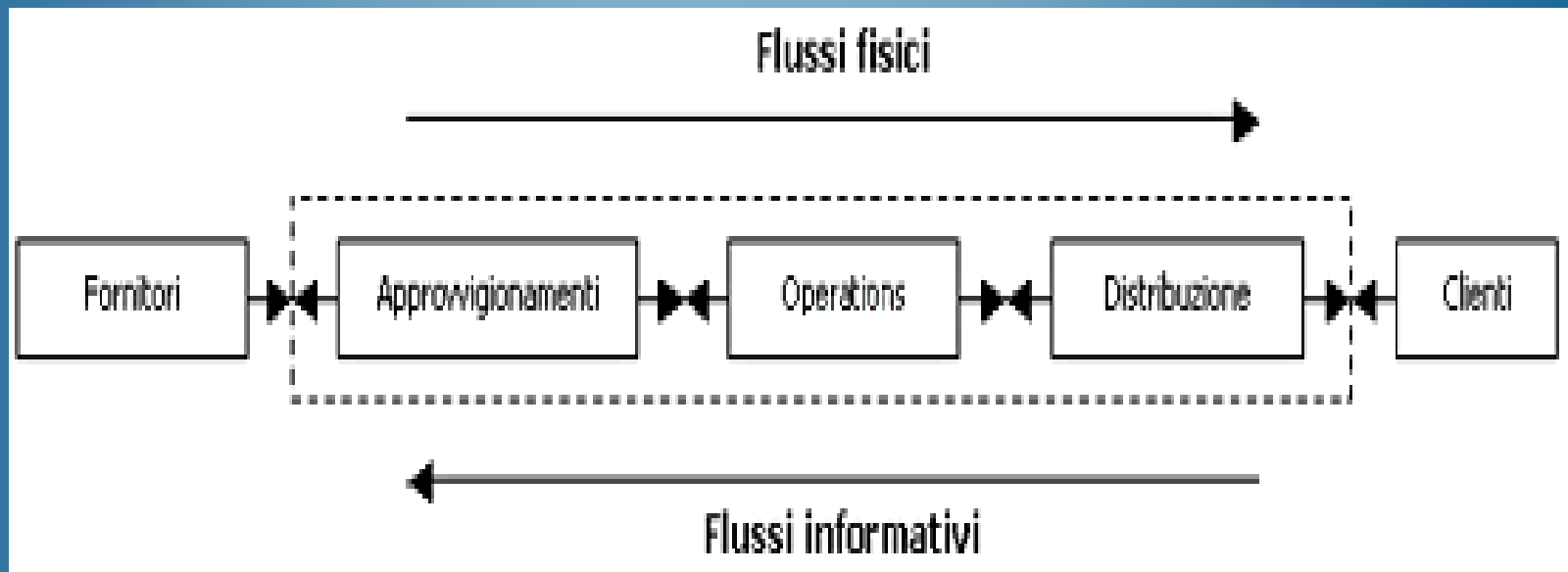
**Check:** monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi ai prodotti e riportarne i risultati;

**Act:** adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.

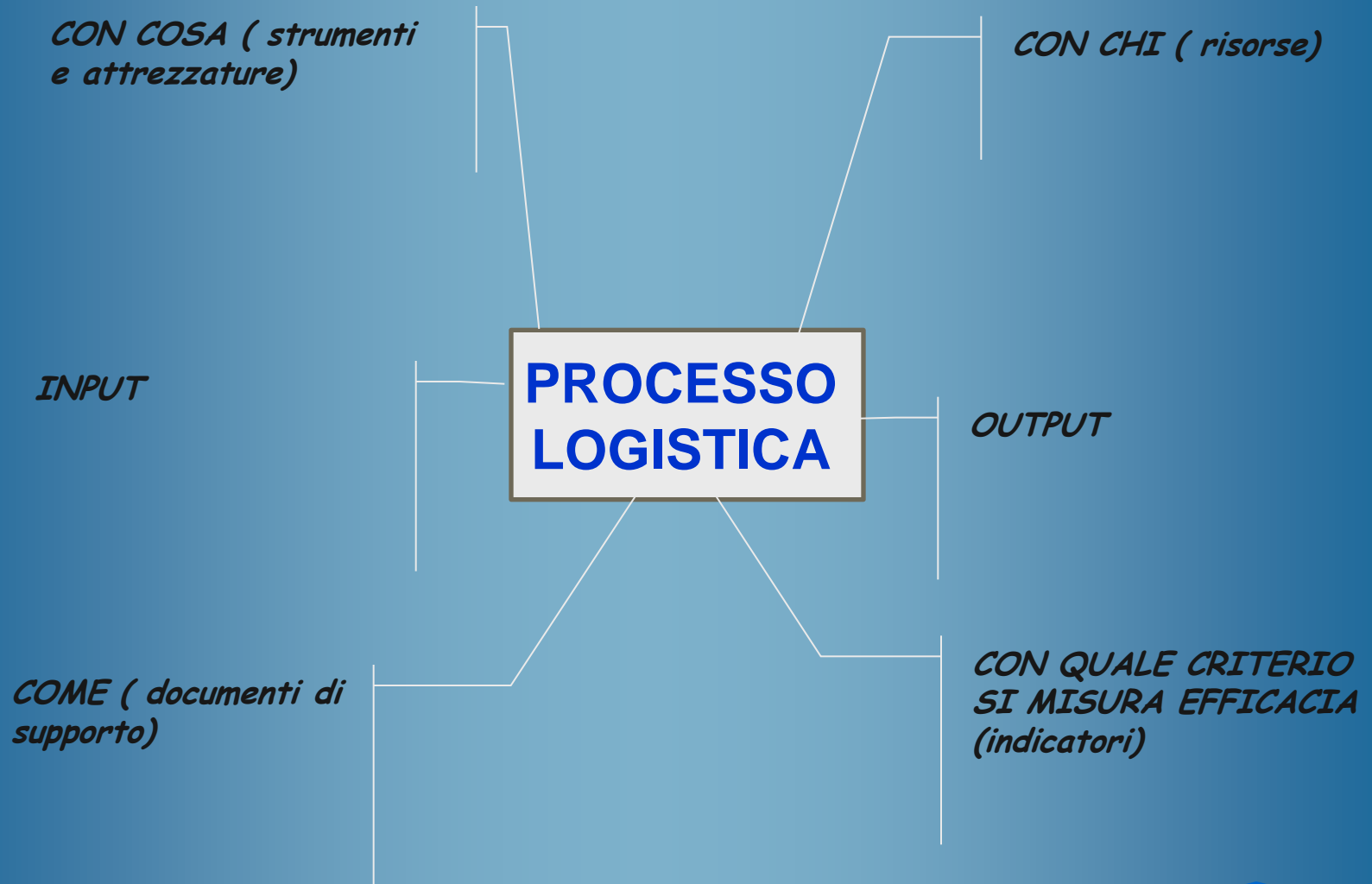
# Gli elementi che compongono il processo

## PROCESSO di LOGISTICA

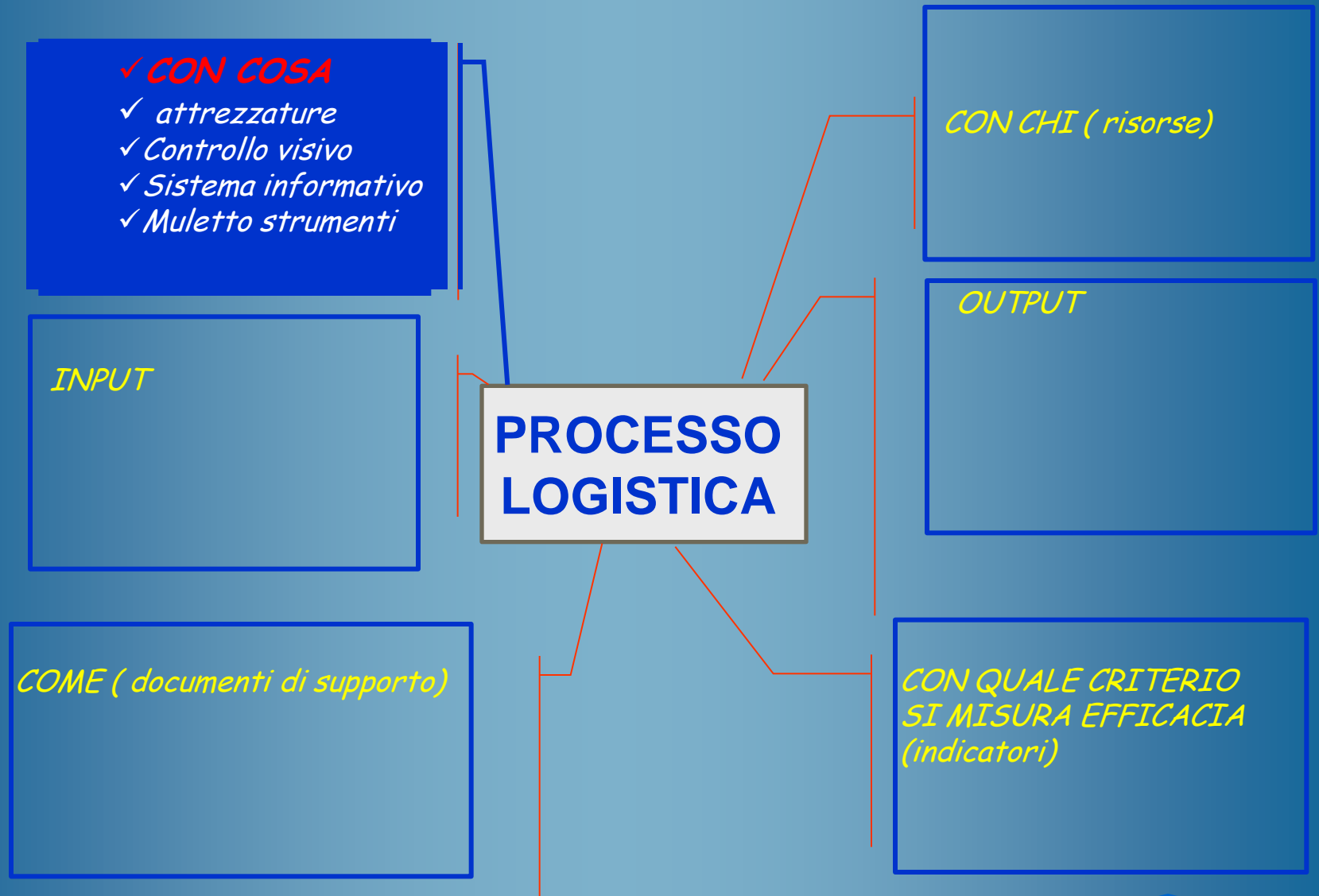
La missione della logistica è pianificare e coordinare tutte le attività necessarie per raggiungere il livello di servizio desiderato al minor costo possibile. La logistica deve quindi essere vista come il collegamento tra il mercato e l'ambiente operativo dell'azienda. L'ambito della logistica attraversa tutta l'organizzazione aziendale, dalla gestione delle materie prime fino alla consegna del prodotto finito.



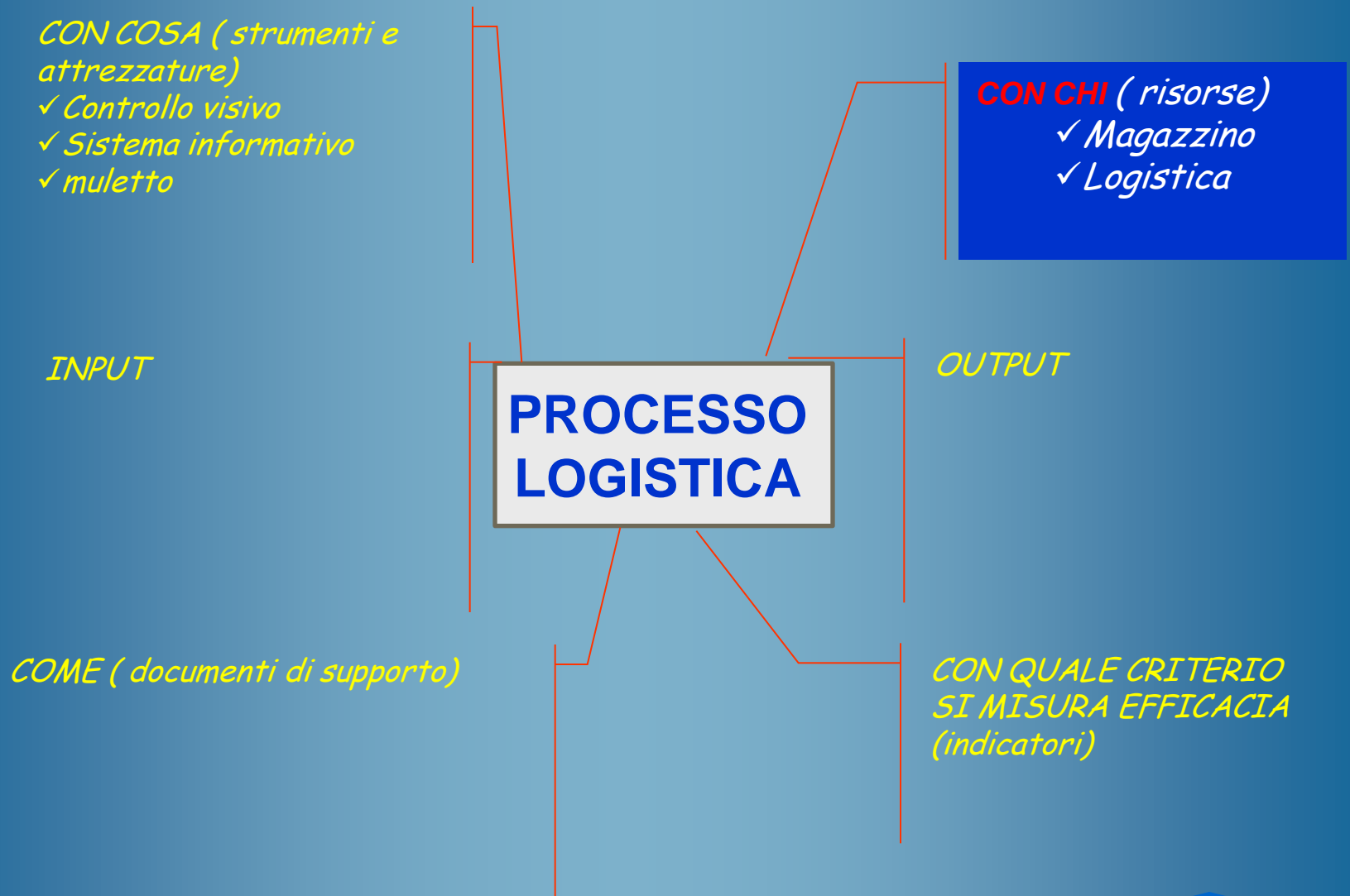
# Gli elementi che compongono il processo



# Gli elementi che compongono il processo



# Gli elementi che compongono il processo



# Gli elementi che compongono il processo

*CON COSA (strumenti e attrezzature)*

- ✓ **Controllo visivo**
- ✓ **Sistema informativo**
- ✓ **muletto**

*CON CHI (risorse)*

- ✓ **Logistica**
- ✓ **Magazzino**

## **INPUT**

- ✓ *Materiale in arrivo (grezzo, di consumo, materie prime)*
- ✓ *Ddt, ordine*
- ✓ *Certific. di analisi mat. prime*
- ✓ *Schede tecniche materie prime*
- ✓ *Ordini dei clienti*
- ✓ *Specifiche di imballo cliente*

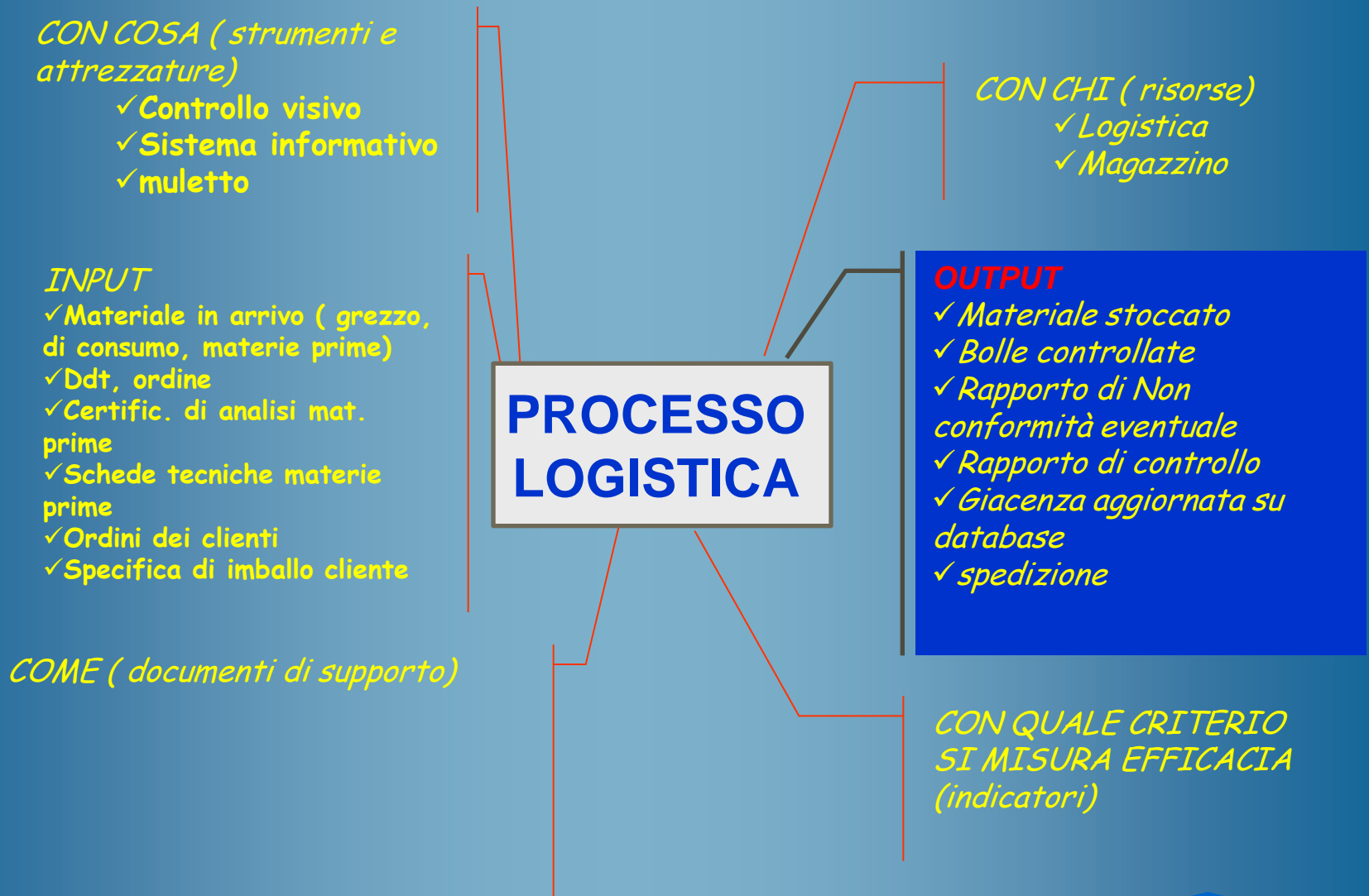
*COME (documenti di supporto)*

**PROCESSO LOGISTICA**

*OUTPUT*

*CON QUALE CRITERIO SI MISURA EFFICACIA (indicatori)*

# Gli elementi che compongono il processo





# Gli elementi che compongono il processo

**CON COSA** (*strumenti e attrezzature*)

- ✓ **Controllo visivo**
- ✓ **Sistema informativo**
- ✓ **muletto**

**INPUT**

- ✓ *Materiale in arrivo (grezzo, di consumo, materie prime)*
- ✓ *Ddt, ordine*
- ✓ *Certific. di analisi mat. prime*
- ✓ *Schede tecniche materie prime*
- ✓ *Ordini dei clienti*
- ✓ *Specifiche di imballo cliente*

**COME** (*documenti di supporto*)

- ✓ *Procedura di NC*
- ✓ *procedura per controlli in ingresso e accettazione materiale*
- ✓ *Scheda tecnica/capitolato per controllo in accettazione*
- ✓ *Specifiche di imballo del cliente*

**PROCESSO LOGISTICA**

**CON CHI** (*risorse*)

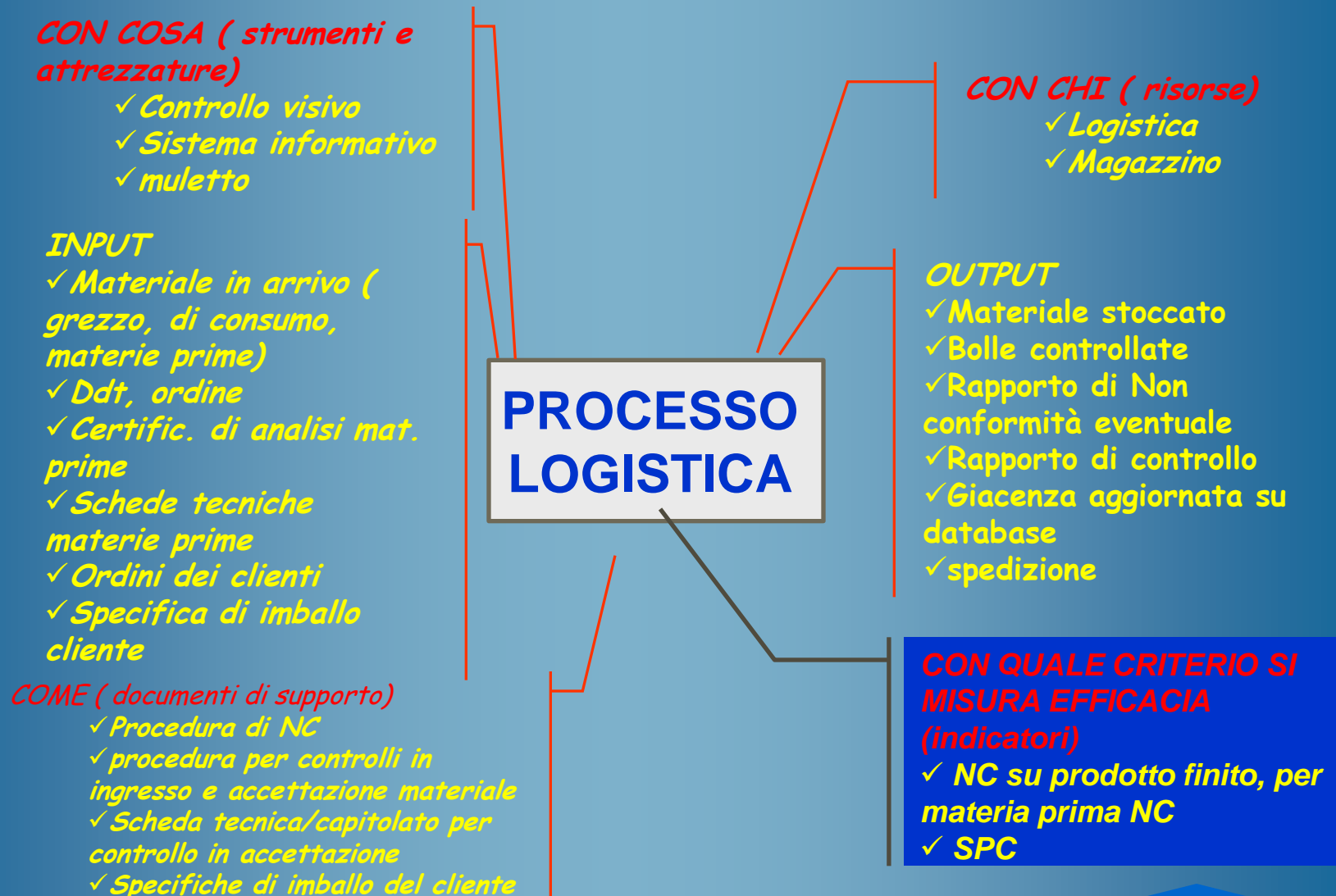
- ✓ *Logistica*
- ✓ *Magazzino*

**OUTPUT**

- ✓ *Materiale stoccato*
- ✓ *Bolle controllate*
- ✓ *Rapporto di Non conformità eventuale*
- ✓ *Rapporto di controllo*
- ✓ *Giacenza aggiornata su database*
- ✓ *spedizione*

**CON QUALE CRITERIO SI MISURA EFFICACIA** (*indicatori*)

# Gli elementi che compongono il processo



# Analisi dei processi

---

I requisiti generali per un SGQ sono riportati al punto **4.1 della ISO 9001:2008**. Una serie di domande che un'organizzazione potrebbe porsi per poterli rispettare è riportata qui sotto (pur se va segnalato che questi sono solo esempi e non vanno interpretati come il solo modo per soddisfare i requisiti):

***a) Identificare i processi necessari per il SGQ e la loro applicazione in tutta l'organizzazione***

Quali sono i processi necessari per il vostro SGQ?

Chi sono i clienti di ciascun processo (clienti interni e/o esterni)

Quali sono i requisiti di questi clienti?

Chi è il "responsabile" del processo?

Ci sono dei processi "esternalizzati" (in "outsourcing")?

Quali sono gli elementi in ingresso ed in uscita per ciascuno di questi processi?

# Analisi dei processi

---

## ***b) Stabilire la sequenza e l'interazione di questi processi***

Qual è il flusso globale dei processi?

Come può essere descritto? (Piani di processo o schemi di flusso?)

Quali sono le interfacce tra i processi?

Che documentazione è necessaria?

## ***c) Determinare i criteri ed i metodi necessari per assicurare l'efficacia di attuazione e di controllo di questi processi***

Quali sono le caratteristiche, intenzionali o meno, dei risultati del processo?

Quali sono i criteri adottati per monitorare, misurare e analizzare?

Come è possibile incorporarli nella pianificazione del SGQ e dei processi di realizzazione dei prodotti?

Quali sono i risvolti economici (costi, tempi, sprechi, etc.)?

Quali sono le modalità più appropriate per raccogliere i dati?

# Analisi dei processi

---

*d) Assicurare la disponibilità di risorse e di informazioni necessarie per supportare l'attuazione ed il monitoraggio di questi processi*

Quali sono le risorse necessarie per ciascun processo?  
Quali sono i canali di comunicazione?

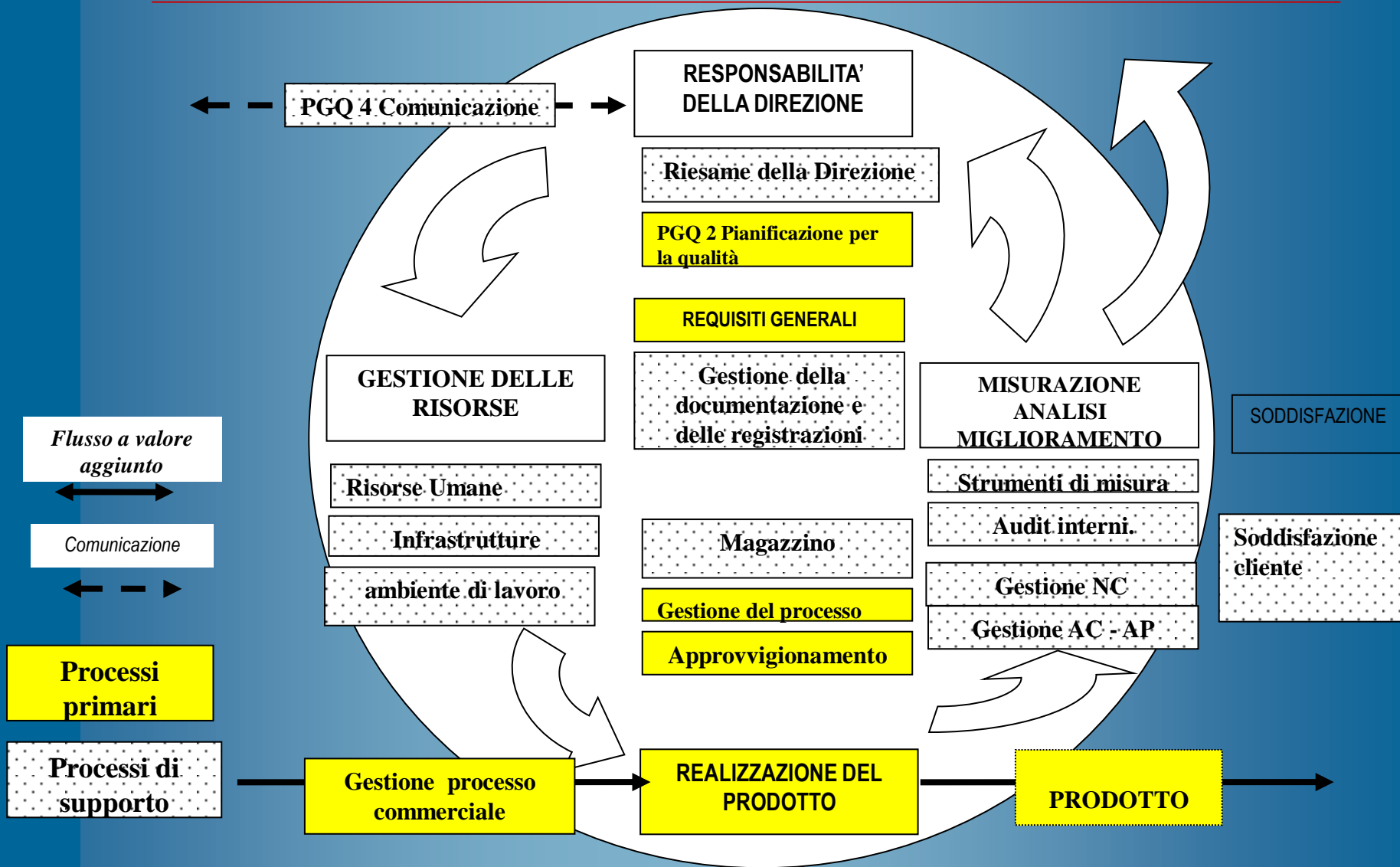
Come è possibile fornire informazioni, interne o esterne, relative al processo?

Come è possibile ottenere informazioni di ritorno?

Quali dati occorre raccogliere?

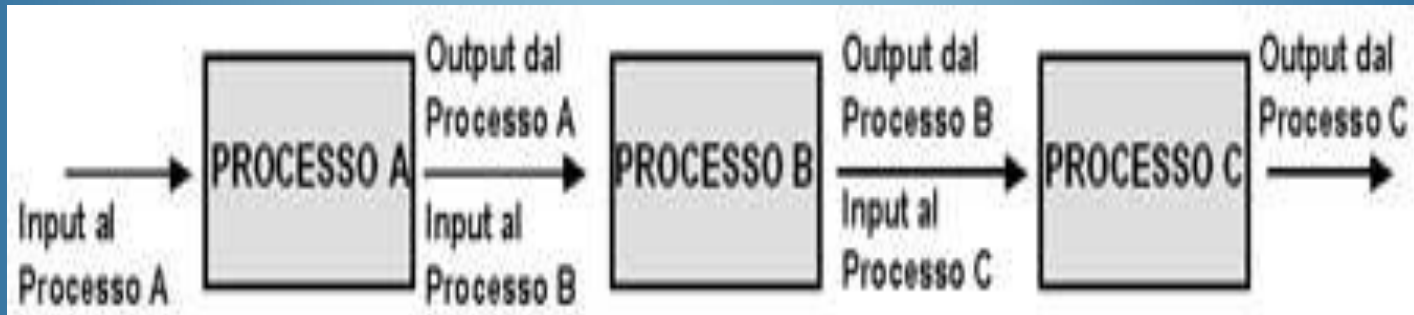
Quali registrazioni occorre tenere?

# I processi primari e i processi di supporto



## Catena di processi tra loro correlati

Raramente i processi restano singoli ed isolati dagli altri. Gli elementi in uscita da un processo costituiscono, tipicamente, parte degli elementi in ingresso per altri processi, come mostrato in figura sottostante.

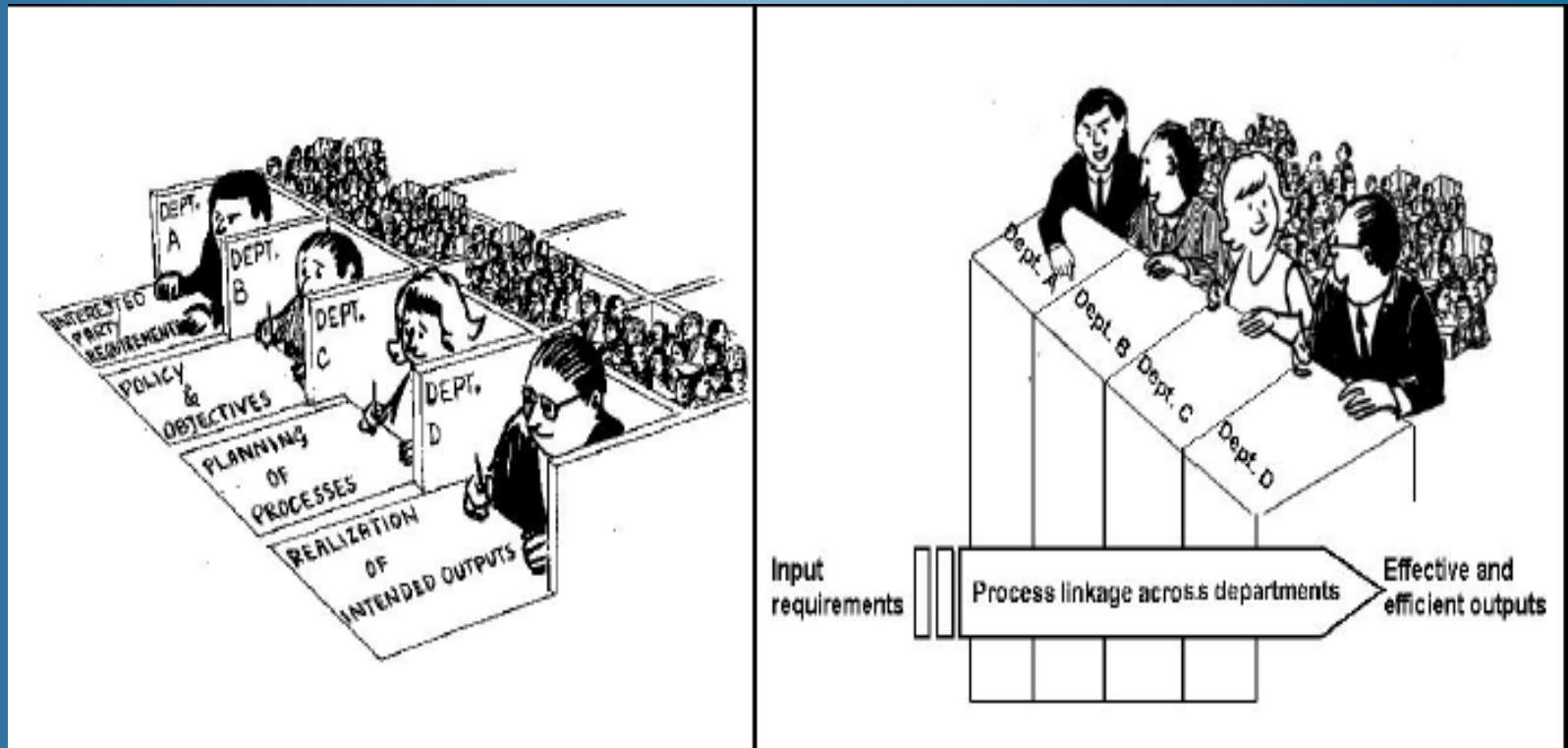




# Analisi di processo

## Esempio di sviluppo dei processi attraverso le unità funzionali di un'organizzazione.

(Passaggio da una situazione in cui le singole unità funzionali tendono ad operare autonomamente a quella in cui esse collaborano apertamente per lo sviluppo dei processi)



# REALIZZAZIONE DEL PROCESSO

---

- ❑ Determinazione degli standard operativi (tempi, costi, volumi, ecc.)
- ❑ Determinare quali potrebbero essere gli ostacoli
- ❑ Se del caso, attuare un processo pilota
- ❑ Stabilire i gradi desiderati di successo, rivedendo i risultati del processo pilota ed effettuando i cambiamenti necessari per il funzionamento ottimale del processo
- ❑ Mettere in atto i sistemi di misura e di controllo
- ❑ Considerare tutti gli aspetti economici del processo

# ESAMINARE, CONTROLLARE

---

Per controllare il processo si deve considerare

- *se è riproducibile (es. processo di produzione di serie, processo di evasione di un ordine, processo di assistenza tecnica)*
- *Se non è ripetitivo (es. realizzazione di un servizio dedicato, oppure realizzazione di un progetto specifico per un cliente).*

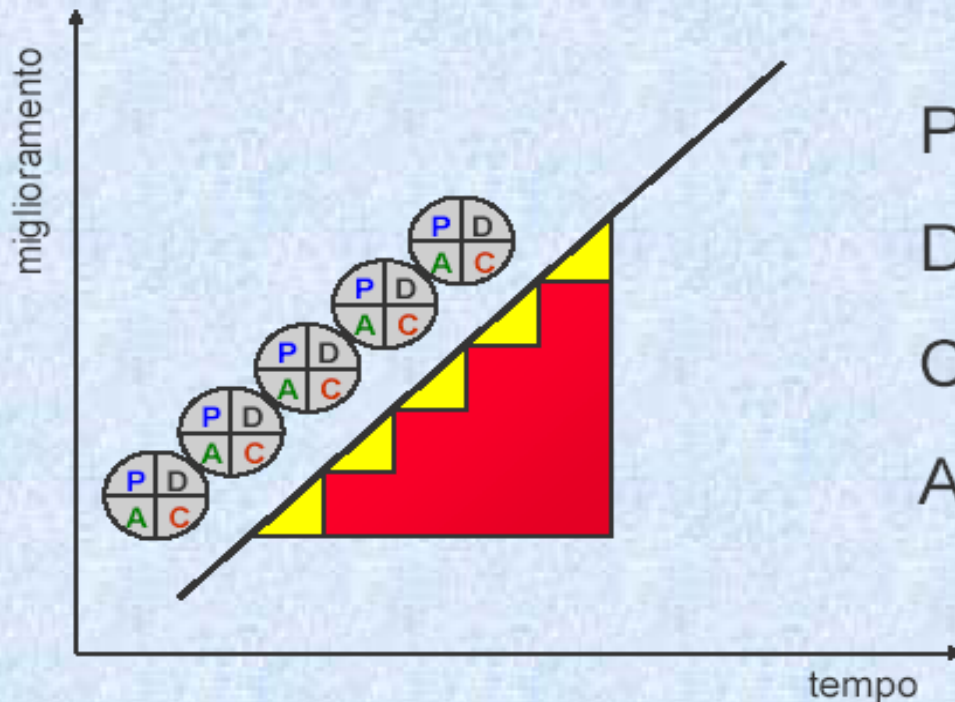
Per i processi ripetitivi le carte di controllo potranno fornire un valido aiuto, mentre i processi non ripetitivi potranno essere controllati in relazione ai risultati pianificati e sulla base dei risultati ottenuti nel tempo

- L'Organizzazione dovrebbe migliorare continuamente l'efficacia e l'efficienza dei propri processi
- Il miglioramento potrebbe portare modifiche ai processi, ai prodotti, e al sistema di gestione per la qualità o alla stessa organizzazione

# L'approccio da apportare per il miglioramento

## IL CICLO PDCA

ovvero la politica dei piccoli passi



P = Plan (pianifica)

D = Do (realizza)

C = Check (verifica)

A = Act (metti in atto e mantieni)

# Il Miglioramento continuo

## DAILY ROUTINE WORK

E' il processo fondamentale del modello Qualità Totale finalizzato ad assicurare il mantenimento in ogni processo e ad incrementare il miglioramento delle prestazioni. Una definizione sintetica di DRW può essere la seguente:

- ❑ è un processo manageriale (cosa),
- ❑ è svolto da ogni Ufficio/unità organizzativa (chi),
- ❑ persegue l'obiettivo della piena soddisfazione del cliente (perché),
- ❑ attraverso il controllo sistematico ed il miglioramento continuo (come),

## Il Miglioramento continuo

---

*Quali sono gli strumenti  
per  
realizzare il miglioramento  
?*

La direzione aziendale per individuare le aree di miglioramento si avvale di diversi strumenti, i più efficaci ed efficienti sono gli audit interni e l'indagine di soddisfazione del cliente



# Il Miglioramento continuo

---

## Attività di innovazione

Riguardano la revisione e il miglioramento di processi che già esistono o di nuovi processi da attuare.

Il personale coinvolto è spesso composto da gruppi multifunzionali.

# Il Miglioramento continuo

---

...ma anche il cambiamento radicale  
dei processi aziendali

## Il Re-engineering

"Ripensamento e riprogettazione radicale del processo per raggiungere un miglioramento sostanziale nella performance."

## Reingenerizzazione del processo

Significa riprogettare o ridefinire un processo dalle sue fondamenta per ottenere dei drastici miglioramenti riguardo alla flessibilità, tempi, e riduzione costi.

Queste azioni vengono svolte di solito con l'aiuto di esperti esterni.

# Il Miglioramento continuo

---

## Reingenerizzazione del processo.

Le parole chiave del re-engineering

### *miglioramento sostanziale*

Lo scopo della reingegnerizzazione non è quello di ottenere miglioramenti marginali per l'organizzazione, ma piuttosto quello di ottenere prestazioni aziendali eccellenti nella performance e di effettuare una svolta sostanziale nella performance.

### *Radicale*

Radicale vuol dire andare alla radice delle cose. Non si tratta quindi di migliorare quello che già esiste. Si tratta di buttare via quello che già esiste e ricominciare da capo: reinventare il modo di compiere il lavoro.

# Il Miglioramento continuo

---

## Reingenerizzazione del processo.

### Riprogettazione

Si tratta di progettare come deve essere svolto il lavoro. La progettazione del processo è di primaria importanza. Un processo non ben progettato, anche se svolto da personale esperto e motivato, non potrà essere eseguito in maniera soddisfacente.

L'uso efficace della Information Technology nella riprogettazione dei processi è molto importante. La riprogettazione non può essere fatta a "piccoli passi": deve essere **"tutto o niente"** e condotta in modo tale da prevederne il più possibile i risultati. Il BPR va quindi utilizzato quando non c'è altra scelta; quando l'intera esistenza dell'organizzazione è minacciata.