

MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI PROCESSI

Le organizzazioni focalizzate sul miglioramento continuo riconoscono l'importanza di queste azioni per rafforzare la qualità di un prodotto, migliorare la soddisfazione del cliente e migliorare l'efficienza, la produttività e i profitti.

Il miglioramento continuo del processo è l'atto di implementare miglioramenti a un prodotto, servizio o processo.

Questi cambiamenti possono essere incrementali (nel tempo) o rivoluzionari (tutti in una volta).

MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI PROCESSI

di Rafael Vela

Settembre 2020

Il mondo degli affari è in continua evoluzione e le aziende devono spesso far fronte a nuove normative, affrontare la nuova concorrenza e soddisfare le richieste in continua evoluzione dei clienti. Diventa vitale per qualsiasi organizzazione che i processi non siano solo allineati alla strategia dell'azienda, ma anche che siano efficienti, sufficientemente flessibili da agire rapidamente in risposta ai cambiamenti e che offrano anche piena visibilità

Il miglioramento continuo del processo (MCP) è un gruppo di attività avviate per aiutarci ad analizzare i nostri processi e identificare gli elementi deboli in modo da poter migliorare queste aree deboli ottimizzando così il processo. È una pratica continua e dovrebbe sempre essere seguita dall'analisi delle aree tangibili di miglioramento. Se implementati con successo, i risultati possono essere misurati nel miglioramento della qualità del prodotto, soddisfazione del cliente, fedeltà del cliente, aumento della produttività, sviluppo delle competenze dei dipendenti, efficienza e aumento dei profitti con conseguente maggiore e più rapido ritorno sull'investimento.

MPC prevede sempre un approccio sistematico che segue una metodologia specifica. L'approccio e la metodologia utilizzati dipendono in gran parte dalle esigenze dell'azienda e dall'esperienza del team.

Esistono diversi approcci che possono essere considerati. Discuterò brevemente i tre che considero i più potenti ed efficaci, Six Sigma, Lean e Teoria dei vincoli di Goldratt.

Secondo Edwards Deming, "Se non puoi descrivere quello che stai facendo come un processo, non sai cosa stai facendo". In qualità di manager, una volta compreso il tuo processo, il tuo compito è trovare modi per renderlo ancora migliore. Una volta che hai una conoscenza completa dell'intero processo, l'applicazione delle tecniche Six Sigma, metodologia Lean o Teoria dei Vincoli ti aiuterà senza dubbio a guidare i miglioramenti nella tua organizzazione.

Six Sigma (Sei Sigma) è un approccio basato sulla matematica che utilizza fatti e dati per ridurre le variazioni in un processo. È un insieme di tecniche di gestione intese a migliorare i processi aziendali riducendo la probabilità che si verifichi un errore o un difetto. L'obiettivo di Six Sigma è rendere ripetibile ogni processo, per garantire che funzioni allo stesso modo ogni volta, ovvero i risultati sono gli stessi ogni volta. Quando un processo è ripetibile, è considerato un processo stabile. Un processo completamente sotto controllo. Quando si utilizza Six Sigma per migliorare un processo, si segue un approccio in cinque fasi denominato **DMAIC**. Spiegato brevemente:

- **D**efine (Definisci): chi è il cliente? Quali sono i loro bisogni?
- **M**easure (Misura): Come viene definito il processo e come vengono misurati i difetti?
- **A**nalyze (Analizza): Quali sono le cause più importanti dei difetti?
- **I**mprove (Migliora): Come si possono eliminare le cause dei difetti?
- **C**ontrol (Controlla): Quali azioni sono necessarie per sostenere i miglioramenti raggiunti?

Lean è una filosofia di gestione sviluppata per la prima volta da Toyota. Quando si sente parlare del Toyota Production System, si sente parlare della filosofia Lean. In italiano Lean significa snello e significa **creare più valore per i clienti utilizzando meno risorse**. Un'organizzazione snella concentra i suoi processi chiave per aumentare il valore per il cliente. Il suo obiettivo è fornire un valore perfetto al cliente attraverso un processo che ha zero sprechi. Lean mira a garantire che tutto scorra senza intoppi.

Ci sono tre cose che interferiscono con il flusso: **Mura** (squilibrio), **Muri** (sovraccarico) e **Muda** (spreco). Mura è la variazione che porta ad interruzioni del flusso, il che rende meno efficiente una filiera. In altre parole, crea rifiuti. Muri significa sovraccarico. Quando usi l'attrezzatura troppo intensamente, è più probabile che si guasti, quindi anche i muri causano sprechi. E Muda è lo spreco stesso, la roba che costa denaro e non aggiunge valore, come l'attesa, la sovrapproduzione o il trasporto non necessario.

Lean afferma che esistono otto tipi di rifiuti:

1. Produzione eccessiva (Over production)
2. Trasporto (Transportation)
3. Movimento (Motion)
4. Inventario (Inventory)
5. Riparazioni / Rifiuti (Repairs / rejects)
6. Attesa (Waiting)
7. Elaborazione eccessiva (Over processing)
8. Potenziale dei dipendenti (Employee potential)

Il vantaggio di un miglioramento del processo può solitamente essere misurato come una riduzione di uno o più di questi otto rifiuti. Quindi, l'obiettivo di Lean è creare un flusso regolare ed equilibrato eliminando Mura, Muri e Muda.

La filosofia finale di miglioramento del processo è la teoria dei vincoli di Goldratt. La Teoria dei Vincoli è una metodologia per identificare il fattore limitante più importante, il vincolo, che ostacola il raggiungimento di un obiettivo e quindi migliorare quel vincolo fino a quando non è più il fattore limitante.

Nella produzione, il vincolo viene spesso definito un collo di bottiglia. Nel libro *The Goal*, Goldratt descrive una fabbrica che è molto inefficiente e spiega come migliorano concentrandosi sempre sulla fase più lenta del loro processo, il loro vincolo. Raggiungono l'obiettivo di far funzionare la fabbrica senza intoppi migliorando sempre il vincolo, perché questo è l'unico passo che rallenta tutti gli altri processi.

La teoria dei vincoli fornisce un potente set di strumenti per aiutare a raggiungere il suo obiettivo, tra cui:

- **I Cinque Passaggi di Focalizzazione (The Five Focusing Steps).** Una metodologia per identificare ed eliminare i vincoli.
- **I Processi di Pensiero (The Thinking Processes).** Strumenti per analizzare e risolvere problemi
- **Contabilità delle prestazioni (Throughput Accounting).** Un metodo per misurare le prestazioni e guidare le decisioni di gestione.

Tieni sempre presente che il modo in cui apporti miglioramenti ai processi è attraverso una serie di progetti destinati ad attaccare ogni singola debolezza. In qualsiasi processo di produzione o distribuzione, l'obiettivo è di avere un flusso regolare, costante ed efficiente.

Altri processi utilizzati per migliorare i processi includono

- **Kaizen.** Una metodologia di miglioramento dei processi nata in Giappone, kaizen afferma che il miglioramento aziendale è continuo e senza fine. Mira ad eliminare tutti gli sprechi dai flussi di processo per raggiungere un alto livello di efficienza e produttività.
- **PDCA.** Plan-do-check-act (PDCA) o Pianifica-fai-controlla-agisci. PDCA delinea un approccio scientifico in quattro fasi enunciato nel suo nome. Si inizia identificando le aree che richiedono miglioramenti (**Plan**), si implementano le modifiche (**Do**), si raccolgono dati per analizzare se le modifiche hanno avuto l'impatto desiderato (**Check**), infine si interviene in base all'analisi dei dati (**Act**).
- **BPR.** Business process re-engineering o la reingegnerizzazione dei processi aziendali è un framework che affronta il miglioramento dei processi su larga scala. Piuttosto che affrontare una piccola componente di un flusso di lavoro complessivo, BPR tenta di affrontare i problemi ed eliminare i passaggi non necessari riprogettando olisticamente un intero processo dall'inizio alla fine.
- **Gap analysis** o analisi degli scostamenti. Un framework flessibile da utilizzare quando un processo fallisce o per elevare la tua attività al livello successivo è un'analisi delle lacune. Questo approccio implica un esame di dove si trova la tua attività oggi, dove vuoi che sia e come puoi colmare questo divario.
- **Process mapping** o mappatura dei processi. Un approccio utile che applica un'analisi attenta e uno strumento di visualizzazione per affrontare i problemi in un processo. In questo metodo, crei un documento che descrive

in dettaglio i passaggi di una procedura, solitamente catturato in un diagramma di flusso che ti consente di vedere l'intero processo e identificare le aree da modificare.

Qualunque sia la metodologia che decidi di applicare, Six Sigma, Lean, Teoria dei Vincoli o qualsiasi altra, esiste una serie di passaggi fissi che devono essere seguiti per garantire il successo di qualsiasi programma. Questi passaggi sono:

1. **Identificare l'opportunità di miglioramento.** Stabilire un obiettivo quantificabile, quindi esaminare i flussi di lavoro esistenti relativi a tale obiettivo. Comprendere i processi in corso e in quali punti non riescono a creare valore per raggiungere gli obiettivi.
2. **Otteni il consenso degli stakeholder.** Le persone sono al centro di ogni processo. Le persone coinvolte nell'esecuzione di una procedura dovrebbero essere coinvolte per contribuire a migliorarla. Questo comunica cosa sta succedendo e riceve il loro buy-in allo stesso tempo. Inoltre, tutte le parti interessate (sia nell'organizzazione che nella base di clienti) dovrebbero essere informate degli sforzi di miglioramento del processo e dovrebbe essere ottenuto anche il loro supporto. Ciò evita qualsiasi potenziale conflitto lungo la strada.
3. **Progettare il piano di miglioramento del processo.** Riunire le informazioni raccolte nella prima fase con gli stakeholder identificati nella seconda fase e formare un piano. Determinare le modifiche necessarie per migliorare un processo non è l'unico componente del piano. Decidi come misurare l'efficacia delle modifiche, valutare i rischi e identificare in che modo le modifiche influenzeranno i clienti.
4. **Prova le modifiche.** Valuta come si comporta la nuova procedura nella vita reale.
5. **Monitora e ottimizza.** I miglioramenti del processo richiedono un monitoraggio quotidiano nelle prime settimane per rilevare eventuali problemi che potrebbero essere stati persi durante la fase di test. È anche un'opportunità per vedere come i nuovi cambiamenti possono essere ulteriormente migliorati.

Se la tua squadra è ben addestrata nella metodologia da utilizzare e i principi vengono applicati correttamente, i processi miglioreranno e ridurrai o eliminerai errori e sprechi nelle tue operazioni e fornirai risultati migliori per la tua azienda e per i tuoi clienti.

Le organizzazioni che eccellono nel miglioramento continuo lo rendono parte dei loro valori e lo riflettono nelle loro assunzioni e formazione. Lo incorporano anche nei loro sistemi di valutazione e retribuzione dei dipendenti. I dipendenti assumono una maggiore proprietà in queste aziende perché sono investiti nel processo di miglioramento continuo.

Il miglioramento continuo è uno stile di vita, non una soluzione a breve termine.

Rafael Vela è un professionista di livello C con oltre 35 anni di esperienza esecutiva e internazionale nell'area di SCM, approvvigionamento strategico, logistica e operazioni in società multinazionali nei settori manifatturiero, tecnologico, commerciale e dei servizi.

Mail: rafael.vela@scmservices.biz

Open networker, connettiti o segui [Rafael Vela | LinkedIn](#)
o unisciti al mio gruppo Supply Chain Solutions [Supply Chain Solutions | Groups | LinkedIn](#)

Per più pubblicazioni <https://scmservices.biz/publications>