

L'approccio per processi comporta un effettivo miglioramento aziendale ?

S. Gorla (*), M. Di Marco, M. Maisano (**)

(*) Responsabile Qualità e Ambiente PSA. e consigliere di giunta AicqCN,

(**) Assistente Responsabile Qualità e Ambiente PSA

Molte organizzazioni si sono avvicinate alla certificazione ISO 9001 per necessità e non per volontà ma hanno compreso il vero significato della norma: Sistema di Gestione? Il titolo è volutamente provocatorio.

La Qualità per queste aziende viaggia su un sistema parallelo rispetto all'organizzazione e molte, troppe, volte è solo un sistema cartaceo sviluppato per compiacere l'ente di certificazione.

Se consideriamo, ad esempio, il paragrafo 4.0 Sistema di Gestione della Qualità ed il punto 4.1 Requisiti Generali della UNI EN ISO 9001:2008 troviamo citato:

L'organizzazione deve stabilire, documentare, attuare e migliorare efficacemente un Sistema per la Gestione della Qualità (SGQ) e deve:

- a) Determinare i processi necessari per SGQ (in oltre: gestione, risorse, realizzazione servizi) e la loro applicazione in tutta l'organizzazione;*
- b) Stabilire la sequenza di tali processi;*
- c) Stabilire i criteri ed i metodi necessari per assicurare l'efficace funzionamento e l'efficace controllo di questi processi;*
- d) Assicurare la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie per supportare funzionamento e controllo di tali processi;*
- e) Monitorare, misurare ove applicabile ed analizzare questi processi;*
- f) Attuare le azioni necessarie per conseguire i risultati pianificati ed il miglioramento continuo di questi processi.*

Ci possiamo porre il seguente interrogativo: questi processi sono solo descritti sulla carta o effettivamente l'azienda si è strutturata per processi ed il loro monitoraggio ha comportato dei miglioramenti aziendali? Una prima risposta arriva da un case history che riportiamo, dove è stato evidenziato che la strutturazione per processi ed il loro controllo ha portato enormi benefici in termini di efficacia ed efficienza all'interno dell'organizzazione. L'azienda in questione, che ha voluto rimanere anonima, è composta da circa 200 persone con 8 business unit; non è importante conoscerne l'attività ed il campo merceologico perché ci concentreremo solo su di un processo di back office. L'azienda è certificata ISO 9001:2000.

Dato un periodo non propriamente felice, l'amministratore delegato in una riunione con i suoi vertici, aveva deciso di ridurre tutti i costi non necessari palestando anche interventi sul personale. Il Responsabile Qualità invece, ha intravisto varie possibilità di miglioramento, ed intervenendo nella discussione, ha fatto notare che si poteva effettivamente e non solo sulla carta, analizzare i processi descritti nel Sistema di Gestione per la Qualità per apportare un vero miglioramento. Avuta carta bianca ha analizzato i processi descritti e le loro interrelazioni.

A titolo esemplificativo riportiamo il lavoro svolto, considerando un solo processo aziendale: il processo approvvigionamento.

Ogni BU poteva effettuare i propri acquisti, il servizio acquisto centralizzato si occupava dell'approvvigionamento di carattere generale (cancelleria, carta, utenze, etc.). Questo comportava un proliferare di fornitori con una bassissima economia di scala e costi elevati nonché delle attività ridondanti replicate all'interno di ciascuna B.U. Le attività ridondanti venivano svolte da personale con altre mansioni aumentando così il carico di lavoro specifico della funzione.

Servendosi del sistema applicativo iGrafx®, è stato mappato l'AS IS del processo di approvvigionamento, rappresentato nella figura sottostante.

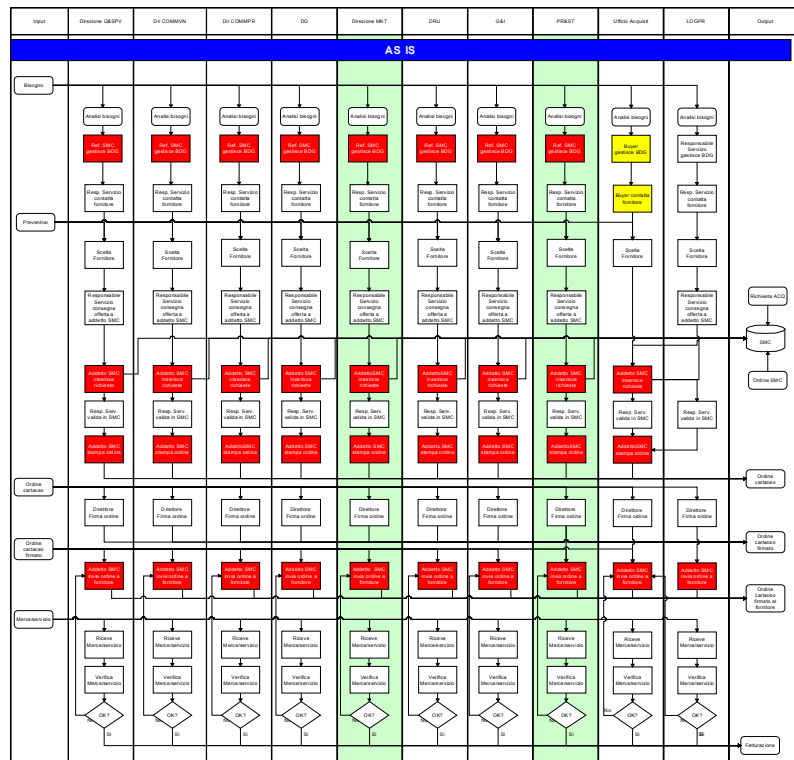


figura 1: disegno del processo acquisti AS IS

In rosso sono evidenziate le attività ridondanti. In particolare, la digitazione delle richieste, degli ordini e la gestione del fornitore sono effettuate da persone con altre attività.

Per simulare il processo si sono analizzati circa 15 000 dati così suddivisi:

- acquistato per B.U.
- ordini per B.U.
- fornitori per B.U.
- costi per merceologia
- ordini per merceologia
- n° fornitori per merceologia
- frequenza ordini/mese
- carico lavoro per B.U. (digitazione)
- carico di lavoro per le persone che effettuano l'ordine ed il budget (digitazione)
- carico lavoro Responsabile Servizio (gestione)

In figura 2 sono riportati alcuni esempi di come sono stati analizzati i dati.

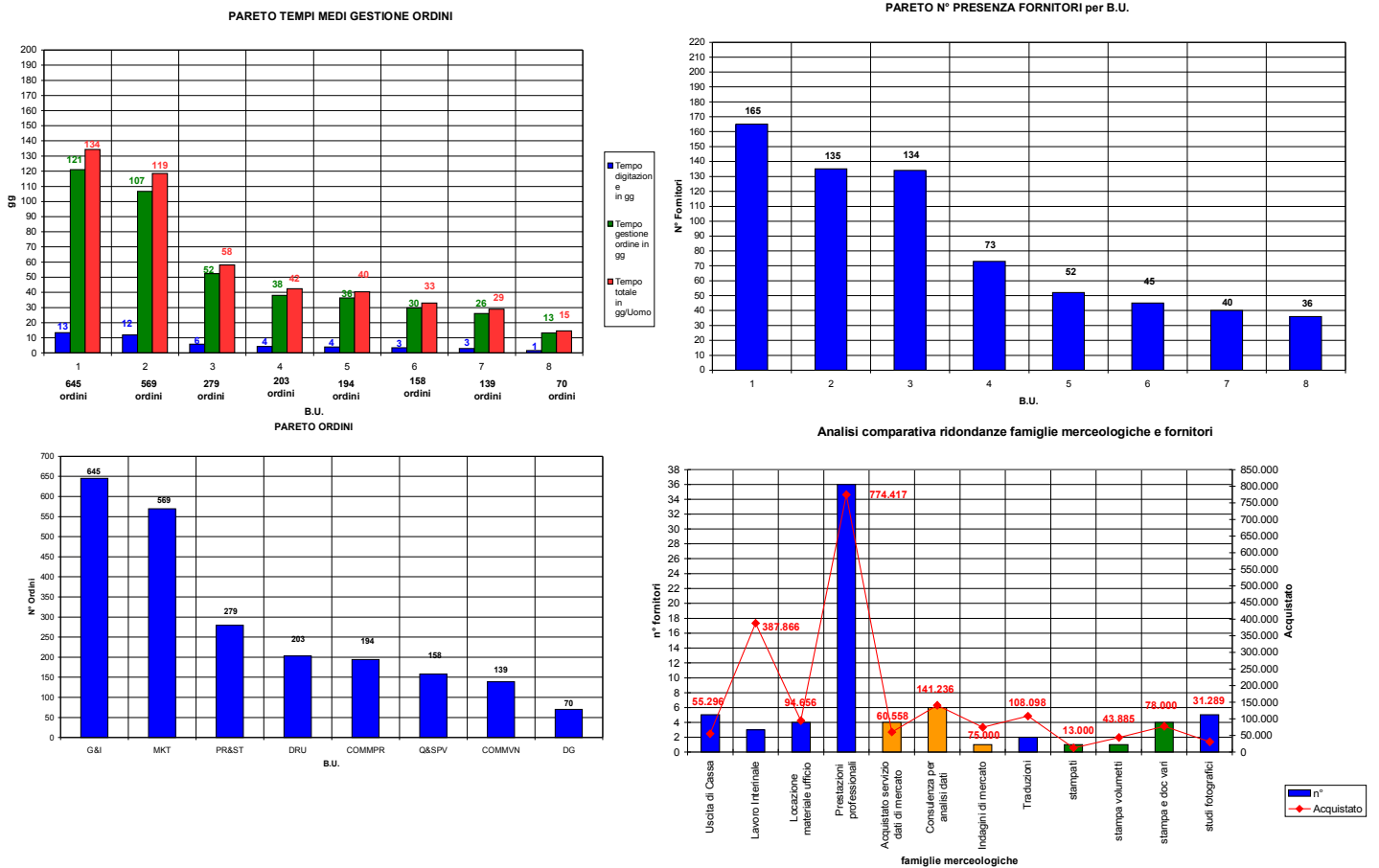


figura 2: alcuni esempi di strutturazione dei dati del processo

Attraverso il sistema applicativo Minitab®, si è stata fatta un'analisi statistica dei dati in possesso, come ad esempio la distribuzione alla quale rispondevano, le carte di controllo di alcuni aspetti del processo, la correlazione.

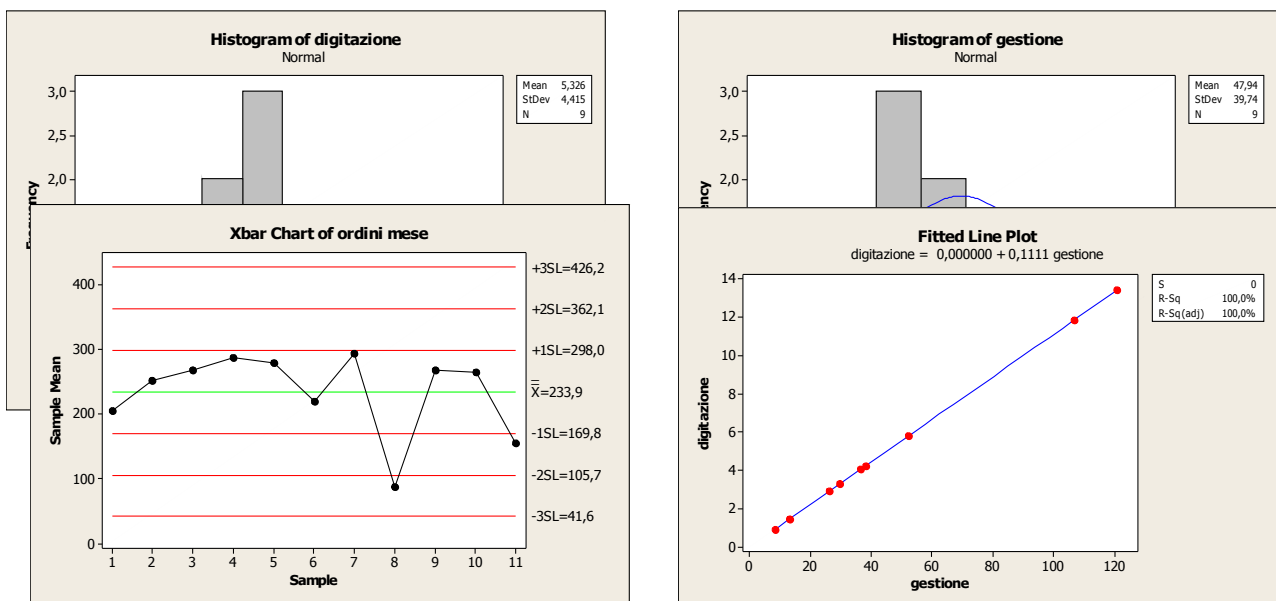
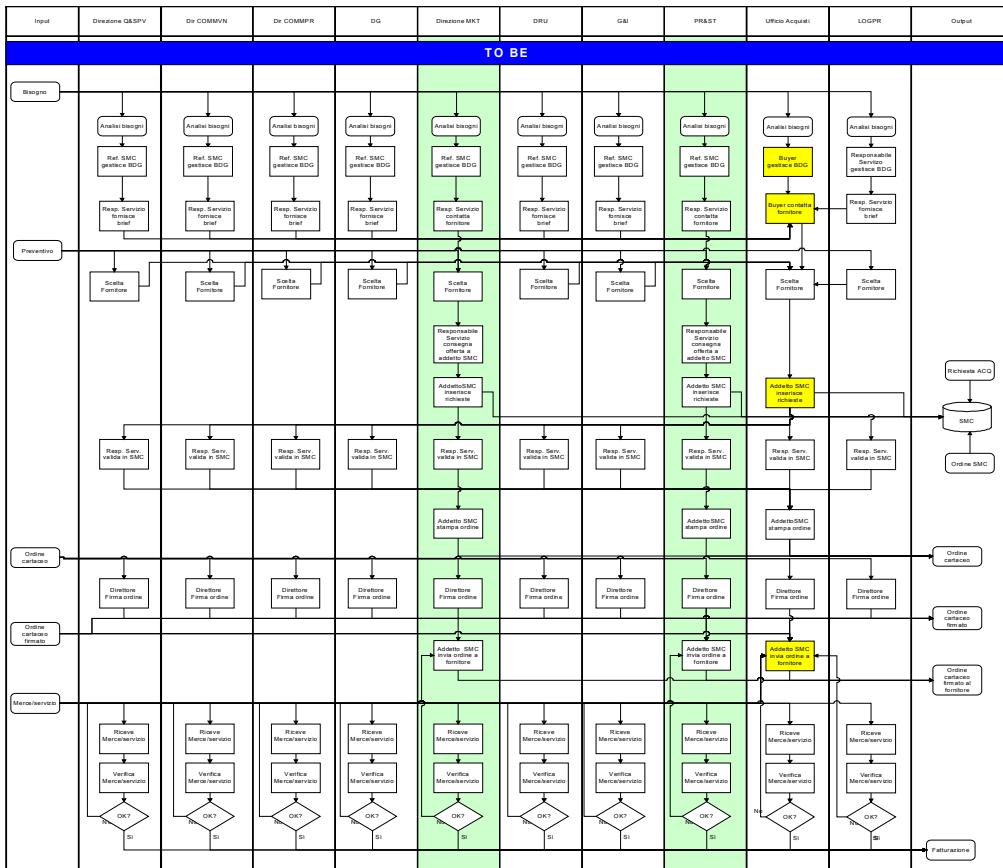


figura 3: alcuni esempi di analisi statistica dei dati del processo

Alla luce di quanto descritto si è pensato di centralizzare tutta l'attività sull'ufficio approvvigionamenti di tutta l'azienda scaricando le B.U. di tale mansione (lasciando solo il supporto "tecnico" da fornire all'acquirente in fase di richiesta/trattativa del bene).

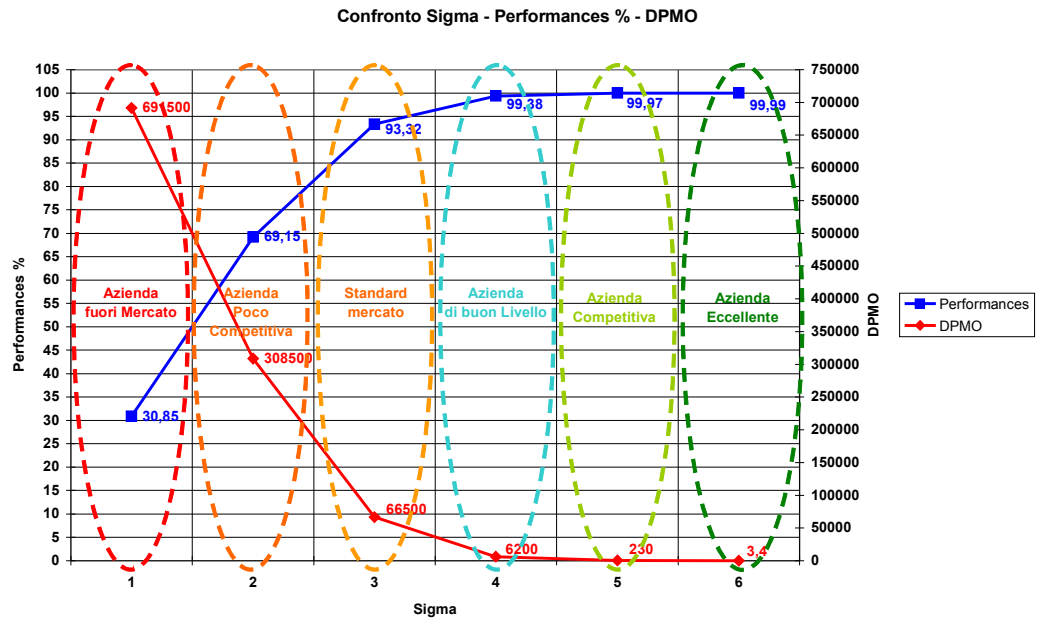
La centralizzazione comprendeva non solo la definizione della richiesta di acquisto, ma partiva a monte con la ricerca del fornitore e la messa in concorrenza degli stessi. Al fine di fare una mappatura più attinente con la realtà e per poterla misurare sotto tutti gli aspetti, è stato deciso di valutare anche i carichi di lavoro di ciascun operatore coinvolto. Questo a permesso di simulare in maniera più precisa l'andamento del processo, ma soprattutto a permesso di evidenziare le cause che producevano i cosiddetti "colli di bottiglia" (celle rosse) ovvero quelle attività che rallentano il processo. Definito l'AS IS e misurato in tutti i suoi aspetti, l'azienda ha definito il processo TO BE, di seguito riportato.



Come si può notare immediatamente, sono scomparse le caselline rosse che evidenziavano la ripetitività dell'azione, riportate nel AS IS. Eseguendo la simulazione tramite iGrafx® si è potuto constatare che una "lean" del processo ha comportato un miglioramento di efficienza pari al 30% per le funzioni scaricate dall'onere degli acquisti, ma anche la necessità di fornire all'ufficio acquisti centralizzato, una risorsa in più (un buyer).

Dalla centralizzazione però, sono emersi altri benefici come ad esempio una riduzione del 40% del parco dei fornitori, una riduzione costi del 30% e una riduzione dei tempi di approvvigionamento attraverso ad esempio una formalizzazione chiara ed efficace del bene/servizio desiderato da inviare al fornitore, il tutto nell'arco di 4 mesi.

Il passo successivo è stato quello di implementare una metodologia six sigma per un ulteriore miglioramento come illustrato qui sotto e l'implementazione agli altri processi aziendali.



Conclusioni

Un'organizzazione strutturata per processi e dove gli stessi sono misurati, monitorati e migliorati ha innumerevoli possibilità di essere altamente competitiva e di ridurre molti degli sprechi.

L'analisi dei processi aziendali attraverso metodologie consolidate come lean e six sigma permettono alle organizzazioni di effettuare il salto metodologico ed imprenditoriale per renderle efficaci ed efficienti.

Attraverso questo caso abbiamo voluto dimostrare come la semplice applicazione di queste metodologie (supportate da strumenti informatici facilmente reperibili sul mercato) ad un processo strutturalmente disperso, abbia portato enormi benefici all'azienda, non solo economici ma anche organizzativi.