

ORGANIZZARE PER PROCESSI

**SOLO LA VISIONE PER PROCESSI
 CONSENTE DI PERSEGUIRE
 EFFICACIA ED EFFICIENZA NELLE
 ATTIVITÀ AZIENDALI. UN CASO
 PRATICO DI RIORGANIZZAZIONE
 AZIENDALE UTILIZZANDO
 IL METODO DELL'ANALISI
 STRUTTURATA DELLE ATTIVITÀ
 CHE COSTITUISCONO I PROCESSI**

DI GENIARO QUATRARO

L'organizzazione aziendale trova ancora per lo più riferimento nel concetto tradizionale di "funzione", che privilegia l'aspetto del controllo "verticale" sugli individui e sulle operazioni che, rappresentato nel classico organigramma aziendale, non permette di visualizzare e di gestire correttamente tutti i contributi dei singoli e delle funzioni alla creazione del valore aggiunto che si sviluppa, nell'ambito dei processi, in direzione orizzontale. Questo fatto penalizza l'efficacia e l'efficienza del risultato aziendale, come illustra la figura 1.

Figura 1 - La visione tradizionale (verticale) dell'organizzazione e il flusso (orizzontale) dei processi.

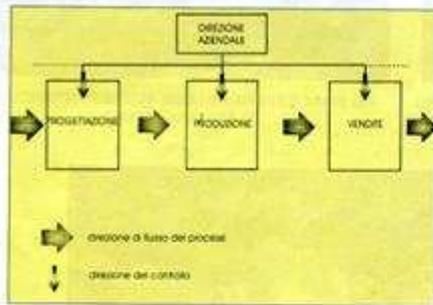
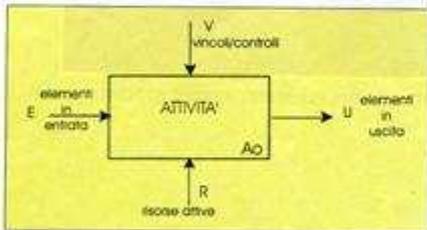


Figura 2 - Tavola Aoo: Attività Aa nel suo contesto operativo



In particolare, l'impresa può essere pensata come una rete di processi correlati, che, come le attività, si sviluppano in direzione trasversale rispetto all'azione di coordinamento e controllo. La misurazione dei risultati conseguiti, quindi, l'efficacia e l'efficienza, devono essere perseguite tramite un metodo di rappresentazione e di analisi che superi le barriere interfunzionali.

Per questo, risulta importante rendere disponibile a tutti coloro che in azienda concorrono all'individuazione e alla implementazione degli elementi di miglioramento dei processi un "linguaggio" efficace per la rappresentazione dei concetti e delle realtà aziendali e di facile utilizzazione, indipendentemente dalla specializzazione/funzione di appartenenza.

ANALISI STRUTTURATA

L'Analisi Strutturata delle attività che costituiscono i processi può essere considerato un valido metodo per verificare l'adeguatezza e l'efficacia delle attività interessate, la disponibilità e l'adeguatezza delle risorse assegnate e l'influenza dei vincoli interni ed esterni esistenti. Inoltre, l'adeguato funzionamento delle interfacce interfunzionali coinvolte permette di individuare le attività che contribuiscono ad aumentare il valore del prodotto, differenziandole da quelle a non valore aggiunto e di effettuare una corretta analisi dei costi

delle operazioni effettuate.

Questo metodo può essere inoltre utilizzato da chi, in azienda, ha il compito di trasmettere agli esperti informatici gli elementi conoscitivi della realtà operativa, per la progettazione e realizzazione del Sistema Informativo aziendale.

In questo articolo vengono indicati i concetti e illustrate le modalità che stanno alla base di una corretta rappresentazione delle attività dei processi aziendali, secondo la tecnica dell'Analisi Strutturata; viene fornito ai responsabili delle funzioni aziendali, uno strumento di lavoro orientato alla comprensione e modellazione dei processi per individuare miglioramenti, semplificazioni e riduzioni di costo. Inoltre, viene illustrato un esempio applicativo che si riferisce alla realtà operativa di una piccola azienda meccanica che opera con produzione a lotti, con caratteristiche di notevole flessibilità delle richieste dei clienti.

MODELLAZIONE DELLE ATTIVITÀ NEI PROCESSI CON L'ANALISI STRUTTURATA (A.S.)

Il modello elementare per la rappresentazione delle attività e del contesto operativo è rappresentato in figura 2. Sotto i "vincoli" V indicati, le "risorse attive" R trasformano gli "elementi in entrata" E negli "elementi in uscita" U.

Spieghiamoci meglio

Gli elementi in entrata sono, in genere, risorse passive (materiali, prodotti, informazioni, che, nello svolgimento dell'attività, vengono trasformate e/o acquisiscono semplicemente valore aggiunto, ma possono anche originare dei vincoli o delle risorse attive per attività successive (elementi in uscita).

Gli elementi in uscita sono pertanto il risultato dell'attività, conseguito tramite l'intervento delle risorse attive, sotto i vincoli/controlli specificati.

L'elemento grafico costituito dal rettangolo che rappresenta l'attività, dagli elementi in entrata e in uscita, dai vincoli e dalle risorse attive, viene individuato come "tavola di rappresentazione" del contesto operativo dell'attività. Ogni tavola può dare origine, per "esplosione", in una tavola di dettaglio, a diverse attività componenti opportunamente collegate, come indicato nella figura 3 - Tavola Ao.

Gli elementi in entrata e in uscita costituiscono le interfacce tra le attività, mentre le risorse attive evidenziano l'impegno dei mezzi necessari per lo svolgimento delle attività.

Con riferimento alla figura 3, gli "elementi in entrata" E nell'attività Ao, della Tavola A sono differenziati nelle componenti e1 ed e2 della Tavola B che ne rappresenta l'esplosione ed interessano due (A1, A2) delle tre attività (A1, A2, A3) che costituiscono l'attività principale Ao.

Analogamente, nella Tavola B, vengono evidenziati i contributi delle risorse impegnate sulle singole attività e l'influenza dei vincoli sulle attività stesse.

L'elemento in uscita U viene ottenuto tramite i contributi u1 e u2 delle attività A1 e A2 che precedono l'attività A3.

Questo metodo di rappresentazione dei processi si differenzia significativamente da altri metodi come "la simbologia ASME", che prevede

l'elencazione, la classificazione per tipologia, e il collegamento grafico sequenziale delle attività svolte; "il diagramma di flusso", che consiste nell'elencazione e rappresentazione in forma sequenziale delle attività svolte, con l'identificazione dei punti decisionali e dei risultati intermedi e finali dei processi; "il diagramma di flusso interfunzionale", che, in più rispetto al precedente, identifica anche le funzioni coinvolte.

Le differenze risiedono soprattutto nella capacità, da parte dell'Analisi Strutturata, di rappresentare il contesto operativo, i conflitti e/o le condivisioni di risorse sulle attività, il peso e la distribuzione dei vincoli, i contributi delle singole attività ai risultati, parziali e complessivi. Questo metodo, quindi, è in grado di essere veramente efficace nelle analisi per la riorganizzazione e il miglioramento dei processi aziendali.

UN CASO APPLICATIVO: LA RAZIONALIZZAZIONE IN UN'AZIENDA MECCANICA

Il dato di partenza riguardava la necessità da parte di un'azienda meccanica di rivedere la propria struttura organizzativa per consentire l'integrazione di due settori fondamentali (le Operazioni Commerciali e le Operazioni Produttive) e conseguire l'ottimizzazione dei risultati. In particolare, rispetto alla preesistente situazione, si rendeva necessario migliorare la distribuzione delle risorse e il funzionamento delle interfacce nelle attività di analisi delle richieste di offerta, elaborazione delle offerte, definizione e verifica del contratto, attivazione dell'ordine verso produzione, gestione delle modifiche e varianti d'ordine.

L'insieme delle attività aziendali che, dai documenti commerciali di ingresso (richieste di offerta, ordini), conduce, in regime di qualità, ai prodotti spediti ai clienti è rappresentato

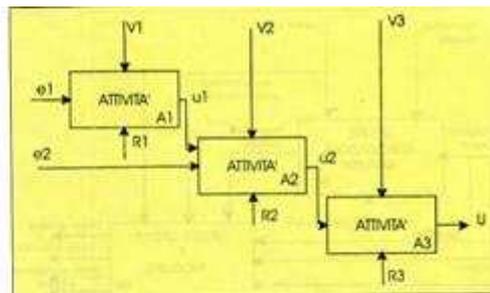


Figura 3 - Tavola Ao : Attività A1 + A2 + A3

dalla figura 4, nella quale i "vincoli di fattibilità" in evidenza riguardano le disponibilità economico-finanziarie e le approvazioni a livello di funzione superiore (Direzione); i "vincoli di fattibilità" riguardanti la tecnologia, la MO e i materiali risulteranno evidenziati nelle tavole "di esplosione" successive, poiché sono generati nell'ambito delle funzioni che gestiscono le attività costituenti Aoo.

Sono indicati i vincoli

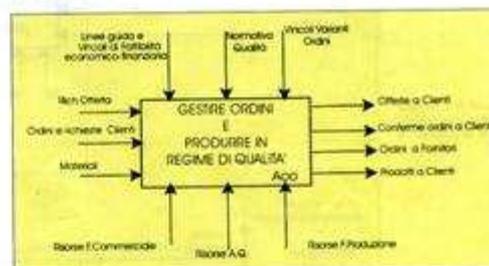
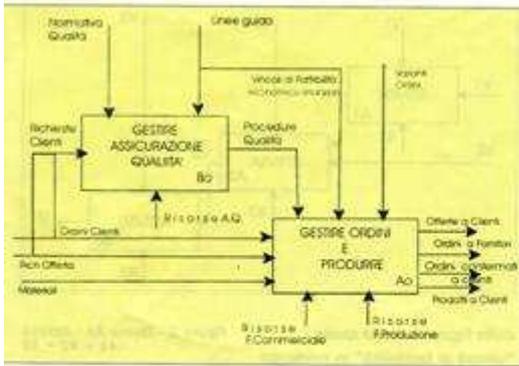


Figura 4 - Tavola Aoo: Gestire le attività commerciali e di produzione in regime di qualità

imprevisti relativi alle eventuali "varianti d'ordine".

Tutte le attività vengono effettuate, nell'ambito del Sistema Qualità aziendale, con il supporto della Funzione Assicurazione Qualità.

Le risorse attive rappresentate sono, in questo caso, solo quelle relative al personale impegnato, sulle quali in questa parte applicativa si sono fatte prima le analisi di distribuzione e di saturazione; le risorse della tecnologia, impianti, macchinario, ecc. possono figurare in rappresentazioni analoghe, qui non riportate per brevità di esposizione.



Nella figura 5 viene evidenziata l'attività Bo riguardante l'Assicurazione Qualità: questa trae le sue linee guida dalla Direzione aziendale e dalle prescrizioni e normative della Qualità ed emette le Procedure della Qualità che insistono, come vincolo/obiettivo sull'attività complessa Ao "Gestire ordini e produrre".

Gli elementi in entrata per l'attività Bo sono la conoscenza delle richieste dei clienti, in termini di richieste di offerte e

scomposizione dell'attività Ao, vengono, tra l'altro, individuate singole risorse umane che contribuiscono all'espletamento delle due attività: A1 "Gestire offerte/ordini clienti" e A2 "Programmare e produrre".

Gli elementi in ingresso ("Richieste di offerta", "Ordini clienti" e "Materiali") e quelli in uscita ("Offerte a clienti", "Ordini clienti confermati", "Ordini a fornitori" e "Prodotti a Clienti") sono differenziati per le due attività componenti A1 e A2.

Figura 5 - Tavola 400: Assicurare qualità, gestire attività commerciali e produrre.

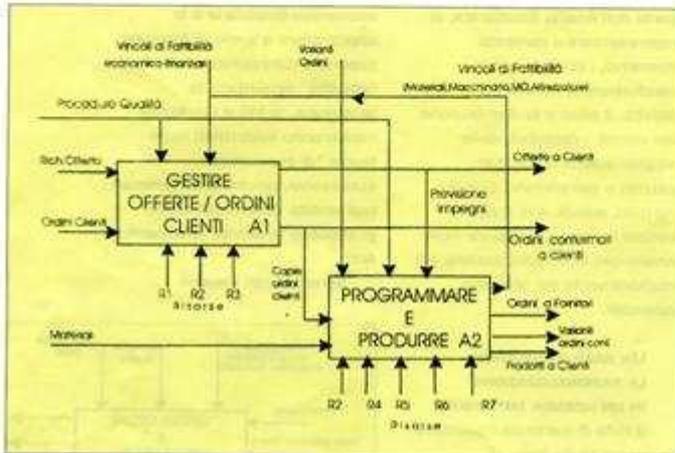


Figura 6 - Tavola Ao: Gestire gli ordini e produrre

I "vincoli di fattibilità" economico-finanziari insistono A1: ad essi si aggiungono quelli relativi alla disponibilità dei materiali, derivanti dalla situazione di magazzino e dalle attività di approvvigionamento e quelli relativi alla disponibilità e fattori di produzione (macchinario, attrezzature e manodopera), che si originano A2.

L'emissione delle offerte ai clienti dà origine a una "previsione impegni" che costituisce obiettivo/vincolo per l'attività A2.

Su entrambe le attività A1 e A2 insistono i vincoli obiettivi delle Procedure di Qualità.

Nella realtà esaminata dalla figura 7, si sono differenziati gli ordini telefonici (attività A1.2), che richiedono il trasferimento della comunicazione su idoneo supporto informativo, prima di essere valutati per l'adeguatezza e la conformità all'offerta, unitamente agli altri tipi di ordini che pervengono in forma scritta (attività A1.3).

L'attività fondamentale nella figura 7 è quella relativa alla valutazione delle richieste di offerta (A1.1), per la quale la risorsa R1 coinvolta era, nel caso esaminato, l'imprenditore stesso. In generale, le decisioni di R1 vengono sottoposte ai vincoli di fattibilità economico-finanziaria provenienti dalla Direzione e di disponibilità delle risorse necessarie, provenienti dalle aree di produzione e di gestione materiali.

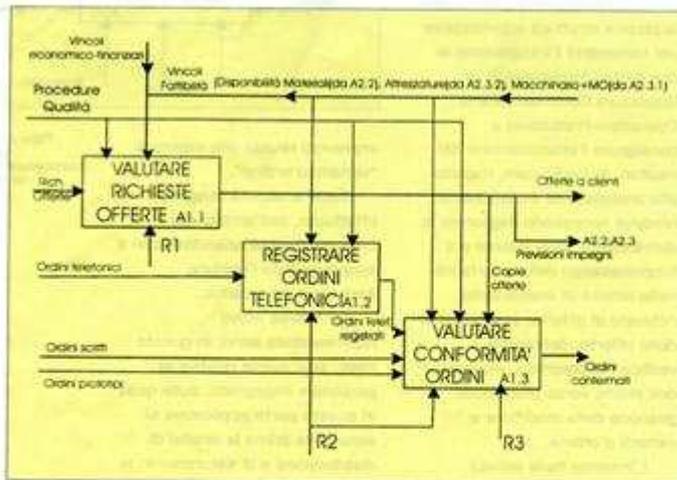


Figura 7 - Tavola A1: Gestire offerte/ordini clienti

ordini, e altre possibili prescrizioni o aspettative.

Nella figura 6, che rappresenta la prima

I vincoli di fattibilità produttiva insistono anche sulle attività A1.2 e A1.3, in cui intervengono le risorse R2 e R3 dell'area commerciale.

Su tutte le attività insistono, ovviamente, i vincoli/obiettivi derivanti dalle Procedure e dal supporto dell'Assicurazione Qualità.

Le offerte ai clienti, elementi in uscita dall'attività A1.1, vengono utilizzate, in copia, come vincolo/obiettivo, per espletare l'attività A1.3, e come informazione sulla previsione degli impegni (vincolo/obiettivo) per le attività A2.2 e A2.3 nella figura 8 "Programmare e Produrre". Proprio la necessità di formalizzare e utilizzare la "previsione impegni", da parte delle funzioni "Gestione materiali", "Attrezzatura" e "Produzione", evidenziata in questa fase della rappresentazione, ha consentito di conseguire maggiore efficienza nella operatività di queste funzioni nella realtà del caso studiato.

Nella figura 9 viene dapprima "esplosa" il dettaglio relativo alla gestione delle copie degli ordini cliente, confermati nell'attività A1.3 (rif. tavola A1), e delle eventuali "varianti ordine".

Gli ordini clienti confermati vengono, nell'attività A2.2, inseriti nel documento "Rolling". Questo riassume, con visibilità stabilita, gli impegni di produzione dell'azienda a partire dal ciclo produttivo in fase di avvio.

Delle varianti ordine confermate, che via via si possono presentare, alcune insistono sull'attività A2.2, e vengono registrate nel documento "rolling" in fase di emissione; le altre, che pervengono dopo l'emissione del "rolling", compaiono come varianti/vincoli realizzativi sull'attività A2.3. Il loro effetto sarà considerato nei consuntivi di produzione, che, in retroazione, costituirà vincolo/obiettivo sulla attività A2.2 per l'emissione del

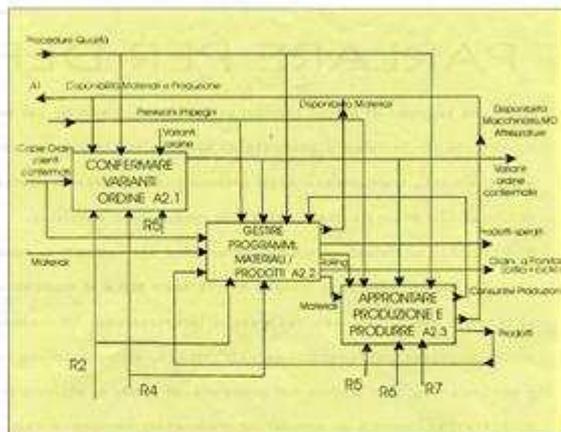


Figura 8 - Tavola A2: Programmare e produrre

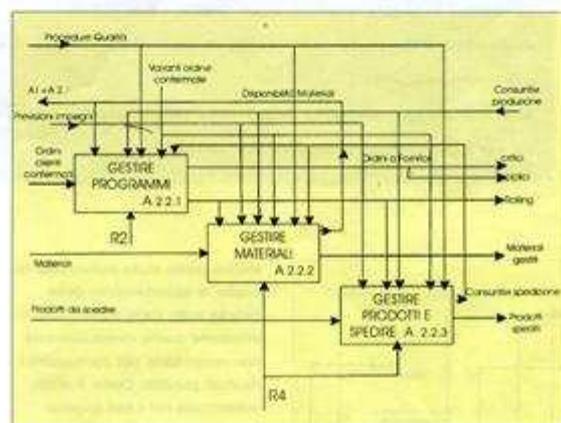


Figura 9 - Tavola A 2.2: Gestire programmi, materiali/prodotti

"rolling" relativo al ciclo di produzione successivo.

L'attività A2.2 "Gestire programmi, materiali/prodotti" produce il documento Rolling, provvede alla gestione dei materiali necessari alla produzione e alla spedizione dei prodotti ai clienti e all'emissione degli ordini ai fornitori.

Nella figura 9, l'attività A2.2.1 "Gestire Programmi" racchiude ancora due attività "esplose": si tratta di quella relativa alla creazione del Documento Rolling già citato e quella che si occupa dell'emissione degli ordini ai fornitori, la cui esemplificazione grafica è rappresentata dalla figura 10.

Quest'ultima attività viene svolta secondo i principi della "politica di approvvigionamento" rivelatasi più utile all'azienda: acquisizione dei materiali di utilizzo ripetitivo con il metodo "ad intervallo costante" (approvvigionamento ciclico), e integrazione delle necessità impreviste con l'emissione di "ordini urgenti".

Il documento Rolling viene utilizzato dall'Officina per definire il "Carico macchine" e dall'Attrezzatura per predisporre le attrezzature.

I consuntivi di produzione vengono trasmessi all'attività A2.2 ed utilizzati per l'aggiornamento del documento Rolling del ciclo produttivo successivo.

