



UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE FACOLTA' DI INGEGNERIA

Dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematiche

Corso di laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING: THE CASE OF A LOCAL COMPANY

**BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING: IL CASO DI UNA PMI
MARCHIGIANA**

Tesi di Laurea

Anno accademico 2020/2021

Relatore

Bevilacqua Maurizio

Studente

Giorgio Pacenti

Sommario

Introduzione.....	4
1. Il Sistema di Gestione della Qualità	5
2. Caratteristiche su cui si basa un Sistema di Gestione Integrato	7
2.1 Approccio per processi.....	7
2.1.1 Ciclo di Deming – PDCA	10
2.1.2 Risk – based Thinking	14
2.2 Soddisfazione di tutte le parti interessate	16
2.2.1 Cambiamento organizzativo: i fattori del cambiamento	17
2.2.2 Il processo di cambiamento.....	19
2.2.3 La gestione delle resistenze al cambiamento	23
3 Introduzione al Business Process Reengineering	27
3.1 Il processo d’implementazione del BPR	29
3.1.1 Modello di implementazione Hammer	30
3.1.2 Modello di implementazione Davenport.....	32
4 Business Process Modeling Notation	36
5 Il caso studio	40
5.1 Presentazione aziendale	40
5.2 L’obiettivo del progetto.....	41
5.3 Sistema di Gestione per la Qualità in Fabita srl.....	42
5.3.1 Parti interessate e rischi.....	43
5.3.2 L’approccio per processi del SGQ	44
5.4 Il Business Process Reengineering in Fabita SRL	47
5.4.1 Processi relativi al cliente.....	48
5.4.2 Processi relativi al acquisto materiale e immagazzinamento	58
5.4.3 Processi relativi alla progettazione e sviluppo.....	68

5.4.4 Processi relativi alla produzione	76
5.4.5 Processi di supporto	86
5.4.1 Conclusioni	90

Introduzione

Questo elaborato ha l'obiettivo di mettere in evidenza, attraverso una parte di trattazione teorica e una parte inerente un caso pratico riguardante l'azienda presso cui ho svolto lo stage curricolare, i vantaggi e le motivazioni derivanti dall'implementazione di intervento organizzativo di revisione dei procedimenti operativi (*Business Process Reengineering*) che non risultano più adeguati alle necessità del sistema di gestione aziendale.

Il primo capitolo è dedicato a una prima illustrazione della relazione che intercorre tra i processi, organizzazione e il sistema di gestione. Per ognuno, viene fornita una breve descrizione e introduzione. Ciò che vuol essere messo in evidenza è il valore che l'informazione possiede per l'organizzazione e come i sistemi di gestione siano indispensabili per ottenerla. È importante evidenziare come l'impresa debba essere preparata ad abbracciare le nuove modalità di operare, e deve essere convinta che il cambiamento sia positivo e attuato per mettere i singoli individui nelle migliori condizioni di lavoro. Se questa gestione non è effettuata correttamente, si corre il rischio di avere risorse umane restie al cambiamento, che oppongono resistenza mettendo a repentaglio il progetto.

Il terzo e quarto capitolo sono dedicati al tema del Business Process Reengineering, ossia quell'insieme di teorie necessarie per eseguire una corretta analisi dei processi aziendali, fondamentali per individuare i punti critici dell'azienda. Fase molto importante è la mappatura dei processi, attraverso la quale sono formalizzati quest'ultimi in flussi grafici.

Infine, nel capitolo quinto, è stato analizzato un caso pratico d'implementazione di un BRP in azienda. Inizialmente si è proceduto con una prima fase di raccolta dei requisiti dell'applicativo che si è conclusa con la realizzazione dei modelli creati attraverso il Business Process Model and Notation (BPMN).

1. Il Sistema di Gestione della Qualità

Il Sistema di Gestione per la qualità viene definito nella ISO 9000:2015 come quella parte del sistema di gestione di un'organizzazione che si propone, con riferimento agli obiettivi per la qualità, di raggiungere i risultati per soddisfare adeguatamente le esigenze, le aspettative ed i requisiti di tutte le parti interessate.

Il Sistema di Gestione della Qualità ha come obiettivo quello di garantire la soddisfazione del cliente in maniera sistematica e migliorando continuamente le proprie prestazioni, e questo obiettivo rappresenta la colonna portante del sistema competitivo del mercato e di conseguenza dell'impresa. Infatti, nel contesto di un dato mercato, l'organizzazione che raggiunge più velocemente l'obiettivo finale in termini di soddisfazione del cliente accumula con il tempo sempre maggiore vantaggio rispetto ai competitor, vantaggio che può essere capitalizzato a favore dell'innovazione e dell'investimento.

Il Sistema di Gestione della Qualità ha come scopo il controllo ciclico delle qualità del proprio sistema: si parte dalla definizione dei requisiti (espressi e non) dei clienti, per proseguire con la progettazione dei processi e dell'ambiente e si arriva al monitoraggio di tutto il percorso o processo di produzione. La procedura ciclica assicura tramite l'aumento costante dell'efficienza operativa di tutte le aree dell'organizzazione.

Lo standard di riferimento internazionale certificabile è la norma UNI EN ISO 9001 "Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti", che specifica i requisiti di un sistema di gestione per la qualità. Questi requisiti sono di carattere generale e previsti per essere applicabili a tutte le organizzazioni, indipendentemente dal tipo o dalla dimensione, o dai prodotti forniti e servizi erogati.

Questa norma è stata emessa nel 1987, rivista una prima volta nel 1994 e revisionata sostanzialmente nel 2000 con un notevole cambiamento nell'approccio e nella visione. Successivamente ha subito una revisione nel 2008, che prevedeva un approccio globale e completo di certificazione, per cui non era possibile escludere alcuni settori o processi aziendali necessari a soddisfare i clienti.

Dopo aver subito tante revisioni e modifiche si è giunti all'attuale edizione UNI EN ISO 9001:2015, che è stata pubblicata il 23 Settembre 2015.

Oggi possedere una certificazione di qualità è davvero fondamentale. Migliora l'autorevolezza delle imprese sul mercato, aumenta il livello di fiducia da parte dei consumatori e dei clienti, consente di accrescere vendite e fatturato, e soprattutto permette di essere maggiormente competitivi nel proprio settore di riferimento.

I benefici potenziali per un'organizzazione, derivanti dall'attuazione di un sistema di gestione per la qualità sono:

- La capacità di fornire con regolarità prodotti e servizi che soddisfino i requisiti dei clienti e quelli cogenti applicabili;
- Facilitare le opportunità per accrescere la soddisfazione del cliente;
- Affrontare rischi e opportunità associati al suo contesto e ai suoi obiettivi;
- Miglioramento della comunicazione interna;
- Formulazione di obiettivi misurabili
- Riduzione delle non conformità e degli errori
- Lavoro basato sul miglioramento continuo

2. Caratteristiche su cui si basa un Sistema di Gestione Integrato

2.1 Approccio per processi

La norma internazionale promuove l'adozione di approccio per processi nello sviluppare, attuare e migliorare l'efficacia di un sistema di gestione integrato, al fine di accresce la soddisfazione del cliente attraverso il soddisfacimento dei requisiti del cliente stesso.

Questo nuovo metodo supera l'approccio funzionale dove le attività e le risorse necessarie sono considerate racchiuse in compartimenti stagni all'interno delle funzioni senza che vi sia un collegamento l'una con l'altra.

L'approccio per processi permette:

- a) Di comprendere i requisiti e di soddisfarli in modo coerente;
- b) Di considerare i processi in termini di valore aggiunto;
- c) Il conseguimento di efficaci prestazione di processo;
- d) L'analisi e il miglioramento di processi sulla base della valutazione di stati e informazioni.

Uno degli otto principi di gestione su cui si baso la serie delle norme ISO 9000:2000 definisce l'approccio per processi come segue:

“Un risultato desiderato si ottiene con la maggior efficienza quando le relative risorse ed attività sono gestite come un processo”

Il punto 3.4.1. della ISO 9000:2000, a sua volta, definisce processo come:

“Un insieme di attività correlate che utilizza risorse ed è gestita per consentire la trasformazione di elementi in ingresso (input) in elementi in uscita (output).”

L'elemento in uscita da un processo può costituire l'elemento in entrata per il processo successivo. Gli input e gli output possono essere sia tangibili (es. materiali, componenti, apparecchiature) sia intangibili (es. informazioni, conoscenza, sapere).

I processi, dunque, rappresentano il modo di operare di un'azienda e a seconda del ruolo che ricoprono all'interno dell'organizzazione, possono essere classificati in diversi modi:

- **processi primari:** riguardanti la logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi.
- **Processi di supporto:** riferiti alle fasi di approvvigionamento, sviluppo delle tecnologie, gestione delle risorse, attività infrastrutturali.
- **Processi di direzione**
- **Processi di controllo**

L'organizzazione deve determinare i processi necessari per il sistema di gestione e la loro applicazione nell'ambito di tutta l'organizzazione e deve:

- Determinare gli input necessari e gli output attesi da tali processi;
- Determinare la sequenza e l'interazione di tali processi;
- Determinare e applicare i criteri e i metodi necessari ad assicurare l'efficace funzionamento e la tenuta sotto controllo di tali processi;
- Determinare le risorse necessarie per tali processi e assicurarne la disponibilità;
- Attribuire le responsabilità e le autorità per tali processi;
- Affrontare i rischi e le opportunità come determinanti in conformità ai requisiti;
- Valutare tali processi e attuare ogni modifica necessaria per assicurare che taliprocessi conseguano i risultati attesi;
- Migliorare i processi e il sistema di gestione per la qualità.

Questo approccio per processi permette all'organizzazione di tenere sotto controllo le interrelazioni e le interdipendenze tra i processi del sistema.

L'approccio per processi implica la definizione sistematica e la gestione dei processi e delle interazioni, in modo da conseguire i risultati attesi in conformità alla politica per la qualità e agli indirizzi strategici dell'organizzazione. La gestione dei processi e del sistema nel suo complesso può essere realizzata utilizzando il ciclo PDCA, con un orientamento generale al Risk-based Thinking volto a cogliere le opportunità e a prevenire risultati indesiderati.

Lo schermo sottostante rappresenta un qualsivoglia processo e mostra l'interazione dei suoi elementi. I punti di monitoraggio e di misurazione, necessari per il controllo, sono specifici per ogni processo e variano a seconda dei rischi connessi.

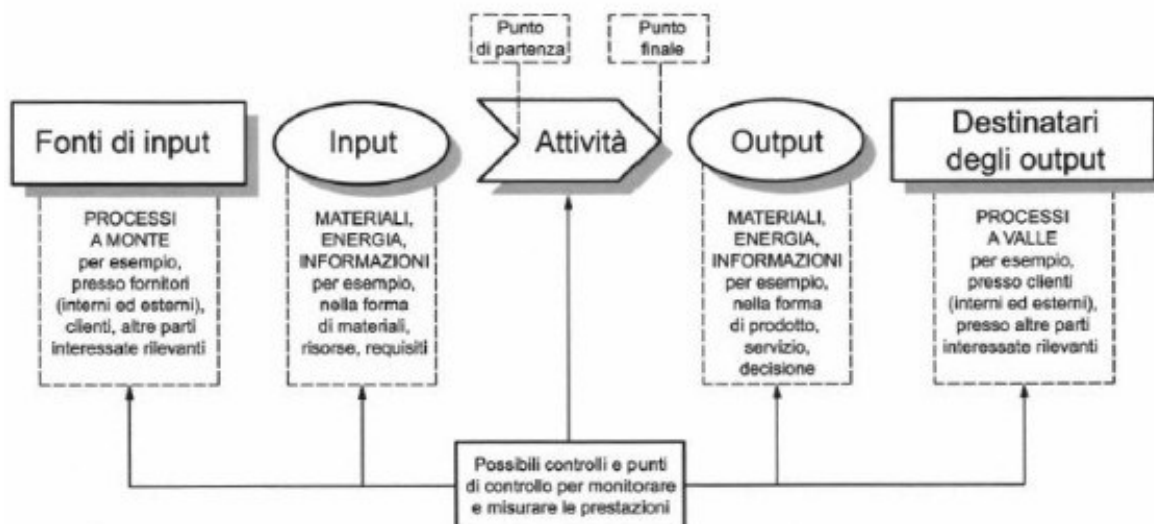


Figura: Rappresentazione schematica degli elementi di un singolo processo

2.1.1 Ciclo di Deming – PDCA

Come sottolineato in precedenza, la gestione dei processi e del sistema nel suo complesso può essere realizzata utilizzando il ciclo PDCA, acronimo di Plan – Do – Check – Act.

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".

Questo ciclo è costituito dal susseguirsi di quattro fasi fondamentali che sono alla base del miglioramento continuo di attività e processi. Le quattro fasi sono:

- **Plan (Pianificare):** rappresenta la fase di pianificazione in cui vengono definiti gli obiettivi del sistema, i suoi processi e le risorse necessarie in conformità ai requisiti del cliente e alle politiche dell'organizzazione; inoltre, si identificano e affrontano i rischi e le opportunità;
- **Do (Fare):** rappresenta la fase operativa in cui vengono adottate le attività e svolti i processi in base alle disposizioni operative prefissate;
- **Check (Verificare):** i processi operativi e i prodotti e servizi risultanti sono sottoposti a monitoraggio e misurazione a fronte delle politiche, degli obiettivi, dei requisiti prestabiliti e delle attività pianificate;
- **Act (Azione):** questa fase permette di individuare e porre in essere tutte le azioni necessarie per il miglioramento delle prestazioni dei processi; tali azioni possono essere preventive o correttive a seconda che abbiano l'obiettivo di correggere un gap che si è verificato tra ciò che è stato pianificato e il risultato raggiunto oppure se vengono realizzate per prevenire un eventuale divario tra il pianificato e l'obiettivo che verrà raggiunto.

Dopo questa fase, in cui si definiscono le azioni da intraprendere per migliorare le prestazioni, si innesca nuovamente il ciclo ripartendo dalla fase di pianificazione garantendo un miglioramento continuo e costante capace di garantire all'organizzazione una continua evoluzione verso una maggior efficacia ed efficienza dei processi e dei prodotti.



Figura: ciclo PDCA

In particolare, all'interno della ISO 9001:2015 è presente una raffigurazione del ciclo che illustra come i punti da 4 a 10 della norma stessa, possono essere raggruppati in relazione al ciclo PDCA.

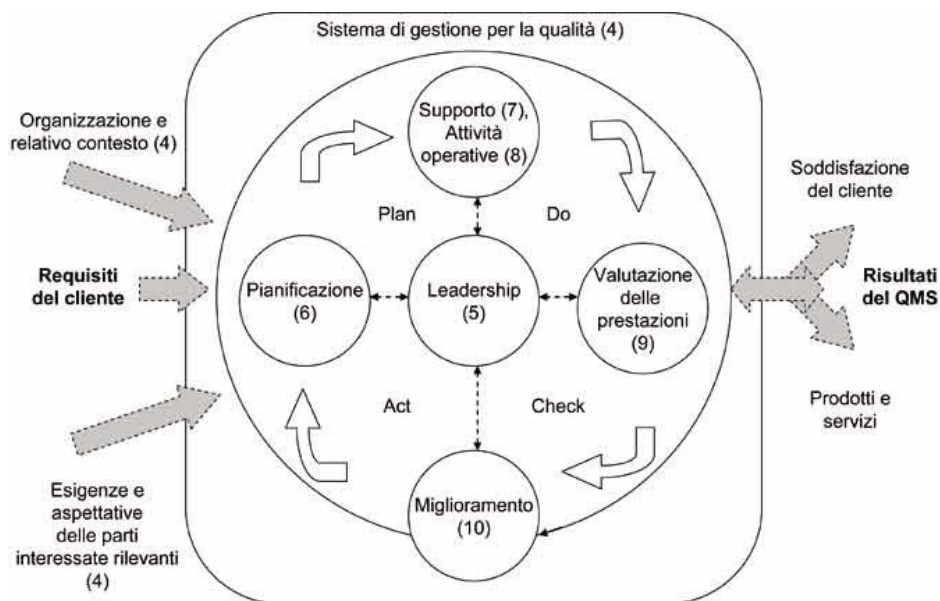


Figura: Rappresentazione della struttura nella norma internazionale ISO 9001:2015 nel ciclo PDCA

Nella ISO 9001:2015 il PDCA opera come un ciclo per il miglioramento continuo del sistema, considerando i rischi ad ogni stadio, permettendo di mantenere e gestire un sistema che gestisca intrinsecamente il rischio e raggiunga gli obiettivi.

I possibili benefici sono:

- Aumento di consapevolezza e responsabilità
- Aumento della capacità di individuare e collegare i processi chiave
- Maggiore comprensione, definizione e integrazione dei processi interdipendenti
- Migliore utilizzo delle risorse
- Aumento della fiducia da parte del cliente
- Maggiore fiducia nell'organizzazione nel suo complesso

Andiamo a vedere le 4 fasi collegandole ai punti della ISO 9001:2015.

Plan (Punto 4,5,6,7)

La fase *Plan* include al suo interno la definizione del contesto dell'organizzazione (Punto 4: Context of the organization) ovvero identificare le proprie responsabilità, definire quelle che sono le parti interessate e quindi le loro esigenze, necessità e aspettative, al fine di definire le politiche e le strategie. Dopo di che è necessario determinare lo scopo, il campo d'azione e l'applicabilità del sistema di gestione considerando il contesto interno e esterno e le esigenze delle parti interessate, decidere quali mercati affrontare e stabilire gli obiettivi e le politiche per gli output desiderati (Punto 5: Leadership). Successivamente il management deve determinare i processi necessari per realizzare i risultati attesi (Punto 6: Planning). I processi includono la gestione, le risorse, la realizzazione dei prodotti, le misurazioni, le analisi ed i miglioramenti. È necessario determinare anche il flusso e la sequenza dei processi e come questi interagiscono tra loro. Si devono assegnare le responsabilità e gli incarichi per ogni processo; definire le necessarie informazioni documentate per ogni processo (Punto 7: Support); le attività e i relativi rischi. Inoltre si devono definire i requisiti per il monitoraggio e le misurazioni, e queste attività sono utili sia per il controllo che per il miglioramento del processo e dei suoi output.

Do (Punto 8: Operation)

Nella seconda fase è necessario implementare le azioni necessarie per realizzare le attività ed i risultati pianificati, quindi si devono eseguire attività, monitoraggi, misure e controlli dei processi, delle procedure, degli outsourcing e di quant'altro necessario al raggiungimento di quanto pianificato. Inoltre si devono determinare le risorse necessarie per il

funzionamento di ogni processo (risorse umane, infrastrutture, ambiente, informazioni, risorse naturali, risorse finanziarie, ecc.).

Check (Punto 9: Performance and evaluation)

Nella fase del controllo bisogna verificare il processo rispetto ai suoi obiettivi pianificati. Quindi, i risultati vengono comparati agli obiettivi per verificare che tutti i requisiti sono stati soddisfatti. I processi sono necessari per raccogliere dati, come misure, monitoraggi, revisioni, audit e performance analisi.

Act (Punto 10: Improvement)

Quest'ultima fase riguarda il miglioramento, ovvero il modificare i processi per assicurare la continuità dei risultati attesi. Le azioni correttive dovrebbero includere l'identificazione e l'eliminazione alla radice delle cause e delle difettosità. La visione sistemica riconosce che un evento in un processo può avere una causa o un effetto in un processo dipendente. Cause ed effetti possono non essere nello stesso processo.

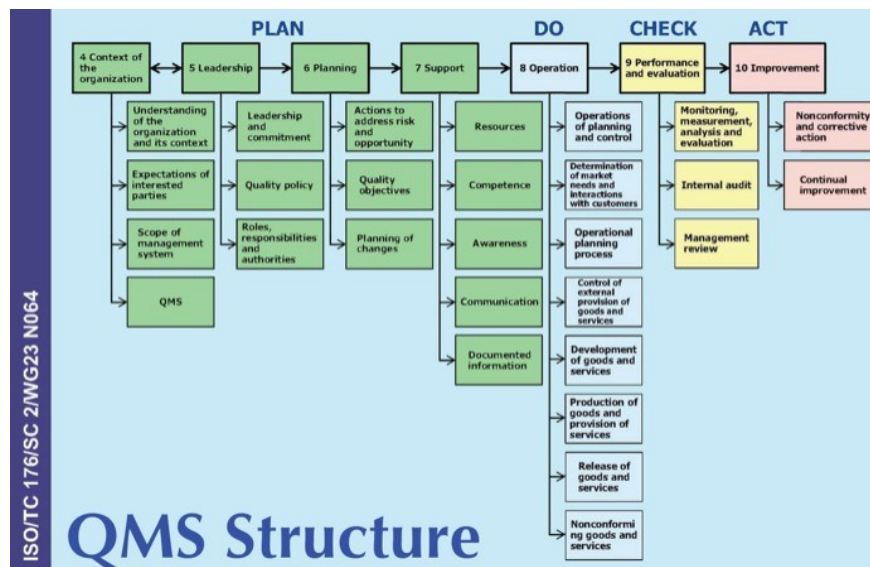


Figura : La connessione tra il Ciclo PDCA e i punti della ISO 9001:2015

2.1.2 Risk – based Thinking

Il “pensiero basato sul rischio” è un essenziale per il conseguimento di un efficace sistema di gestione per la qualità. Per essere conforme ai requisiti della norma, un’organizzazione ha l’esigenza di pianificare e attuare azioni che affrontino rischi e opportunità. Affrontare sia i rischi che le opportunità costituisce una base per accrescere l’efficacia del sistema. In passato il concetto di risk-based thinking era implicito, per esempio, la conduzione di azioni preventive per eliminarli potenziali non conformità.

La vera novità è che il Risk-based Thinking viene introdotto come un approccio sistematico considerare ed analizzare il rischio, applicato non più soltanto come strumento di reazione, ma come metodo preventivo

Il rischio riguarda l’incertezza nel raggiungere i principali obiettivi della nuova ISO 9001:

- Generare fiducia nella capacità delle organizzazioni di fornire con regolarità ai propri clienti prodotti e servizi conformi ai requisiti;
- Accrescere la soddisfazione dei clienti.

La nuova edizione, invece, evidenzia che per assicurare che i rischi occorre un atteggiamento mentale diffuso, grazie al quale l’azione preventiva non è più uno strumento isolato, ma distribuito nell’intero sistema di gestione. Per questo motivo, non è più presente uno specifico punto riguardante l’azione preventiva, ma essa è ora evocata ovunque.

Il Risk-based Thinking gioca anche un ruolo importante alla luce della logica “prestazionale” che ispira la nuova norma, in quanto questa si focalizza in maniera maggiore rispetto al passato sul raggiungimento degli obiettivi concreti, lasciando più libertà alle organizzazioni nel pianificare e attuare in tal senso il sistema di gestione per la qualità.

Questo implica una maggiore responsabilità da parte delle aziende nel dimostrare la capacità del proprio progetto qualità di assicurare la regolare conformità del prodotto/servizio, di accrescere la soddisfazione del cliente, di conseguire il miglioramento.

L'adozione del Risk-based Thinking rappresenta lo strumento per costruire, applicare e migliorare un sistema di gestione per la qualità rivolto al risultato e per rendere tracciabile il percorso logico che lo ha generato.

Quindi, il Risk-based Thinking si esprime a tutti i livelli della struttura organizzativa e del processo decisionale:

- A livello strategico per esempio nella definizione del campo di applicazione del sistema di gestione per la qualità, a partire dalla comprensione del contesto e delle sue sollecitazioni sull'organizzazione;
- A livello manageriale per esempio nella determinazione dei processi da attivare nel sistema di gestione della qualità;
- A livello operativo, come nella identificazione dei punti critici nei processi, nelle funzioni, nelle attività, ai fini del loro adeguato controllo.

Per l'applicazione del Risk-based Thinking, non sono richiesti particolari metodi o strumenti ai fini della gestione del rischio, infatti questo rappresenta principalmente un approccio mentale, così come è anche il ciclo del Plan – Do – Check – Act.

Entrambi, infatti, come già sottolineato, sono necessari per l'adozione dell'approccio per processi.

Nella prassi, le organizzazioni di piccole dimensioni, più semplici e caratterizzate da un contesto stabile, non adottano soluzioni sofisticate per questo approccio basato sul rischio, ma sono caratterizzate dalla diffusione in tutta l'azienda di una cultura "pratica" del rischio. In conclusione, possiamo affermare che in un sistema integrato, l'approccio "Risk-based" permetterà all'organizzazione:

- di confrontare tra loro gli obiettivi disomogenei dei vari sistemi di gestione, riconducendoli alla comune dimensione del rischio;
- di gerarchizzarli su base oggettiva;
- di assumere decisioni coerenti, a partire da quelle che riguardano le strategie e la distribuzione delle risorse.

2.2 Soddisfazione di tutte le parti interessate

La norma ISO 9001:2015 motiva la necessità di monitorare le parti interessate a fronte di una loro possibile influenza sulla capacità dell'azienda di fornire prodotti e servizi che soddisfino i requisiti del cliente e quelli cogenti.

Una caratteristica di un sistema di gestione integrato è il superamento del concetto di soddisfazione solamente del cliente tipico di un sistema di gestione della qualità.

Le parti interessate possono essere i lavoratori dell'azienda ma in alcuni casi anche le loro famiglie. Poi troviamo i partner e i collaboratori dell'azienda, gli enti pubblici con i quali l'azienda si relaziona, gli istituti di credito che permettono all'azienda di investire capitale, le associazioni e la collettività che si attendono dall'impresa un determinato comportamento. Infatti, un sistema di gestione integrato ha come obiettivo principale il miglioramento continuo delle prestazioni in materia di qualità, ambiente, sicurezza e la soddisfazione di tutti gli stakeholder dell'organizzazione. Il perseguimento di tutti questi obiettivi è permesso dall'approccio per processi, in quanto sviluppa una gestione basata sulle interrelazioni tra le parti interessate in modo da soddisfare le rispettive esigenze; le attività che comportano la soddisfazione degli stakeholder sono tra loro collegate e interdipendenti e l'organizzazione viene gestita come un insieme di processi collegati tra loro in modo da perseguire una Qualità totale integrata.

In particolare, all'interno della ISO 9001:2015 si afferma che l'organizzazione deve determinare:

- i fattori esterni ed interni rilevanti per il proprio scopo e per il raggiungimento dei risultati attesi (punto 4.1)
- le parti interessate pertinenti e i relativi requisiti (punto 4.2).

Le attività richieste da questi due punti sono propedeutici per la corretta definizione del campo di applicazione del sistema di gestione e per analizzare e prevenire i fattori critici che possono influenzare la capacità dell'organizzazione di raggiungere i risultati desiderati.

2.2.1 Cambiamento organizzativo: i fattori del cambiamento

L'ambiente economico è un sistema in costante mutamento che impone alle imprese continui adeguamenti alle dinamiche interne ed esterne.

Per continuare ad eccellere nel proprio settore e mantenere un vantaggio competitivo sulla concorrenza, ogni impresa deve imparare a gestire e promuovere un continuo cambiamento al suo interno, implementando interventi nel modo di gestire l'impresa, sia dal punto di vista operativo che strategico.

Ma come può essere definito il cambiamento? Jick (1993) definisce il cambiamento come: *“una risposta pianificata o non pianificata, a pressioni e forze di varia natura che agiscono in via diretta ed indiretta sull'impresa”*.

Tali forze si presentano in numero vastissimo e una loro completa ed esaustiva descrizione non sarebbe possibile. Sono messe in evidenza, quelle che si ritengono essere più significative:

- **Nuove tecnologie:** lo sviluppo tecnologico è in primis uno dei fattori più incisivi per il cambiamento aziendale. Esso va a incidere direttamente sui processi produttivi, i prodotti stessi, sui servizi materiali e immateriali. Quindi, oltre ad essere una delle chiavi primarie che determina il successo competitivo aziendale, la tecnologia sta nel vero senso della parola trasformando interi mercati e nazioni.
- **Evoluzioni sociali:** le dinamiche sociali si presentano, anch'esse, come motore che favorisce la propensione al cambiamento. Elementi come nuovi bisogni, le culture, il crearsi di nuovi mercati sovranazionali, la sempre maggiore internazionalizzazione dei mercati, sono fattori che spingono verso la ricerca di nuovi adeguamenti da parte delle imprese, che devono mantenere flessibilità e una velocità sempre maggiore di risposta alle esigenze dei consumatori.
- **Nuove legislazioni:** l'ambiente esterno; in questo caso specifico l'attore legislativo è in grado di impattare pesantemente sulle decisioni delle aziende. Leggi, regolamenti e norme pongono vincoli costanti alle imprese, che se non provvedono tempestivamente all'adeguamento possono incorrere in pesanti sanzioni. La questione è assai complessa e coinvolge un po' tutti i paesi del

mondo, con problemi non indifferenti. In alcuni paesi, le leggi sono introdotte e adottate con tempistiche più veloci rispetto ad altri, in particolare per temi sensibili come quello ambientale e del lavoro, creando così nette disuguaglianze. Questo provoca mutamenti nella domanda e nell'offerta. Dal punto di vista dell'offerta la legislazione può imporre l'obbligo di sostituzione di un prodotto (es. per motivi d'inquinamento ecologico), o l'abolizione delle barriere all'entrata con la legislazione antitrust.

- **Forze competitive:** qui ci troviamo all'interno di un singolo sistema competitivo che comprende al suo interno attori come fornitori, clienti, concorrenti, potenziali nuovi entranti, prodotti sostitutivi e tutte le dinamiche che caratterizzano il sistema. Queste dinamiche, in continua evoluzione, sono alla base del cambiamento e della necessità di innovazione, la quale assume i connotati, in alcuni casi, di adattiva, in altri preventiva (è necessario cercare di anticipare le evoluzioni per poter cogliere le opportunità ed essere pronti per rispondere alle minacce).
- **Tensioni interne organizzative:** fino ad ora abbiamo descritto fonti esogene, che influenzano l'impresa dall'esterno. Con tensioni interne, invece, ci riferiamo a tutti i cambiamenti negativi e positivi, che portano dei mutamenti all'interno dell'organizzazione. Per esempio, ci riferiamo a esigenze di miglioramento non per forza collegate a dinamiche di mercato, ma bensì dinamiche organizzative o fenomeni di crescita repentini che necessitano un assestamento.

A primo acchito, sembra semplice adottare un cambiamento organizzativo, ma in realtà la questione è tutt'altro che immediata, partendo dal presupposto che un'impresa è formata da persone che sono alla continua ricerca di stabilità attraverso l'adozione delle proprie routine. Nella maggior parte dei casi il cambiamento è visto come qualcosa di negativo.

2.2.2 Il processo di cambiamento

Il cambiamento non è basato solamente su linee teoriche o, decisioni sulla nuova struttura organizzativa, bensì è formato da un processo dinamico che dà importanza agli attori, in qualità di decisori e destinatari del cambiamento.

Per quanto riguarda il processo inteso come azioni del cambiamento, uno dei maggiori contributi è stato fornito da Kurt Lewin, il quale ha individuato tre fasi o interventi (Lewin 1951):

- **Scongellamento (*unfreezing*):** lo scopo di questo intervento è mettere in luce la necessità di adottare un cambiamento, perché la soluzione attuale non è più idonea. Per fare questo è importante motivare il perché, è necessario attuare un mutamento. L'obiettivo è appunto far "scongellare" gli atteggiamenti dei collaboratori, facendo emergere i limiti dell'attuale *status quo*.

Attenzione però che tanto più questa insoddisfazione non è percepita, o comunque non presenta il connotato di urgente, tanto più complicato sarà mettere in pratica quest'ultimo, dato che non sono state evidenziate disfunzioni della soluzione in uso ed evidenti gap di performance.

Spinti da un comportamento proattivo, il compito sarà proprio quello di creare il senso di urgenza, dimostrando evidenze concrete e credibili che spiegano i motivi del cambiamento (es. benchmarking, indagini sulla soddisfazione dei clienti, dati di performance ecc.), illustrando il programma di cambiamento e le risorse che si intendono impiegare per l'implementazione.

Obiettivi di tale fase: prevedere le resistenze e definire un piano d'azione per affrontarle;

- **Trasformazione (*moving*):** è la fase di trasformazione vera e propria, dove si attua la riprogettazione, attuando le modifiche alle variabili organizzative (divisione del lavoro e coordinamento). Questo comporta l'abbandono dei modelli utilizzati fino a quel momento, è l'adozione dei nuovi.

Ruolo importante è ricoperto dal management, che ha il compito di organizzare programmi di formazione, avviare processi di responsabilizzazione attraverso l'assegnazione di nuovi obiettivi e metriche di valutazione, nonché tecniche di negoziazione legate allo scambio per ridurre le resistenze e i conflitti di potere;

- **Ricongellamento (*re-freezing*):** questa è la fase volta al consolidamento del

processo di cambiamento, per fare in modo di cristallizzare i nuovi assetti, processi e comportamenti. Bisogna assicurarsi che tutto ciò, venga assimilato e metabolizzato dai membri dell'organizzazione. Si è notato come a causa dei fattori di inerzia, è possibile che si faccia un passo indietro ritornando agli obsoleti modelli di comportamento.

Un modo per rinforzare e fissare i nuovi comportamenti, allineandoli con il nuovo assetto organizzativo, è quello di agire sui sistemi di ricompensa e sulle attività di formazione proposte periodicamente.

Il contributo apportato da Lewin è di grande aiuto perché enfatizza la dinamicità del processo di cambiamento e il comportamento che i soggetti del vertice devono attuare per condurlo. Tuttavia, questa visione è stata criticata perché rea di non approfondire le diverse problematiche che il management è chiamato ad affrontare.

Ecco allora l'integrazione con l'elaborato di *Kotter*, il quale illustra come il fallimento del cambiamento organizzativo sia legato a errori commessi dal management, per la precisione otto. Agli stessi, propone altrettanti rimedi, descrivendoli.

I primi quattro si riferiscono alla fase dello "scongelo", i rimedi che vanno dal cinque al sette si riferiscono alla "trasformazione", e l'ultimo al "ricongelamento".

Nella pagina a seguire procede ad esporli:

Tabella 2 – Errori e rimedi proposti da Kotter

Gli otto errori	Gli otto rimedi	Descrizione	Le fasi di Lewin
<p>1. Non riesce a comunicare il senso di urgenza del cambiamento</p> <p>2. Non riesce a creare una coalizione sufficientemente forte che si assuma la responsabilità della gestione del processo di cambiamento</p> <p>3. Non riesce a dar vita a una visione che guidi il processo di cambiamento</p> <p>4. Non riesce a comunicare efficacemente la nuova visione</p>	<p>1. Stabilire un senso di urgenza</p> <p>2. Creare una coalizione guida</p> <p>3. Sviluppare una visione</p> <p>4. Comunicare la visione</p>	<p>Scongelare l'organizzazione dando una motivazione della necessità impellente del cambiamento attraverso la discussione dei motivi che rendono inadeguata l'attuale struttura e l'analisi delle opportunità.</p> <p>2. Creare in gruppo di persone interfunzionale e trasversale ai livelli gerarchici che abbia abbastanza potere da dirigere il cambiamento.</p> <p>Creare una visione e un piano strategico che guidino il processo di cambiamento.</p> <p>Creare e applicare una strategia comunicativa che permetta di trasmettere in modo efficace la nuova visione. Impartire i nuovi comportamenti attraverso l'esempio</p>	<p>Scongelamento</p>

		della coalizione guida.	
5. Non riesce a rimuovere gli ostacoli che impediscono il cambiamento della nuova visione	5. Incentivare un'azione partecipativa	Eliminare le barriere al cambiamento, incoraggiare l'assunzione del rischio nonché di idee azioni non tradizionali.	Trasformazione
6. Non riesce a individuare traguardi intermedi e a breve termine	6. Generare successi a breve termine	Pianificare e creare miglioramenti a breve termine. Riconoscere e ricompensare le persone che contribuiscono alla vittoria.	
7. Non essere attenti al lungo termine (guardare solo all'immediato)	7. Consolidare i successi e produrre più cambiamento	La coalizione guida utilizza la credibilità guadagnata nelle vittorie a breve termine per introdurre ulteriori cambiamenti. Un numero crescente di persone viene introdotto nel processo di cambiamento man mano che esso penetra l'organizzazione. Si cerca di rinvigorire il processo strada facendo.	
8. Non riesce ad ancorare i cambiamenti nella cultura organizzativa e quindi a istituzionalizzare il cambiamento	8. Istituzionalizzare i nuovi approcci	Rinforzare il cambiamento evidenziando le connessioni tra i nuovi comportamenti e il successo raggiunto. Elaborare metodi che garantiscano lo sviluppo e la continuità della leadership	Ricongelamento

L'enfasi dell'elaborato di Kotter si posa sulla rilevanza che assumono i comportamenti degli attori organizzativi coinvolti. Inoltre, evidenzia come il processo non possa essere rigidamente lineare ma piuttosto come un insieme di decisioni e azioni che possono sovrapporsi nel tempo e si prestano a ridefinizione sulla base degli effetti da loro generati.

Importante diventa stabilire degli indicatori di performance, attraverso i quali misurare i progressi conseguiti, alla valutazione della loro adeguatezza e all'eventuale modifica degli interventi (Moorhead e Griffin 2003). Gli indicatori possono riguardare i costi, la loro misurazione prima e dopo il cambiamento, in modo tale da evidenziare se c'è stato un aumento di efficienza.

Per quanto riguarda la valutazione dell'efficacia si possono, per esempio, condurre indagini sulla clientela.

Le interviste fatte ai soggetti interni all'organizzazione possono avere lo scopo di evidenziare la capacità del nuovo assetto organizzativo di risolvere disfunzioni organizzative, per mettere in luce l'impatto sulla tempistica e la qualità del processo di decisione, modalità di coordinamento e conflitto tra unità organizzative.

In ultimo, evidenziamo come i cambiamenti più profondi sono quelli che necessitano di tempistiche maggiori, ma allo stesso tempo sono quelli da cui ci si aspetta i risultati più significativi.

2.2.3 La gestione delle resistenze al cambiamento

L'analisi che si presenta in questo paragrafo intende analizzare gli aspetti del cambiamento che riguardano in particolare gli attori organizzativi.

Molti studi empirici hanno evidenziato come le resistenze opposte dagli attori organizzativi, risultino essere, uno dei principali fattori di insuccesso nei programmi di cambiamento organizzativo (Silvestri 2006; Jones 2007).

Riprendendo le ricerche di Lewin (1951), in particolare nel suo modello del campo di forze, specifica come un'organizzazione consideri, nell'ambito del cambiamento organizzativo, due tipologie di forze:

- **Forze guida:** rappresentano l'insieme delle forze che favoriscono e promuovono il cambiamento;
- **Forze di resistenza:** insieme delle forze che si oppongono e rallentano il cambiamento.

Queste due forze possono, immaginariamente, essere rappresentate come i due piatti di una bilancia: se sono esattamente pari ci troviamo in uno scenario di stallo dove il

cambiamento non può avvenire. Bisognerà creare la situazione in cui le forze che favoriscono il processo, siano maggiori di quelle che lo impediscono, prestando però attenzione a ridurre costantemente quest'ultime. Se questo non accadesse, si incorrerebbe nel rischio di vanificare tutti gli sforzi fatti e tornare al punto di partenza, con conseguente insuccesso del processo.

I comportamenti di resistenza possono manifestarsi con un diverso grado: è possibile trovare un vero e proprio sabotaggio deliberato, oppure limitarsi a proteste o "fare il meno possibile" nel caso di resistenza passiva (Kreiter e Knicki 2004).

Per ciò che concerne le cause della resistenza, bisogna sottolineare che possono essere le più svariate, ed essere riferibili a un particolare livello: individuo, gruppo, organizzazione. In base al cambiamento che si vuole apportare, avremo un diverso livello interessato. È possibile però individuare delle cause comuni di resistenza al cambiamento che coinvolgono un po' tutti i livelli:

- **I costi:** se i benefici vengono percepiti inferiori rispetto ai costi della situazione attuale o alle risorse da impegnare nel cambiamento, allora possono nascere delle resistenze (perdita d'identità, professionalità e status a livello individuale e di gruppo; necessità di risorse elevate a livello di organizzazione).
- **Rigidità e inerzie:** qui si richiama l'elemento della routine e dell'abitudine. Quando si mette in discussione una pratica consolidata e l'abitudine di svolgere le attività da parte di un individuo, affiorano, di conseguenza, le avversioni al cambiamento. Questo turba le abitudini, le norme e valori di gruppo, la cultura a livello di organizzazione.
- **La paura dell'ignoto:** si presenta come nodo di giuntura con la valutazione dei costi e dei benefici, in quanto, quest'ultimi, sono analizzati per cercare di minimizzare il più possibile l'incertezza e le sue possibili conseguenze. Se mantenuto nei giusti livelli, lo stato d'ansia e stress possono rivelarsi come aiuti alla promozione del cambiamento e migliorare la performance degli attori. Nel caso di livelli troppo alti o troppo bassi, al contrario, conduce a resistenze attive e passive.
- **Scarsità di risorse:** sia a livello individuale (mancanza di formazione), che di natura finanziaria a livello di organizzazione.
- **Problemi di potere:** perdita di potere a livello individuale e di gruppo, sia

intesa come rottura di equilibri fra coalizioni, a livello di organizzazione.

Detto ciò, bisogna evidenziare che per gli attori promotori del cambiamento, la resistenza non deve essere vista solamente come una reazione irrazionale e disfunzionale. Per un'implementazione efficace del cambiamento, bisognerebbe concepire la resistenza come un feedback che arriva dai livelli operativi. Ignorare questi feedback equivale a ignorare informazioni utili che possono agevolare il passaggio da una forma organizzativa a un'altra, con conseguente aumento dei costi e dei tempi di implementazione, compromissione di relazioni tra attori organizzativi.

Per gestire le resistenze, è opportuno conoscere a fondo quelli che sono gli ostacoli che si presentano lungo il percorso, per poterli affrontare con adeguate strategie.

Alcune di queste sono proposte da Kotter e Schlesinger (1979), i quali avanzano sei strategie per vincere la resistenza al cambiamento:

1. **Approccio “informazione e comunicazione”**: il fine è quello di ridurre l'incertezza che caratterizza il cambiamento. In particolare i membri devono essere informati sulle ragioni che muovono il cambiamento. Vi sono diversi modi con cui informarli, come ad esempio circolari, documenti o incontri individuali o di gruppo. Si cercherà di evidenziare le motivazioni che hanno portato alla necessità di cambiamento.

Inoltre, questa soluzione ha la caratteristica di informare i diversi attori sul modo in cui il cambiamento toccherà loro stessi, riuscendo a diminuire il senso di paura e incertezza verso il futuro.

2. **“Partecipazione e coinvolgimento”**: l'obiettivo, è quello di fare sentire gli attori importanti, protagonisti del cambiamento e consapevoli. In questo modo li si rassicura dal timore di perdere la loro posizione di potere all'interno dell'organizzazione.
3. **“Formazione e sostegno”**: si tratta, fondamentalmente, dell'aiuto che i manager danno ai loro collaboratori, attraverso corsi di formazione, trasmettendo le capacità e competenze necessarie per svolgere adeguatamente i nuovi compiti.
4. **“Negoziazione e accordo”**: qui è interessata la sfera del potere, e si basa su di uno scambio tra i promotori del cambiamento e coloro che oppongono resistenza, trovando un compromesso.

5. **“Manipolazione e cooptazione”**: consiste nell’influenzare i soggetti, che dimostrano resistenza, per ottenere il loro supporto. Quando le tecniche sopra citate si dimostrano vane, si può intervenire esercitando la manipolazione. Una di queste è la cooptazione, che consiste per esempio, nell’affidare a un individuo o gruppo un ruolo chiave all’interno del processo di cambiamento. Questo sistema differisce dalla partecipazione perché, colui che affida il compito non è interessato alle opinioni di chi oppone resistenza, ma bensì solamente al suo consenso.
6. **“Coercizione esplicita e implicita”**: sono tipiche strategie da adottare in casi di tempo scarso. Qui si usano tecniche di minaccia di demansionamento o licenziamento, in particolare in situazioni dove, sono necessarie decisioni drastiche in tempi brevi. Tempistiche, che approcci più democratici non garantirebbero.

Ovviamente tutte queste strategie non possono essere usate indifferentemente, ma devono essere studiate nei particolari per capire quale si sposi meglio con la situazione presente all’interno dell’impresa in quel momento.

3 Introduzione al Business Process Reengineering

Con il termine BPR (Business Process Reengineering) si intende una reingegnerizzazione o rimodellazione di alcuni o tutti i processi informativi che coinvolgono un'organizzazione in generale, per esempio in dettaglio una struttura aziendale. I processi informativi sono i metodi e modalità con cui i reparti, i centri di lavoro o anche solo le persone comunicano e si scambiano informazioni tra di loro. Cambiare o strutturare un nuovo BPR Business Process Reengineering vuol dire quindi mettere in atto nuove procedure di operatività ridisegnando il flusso delle responsabilità dell'informazione

Il Tema del BPR affronta la riprogettazione dei processi aziendali, cominciando con l'analisi degli attuali processi di business, ridefinendo poi quest'ultimi per ridurre gli sprechi di risorse o la ridondanza di energie e migliorando l'efficienza. Progettando il modo più adeguato per implementare questi cambiamenti, s'introduce un cambiamento finalizzato all'ottenimento di un vantaggio competitivo. Secondo Sherwood-Smith (1994), lo scopo del BPR è quello di: *“ideare nuovi modi di organizzare i compiti, organizzare le persone e ridisegnare i sistemi IT, in modo tale che questi strumenti possano supportare l'impresa nel raggiungimento dei propri obiettivi”*.

Nel corso degli anni sono state associate svariate definizioni di BPR, non riuscendo però a trovarne una definitiva.

Davenport (1993) definisce il BPR come: *“l'analisi e la progettazione di un workflows e di processi, all'interno e tra organizzazioni. Le attività di business devono essere viste non come semplice raccolta di singoli compiti, piuttosto dovrebbero essere scomposte in processi che possono essere riprogettati per la ricerca della massima efficienza, sia in ambiti manifatturieri che di servizi”*.

Da questa definizione è possibile cogliere uno dei tratti distintivi di suddetto approccio manageriale: ossia il passaggio da una visione dell'azienda per funzioni, ad un approccio per processi. Di conseguenza il *focus* sta nella riprogettazione e gestione delle attività di business.

Bisogna ricordare che i processi di business, soprattutto viste le caratteristiche assai mutevoli dell'ambiente, non devono solamente focalizzarsi sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma bensì, devono prestare attenzione alla soddisfazione del cliente e alle esigenze di quest'ultimo.

Le origini di questa corrente di pensiero si aggirano intorno alla metà degli anni '90, quando Micheal Hammer e Thomas Davenport, pubblicarono alcuni articoli in merito all'argomento, catturando l'attenzione del pubblico scientifico e manageriale. Ciò ha portato in evidenza il fatto che per ottenere rilevanti benefici non bastava computerizzare i vecchi modi di fare business, ma era necessario ridisegnare i processi *core* dell'azienda. Solo così è possibile incontrare le **esigenze del cliente**, che nel frattempo diventano sempre più sofisticate e complesse.

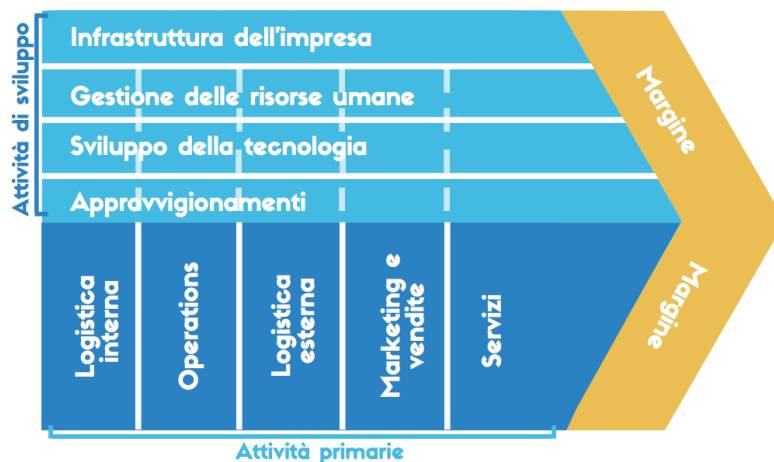
Una delle ragioni per cui il BPR è diventato importante è la sua capacità di fornire alle imprese un modo per portare cambiamenti che favoriscono un *fit* migliore con i cambiamenti dell'ambiente esterno.

I motivi che spingono una organizzazione o una azienda nell'affrontare un Business Process Reengineering sono i più diversi, modifica della compagine operativa, aumento della competitività, adozione di nuovi software più performanti, introduzione di nuove regole o leggi, aumento della responsabilità degli operativi, ecc.

3.1 Il processo d'implementazione del BPR

Alla base del BPR vi è l'identificazione dei processi (VEDI CAP 2.1) e la ristrutturazione delle procedure del sistema di gestione(VEDI CAP 1). Abbiamo altresì visto, come non sia affatto facile impostare un piano di cambiamento e gli innumerevoli rischi che possono incombere compromettendo il progetto.

Ma perché allora affrontare un progetto di tale portata e rischio? Sicuramente in un periodo di mercati turbolenti e in rapida evoluzione, la ricerca del vantaggio competitivo diventa la chiave per il successo, la quale deve essere ricercata all'interno di ogni singolo processo interno, come l'illustrazione della catena di Porter, nonché con un orientamento sempre maggiore al cliente, il quale è diventato da una parte sempre più esigente, ma al contempo più preparato e competente.



La catena di PORTER è un modello che permette di descrivere la struttura di una organizzazione come un insieme limitato di processi, dunque può essere utile per effettuare una prima classificazione ai processi in relazione alle attività aziendali. Secondo questo modello, un'organizzazione è vista come un insieme di 9 processi, di cui 5 primari e 4 di supporto. Tuttavia, il modello originale di Porter si adatta prevalentemente a grandi organizzazioni che trattano la produzione di beni. Per le Organizzazioni diverse è possibile utilizzarlo come un valido spunto per l'analisi dei processi. In tal caso occorre provvedere ad un adattamento del modello stesso all'organizzazione oggetto di studio. Vediamo ora due differenti correnti di pensiero riguardo l'implementazione del processo di BPR. Nel primo caso verrà analizzata la proposta di Hammer (1990), il quale presenta

un'implementazione basata sul cambiamento radicale e lo stacco netto con il passato, mentre la seconda si basa sulle idee di Davenport (1993), il quale al contrario introduce una visione del tema gradualista.

Secondo le teorie avanzate da Hammer nel 1990, quali sono le fasi da adottare per affrontare i processi di reengineering?

Hammer (1990) concepisce il BPR come: *“il ripensamento di fondo e il ridisegno radicale dei processi aziendali finalizzato a realizzare miglioramenti straordinari nei parametri critici delle prestazioni come i costi, la qualità, il servizio e la tempestività”*.

Con ripensamento di fondo, si intende un nuovo studio delle regole e delle ipotesi che stanno all'origine del modo di gestire l'azienda. Il ridisegno radicale invece, sta a indicare la necessità di inventare un nuovo modo di lavorare, solcando una netta separazione con il passato. Infine i miglioramenti straordinari, che indicano la necessità di ottenere risultati non derivanti da semplici miglioramenti, ma bensì risultati che giustificano l'investimento implementato.

3.1.1 Modello di implementazione Hammer

Secondo Hammer (1990), sono necessarie tre macro-fasi principali:

1. Selezione dei processi.

Il BPR oltre che radicale deve essere selettivo, ossia deve prendere in considerazione solamente alcuni precisi business Process.

Ma come selezionarli? Alcuni dei criteri di selezione possono essere:

- *Cattivo funzionamento*: si tratta di quei processi che presentano, per esempio, sovra-informazione, proliferazione di eccezioni, sovra-dimensionamento dei magazzini;
- *Importanza*: che può essere misurata sulla base dell'utilità del processo per il raggiungimento dell'utilità massima per il cliente finale da parte dell'azienda. Per fare un esempio, nel caso di un'impresa manifatturiera, le attività di produzione e vendita saranno di maggior spessore rispetto ad attività di supporto amministrativo;
- *Fattibilità*: la fattibilità cerca di dare una misurazione di successo dell'implementazione del processo di reingegnerizzazione. Da sottolineare come il successo sia inversamente proporzionale all'ampiezza del cambiamento. Tanto più

profondo e ampio è il cambiamento e tanto più facile sarà l'insuccesso del progetto. Rispetto a questi tre parametri, s'individuano i processi che hanno un punteggio maggiore.

2. Comprensione del processo

Prima di procedere con l'avanzamento del nuovo progetto, bisogna essere assolutamente sicuri di conoscere al meglio il processo, attualmente in atto, in termini di: contenuti, prestazioni e criticità.

Per quanto concerne l'analisi dei contenuti, questi si devono limitare all'individuazione degli input e degli output del processo. Non è interessato a un'analisi approfondita delle attività perché queste saranno rivoluzionate.

Il cliente è il focus, su cui devono concentrare gli sforzi di studio delle prestazioni e delle criticità. Bisogna comprendere quali sono i bisogni e problematiche della clientela finale.

3. Attuazione

Una volta apprese le reali esigenze del cliente, è possibile impostare il nuovo progetto.

Organizzarsi in ragione dei risultati da ottenere e non dei compiti da svolgere: viene fatto l'esempio di una compagnia di assicurazione all'interno della quale ogni reparto è incaricato di svolgere un'attività. Il reparto protocollo, riceve le pratiche, reparto liquidazione le gestisce, reparto perizie valuta i danni, reparto contenzioso tratta le liquidazioni rifiutate.

Questo sistema di trasmissione, altamente burocratico, impiega un dispendio di tempo nel passaggio documentale tra un reparto e l'altro, nettamente maggiore rispetto al tempo impiegato nello svolgimento in sé del lavoro.

Questi appena illustrati sono i principi della teoria di Hammer, teoria, come già affermato, concepita sull'aspetto del cambiamento radicale e rivoluzionario.

3.1.2 Modello di implementazione Davenport

A questa visione si contrappone quella di Davenport (1993), il quale sostiene come non sia necessario ripartire da un punto zero, ma bensì il miglioramento della performance aziendale passa per la razionalizzazione e miglioramento dei processi. Questo miglioramento si ottiene modificando il processo già esistente con gradualità e *step by step* fino a ottenere il livello di competitività desiderato*.

Ciò che secondo Davenport, limita molto l'azione radicale di rinnovamento, sono le continue pressioni presenti sull'organizzazione e le inerzie organizzative.

Il rinnovamento continuo deve essere l'obiettivo da perseguire mentre l'innovazione completa deve essere presa in considerazione solamente in casi estremi.

La metodologia da perseguire deve prevedere le seguenti tre fasi:

- **Metodologie per la gestione del processo di trasformazione:** definiscono i passi da seguire, le attività da svolgere e le tecniche o modelli da utilizzare;
- **Schemi normativi di *business process*:** obiettivo, è quello di offrire un ventaglio di soluzioni per la struttura dei processi in alcuni settori industriali;
- **Metodologie di modellazione del *business process*:** propongono schemi grafici per la rappresentazione della sequenza delle attività e l'utilizzo di strumenti software specifici che permettono di indicare anche il flusso di informazioni, responsabilità ecc.

Spesso l'obiettivo che si vuole perseguire attivando un progetto di BPR, è quello di ottenere una configurazione gestionale di tipo processivo, dove per configurazione gestionale intendiamo l'assetto organizzativo dell'azienda: flusso di attività, divisione del lavoro, tecnologie, competenze professionali ecc., mentre per processivo si intende che l'intera configurazione è focalizzata sul servizio al cliente, creando un coeso flusso di attività.

Gli elementi caratterizzanti l'organizzazione processiva sono:

- Il singolo reparto deve svolgere molte se non tutte le funzioni del processo;
- C'è una riduzione della divisione del lavoro, con un ritorno al singolo operatore che deve svolgere un'attività dall'inizio alla fine;
- Gioca un ruolo fondamentale l'informatica, che ha il compito di eliminare la parcellizzazione del lavoro collegata alla parcellizzazione dell'informatica, deve accorciare le gerarchie aziendali, annullare i tempi burocratici di trasmissione delle informazioni e fornire nuovi servizi.

Abbiamo descritto le due principali correnti di pensiero in merito all'approccio del BPR all'interno di un'impresa. Hammer propone un cambiamento radicale, mentre Davenport un cambiamento incrementale e continuo.

Sulla base di questi concetti, vediamo ora quali sono le fasi di implementazioni di un progetto di BPR:

1. **Rilevazione della situazione iniziale:** è il primo passo da compiere e prevede diversi gradi di approfondimento in relazione a:
 - Approccio al BPR, nella mentalità rivoluzionaria saremo di fronte ad un'analisi poco approfondita mentre, nel caso di miglioramento continuo il grado di analisi sarà molto elevato;
 - Complessità e dimensione dell'impresa;
 - Eventuali particolarità riscontrate nell'impresa esaminata, solitamente un'organizzazione molto parcellizzata richiede maggiori sforzi per la ricostruzione dei processi rispetto a un'organizzazione con orientamento ai processi.

In base agli aspetti appena considerati si procede con la rappresentazione dei Processi Esistenti (analisi AS-IS). Per eseguire una analisi del sistema di impresa corrente si fanno utilizzo, in ottica di Lean production, delle *mappe di stato* che sono :

- Current State Map (CSM)
- Value Stream Map (VSM)
- Future State Map (FSM)

In questa fase si utilizzano la CSM e la VSM La Current State Map rappresenta una fotografia che descrive al meglio come un processo viene eseguito attualmente. È lo strumento perfetto per rappresentare una

situazione attuale, evidenziandone pregi e difetti.

2. **Diagnosi e confronto:** in questo caso si tratta di valutare i processi in termini di efficienza, livello di servizio e qualità. Chiaramente per avere un metro di paragone, è utile effettuare dei *benchmark* sulla concorrenza, per poter valutare il proprio livello rispetto ad altre imprese.

Gli elementi fondamentali di questa fase sono:

- Parametrizzazione: indicare dei parametri principali, unità di misura e una valutazione quantitativa;
- Confronto quantitativo: valutare e confrontare i risultati dell'azienda con eventuali concorrenti;
- Confronto qualitativo: si cerca di indagare sulle differenze di performance. Attraverso un'accurata analisi dell'intera configurazione processuale, si cerca di individuare le aree di intervento per un progetto di BPR.

In questa fase viene di supporto la mappa di stato *Value Stream Map (VSM)* la quale in relazione con la CSM permette di effettuare una valutazione oggettiva in processi a valore aggiunto (VA) o quelli a non valore aggiunto (NVA), redatta in attenzione al cliente.

3. **Ridefinizione:** qui vengono definiti due passi importanti quali la definizione della *vision* e analisi del cambiamento:

- *Vision*: deve essere completa e indicare le prestazioni obiettivo. Illustra sinteticamente gli elementi della soluzione proposta e illustra la nuova struttura del flusso di attività e gli aspetti più significativi della configurazione delle variabili;
- Analisi del cambiamento: si concretizza in un sommario di tutti i dati raccolti in fase di rilevazione e definizione della *vision*, e indicano per ogni leva gestionale la situazione attuale (as is), futura (to be con la mappa FSM) e il gap da colmare per raggiungere la situazione desiderata.

4. **Attuazione:** si mette in opera il progetto disegnato. Una volta progettati i nuovi processi devono essere condivisi con i responsabili degli uffici e resi operativi per essere verificati. Si abbandona il vecchio assetto per abbracciare il nuovo, insieme all'introduzione di strumentazioni utili al monitoraggio dello stato di avanzamento del cambiamento. In questa fase vengono distribuite le attività a tutti gli operatori e risorse necessarie al buon funzionamento dei singoli Work Packages. Uno strumento molto comodo in questa fase è la Matrice RACI:

- *Responsible:* Tutti coloro che partecipano alle attività del Work Package
- *Accountable:* L'unico responsabile dell'intero risultato del Work Package.
- *Consulted:* Chi grazie all'esperienza contribuisce in maniera massiccia alle decisioni operative e attuative del progetto.
- *Informed:* Coloro che sono direttamente influenzati dall'esito dei work packages e che di conseguenza devono rimanere costantemente informati dell'evolversi del progetto. L'impegno e la difficoltà richiesta possono variare in funzione di parametri come la profondità del cambiamento, l'ampiezza del cambiamento che interessa la popolazione, la velocità con cui si cambia, la capacità del management di gestire questi progetti, la complessità e la dimensione dell'impresa.

4 Business Process Modeling Notation

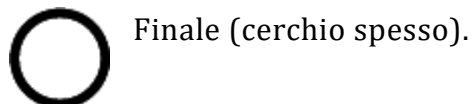
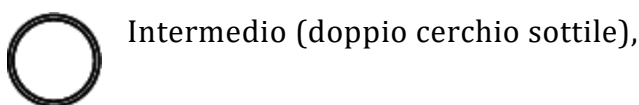
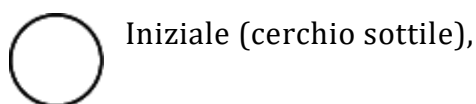
Per la rappresentazione dei processi in mappe è stata sviluppata una notazione interazionale facilmente comprensibile da tutti gli stakeholder aziendali, in genere inclusi analisti aziendali, sviluppatori tecnici e manager aziendali. Il BPMN può quindi essere utilizzato in un sistema di gestione per supportare l'obiettivo generalmente auspicabile da parte di tutti gli stakeholder, adottando un linguaggio comune per descrivere i processi ed aiutando ad evitare lacune di comunicazione che possono sorgere tra la progettazione e l'implementazione dei processi aziendali.

La notazione grafica BPMN può essere «letta» e interpretata da strumenti appositi, chiamati motori di workflow, che automatizzano l'esecuzione dei processi per mezzo del linguaggio di programmazione BPEL

Il BPMN 2.0 comprende un totale di 98 elementi visivi, tutti utili per la modellazione dei diagrammi (BPMN diagrams). Vediamo le 4 principali categorie.

1. Elementi di flusso (flow object)

- *Evento*. Definiscono un'azione che avvia, interrompe o influenza un processo; si distinguono 3 tipi di eventi:



- *Attività*. Indicano un'azione da realizzare da parte di un umano, una macchina o un'applicazione. È rappresentato da un rettangolo dagli angoli arrotondati.



- Diramazione (gateway). Per indicare i punti del processo in cui i flussi delle attività convergono o divergono. È rappresentato da un rombo nel cui centro un simbolo indica le possibili uscite del flusso e ve ne sono di diversi tipi:



Simbolo esclusivo:

- Valuta lo stato del processo aziendale e, in base alla condizione, interrompe il flusso in uno o più percorsi reciprocamente esclusivi.



Simbolo basato su eventi

- Nel caso di un gateway basato su eventi, tuttavia, l'obiettivo è valutare quale evento si è verificato, non quale condizione sia stata soddisfatta.



Simbolo parallelo:

- Nel caso di un gateway basato su eventi, tuttavia, l'obiettivo è valutare quale evento si è verificato, non quale condizione sia stata soddisfatta.



Simbolo inclusivo:

- Suddivide il flusso di processo in uno o più flussi.



Simbolo esclusivo basato sugli eventi:

- Avvia una nuova istanza del processo con ciascuna occorrenza di un evento successivo.



Simbolo complesso:

- Questi gateway vengono utilizzati solo per i flussi più complessi in un processo aziendale.






Simbolo parallelo basato su eventi:

- Consente lo svolgersi di più processi in contemporanea, ma a differenza del gateway parallelo, i processi dipendono dagli eventi.

2. Connettori (connecting object)

Servono a collegare tra loro gli elementi di flusso (eventi, attività o diramazioni).

- connettore sequenziale (sequence flow): indica l'ordine tra attività e eventi di un processo 
- flusso di messaggio (message flow): per indicare lo scambio di un messaggio 
- Associazione (association): per indicare un semplice legame tra dati, testi o altri oggetti. Indicano inoltre gli input e gli output delle attività. 

3. Corsie (swimlane)

Permettono di conoscere il ruolo e le responsabilità degli stakeholder in un processo, organizzando le attività e i flussi in gruppi diversi.

- *Corsia* di un'unità organizzativa (pool). Indica processi distinti effettuati da entità diverse che interagiscono tra loro, ed è rappresentata da un rettangolo.
- *Sottocorsie* (lane). Suddividono ulteriormente la corsia. Servono per specificare con maggiore dettaglio l'organizzazione delle attività.



5 Il caso studio

5.1 Presentazione aziendale

La FABITA s.r.l. nasce nel 2010 da un progetto congiunto PLADOS e MOLINELLI Stefano, soci al 50%. La PLADOS è leader mondiale nella produzione e commercializzazione di lavelli da cucina in materiale composito mentre la FABITA s.r.l. è una giovane azienda che opera nella intermediazione e commercializzazione nel settore elettrodomestico.

La FABITA s.r.l. è una società di produzione e commercializzazione di cappe, piani in vetroceramica ed induzione ed elettrodomestici in genere; deve il suo nome alla fusione delle parole FABRIANO e ITALIA, ponendo l'accento su quella che è la cultura e la tradizione italiana nella produzione di elettrodomestici.

La Fabita si propone di diventare un'azienda di riferimento nella progettazione e produzione di cappe, piani cottura e elettrodomestici in genere per la cucina, in special modo nel segmento medio/alto e nel settore dei prodotti "su misura".

PRODOTTI VENDUTI / SERVIZI OFFERTI

Cappe	<i>Cappe murali</i>
	<i>Cappe ad isola</i>
	<i>Cappe rustiche</i>
	<i>Cappe di design</i>
	<i>Cappe su misura</i>
	<i>Progetti speciali per architetti di interni</i>
Piani cottura	<i>Piani vetroceramici</i>
	<i>Piani induzione</i>
	<i>Progetti speciali per architetti di interni</i>
Progettazione	<i>Sviluppo soluzioni personalizzate</i>
Servizio Post Vendita	<i>Copertura territorio nazionale con servizio ricambi e interventi in e post garanzia</i>

5.2 L'obiettivo del progetto

L'obiettivo primario dell'azienda è quello di rendere il Sistema Qualità un elemento chiave non solo per l'azione di certificazione ISO ma anche un sistema di supporto aziendale di controllo e rilevazione e riduzione costi. IL BPM permette ad un'azienda di monitorare e ottimizzare le proprie performance per raggiungere uno o più obiettivi selezionati.

Il progetto concordato con la Fabita srl si struttura in due parti:

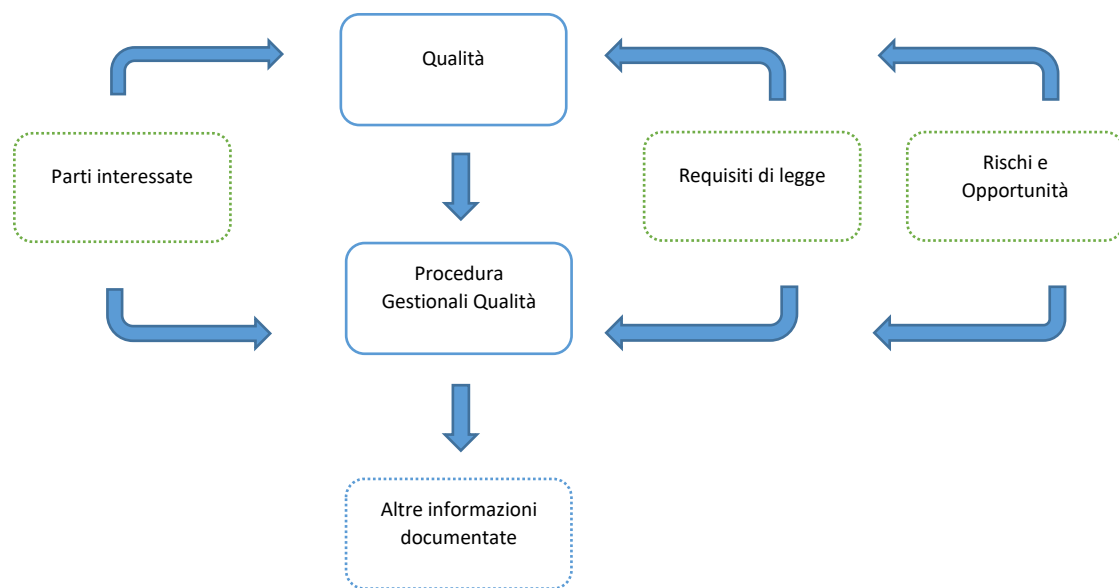
La prima fase mira a una raccolta dei dati della situazione attuale aziendale con il duplice fine di integrazione nell'azienda e di collettazione di dati su processi.

La seconda fase mira alla ristrutturazione dei processi aziendali attraverso le tecniche di Business Process Reengineering, redigere un nuovo modello così che nell'applicativo possa permettere una più dettagliata analisi del sistema e anticipare relative problematiche che talvolta si evincono solamente durante il mero svolgimento delle attività. Inoltre si vuole verificare se il modello realizzato possa poi migliorare anche lo scambio di informazioni nel team di sviluppo.

5.3 Sistema di Gestione per la Qualità in Fabita srl

La FABITA s.r.l. ha predisposto un Sistema di Gestione per la Qualità adatto alla propria organizzazione, alle attività svolte ed alle proprie specializzazioni, al fine di dimostrare la sua capacità a fornire con regolarità prodotti, servizi e prestazioni che ottemperano ai requisiti dei Clienti ed a quelli cogenti applicabili, con l'intento di attuare e mantenere una efficace gestione dei processi interni, come stabilito dalla Politica della Qualità ed in procedure ed istruzioni ad essa correlata che insieme descrivono le prescrizioni e le modalità per la pianificazione, la realizzazione, il controllo ed il monitoraggio delle prestazioni erogate, nonché dei processi e delle attività ad esse correlate e delineano i criteri per il riesame, l'aggiornamento ed il miglioramento continuo del Sistema stesso.

L'architettura della documentazione del Sistema è presentata con lo schema che segue :



Tutti i requisiti della presente norma internazionale sono applicabili per le seguenti fabbriche:

Fabita 1 : Piani cottura vetroceramici , piani cottura induzione

Fabita 2 : Cappe aspiranti, filtranti, prodotti su misura

5.3.1 Parti interessate e rischi

La Fabita s.r.l. considera le parti interessate e il campo di applicazione del sistema, per trattare i rischi e le opportunità al fine di:

- dare assicurazione che il Sistema Qualità raggiunga i risultati attesi;
- prevenire o ridurre gli effetti indesiderati;
- mettere in atto il miglioramento continuo;

Le parti interessate sono :

- Il Committente;
- I Clienti finali;
- I Soci;
- Il Personale

L'azienda pianifica:

1. Le azioni per trattare i rischi e le eventuali opportunità
2. Le modalità per :
 - Rendere effettive ed integrare le azioni all'interno dei processi
 - Valutarne l'efficacia

I rischi sono identificati in funzione dei processi dichiarati.

L'indice di rischio è determinato, quantomeno, dal prodotto tra la gravità degli effetti del rischio considerato e la probabilità che l'evento si verifichi.

Le azioni messe in atto per fronteggiare i rischi e coglierne le eventuali opportunità sono proporzionali all'impatto sulla conformità del servizio.

Le azioni per trattare i rischi e le eventuali opportunità possono essere: evitare il rischio, accettare il rischio al fine di perseguire un'opportunità, eliminare la fonte di rischio, modificarne la probabilità o gli effetti, condividere il rischio, decidere in modo informato di farsi carico del rischio stesso.

Gli obiettivi del sistema di gestione la FABITA s.r.l. sono:

- La soddisfazione del Cliente ;

- La formazione e la motivazione del personale;
- La verifica sistematica che il SQ scelto sia attuato, sia efficace ed efficiente nel tempo;
- Il raggiungimento di quote di mercato definite dal CEO;
- Il confronto con la concorrenza;
- L'attenzione alle condizioni di gestione della logistica e del magazzino;
- Il controllo dei costi della qualità;
- L'eliminazione dei difetti.

Tali obiettivi sono tenuti sotto controllo, aggiornati ed integrati nel tempo dal CEO, attraverso incontri con i responsabili d'area la primo livello in organigramma, che rendono partecipi i propri collaboratori delle decisioni prese.

Il CEO, in collaborazione con i diretti responsabili, definisce annualmente gli obiettivi della Qualità d'ogni funzione. Essi sono formalizzati nel modulo "Obiettivi", durante la riunione di riesame del SQ da parte della Direzione.

5.3.2 L'approccio per processi del SGQ

La direzione è sensibile nella rilevazione dei fattori (sia essi positivi che negativi) che possono penalizzare o accrescere il business aziendale.

Al fine di facilitare l'individuazione dei fattori interni/esterni, ogni processo è stato appresentato in forma tabellare ricavando ciascuno punti di forza e punti critici.

Opportunità di business, obiettivi, strategie, aziendali da perseguire vengono affrontate e discusse periodicamente nel riesame della direzione aziendale.

Vengono inoltre analizzate periodicamente, nel riesame della direzione, fattori che hanno determinato la crescita aziendale e quelli che l'hanno penalizzata in ottica di processo .

Il Sistema di Gestione per la Qualità è stato strutturato *per processi*. In particolare per mettere in atto il Sistema di Gestione per la Qualità si è proceduto a:

- Identificare i processi necessari per il Sistema di Gestione per la Qualità e la loro applicazione nell'ambito di tutta l'organizzazione;
- Stabilire la loro sequenza e le loro interazioni;
- Stabilire i criteri e metodi necessari per assicurare una loro efficace operatività e controllo;
- Garantire la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie a supportarne

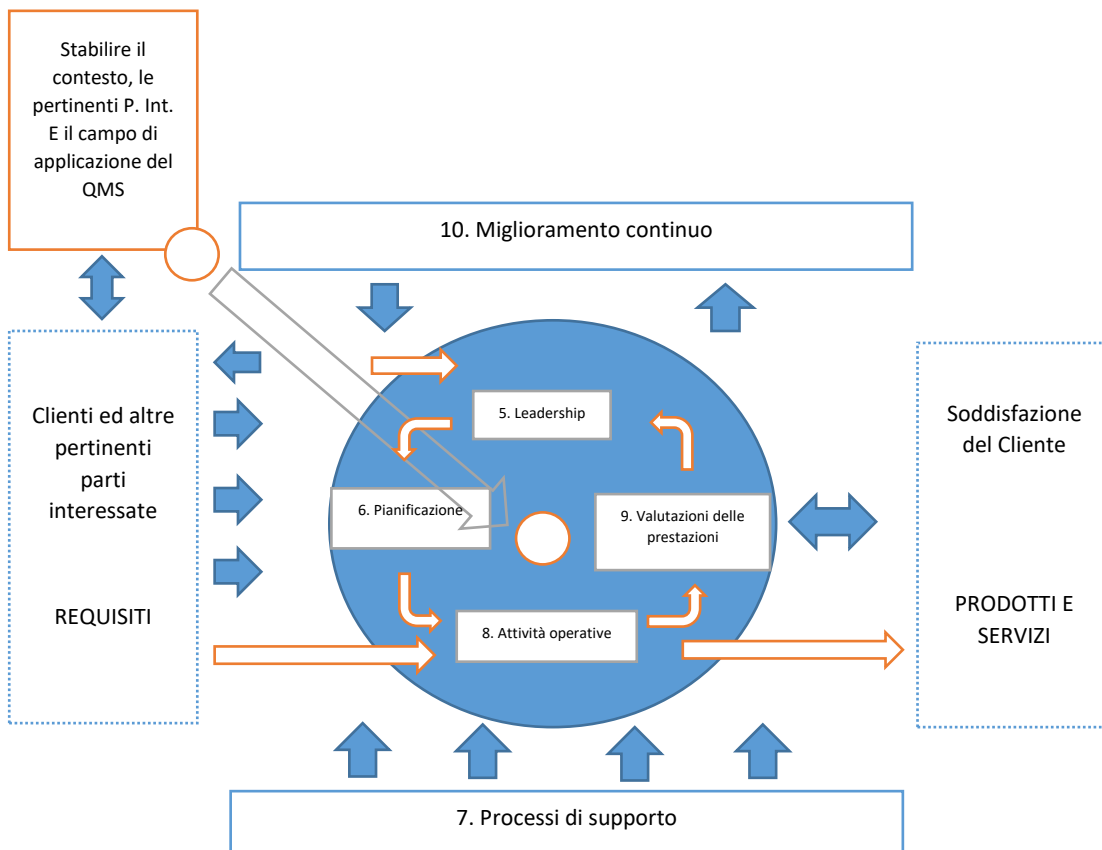
l'implementazione e il monitoraggio di questi processi;

- Definire i criteri e metodi di misurazione, monitoraggio e analisi dei processi, al fine di attuare le azioni necessarie a Miglioramento Continuo del Sistema di Gestione per la Qualità;

FABITA s.r.l. qualora affidi all'esterno processi che influenzano la conformità del prodotto ai requisiti assicura di tenere sotto controllo tali processi. Il tipo e l'estensione del controllo che viene applicato a questi processi affidati all'esterno sono stati definiti nell'ambito delle singole procedure di riferimento.

Le modalità di Pianificazione e di gestione per processi della FABITA s.r.l. e le relative responsabilità, sono più approfonditamente descritte all'interno delle varie procedure gestionali di cui tratteremo più approfonditamente nel prossimo capitolo.

I Processi individuati e implementati gestiti in accordo ai requisiti della Norma UNI EN ISO 9001:2015 e le loro interazioni sono di seguito illustrati



La FABITA s.r.l. ha identificato i processi interessati dal SGQ, si distinguono tra processi primari e processi di supporto. I processi primari e di supporto si definiscono nel seguente modo :

- Processi primari: creano direttamente un valore riconosciuto dal Cliente esterno e le loro prestazioni operative (costi, qualità, tempi) ne influenzano direttamente la soddisfazione.
- Processi di supporto: necessari alla gestione dei processi primari, ma non creano di per sé un valore riconosciuto dal Cliente esterno.

Ogni processo comprende:

- **Input**: fattori fisici e informativi acquisiti all'esterno o da altri processi aziendali, che sono necessari all'avvio della fasi dei processi;
- **Attività**: azioni e decisioni che interagendo tra loro consentono la realizzazione dell'output;
- **Output**: rappresenta tutto ciò che va a costituire il risultato del processo;
- **Indicatori**: strumenti che monitorano l'andamento del processo in questione. Possono essere di tipo qualitativo o quantitativo. Nei processi dove non si ritiene necessario uno screening oppure dove è troppo oneroso / complesso rilevare un indice il capo indicatore conterrà la dicitura "non previsto".

Di seguito vengono elencati i processi identificati all'interno del sistema di gestione per la qualità.

Processo Primario	
Relativi al Cliente	<i>Gestione degli ordini, Gestione dei reclami Cliente, Gestione del Post vendita, Gestione dei ricambi Cliente.</i>
Acquisto materiale e immagazzinamento	<i>Gestione degli ordini di acquisto, Gestione degli approvvigionamenti, Valutazione dei fornitori, Gestione immagazzinamento prodotti acquistati.</i>
Progettazione e sviluppo	<i>Gestione delle modifiche, Gestione dello sviluppo di un nuovo prodotto</i>
Produzione	<i>Gestione della pianificazione della produzione, Gestione della realizzazione del prodotto, Gestione della richiesta campioni,</i>

Processo di supporto	
Marketing	<i>Gestione catalogo e materiale pubblicitario, Gestione definizione promozione aziendale, Gestione canali pubblicitari digitali</i>

5.4 Il Business Process Reengineering in Fabita SRL

Rappresentare rigorosamente un modello significa individuare nel sistema tutte le risorse coinvolte, le attività svolte, i criteri ed i vincoli di attività ed i prodotti ottenuti e catturare poi le loro relazioni ed interazioni in un modello formale, per esempio mediante alcuni metodi grafici che possano essere utili alla comprensione del processo.

Nei capitoli precedenti sono stati analizzati tutti gli strumenti utili alla modellazione del sistema che sarà studiato in questa tesi. Di seguito viene mostrata l'effettiva modellazione negli aspetti più salienti e nei paragrafi che seguono è possibile visualizzare:

- **Descrizione sintetica delle attività:** rappresenta il risultato delle analisi e degli audit ottenuti dai vari collaboratori aziendali necessari per la comprensione e descrizione dei processi. In neretto sono state evidenziate le attività che nuove introduzioni rispetto dal modello precedente. Per utilità sono state utilizzate delle abbreviazioni, di seguito riportate:

CEO	Direzione Generale
RQA	Responsabile Qualità
AMM	Amministrazione
COM	Commerciale
ACQ	Acquisti
MKT	Marketing
UTT	Ufficio Tecnico
PIA	Pianificazione
PROD	Produzione

- **Situazione AS-IS:** rappresentazione attuale dei processi aziendali

- **Situazione TO-BE:** rappresenta il risultato della nuova schematizzazione dei processi aziendali comprensiva delle valutazioni legate alle nuove modalità di svolgimento dei processi.

5.4.1 Processi relativi al cliente

- Gestione degli ordini cliente

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

1-2 L'Ordine cliente viene ricevuto o tramite email con allegato PDF o tramite connessione giornaliera al portale Cliente scaricando l'ordine giornaliero e confermando la consegna;

3 In caso di ordine non chiaro e/o di elementi da modificare (es. date di consegne, prezzi, codice prodotto, quantità) l'ordine deve essere ritornato al Cliente per la modifica

4 In caso di nuovo Cliente si deve procedere all'inserimento dei suoi dati anagrafici nel S.I. Azienda (Area e Sistemi di base - Controparti - Clienti - Nuovo)

5 L'Ordine Cliente deve essere inserito nel S.I Aziendale (Area Commerciale/e - Ordine di Vendita - Nuovo) Cappe 4-6 week - Piani 4 - 8 week e UT deve valutarne la fattibilità tecnica ed economica per poi procedere alla richiesta di codifica tramite mail aziendale

6 La data di consegna inviata al Cliente è provvisoria in attesa della pianificazione acquisti

7 In caso di ordine scaricato dal portale Clientela conferma non viene inviata per PDF ma inserite nel portale stesso

8 L'MRP viene fatto girare due volte a settimana

9 La riunione di pianificazione della produzione viene svolta una volta alla settimana alla presenza di COM, ACQ, PROD, PIA ed escono le date di consegna definitive

10 Variazioni alle date di consegna (anticipi e posticipi) possono essere eseguite solo previa verifica e autorizzazione di PIA e PROD

INDICATORI DI PROCESSO: Data inserimento ordine/ Data evasione ordine

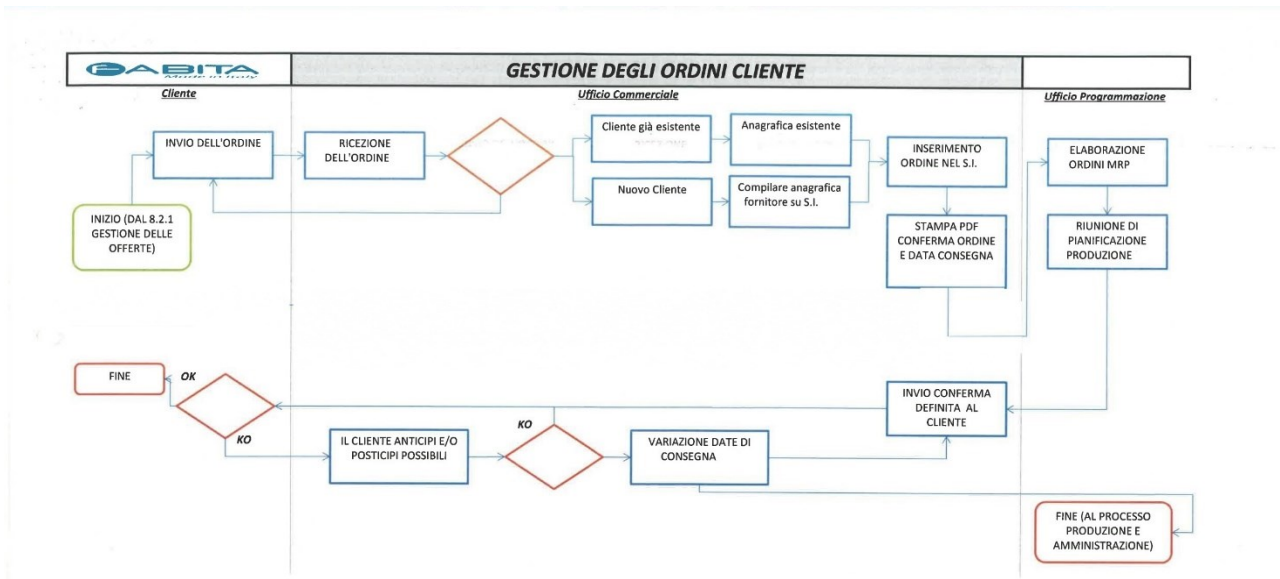
L'organizzazione ha delegato COM la responsabilità di determinare :

- I requisiti specificati dal Cliente attraverso disegni, campioni, specifiche richieste documentate al fine di individuare le aspettative e le prescrizioni in essere previste e richieste ;
- Eventuali requisiti non precisati dal Cliente, ma necessari per lo sviluppo di tutte le fasi di erogazione del servizio inclusi quelli che non sono a conoscenza del Cliente ma influiscono sulla funzionalità finale ;
- I requisiti cogenti, i regolamenti e quant'altro necessario ;
- Requisiti aggiuntivi emersi nel corso di elaborazione ed analisi del servizio .

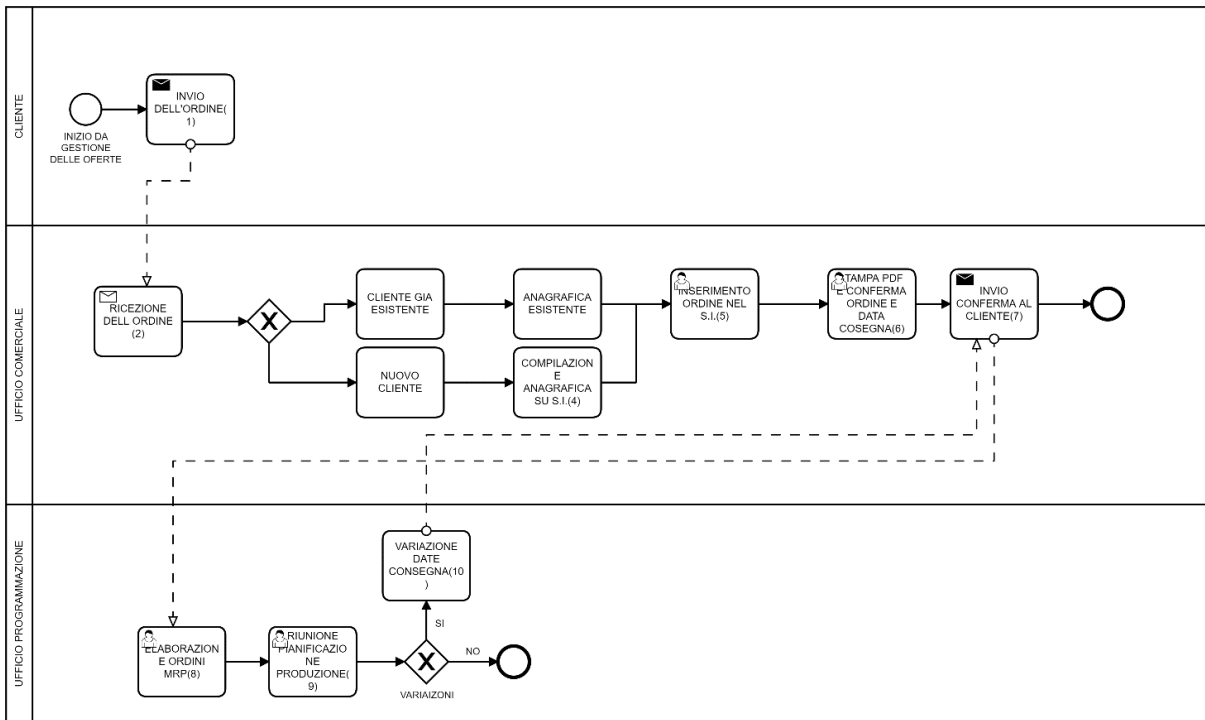
A completamento delle suddette fasi, comunque COM si è assicurato che :

- I requisiti del prodotto siano definiti e concordati con il Cliente ;
- Siano state risolte eventuali divergenze tra i requisiti del contratto / ordine e quanto espresso in precedenza ;
- Che la FABITA s.r.l. abbia capacità di soddisfare i requisiti definiti .
- Gestione ordine cliente

○ Situazione AS-IS - Gestione ordine cliente



○ Situazione TO BE - Gestione ordine cliente



- Gestione dei ricambi cliente

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

- 1 L'ordine cliente deve essere verificato dal COM prima del suo inserimento nel S.I. per la sua congruità (corrispondenza codici ai prodotti acquistati; prezzi)
- 2 Tutte le confezioni devono presentare l'etichetta con il codice del ricambio neutro (eventuali specifiche cliente possono essere personalizzate)

INDICATORI DI PROCESSO

Data richiesta / Data evasione

N° righe ordine evase / N° righe ordine richieste

N° righe ordine errate / N° righe ordine richieste

Il COM all'atto dell'ordine da parte del Cliente, **esegue un completo riesame dei requisiti relativi al prodotto in piena collaborazione con il Cliente**, al fine di evitare ogni possibile inconveniente.

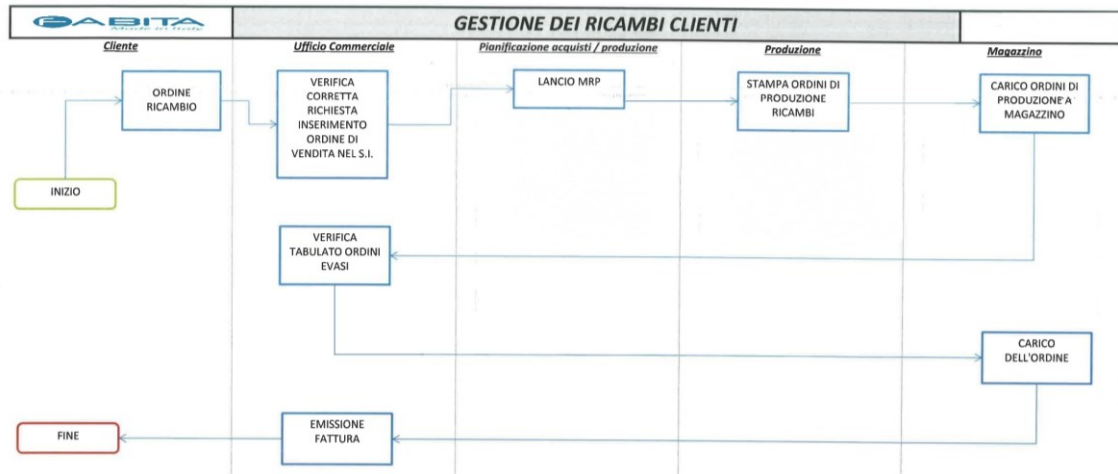
Questo riesame può includere anche incontri tecnici con il Cliente ed è documentato da uno o più dei seguenti modi :

- Apposizione di timbro e firma di accettazione su ordine del Cliente, da parte di COM ;
- Emissione di lettera di conferma d'ordine da parte COM ;
- Richiamo a specifiche e/o capitolati tecnici ;

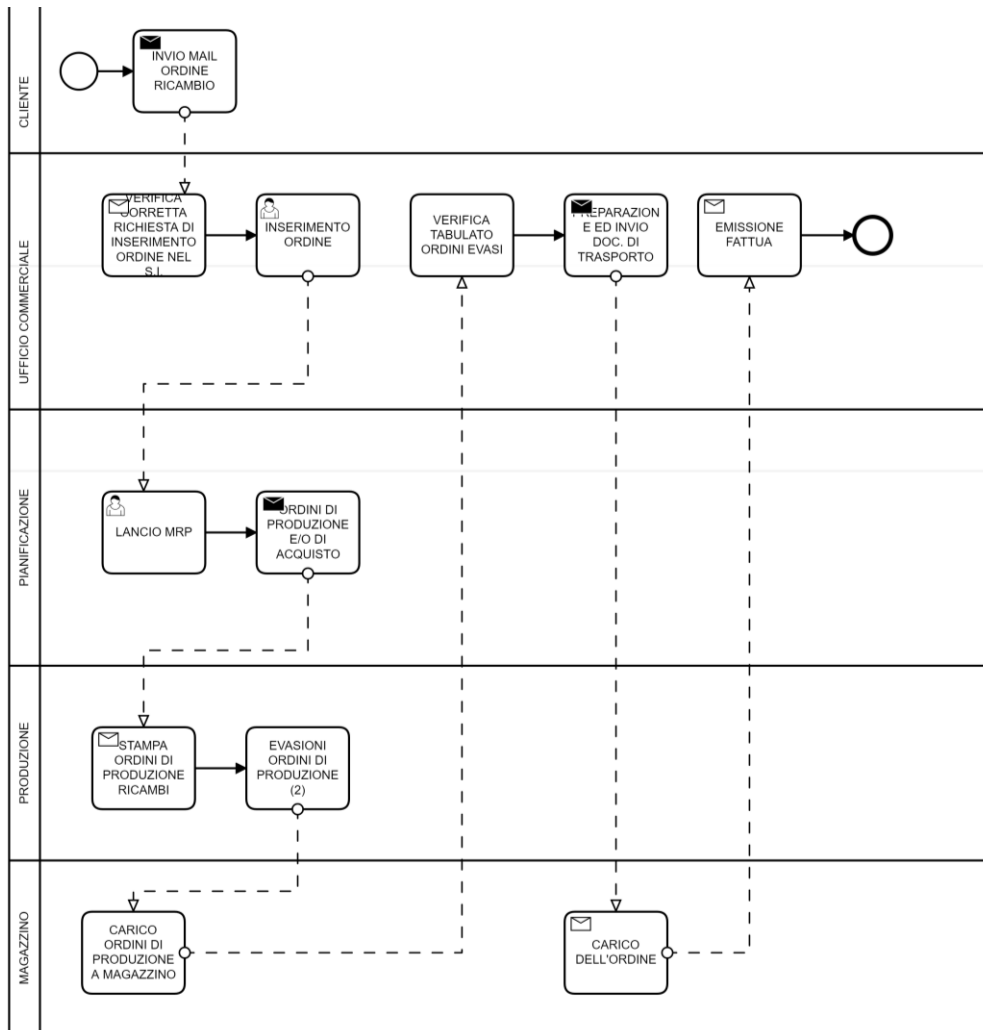
In tutte le fasi della trattativa COM con l'organizzazione della FABITA s.r.l. attua efficaci modalità per comunicare con il Cliente in merito a :

- Informazioni relative al prodotto / servizio;
- Quesiti relativi a gestione contratto, ordini ed eventuali;
- Informazioni di ritorno dal Cliente, inclusi i reclami

○ Situazione AS-IS - Gestione dei ricambi cliente



○ Situazione TO BE - Gestione dei ricambi cliente



- Gestione post-vendita

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

- 1 La registrazione deve essere fatta nel sistema gestionale seguendo il percorso: ERP2 – area qualità – Non conformità- Scheda Non Conformità
- 2 La registrazione di avvenuto intervento e il relativo importo della non conformità devono essere registrati anche successivamente nello stesso percorso
- 3 Gli interventi di assistenza NON vengono più appaltati a SAT ma bensì viene fornito il componente in sostituzione, la cui spedizione sarà organizzata dal COM**
- 4 Nella fattura devono essere riportati tutti gli estremi identificativi del cliente

INDICATORI DI PROCESSO

Data richiesta intervento/ Data chiusura intervento

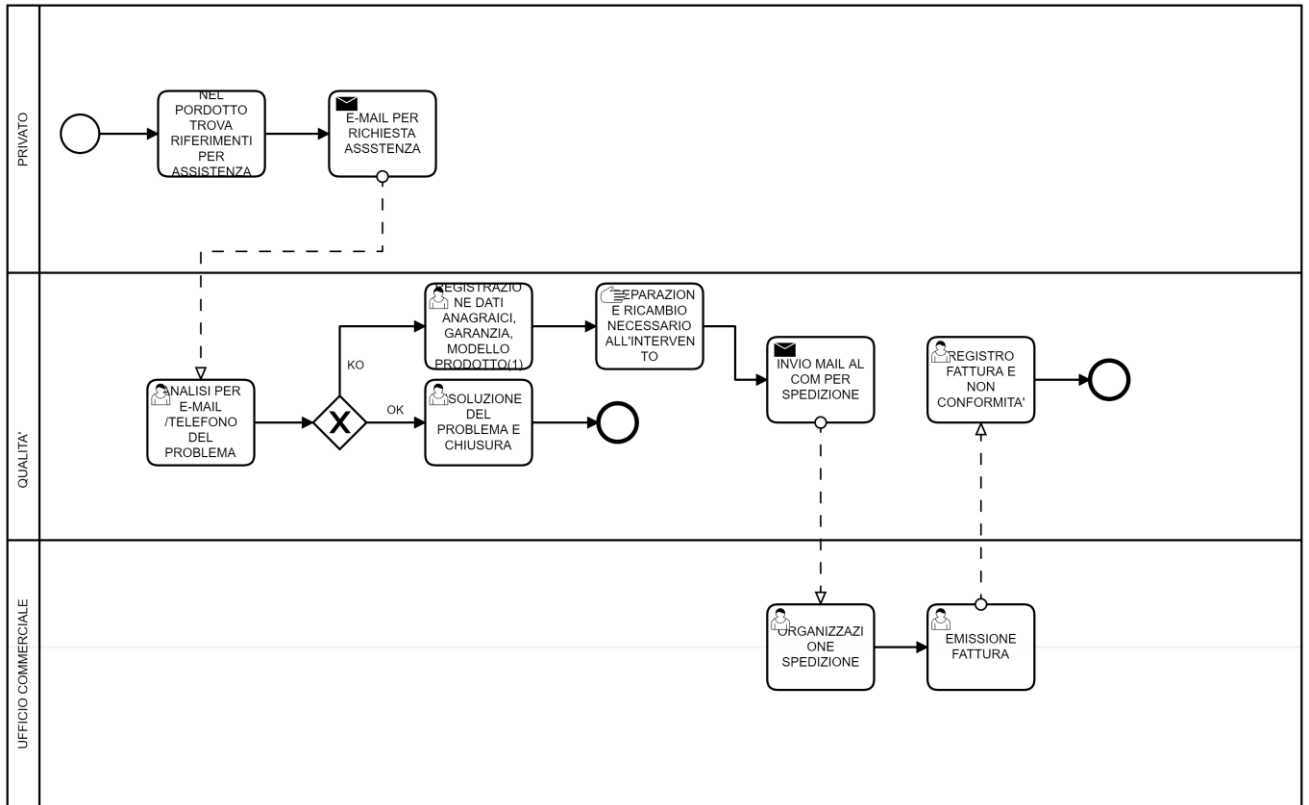
Numero interventi annui

Costo annuale sostituzioni

- Situazione AS-IS - Gestione post-vendita



○ Situazione TO BE - Gestione post-vendita



- Gestione dei reclami cliente

DESCRIZIONE SINTETICA ATTIVITA'

- 1 Il reclamo deve sempre essere inoltrato in forma scritta e corredato da documenti, foto o altro materiale in grado di illustrare chiaramente la problematica
- 2 Il reclamo puo' essere inviato dal cliente o al back office di riferimento o direttamente al RAQ
- 3 Il reclamo deve essere registrato sul mod. Aq04(failure quality report summary)
- 4 L'analisi consiste nell'accertare o meno l'esistenza del problema segnalato e delle eventuali azioni correttive necessarie alla sua risoluzione definitiva
- 4.1 **Se il reclamo non sussiste il RAQ invia comunicazione al cliente direttamente o tramite back office (comunque sempre in copia)**
- 5 Per la ricerca delle cause possono essere utilizzate prove di laboratorio interno e/o esterno, verifiche c/o fornitori, ecc.
- 6 Se il reclamo si è verificato per un errore dell'operatore eseguire formazione mod. Aq1s e migliorare istruzioni operative
- 7 **Se il reclamo richiede un intervento su un componente emettere richiesta di modifica mod.aq26 ed inviare richiesta**
- 8 Compilare sia il mod.aq02 failure quality report inserendo foto e storia sia il mod. Aq04 failure quality report summary
- 9 **Inviare comunicazione al cliente direttamente e/o tramite back office indicando le azioni correttive intraprese dalla fabita**

INDICATORI DI PROCESSO

Data ricevimento reclamo I Data chiusura reclami

N° Reclami ricevuti annualmente

Il RQA ha il compito di definire, in collaborazione con il Responsabile della funzione interessata, la pianificazione degli interventi relativi all'azione correttiva da intraprendere e prevederne i tempi di esecuzione, con riferimento alle modalità di attuazione e di registrazione attraverso apposita modulistica. Egli ha inoltre il compito di verificare l'attuazione degli interventi previsti, nei tempi stabiliti, analizzandone i

risultati e valutandone l'efficacia.

L'esito di tali attività viene successivamente documentato a cura del RQA attraverso opportune registrazioni e notificato al Responsabile della funzione interessata, nonché al CEO in sede di riesame del Sistema Qualità.

Le azioni correttive scaturiscono, a titolo indicativo e non esaustivo, dalla necessità di eliminare le cause che hanno prodotto le seguenti situazioni non conformi e reclami :

- **Non conformità di prodotto** : Non soddisfacimento di requisiti specificati relativi al prodotto / servizio; identificate, gestite e documentate attraverso appositi Rapporti di Non Conformità ;
- **Non conformità di processo** : Non soddisfacimento della pianificazione e dei requisiti stabiliti per la realizzazione ed il controllo dei processi; identificate, gestite e documentate attraverso appositi Rapporti di Non Conformità ;
- **Non conformità di sistema** : Non soddisfacimento di prescrizioni del Sistema di Gestione per la Qualità ivi compresi gli obiettivi e la politica per la Qualità della FABITA s.r.l. ; normalmente identificate e documentate per mezzo delle registrazioni derivanti dalle Verifiche Ispettive Interne e dal riesame da parte della Direzione ;
- **Reclami e segnalazioni di insoddisfazione dei Cliente** : Identificati e documentati attraverso appositi moduli di registrazione e documenti relativi provenienti dal Cliente .

La gestione delle azioni correttive si sviluppa sostanzialmente attraverso le seguenti fasi esecutive :

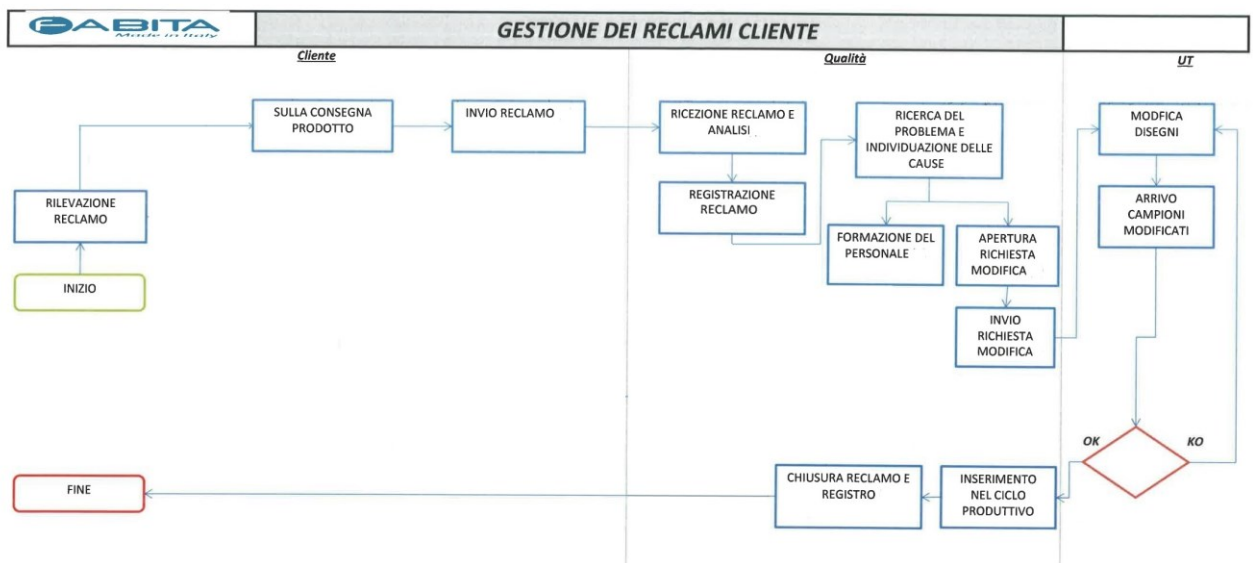
- Il riesame delle non conformità e dei problemi rilevati ;
- L'individuazione e l'analisi delle relative cause ;
- La valutazione degli effetti e delle possibili conseguenze della non conformità ;
- L'individuazione e l'attuazione delle azioni necessarie ad evitarne il ripetersi ;
- La registrazione dei risultati delle azioni attuate e delle conseguenti verifiche attuate.

Alla scadenza dei termini stabiliti per l'attuazione delle azioni correttive definite, il RQA, in collaborazione con i Responsabili delle funzioni coinvolte, verifica se gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti e successivamente ne valuta l'efficacia registrando gli estremi e l'esito di tale attività nella modulistica predisposta allo scopo.

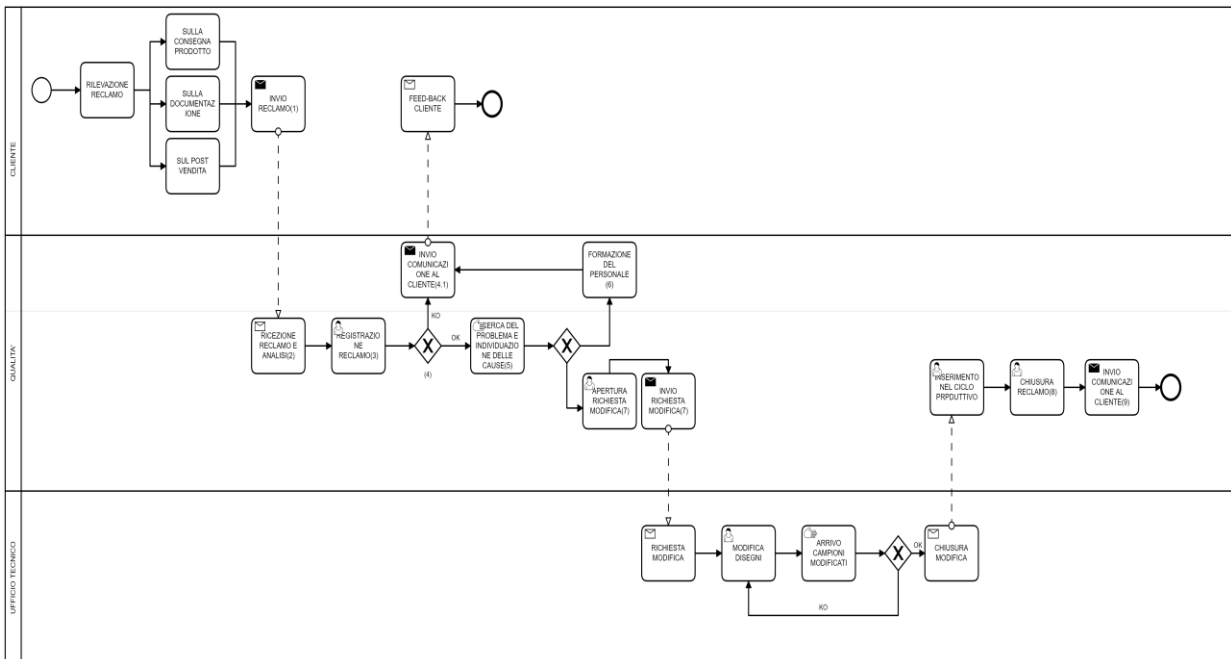
Il RQA inoltre mantiene documentato in un registro dedicato lo stato delle azioni correttive intraprese.

Tale documento consente una visione sintetica ed immediata dei dati e delle informazioni essenziali riguardanti le azioni correttive attuate riportandone l'origine, le date di attuazione, l'esito e l'efficacia ; pertanto viene utilizzato come strumento di supporto per il riesame del Sistema di Gestione per la Qualità.

- Situazione AS-IS - Gestione dei reclami cliente



○ Situazione TO BE



5.4.2 Processi relativi al acquisto materiale e immagazzinamento

- Gestione degli ordini di acquisto

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

- 1 L'MRP viene lanciato due volte a settimana (martedì e giovedì) dalla pianificazione
- 2 Gli op sono generati automaticamente dal sistema informatico aziendale erp2
- 3 **La pianificazione effettua una verifica sugli ordini proposti effettuando le modifiche necessarie in base alle proprie conoscenze, i lotti minimi dei fornitori, eventuali impegni non ancora a sistema**
- 4 Gli ordini ai fornitori vengono inviati automaticamente mezzo mail dal sistema informatico aziendale erp2
- 5 **I controlli in entrata sono regolati secondo quanto previsto dalla lista materiali soggetti a controllo free pass**

6 **Le ddt relative alle consegne dei materiali / componenti vengono registrate dalla produzione**

7 Le ddt caricate vanno a chiudere gli ordini di acquisto nel sistema informatico aziendale erp2

8 **Tutti gli ordini emessi secondo questa specifica sono rivolti a fornitori qualificati inseriti in anagrafica Fabita, per cui sono già state definite tutte le specifiche sia di natura tecnica sia di natura economica e/o Lead time di consegna**

INDICATORI DI PROCESSO

Tempo medio per ottenere una conferma d'ordine Lead time fornitori chiave

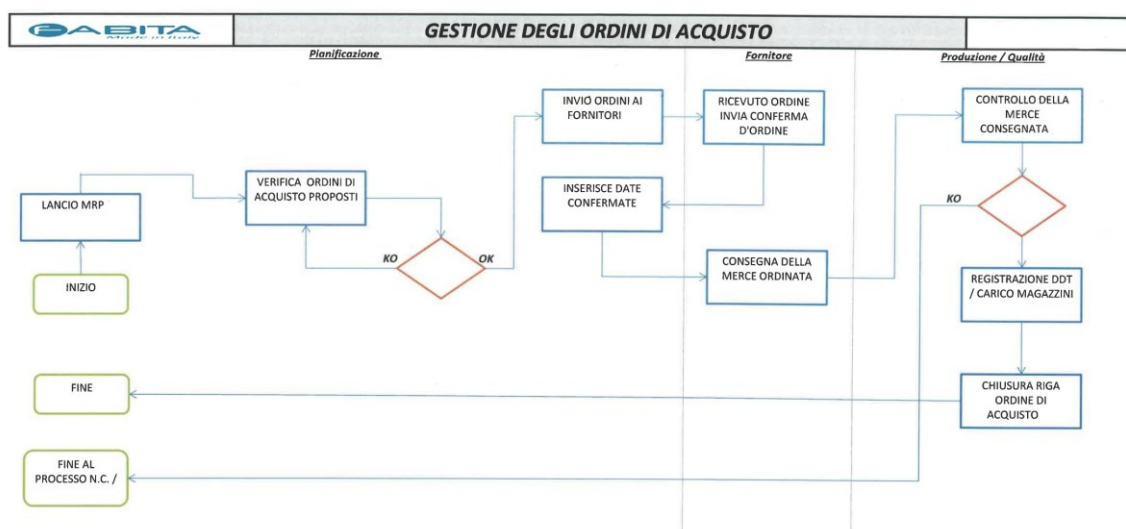
Ordini evasi dal fornitore conformemente alla data concordata / Totale degli ordini emessi

Numero delle forniture non conformi / Totale delle forniture

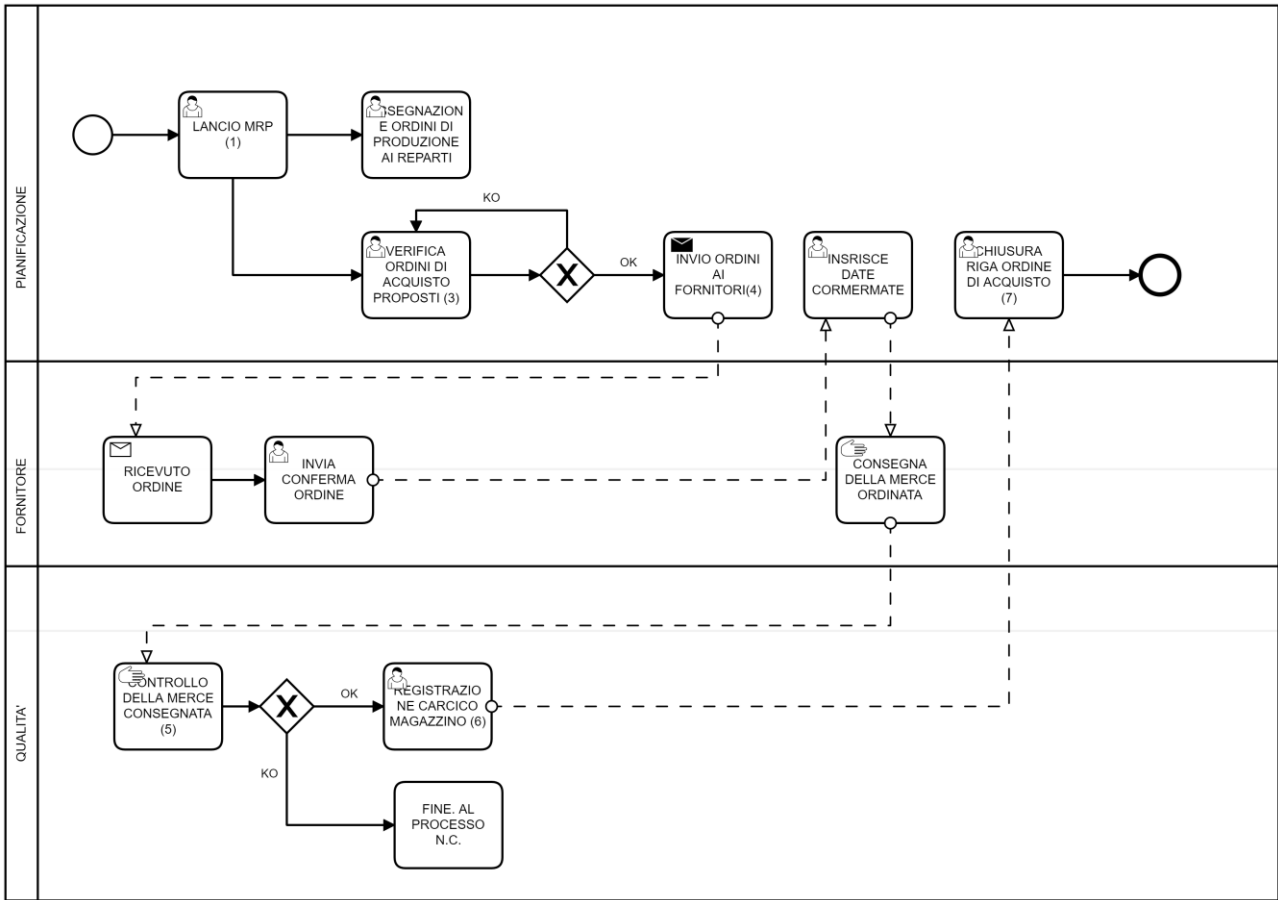
Numero fornitori certificati/ Totale parco fornitori

Costo totale del materiale acquistato / Totale del fatturato

- Situazione AS-IS - Gestione degli ordini di acquisto



○ Situazione TO BE - Gestione degli ordini di acquisto



- Gestione degli approvvigionamenti

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

- 1 La richiesta di acquisto può arrivare ad ACQ da parte di : UT {a seguito nuovi progetti}, qualità ' (a seguito nuove richieste normative}, direzione {fonti di approvvigionamento} alternative alle attuali. La richiesta deve sempre pervenire corredata da specifiche tecniche e disegni.
- 2 Ricevuta la richiesta con la relativa documentazione ACQ valuta la valuta per individuare eventuali punti critici
- 3 L'ordine viene effettuato direttamente nel sistema informatico aziendale erp2
- 4 La richiesta di offerta può avvenire tramite email o direttamente nel corso di incontri con i/ il fornitore/ i
- 5 La scelta dell'offerta avviene non esclusivamente per questioni economiche ma hanno un peso importante anche gli aspetti legati all'affidabilità ' e alle conoscenze tecniche del fornitore
- 6 **Il sollecito può avvenire tramite solo tramite mail email**
- 7 **I dati relativi ai controlli vengono inseriti nel sistema informatico aziendale ERP2 dal RQA**

INDICATORI DI PROCESSO

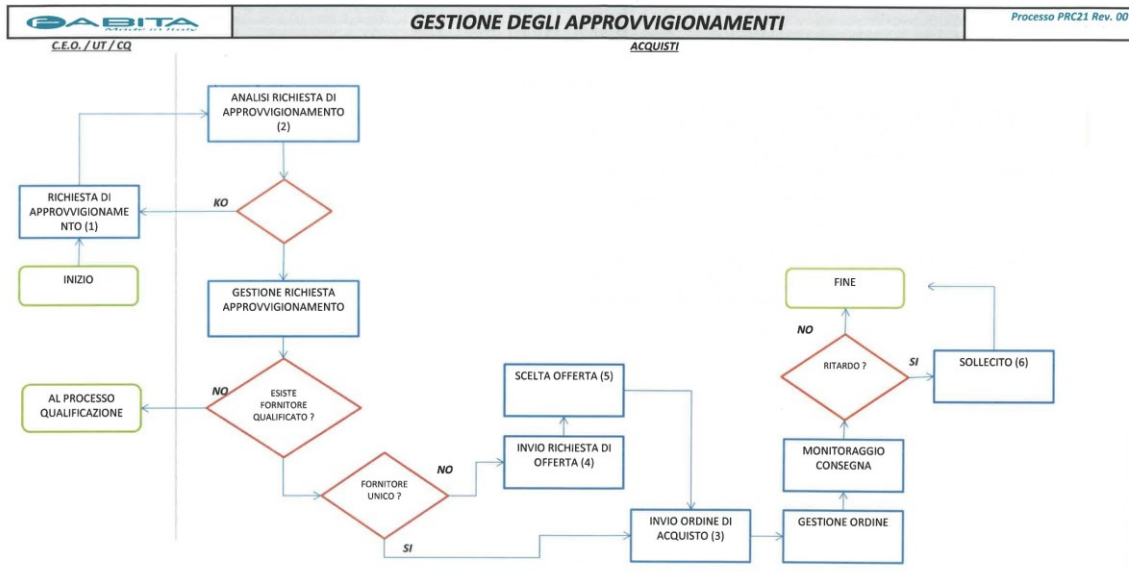
Tempo medio per ricevere un'offerta

Tempo medio per ricevere una conferma d'ordine

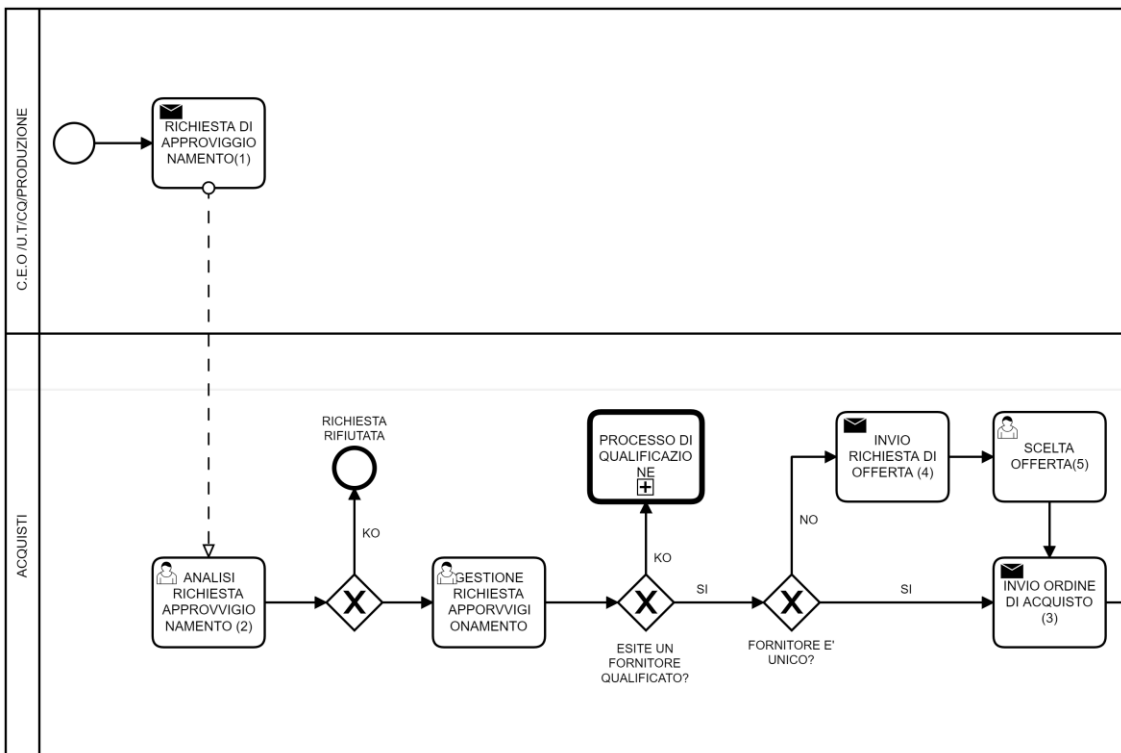
Ordini evasi dal fornitore conformemente alla data concordata I Totale degli ordini emessi Numero reclami per fornitore

Costo totale del materiale acquistato I Totale del fatturato

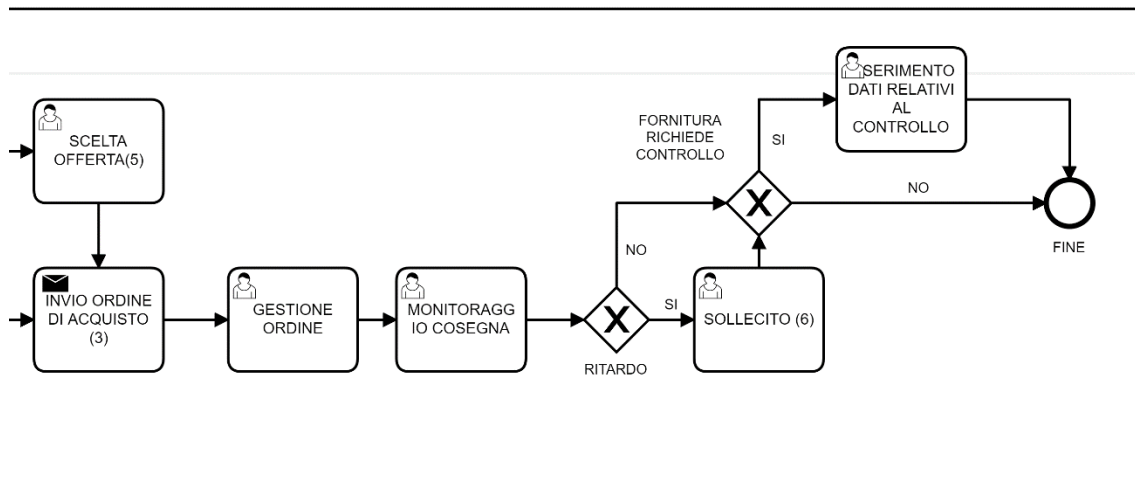
- Situazione AS IS - Gestione degli approvvigionamenti



- Situazione TO BE Gestione degli approvvigionamenti - Parte 1



o Situazione TO BE Gestione degli approvvigionamenti - Parte 2



- Valutare, qualificare e monitorare i fornitori

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

- 1 La necessità di valutare un fornitore storico, già inserito nell'elenco dei fornitori qualificati, può nascere da : incremento delle n.c. sulle consegne, introduzione nuove tecnologie produttive, introduzione nuovo componente / materiale
- 2 La valutazione è a cura della RQA e del ACQ**
- 3 Il giudizio è a cura del RQA
- 4 L'aggiornamento dell'elenco dei fornitori qualificato è a cura del RQA**
- 5 La necessità di valutare un nuovo fornitore nasce da : tipologia di componente/ materiale fornito
- 6 I criteri di valutazione sono definiti dal RQA
- 7 Il questionari al fornitore è inviato dal RQA
- 8 La valutazione e la visita sono a cura del RQA
- 9 L'aggiornamento dell'elenco fornitori qualificati è a cura del RQA

INDICATORI DIPROCESSO

N.Fornitori certificati/ N. totale dei fornitori

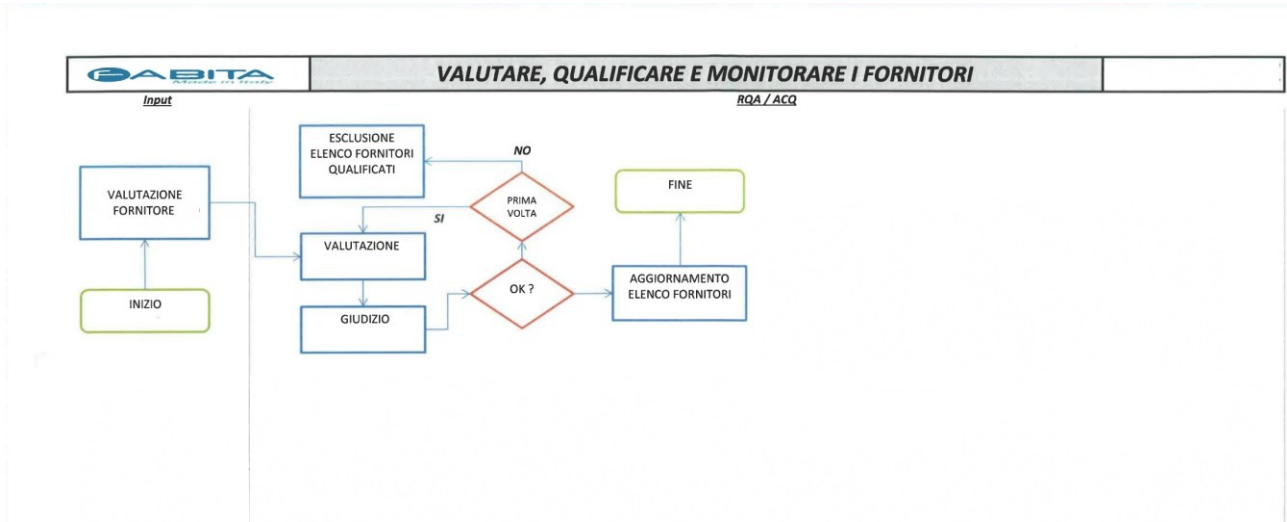
N. di Fornitori esclusi I N. Fornitori Totali

I fornitori vengono valutati (qualificati) e selezionati in base alla loro capacità di fornire prodotti conformi alle richieste della nostra organizzazione.

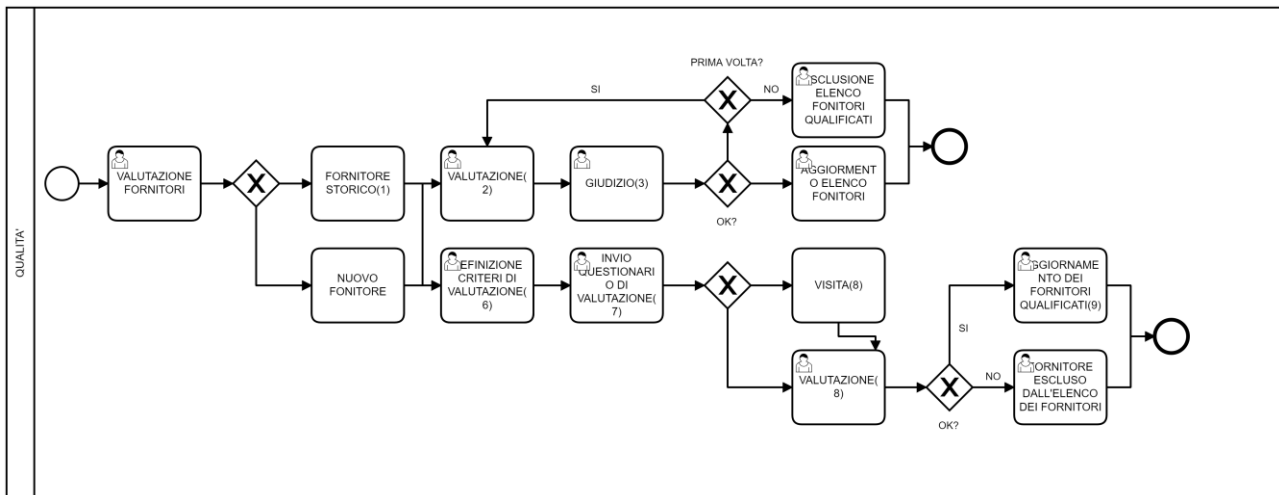
La rivalutazione dei fornitori, intesa come verifica periodica delle loro prestazioni, avviene annualmente a cura di RQA in collaborazione con CQA, ACQ, PIA in funzione di :

- Valutazioni interne ;
- Ritardi ;
- Non conformità / reclami

- Situazione AS-IS - Valutare, qualificare e monitorare i fornitori



- Situazione TO BE-Valutare, qualificare e monitorare i fornitori



- Gestione immagazzinamento prodotti acquistati

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

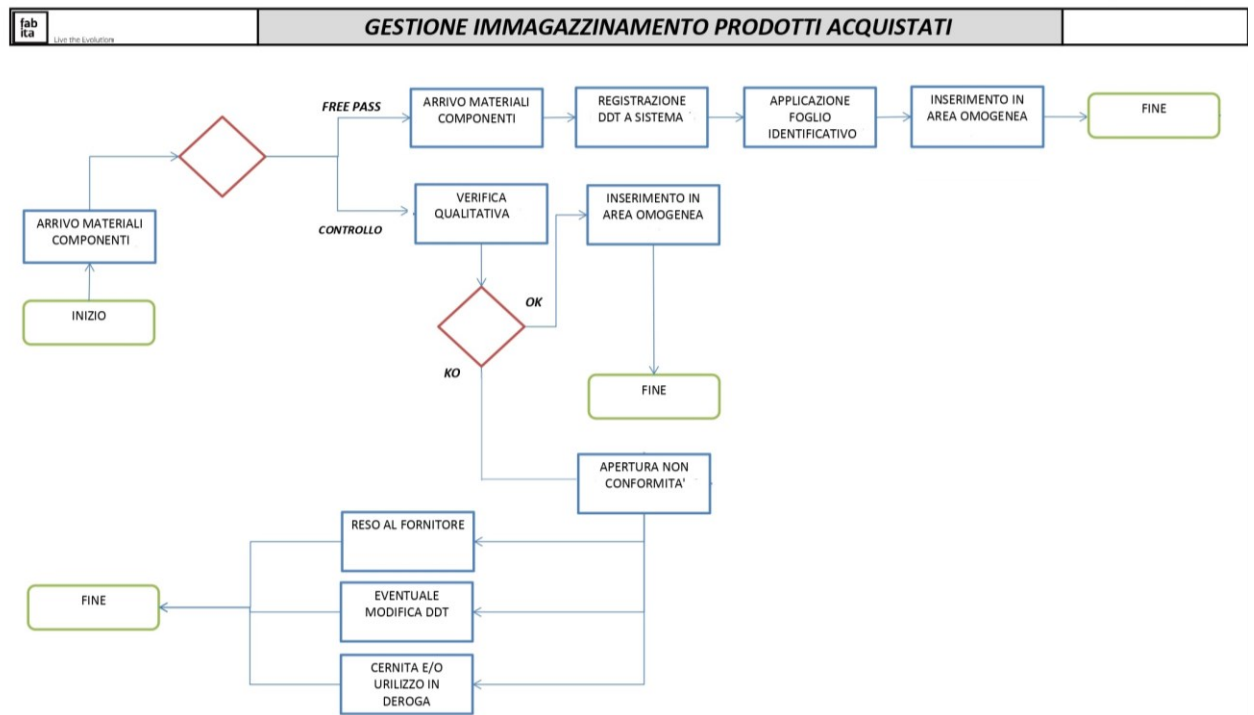
- 1 L'arrivo materiali è legato agli ordini lanciati dal mrp aziendale
- 2 **Se i componenti / materiali sono in regime di free pass la produzione registra la ddt nel sistema aziendale erp2 chiudendo gli ordini di acquisti e caricando il magazzino componenti.**
- 3 Se i colli non sono già identificati prod stampa foglio identificato con codice a barre
- 4 Il componente / materiale viene stoccato nel magazzino in base alla classe merceologica
- 5 La verifica amministrativa, eseguita dal magazziniere in fase di scarico, consiste nel classico visto corrispondente al codice e alle condizioni generali del/dei colli arrivati
- 6 La verifica qualitativa, eseguita dal controllo qualità, consiste in un controllo estetico e/o funzionale e della corrispondenza del type in base al disegno di riferimento per i componenti elettrici critici.
- 7 In caso si rilevassero problematiche, sia nella verifica amministrativa che in quella qualitativa, la qualità apre una n.c. e procede alla definizione della stessa con il fornitore dandone comunicazione agli enti preposti con email {ACQ, AMM, prod, pia}

INDICATORI DI PROCESSO

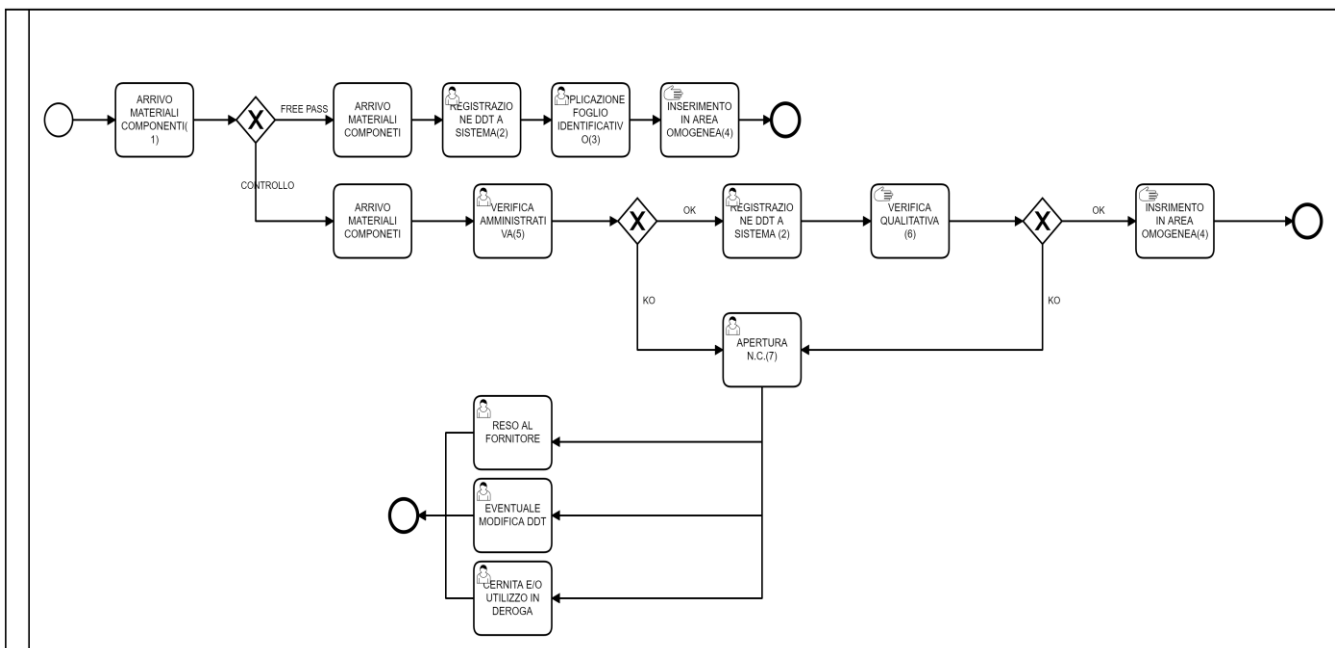
N.NC su DDT Fornitore

N.NC emesse / Lotti controllati

○ Situazione AS IS - Gestione immagazzinamento prodotti acquistati



○ Situazione TO BE



5.4.3 Processi relativi alla progettazione e sviluppo

- Gestione dello sviluppo di un nuovo progetto

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

- 1 La richiesta può arrivare in Fabita s.r.l. da : Cliente, CEO, Commerciale
- 2 In caso di progetto non di interesse Il Commerciale/e deve comunque inviare comunicazione scritta al richiedente spiegandone i motivi (mail)
- 3 **La richiesta di fattibilità, tempi e costi, deve sempre essere inoltrata dal richiedente informata scritta. Non saranno prese in esame valutazioni senza richiesta ufficiale.**
- 4 La valutazione avviene tramite utilizzo di un preventivo industriale, generato dal Sistema Informatica aziendale, di un prodotto simile apportando le modifiche ritenute idonee dall'Ufficio Tecnico
- 5 **In caso di bocciatura del progetto, dopo la fase di analisi costi, Il Commerciale dovrà comunque inviare comunicazione scritta al richiedente informandolo sulle motivazioni**
- 6 Il Gantt è solo una semplice pianificazione delle tempistiche progetto (sono Indicate solo le macro fasi : lamierati, Impianto elettrico)
- 7 Il montaggio del prototipo è a cura del progettista e coincide con l'approvazione progetto in collaborazione con COM, RP, CQ
- 8 Il riesame del progetto deve essere eseguito confrontando i dati di entrata progetto con quelli di uscita (compresi di calcoli, disegni, prove di laboratorio)
- 9 **Richiede al Commerciale l'inserimento di un ordine di Presserie di n.3 pezzi solo se l'ordine Cliente supera le 20 unità, in caso contrario la presserie coincide con la produzione**

10 Il montaggio della preserie è responsabilità della produzione con la supervisione del progettista incaricato ed è il momento della verifica sia dei tempi di produzione sia dei costi rispetto allo stimato ed è valutato a tutti gli effetti come validazione finale del progetto

11/12 Eventuali prove di laboratorio devono essere richieste in forma scritta (mail) alla Qualità indicando chiaramente cosa valutare e/o verificare

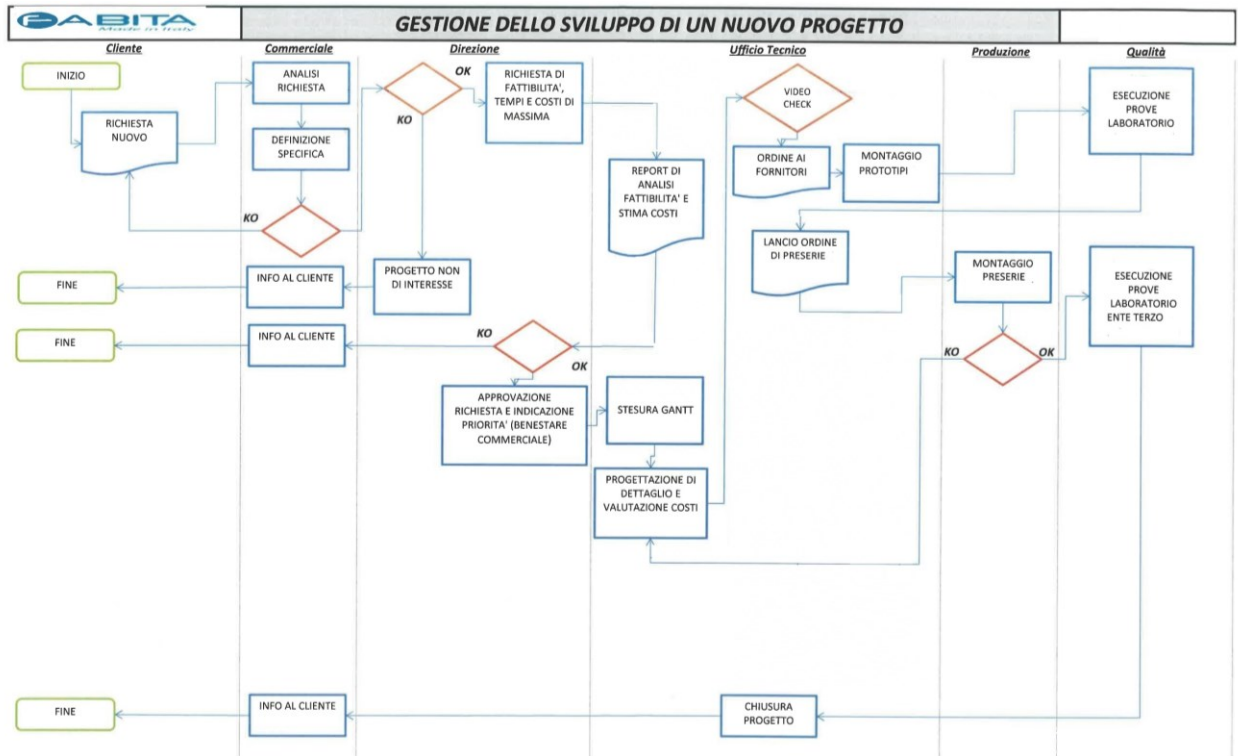
INDICATORI DI PROCESSO

- 1 Data inizio progetto I Data rilascio preserie (Cappa)
- 2 Scostamento costo preliminare I Costo finale a magazzino
- 3 Data richiesta codifica I Data realizzazione distinta base

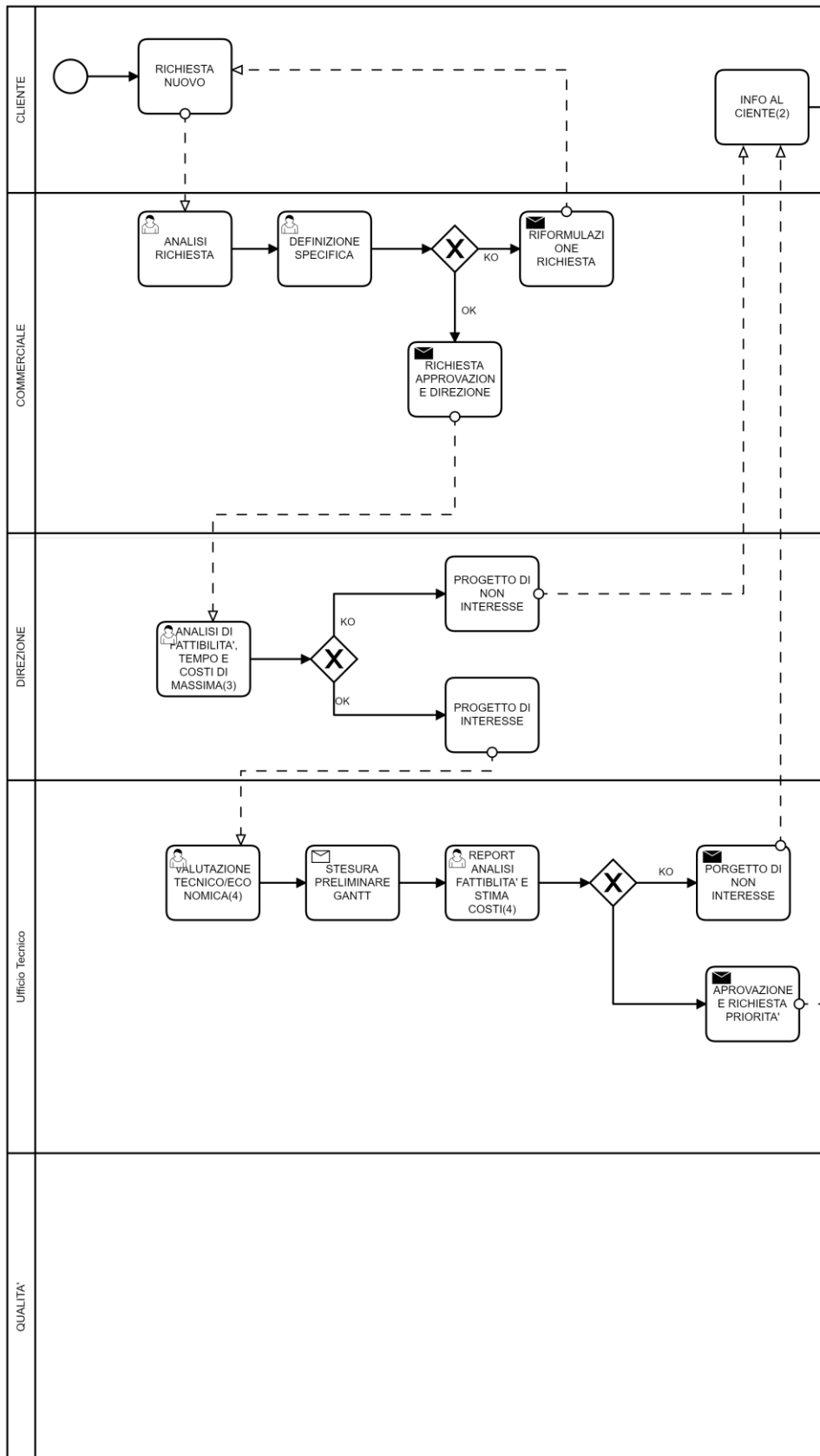
Nel definire le fasi ed il controllo della Progettazione e dello Sviluppo, si è considerato :

- La natura, la durata e la complessità delle attività di progettazione e sviluppo ;
- Requisiti che forniscono indicazioni in merito a particolari fasi del processo, inclusi i riesami della Progettazione e Sviluppo ;
- Le necessità o richieste di verifica e validazione ;
- Le autorità e le responsabilità connesse con il processo di Progettazione e Sviluppo ;
- Le necessità di coinvolgere il Cliente e/o l'Utilizzatore nel processo ;
- La necessità di produrre informazioni documentate a conferma che i requisiti della progettazione e dello Sviluppo siano stati rispettati .

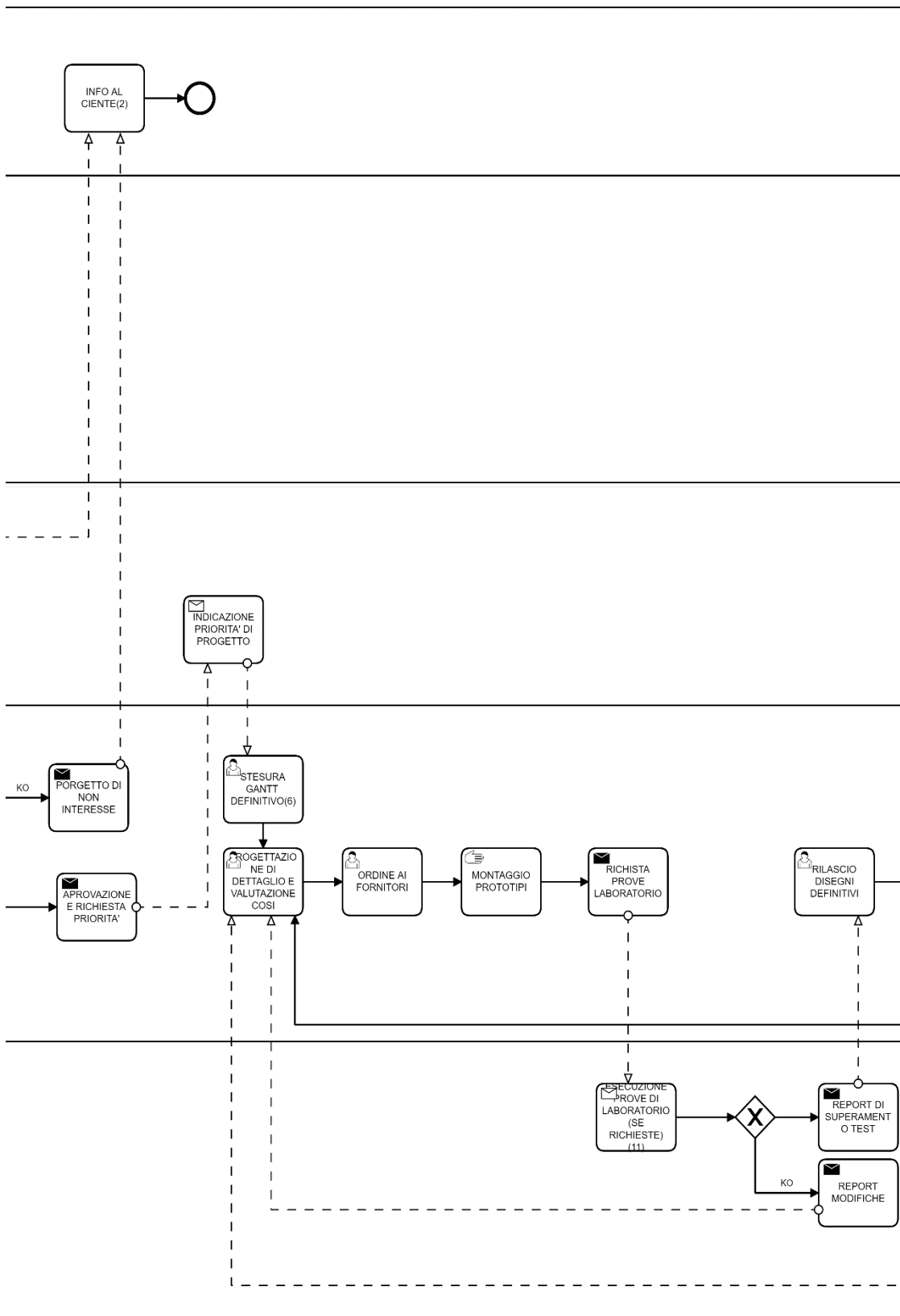
- Situazione AS IS - Gestione dello sviluppo di un nuovo progetto



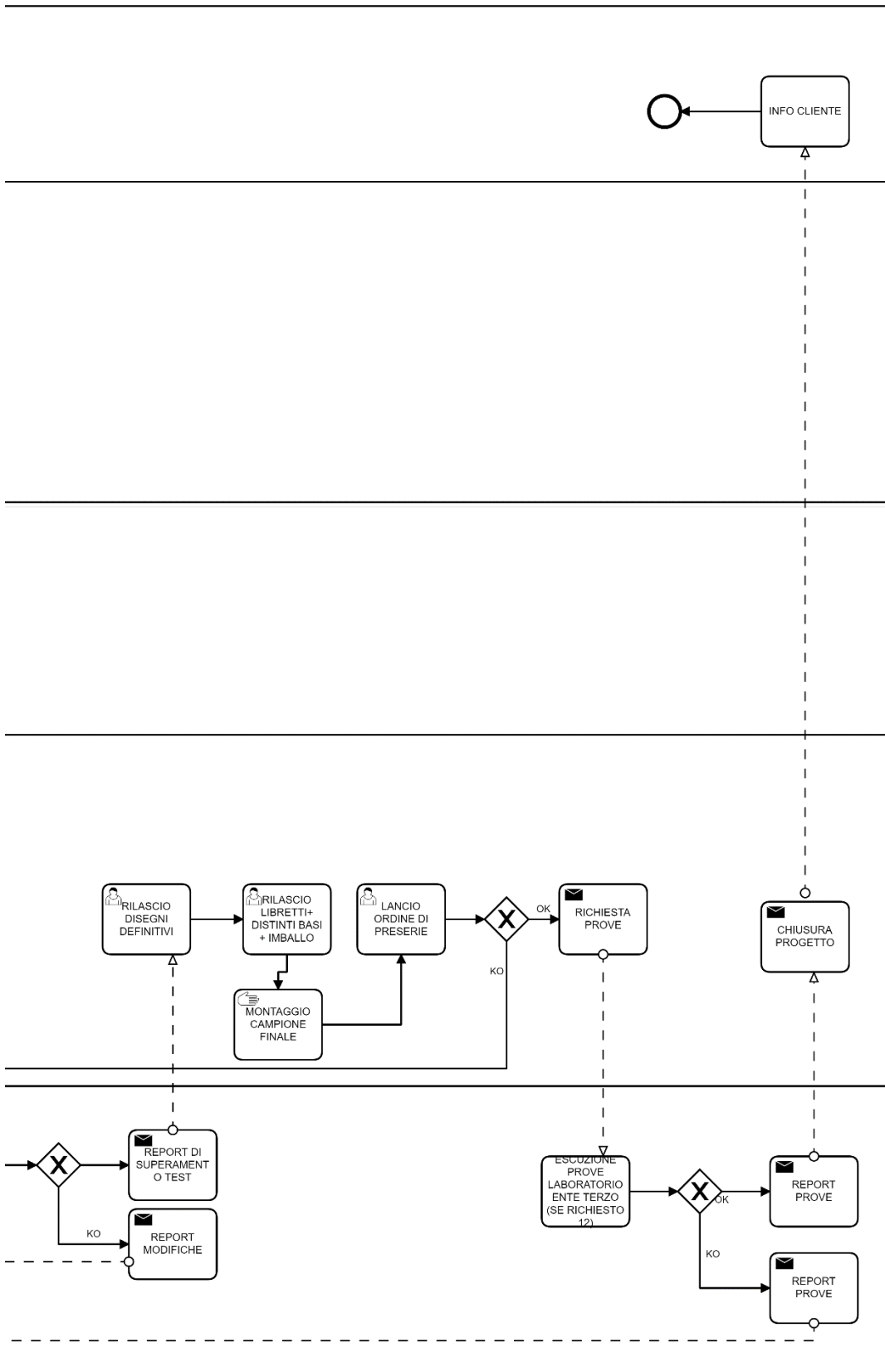
○ Situazione TO BE Gestione dello sviluppo di un nuovo progetto - Parte 1



○ Situazione TO BE Gestione dello sviluppo di un nuovo progetto - Parte 2



○ Situazione TO BE Gestione dello sviluppo di un nuovo progetto - Parte 3



- Gestione delle modifiche

1 La richiesta di modifica ricevuta da esterno deve sempre essere via mail corredata da info dettagliate e foto del problema

2 La produzione segnala alla qualità il problema via mail e/o indicando per scritto su quale ordine di produzione è stato rilevato

3 La qualità verifica le info ricevute da esterno o dalla produzione e effettua le sue valutazioni sulla possibile modifica da richiedere

4 In caso di non necessità di modifica la qualità informa gli enti richiedenti, interni e/o esterni, con una mail

5 La qualità procede alla stesura della richiesta di modifica {mod. Aq12} ed è il responsabile per gli eventuali impatti verso i prodotti già certificati

6 In caso di impatto vs ente terzi si procede alla comunicazione ufficiale verso di essi e a tutta l'eventuale prassi necessaria al fine di regolarizzare la modifica

7 La valutazione tecnico economica è di pertinenza del ut che deve riportare questi elementi nella richiesta di modifica. In caso di impatto economico troppo elevato l'ut deve comunicare via mail al richiedente la bocciatura della stessa descrivendo le motivazioni

8 All'arrivo del campione ut deve fare le verifiche del caso per validare la campionatura con la modifica richiesta

9 L'ut fatta la modifica e validati i campioni deve decidere come intervenire sui componenti / materiali giacenti a magazzino comunicando in forma scritta le possibili scelte: rottamazione della giacenza, recupero interno, recupero esterno

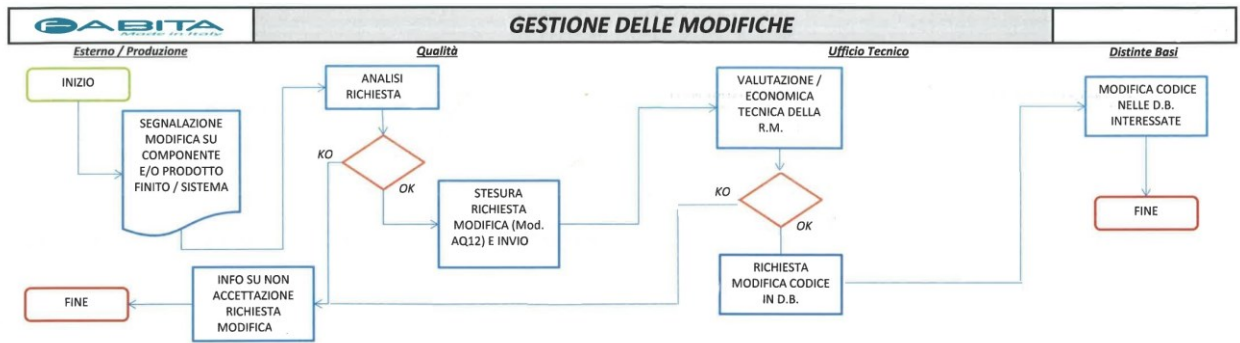
10 Il verbale di rottamazione è di pertinenza della qualità che procede all'invio di mail alla produzione per la rottamazione fisica e informatica

11 La rottamazione fisica e informatica è di pertinenza della produzione

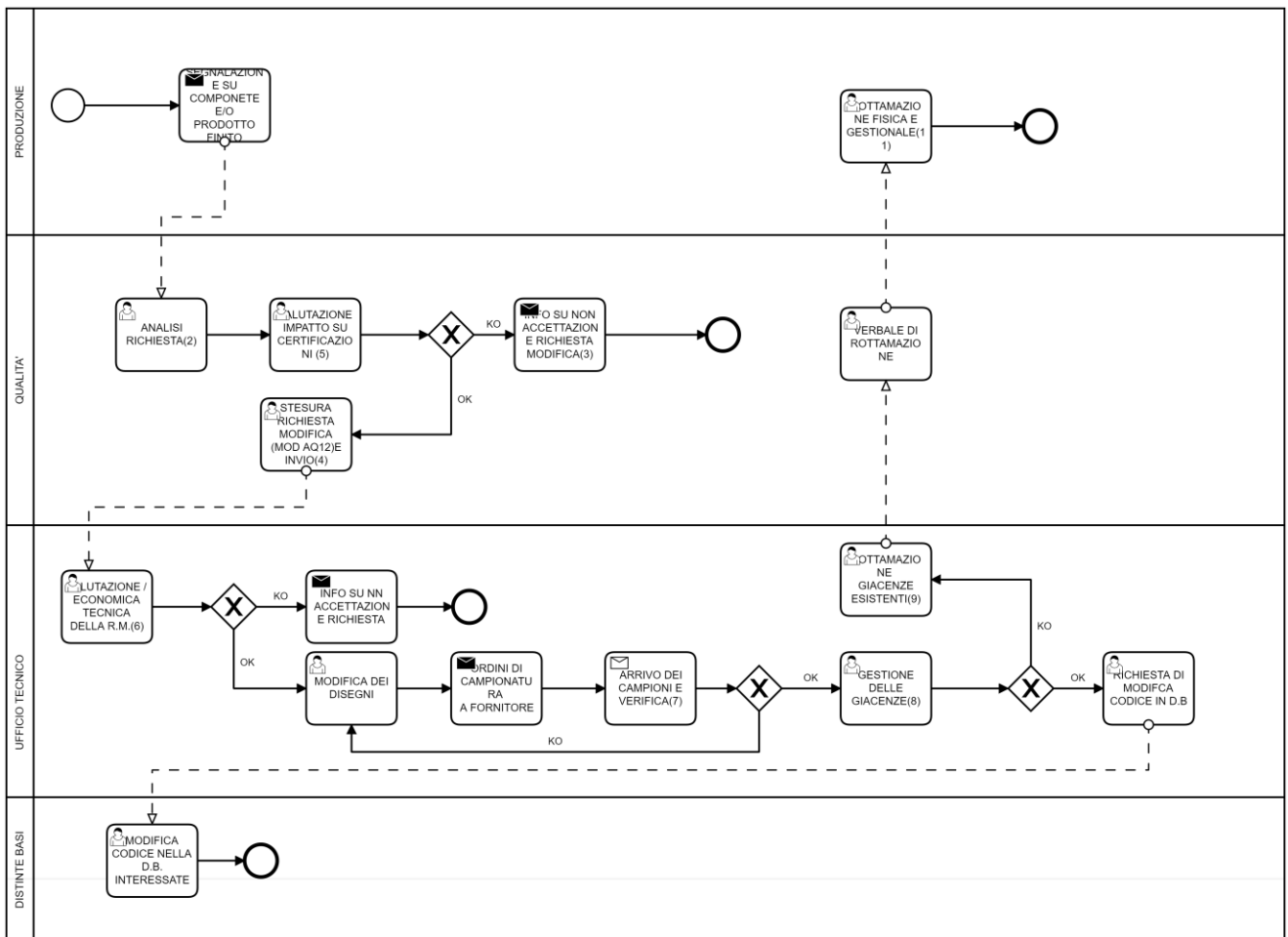
INDICATORI DI PROCESSO

Numero Modifiche annue

○ Situazione AS IS - Gestione delle modifiche



○ Situazione TO BE



5.4.4 Processi relativi alla produzione

- Gestione della pianificazione della produzione

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

1. La riunione di pianificazione è composta da pianificazione, produzione, commerciale (in situazioni particolari possono essere coinvolte altre funzioni come acq, ut, qua).
2. La riunione deve essere realizzata una volta settimana (martedì) fatta eccezione per situazioni particolar/ che saranno valutate congiuntamente da com, pia, prod.
3. **Tutte le richieste di modifica al piano produttivo della settimana seguente a quella del giorno della riunione dovranno essere comunicate prima della riunione stessa per poter essere verificate e validate, per modifiche sono intese: richieste di anticipo, spostamenti, modifiche nel quantitativo, etc.**
4. Tutte le richieste di modifica al piano produttivo che saranno ricevute dal com dopo la riunione del martedì saranno processate e validate nella successiva riunione
5. Le date disponibilità merce, concordate in fase di riunione, sono da ritenersi valide da parte del COM per organizzare i ritiri {non seguire giacenze tabulati}
6. Pia e com redigeranno un documento condiviso estratto direttamente dal s.i. (calendario spedizioni) e sarà l'unico documento a cui fare riferimento
7. Prod comunicherà in maniera tempestiva, e con un certo anticipo al com eventuali spostamenti al piano di produzione fissato per evitare eventuali disagi ai clienti
8. **Il com deve mettere a conoscenza PIA e PROD su specifiche inderogabili date di preparazione merce {es.scadenza, specifiche richieste cliente, etc.}**
9. **Il com deve mettere a conoscenza PIA e PROD della presenza di date fisse per carico merce (es. Germania parte il venerdì; Francia parte il martedì etc.)**
10. In caso si presentasse la necessità di una urgenza di acquisto per componenti legati ad un nuovo codice prodotto non ancora realizzato si rende necessario un incontro tra com, ut, pia per individuare i codici e le quantità da ordinare. Tale situazione è da intendersi solo in caso di componenti con Lead time molto lunghi.

INDICATORI DI PROCESSO

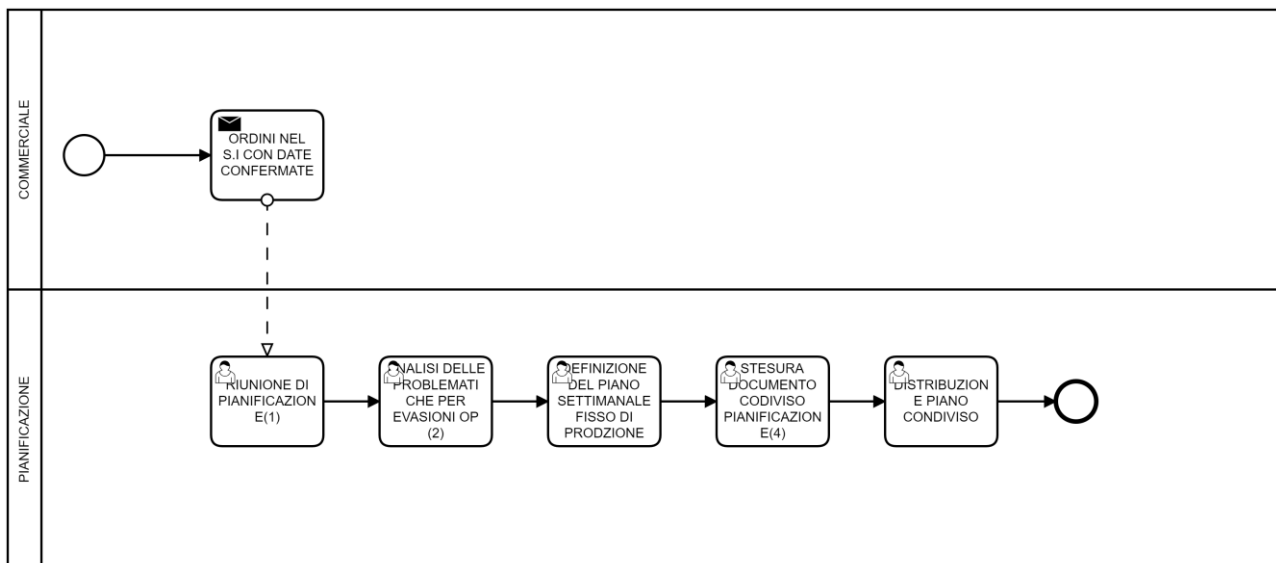
Giorni medi di ritardo

Consegna effettuate / Consegna programmate

- Situazione AS IS - Gestione della pianificazione della produzione



- Situazione TO BE - Gestione della pianificazione della produzione



- Gestione della realizzazione del prodotto

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

- 1 La stampa, da sistema operativo erp2, degli ordini di produzione è a cura del responsabile di produzione
- 1.1 **L'o.p. per il conto lavoro esterno viene stampato, da sistema operativo erp2, dalla produzione**
- 1.2 **il prelievo componenti, a cura del magazziniere, viene fatto con l'ordine di conto lavoro esterno (stampa da sistema)}**
- 2 **il controllo accettazione dei manufatti, anche per i compenti per i conti lavoro, avviene seguendo quanto riportato dal controllo qualità**
- 3 **per il reso a fornitore aprire sempre una n.c. nel sistema operativo aziendale (a cura controllo qualità)**
- 4 la stampa, da sistema operativo erp2, degli ordini dei semilavorati è a cura del responsabile di produzione
- 4.1 il prelievo componenti per gli ordini semilavorati, a cura del magazziniere, viene fatto con l'ordine di produzione dei semilavorati
- 5 le lavorazioni e lo stoccaggio devono essere fatte seguendo le istruzioni operative di reparto. Ogni contenitore componenti incollati deve essere identificato apponendo su ognuno di essi copia dell'ordine di produzione debitamente compilato con: data produzione, quantità: ecc.
- 6 l'operatore completo l'ordine di produzione deve compilarlo in tutte le sue parti
- 7 l'ordine di produzione dei semilavorati interni viene poi caricato automaticamente nel sistema informatico aziendale
- 8 la stampa, da sistema operativo erp2, degli ordini per l'assemblaggio è a cura del responsabile di produzione
- 8.1 il prelievo componenti, a cura del magazziniere, viene fatto con l'ordine di prodotto finito (assemblaggio, stampa da sistema)
- 9 **la consegna componenti a reparto avviene sempre tramite il magazziniere**

- 10 ad ogni inizio nuova produzione il capo linea deve effettuare la verifica di corrispondenza dei materiali / componenti portati in linea per evadere l'ordine con la distinta base in caso rilevi componenti e/o materiali errati deve farli sostituire dal magazziniere (in qualsiasi altro caso deve chiamare il controllo qualità ')
- 11 il primo prodotto viene assemblato e il capo linea esegue sia la prova funzionale manuale sia un collaudo. Solo dopo il superamento di entrambe le prove la produzione può essere avviata
- 12 i programmi di collaudo sono redatti dal lab, prove sulla base due norme cogenti, sue specifiche tecniche dei fornitori e su eventuali richieste dei cl/enti i programmi di collaudo per i piani vengono gestiti dal software dal laboratorio prove
- Ogni programma di collaudo ha un numero progressivo di identificazione. La lista dei programmi di collaudo (aq37) è posta su ogni torretta di collaudo. Ogni prodotto deve avere il suo scontrino con la dicitura "pass" a corredo nella modalità ' di stampa sintetica o estesa a seconda della richiesta cl/ente
- 13 In caso di prodotti che non superano il collaudo elettrico/ funzionale e/o vengano rilevati difetti estetici, questi vanno tolti dalla linea di montaggio e si dovrà procedere
- Alla riparazione. In caso di sostituzione di componenti, quelli scartati, vanno caricati nel sistema informatico aziendale nel magazzino "accantonamenti" e la stampa che fuoriesce va apposta sul componente scartato e lo stesso deposto nella cesta corrispondente. .**
- 14 Le etichette prodotto vengono stampate dopo esecuzione del collaudo attraverso apposite stampanti a bordo linea di montaggio tramite l'ordine di produzione
- 15 i prodotti devono essere tutti puliti con gli appositi prodotti messi a disposizione degli operatori (alcool, diluente, schiuma e panno)
- 16 Le modalità di imballaggio sono riportate nelle istruzioni operative specifiche
- 17 Le modalità di pallettizzazione devono essere comunicare dal com a prod, in caso di mancata informativa si procede con gli imballi standard (box 120-100x 120}

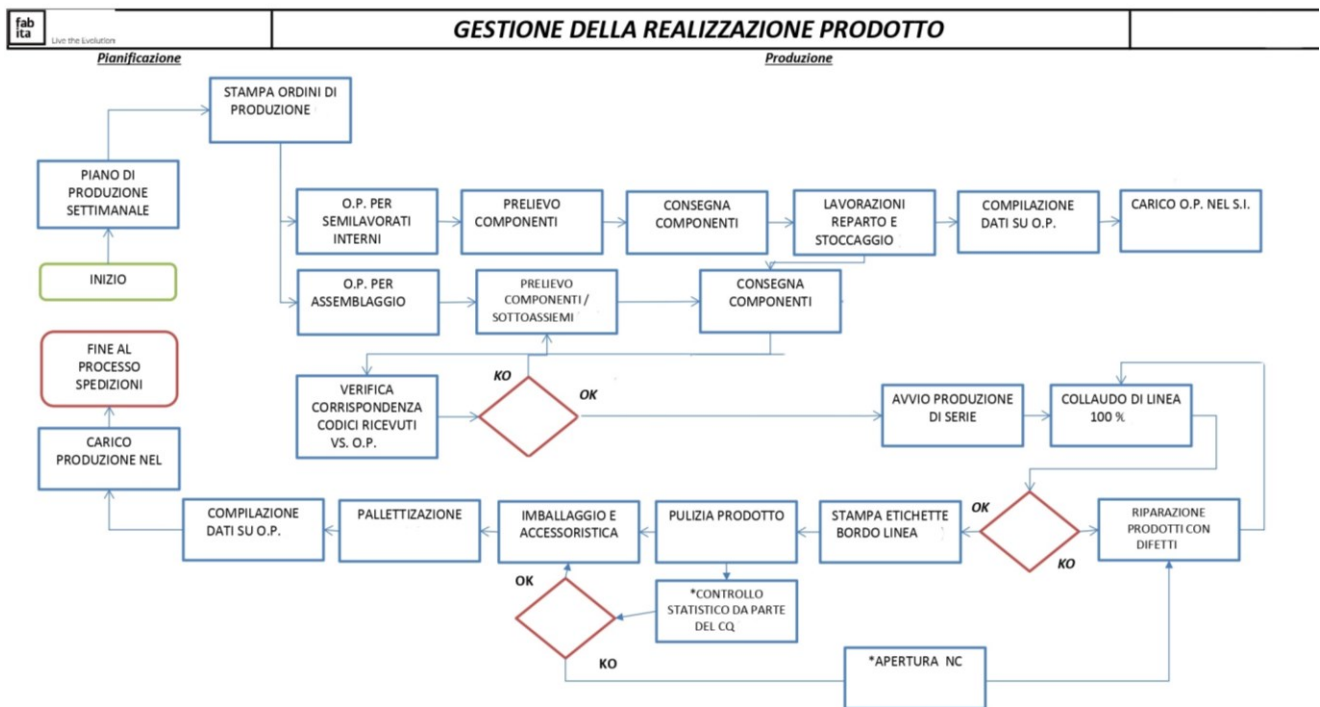
- 18 il carico della produzione, nel sistema informatico aziendale erp2, avviene in modo automatico in modo che le giacenze di magazzino sia costantemente allineate
- 19* a campione il cq, dovrà prelevare il prodotto finito già imballato per effettuare il controllo statistico (csq), il cui risultato verrà registrato sul modaq01-
Eventuali non conformità riscontrate vanno subito comunicate al responsabile produzione e dalla linea di produzione – va anche aperto relativo rapporto nc

INDICATORI DI PROCESSO

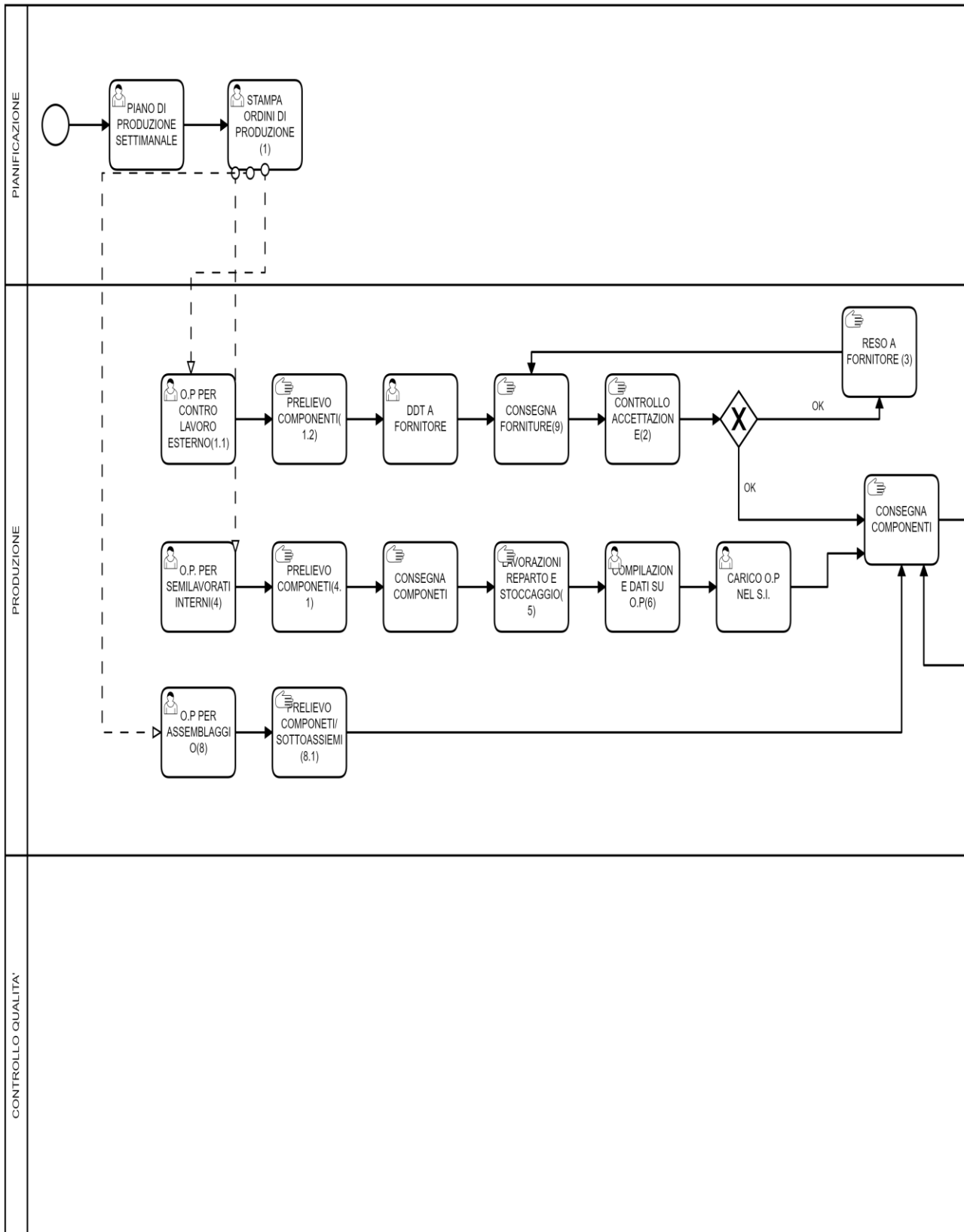
Tempo impiegato per un prodotto / Tempo stimato

N.di difetti su prodotto / Totale prodotti

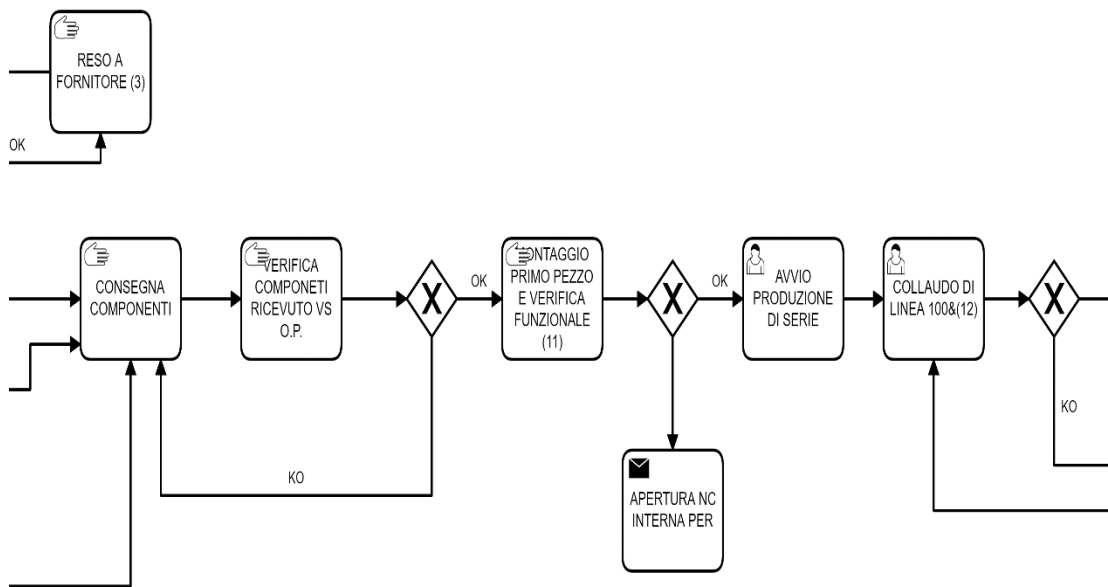
- o Situazione AS IS Gestione della realizzazione del prodotto



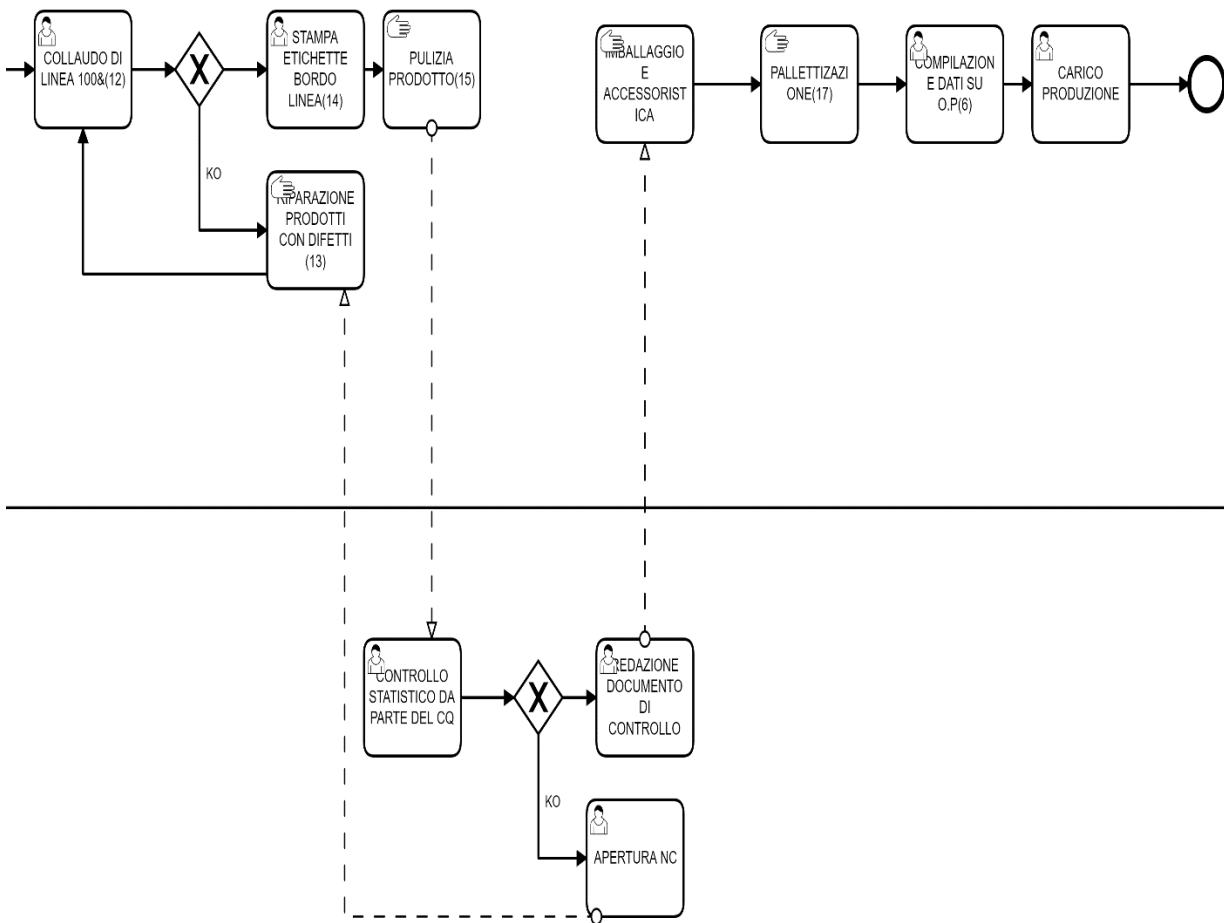
○ Situazione TO BE - Gestione della realizzazione del prodotto- parte 1



○ Situazione TO BE - Gestione della realizzazione del prodotto- parte 2



○ Situazione TO BE - Gestione della realizzazione del prodotto- parte 3



- Gestione della richiesta campioni

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

1 il cliente invia richiesta scritta via email descrivendo le specifiche del campione richiesto

2 il com verifica se tra i codici esistenti ce ne sia uno che collima con la richiesta cliente

2.1 caso 1: esiste un prodotto simile per cui il com compila la richiesta campione aq28, inserisce l'ordine di campionatura nel sistema informatico aziendale

3 la produzione, in collaborazione con ut e qualità procede alla realizzazione del / dei campioni richiesti, al suo imballaggio e versamento in magazzino prodotto finito

4 caso 2: non esiste nessun prodotto simile per cui il com deve richiedere la realizzazione di uno specifico codice di prodotto finito inviando sempre il mod.aq28 debitamente compilato

4.1 ut realizzato il codice campione lo comunica al com che procede all'inserimento dell'ordine di campionatura "dcc" nel sistema informatico aziendale

4.2 il flusso produttivo segue poi lo stesso iter indicato al paragrafo 3

INDICATORI DI PROCESSO

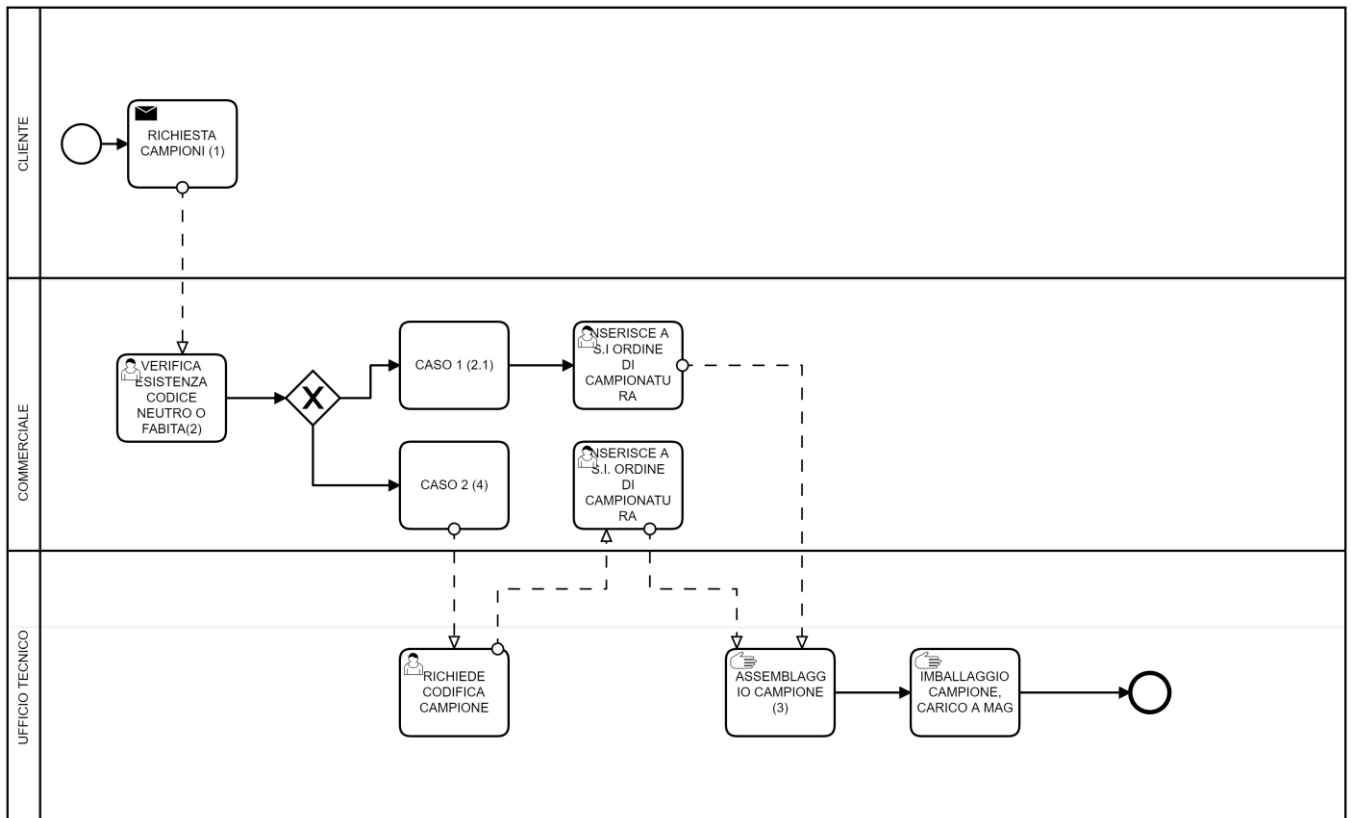
Data evasione campione / Data richiesta Cliente

N. Campionature approvate / N. Campionature presentate

- Situazione AS IS – Gestione richiesta campione



- Situazione TO BE -- Gestione richiesta campione



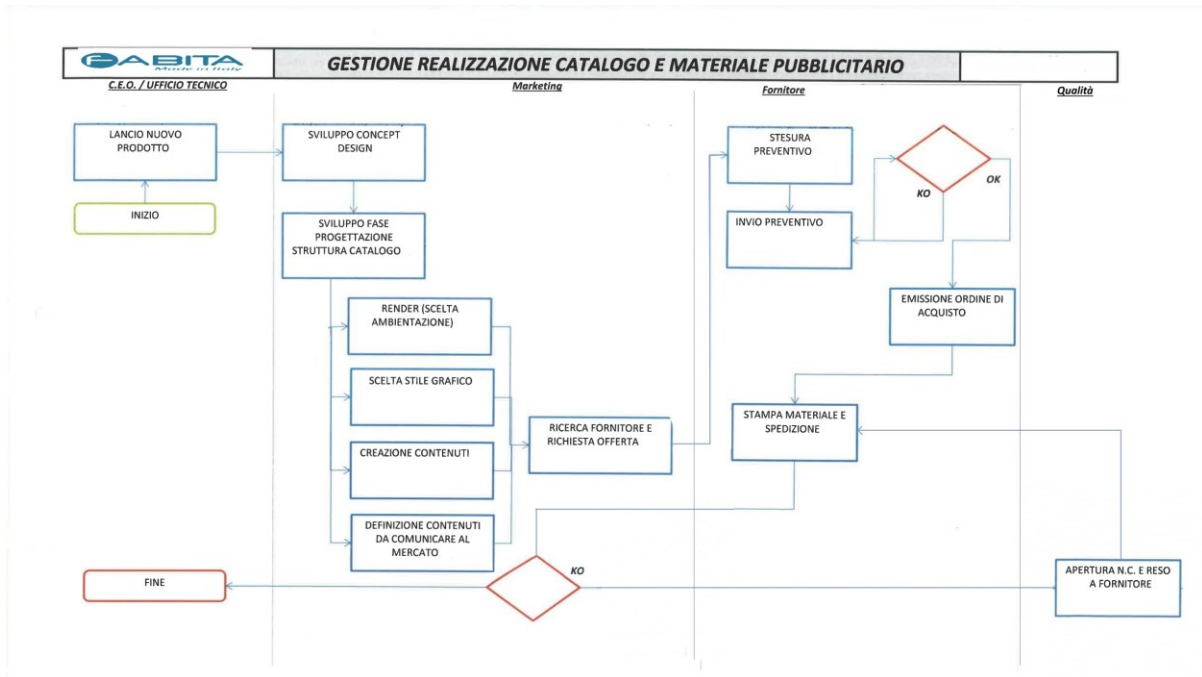
5.4.5 Processi di supporto

- Gestione realizzazione catalogo e materiale pubblicitario

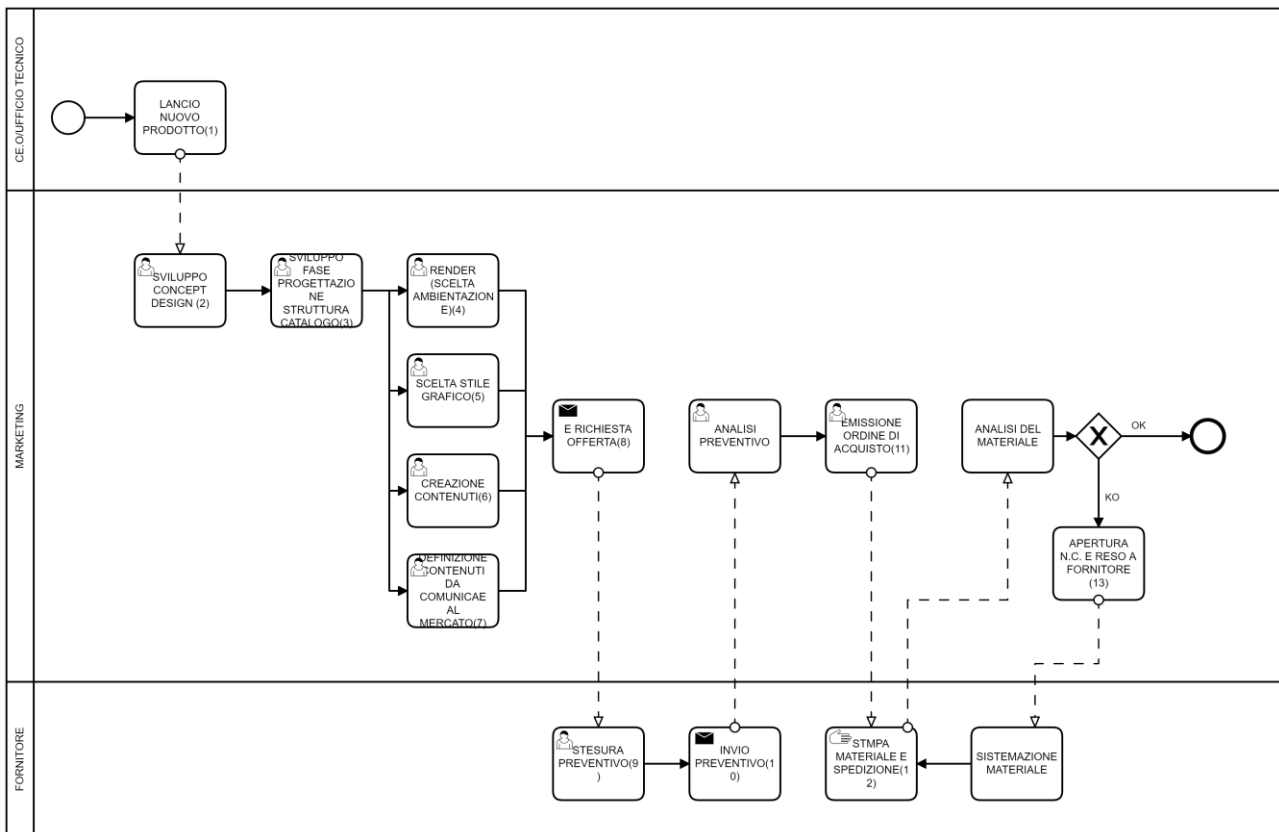
- 1 In caso di sviluppo di un nuovo prodotto e/o di una gamma di prodotto l' ut informa il mkt sulla necessità di realizzare un nuovo catalogo generale o uno dedicato in grado di presentare le novità sia ai clienti consolidati e ad eventuali nuovi
- 2 Il mkt effettua lo studio sul concept generale da sviluppare per il catalogo
- 3 Il mkt esegue progettazione di impaginazione, grafica, colori, testi e dati da inserire nel catalogo
- 4 Il mkt invia foto del prodotto al fornitore di render e sceglie le varie ambientazioni e sceglie la grafica con cui stampare il nuovo catalogo
- 6 Il mkt redige i contenuti del catalogo attingendo sia alle info tecniche di prodotto create da ut e qua, sia a testi descrittivi
- 7 Il mkt redige i contenuti che dovranno definire cosa la Fabita srl vuole comunicare al mercato con i suoi prodotti
- 8 **Il mkt richiede, via email, ad almeno tre fornitori i preventivi di impaginazione e stampa dei cataloghi indicando dettagliatamente tutte le specifiche (formati,colori, finitura copertina e pagine, quantità, ecc.)**
- 9 Il fornitore riceve la richiesta prepara ed invia i preventivi
- 10 Il fornitore invia il preventivo di spesa per le attività a lui connesse indicando anche i tempi di consegna
- 11 Acq, in collaborazione del mkt, approva e/o richiede rivalutazione delle offerte ricevute scegliendone solo una ed emette ordine di acquisto s.i. aziendale erp2. Il fornitore ricevuto l'ordine procede con le sue attività ed esegue la consegna materiale
- 13 **Alla consegna il mkt deve procedere al controllo di quanto consegnato. In caso di materiale non conforme apre una n.c. al fornitore**

NON SONO PRESENTI INDICATORI

- Situazione AS IS - Gestione realizzazione catalogo e materiale pubblicitario



- Situazione TO BE - Gestione realizzazione catalogo e materiale pubblicitario



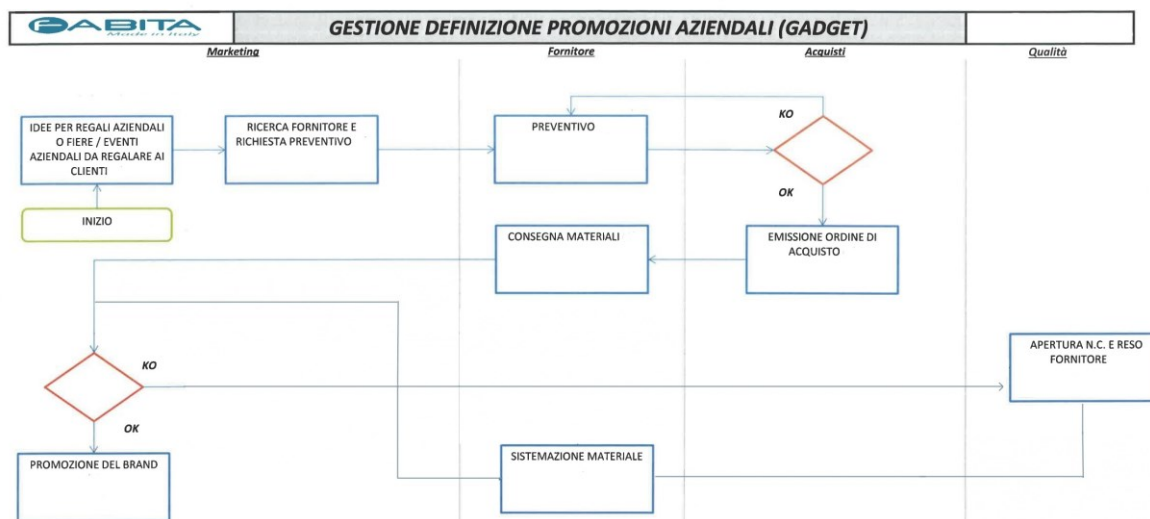
- Gestione e definizione promozioni aziendali

DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA'

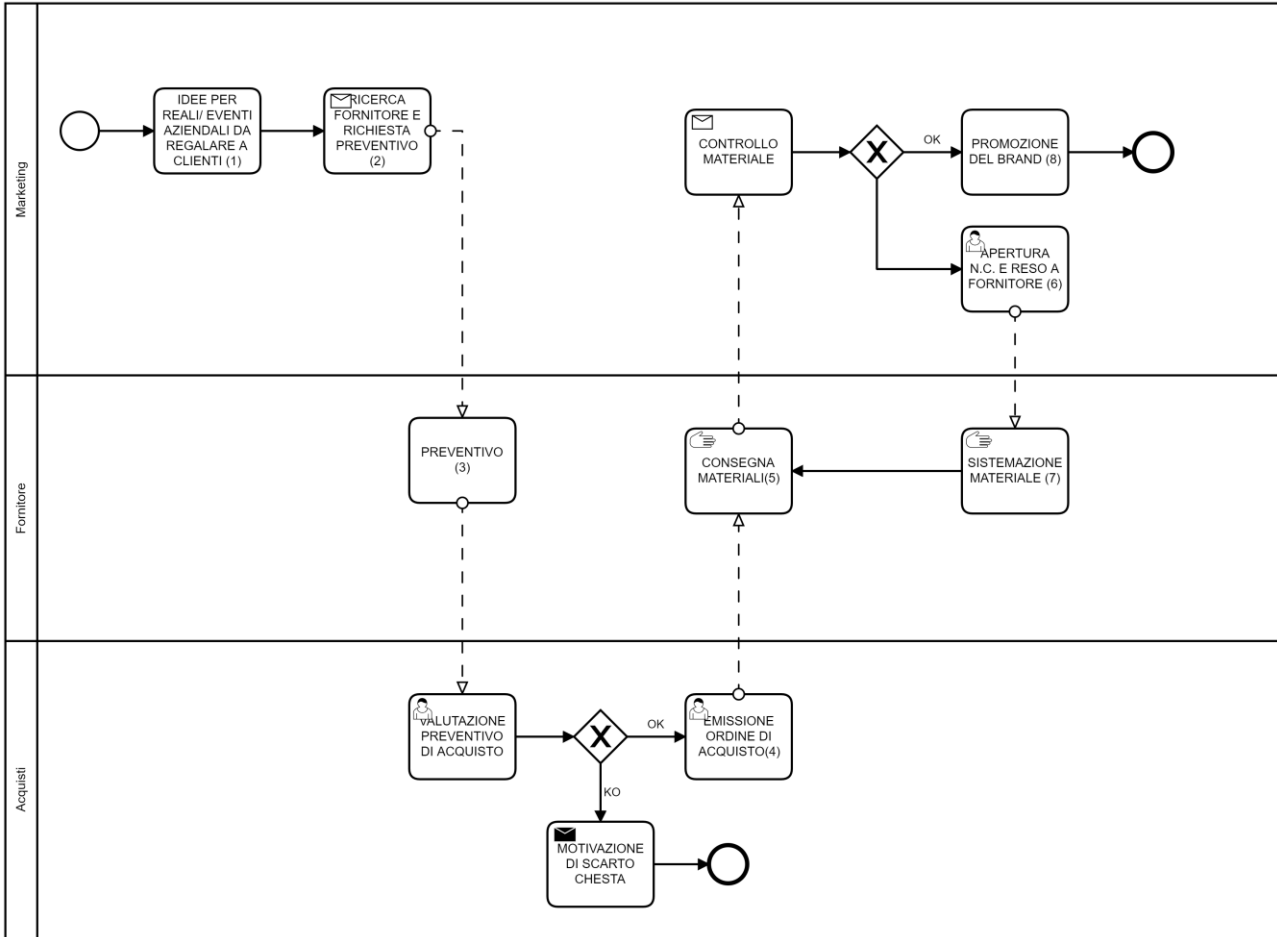
1. In caso di fiere e/o eventi speciali il marketing sviluppa idee regalo per promuovere il brano Fabita o uno specifico prodotto innovativo
2. Sviluppata le idee si ricerca il fornitore più idoneo e chiede relativa offerta economica. E' tassativo ricercare almeno tre fornitori e tre offerte.
3. Il fornitore redige ed invia su carta intestata il preventivo
4. La valutazione delle offerte è a cura degli acquisti che decide in funzione del prezzo, dei tempi di consegna e poi emette ordine su sistema informatico aziendale erp2 s il fornitore ricevuto l'ordine esegue le sue attività operative e procede alla consegna di quanto ordinato
5. Al ricevimento del materiale il marketing esegue il controllo e in caso negativo con la collaborazione della qualità apre rapporto di n.c.
6. Il fornitore ricevuto la n.c. provvede alla sistemazione del materiale e al nuova consegna
7. **E' responsabilità del marketing definire poi le linee guida della distribuzione del materiale promozionale nel corso degli eventi specifici**

Non sono presenti indicatori

- Situazione AS IS - Gestione e definizione promozioni aziendali



○ Situazione TO BE - Gestione e definizione promozioni aziendali



5.4.1 Conclusioni

In mercati con bassi tassi di crescita, come l'Italia, diventa imprescindibile dotarsi di strumenti gestionali che aiutino gli imprenditori a monitorare assiduamente l'andamento dei processi fino al minimo dettaglio per la ricerca e l'eliminazione delle perdite e degli sprechi. La FABITA s.r.l. ha impostato di conseguenza la propria ristrutturazione dei processi sulla base di una politica improntata verso la soddisfazione del Cliente ed il miglioramento continuo delle prestazioni del proprio Sistema di Gestione per la Qualità, con l'obiettivo di massimizzare la competitività nel mercato .

Le continue evoluzioni che hanno interessato l'azienda e i mercati negli ultimi anni, ha fatto sì che i processi fossero in continuo mutamento e non concedessero ai soggetti incaricati, il tempo necessario alla realizzazione della mappatura processuale e di analizzarne le inefficienze. Il riesame dei processi ha permesso al CEO di avere un quadro rappresentativo dello stato del Sistema di Gestione per la Qualità e di ottimizzare l'impiego delle risorse a disposizione, favorire l'attuazione di azioni di miglioramento appropriate in base agli indici di processo individuati e sostenere l'aggiornamento e la pianificazione di obiettivi precisi e concreti.

Concludendo la mappatura processuale ha permesso di :

- Migliorare il controllo di gestione
- Risolvere problemi di responsabilità specifiche
- Aggiornare la documentazione ai fini della certificazione iso 9000
- Migliorare l'ambiente aziendale e la coordinazione tra team

Tale miglioramento è stato assicurato attraverso:

- La pianificazione e l'attuazione delle attività di monitoraggio e misurazione dei processi;
- La pianificazione, l'attuazione ed il riesame dei risultati degli Audit Interni ;
- L'analisi dei dati in uscita e dei risultati dei diversi processi del Sistema di Gestione per la Qualità ;
- La definizione, l'attuazione di azioni correttive e preventive e la valutazione della relativa efficacia

Bibliografia - Sitografia

Fonti Capitolo 1-2

Normativa ISO 9001:2015 - ISO 9001:2008

Fonti Capitolo 2.2.1

L'approccio per processi nella ISO 9001:2015, Massimo Riboldi, www.massimo-riboldi.it

Fonti capitolo 2.1.2

Fonte: ISO 9001:2015 Revisione e novità. Qualità Online, www.rivista.qualitaonline.it Fonte: Risk

Management e Risk based thinking: un obbligo della nuova ISO 9000 o un'opportunità di crescita per le aziende, Tecnologie del filo, www.tecnologiedelfilo.it

Fonti Capitolo 2.1.2

*Fonte: Marco Cibien, La nuova ISO 9001:2015 e l'evoluzione della gestione per la qualità, Associazione Italiana Cultura Qualità, www.aicqci.it

Fonti Capitolo 3.1.2

Portugal V., Sundaram D., Business Process: Operational solutions for SAP implementation, IRM Press, 2006