

Ottimizzazione & Qualità dei Processi e Servizi in Azienda

Come acquisire vantaggi competitivi realizzando un Sistema Integrato di Qualità
di Gianpaolo Castellano

La capacità di un'azienda di affrontare le esigenze di mercato in modo competitivo è strettamente legata all'efficienza della propria struttura organizzativa e alla capacità di adattarsi alle continue evoluzioni del settore in cui opera.

L'obiettivo delle funzioni di Ottimizzazione & Qualità dei processi e dei servizi in un'azienda è garantire questa efficienza organizzativa e questa capacità di adeguamento mediante una continua verifica sia della validità dei processi aziendali implementati che della qualità dei servizi erogati.

Monitorare costantemente i processi aiuta a identificare i punti critici del core-business e a migliorarne l'operatività e i risultati economici complessivi; l'ottimizzazione di attività non di core-business è divenuta ormai una necessità per le aziende che individuano nella riduzione dei costi la base per il mantenimento della loro capacità competitiva.

Cosa si intende per processo ottimo?

Un processo ottimo può essere definito come un insieme di attività che massimizza i profitti e/o minimizza i costi soddisfacendo contemporaneamente sia le aspettative del committente che tutti i vincoli tecnologici e organizzativi dell'azienda.

Un uso corretto delle tecniche di ottimizzazione permette tutto questo garantendo una serie di vantaggi qualitativi e quantitativi che in generale si traducono in più elevati livelli di produttività e/o di servizio e in un miglior utilizzo delle risorse.

Come si realizza un processo ottimo?

Esistono diversi approcci metodologici per l'ottimizzazione di un processo e la scelta varia ovviamente in funzione dell'obiettivo ricercato:

- **Conformità a Norme:** sviluppare in azienda un sistema conforme a norme per certificazione di prodotto o servizio, certificazione di personale, certificazione di sistema qualità e sistema di gestione ambientale.
- **Riduzione Costi:** individuare i punti critici dei processi e consuntivare le inefficienze.
- **Grado di Servizio:** garantire determinati standard di servizio per soddisfare esigenze interne e/o del committente.
- **Parametri di Processo:** ottimizzare i parametri di processo a seguito di prove sperimentali e/o comparative.
- **Controllo del Processo:** misurare la qualità dei processi mantenendo sotto controllo i livelli erogati e/o percepiti.

Indipendentemente dalla metodologia utilizzata le attività necessarie per ottenere un processo ottimo possono essere raggruppate in due distinte fasi operative comuni a tutti gli approcci:

Business Process Analysis (BPA)

In questa fase sono raggruppate tutte le attività necessarie alla definizione del mapping dei processi di business e delle applicazioni aziendali. L'analisi dettagliata delle metodologie utilizzate, delle ragioni che ne hanno consigliato l'adozione, degli obiettivi che il management si è proposto, permetterà successivamente una più agevole individuazione dei processi che necessitano di miglioramenti. Una fase di analisi ben condotta è una garanzia di successo per l'intero progetto di ottimizzazione; infatti, una non perfetta conoscenza dell'organizzazione aziendale può condurre a conclusioni errate che potrebbero portare paradossalmente ad un aumento diffuso delle inefficienze. La sequenza dei principali passi da effettuare in questa fase può essere come di seguito sinteticamente schematizzata:

- Identificazione delle esigenze dell'azienda
- Descrizione e rappresentazione dei processi esistenti
- Identificazione dei processi critici:
 - analisi funzionale dei processi critici e delle relative procedure
 - definizione della funzione obiettivo e delle funzioni correlate
- Definizione delle figure organizzative coinvolte nei processi e definizione dei ruoli e delle responsabilità
- Identificazione e descrizione dei sistemi a supporto dei processi

Business Process Management (BPM)

In questa fase si definisce e si applica un Sistema Integrato di Qualità che permette la gestione delle criticità, dei reclami del cliente interno/esterno, delle azioni correttive e preventive in ottica di rilevazione e gestione delle inefficienze. L'utilizzo di appropriate tecniche statistiche per la gestione ed il controllo dei processi produttivi (Controllo Statistico dei Processi (SPC), Design of Experiments (DOE), Total Productive Maintenance (TPM), Quality Function Deployment (QFD), etc.), permette di ridurre la variabilità dei processi stessi, migliorando l'efficienza e aumentando la produttività. L'applicazione di tali tecniche consente, quindi, di raggiungere i seguenti principali obiettivi:

- Identificazione delle aree di miglioramento
- Descrizione e rappresentazione dei processi ottimizzati
- Rappresentazione dell'eventuale nuovo assetto organizzativo in termini di ruoli e responsabilità
- Descrizione delle eventuali modifiche ai sistemi informativi
- Formazione organizzativa in merito ai nuovi compiti e responsabilità delle figure organizzative coinvolte
- Formazione tecnologica in merito alle tecnologie introdotte

La definizione di un processo ottimo rende le strategie e le decisioni *non più dipendenti dall'esperienza dei singoli, ma intrinsecamente contenute nel processo stesso*: la capacità di gestione si sposta in tal modo dagli individui alla struttura aziendale.

Quali sono i vantaggi dell'adozione di un Sistema Integrato di Qualità ?

I vantaggi dell'adozione di un adeguato progetto di ottimizzazione e qualità si concretizzano in:

- Incremento del know-how tecnologico e riproducibilità dei risultati.

- Definizione di un benchmark oggettivo che rappresenti quanto di meglio, almeno in linea teorica, si può pensare di ottenere dal sistema nelle condizioni specificate.
- Incremento della robustezza e capacità di risposta a eventi imprevisti.
- Incremento della flessibilità e della capacità di adeguamento ai cambiamenti.
- Risposta più rapida e personalizzata alle richieste del mercato;
- Possibilità di condurre analisi marginali e di sensitività;
- Presidiare il confine tra la possibilità e l'impossibilità di realizzare le specifiche desiderate.

© 2005 – Eccellere – Business Community

L'autore

Gianpaolo Castellano

Redattore di

Eccellere - Business Community



Dopo aver maturato una forte esperienza nel settore della progettazione di reti radiomobili di seconda e terza generazione attualmente è responsabile dell'ottimizzazione e qualità dei servizi e processi di rete presso uno dei maggiori operatori di telefonia mobile italiano.

Esperto in sistemi di telecomunicazione ha gestito come project manager le fasi di start-up e di consolidamento delle reti GSM e UMTS. E' stato responsabile della realizzazione della copertura radio di numerosi assi autostradali, ferroviari e gallerie.

Laureato presso l'ateneo Federico II di Napoli in Ingegneria Elettronica con indirizzo in Telecomunicazioni, perfeziona la sua formazione seguendo i corsi di specializzazione dell'Istituto Superiore Poste e Telecomunicazioni di Roma. Nel

Novembre '97, dopo una breve esperienza presso la FIAT Auto di Torino come ingegnere interfunzionale nelle aree di core business di progettazione, marketing e produzione, si inserisce nel mondo delle telecomunicazioni dove sviluppa le proprie competenze sia in ambito tecnico che gestionale.

L'autore può essere contattato al seguente indirizzo email: gianpaolo.castellano@eccellere.com