

Matrice criticità/gap, uno strumento per migliorare i processi aziendali

di Maria Teresa Speziale Consulente Dimensione Consulting S.r.l.

La raccolta di informazioni approfondite sullo stato attuale dei processi gestionali di impresa rappresenta il primo passo per migliorare la qualità e la velocità delle decisioni aziendali. Viene presentato un utile strumento: la matrice criticità/gap di prestazione per processi.

Un reale miglioramento delle *performance* dei processi gestionali d'impresa può essere conseguito soltanto a patto di individuare e valutare ciascun processo nel suo flusso reale, raccogliendo le informazioni «sul campo» ed elaborandole mediante un percorso di analisi strutturato e coerente.

A questa premessa si affianca, tuttavia, un imperativo inderogabile per l'impresa che intenda raggiungere un congruo equilibrio tra costi e risultati dell'analisi: non cadere nella trappola costituita dall'ambizione di attuare «la pianificazione infinita e l'esecuzione impeccabile», per usare l'espressione coniata da Hammer e Champy, ai quali possiamo ricondurre il *Business Process Reengineering* (1).

È importante, infatti, contenere nel tempo la fase di analisi, al fine di evitare che la considerazione eccessiva dei dettagli sottragga energie alla reale comprensione dei processi e di fornire al più presto un valore aggiunto per il cliente, migliorando fin da subito la situazione precaria causata dalla carenza informativa. Obiettivo del presente intervento non è discutere i molteplici vantaggi dell'organizzazione per processi, né illustrare le tappe di un articolato lavoro di analisi e riprogettazione dei processi aziendali (2), ma piuttosto delineare un percorso snello e veloce, volto ad ottenere, in tempi accettabili, utili spunti per supportare il governo d'impresa in situazioni di elevata complessità.

A tal fine si procede alla presentazione di un caso reale, come testimonianza di un progetto, che in circa due mesi, quindi in un arco temporale abbastanza limitato, ha prodotto risultati significativi per l'azienda in esame, consentendo di ottenere informazioni approfondite sui processi gestionali e di ricercare le soluzioni più idonee ad ottimizzarne i relativi flussi. Ci soffermeremo, in particolare, a considerare l'utilità di una matrice, che permette di proporre differen-

ti spunti di miglioramento, in relazione a diverse tipologie di processi, a partire da due dimensioni: il grado di criticità del processo ed il *gap* esistente tra stato attuale e *performance* attese.

Il caso Magic Plastic S.p.a.

Un breve profilo aziendale

Costituita intorno alla metà degli anni '60, Magic Plastic S.p.a. (d'ora in avanti MP), con sede nella zona industriale di Padova e di circa 200 dipendenti, svolge, su commessa, attività di costruzione degli stampi e di stampaggio ad iniezione di materie plastiche.

L'impresa si pone attualmente come uno dei più qualificati produttori di componenti industriali, destinati principalmente alle grandi aziende del settore dell'automobile, dell'arredo, dell'*office automation*, dell'utensileria e dell'elettrodomestico.

La *mission* di MP consiste nell'operare su base internazionale, fornendo una vasta gamma di tecnologie nel settore della trasformazione di materiali termoplastici e differenziandosi dagli altri *competitor* per la capacità di collaborare ed interagire con il cliente, al fine di soddisfare al meglio le sue richieste.

Un consistente know how tecnologico ed una corretta gestione aziendale, garantita dalla presenza attenta e sollecita dell'ing. Aurelio Speranza, nelle vesti di Direttore Generale, hanno consentito nell'ultimo decennio di duplicare il fatturato, che attualmente si aggira intorno ai 50 miliardi di lire, ottenendo ottimi risultati reddituali.

Note:

(1) A tal proposito si veda: M. Hammer - J. Champy, *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer Editori, 1994.

(2) Per interessanti spunti su questi temi si rimanda a: D. Mondaini, *Amministrazione & Finanza*, n. 20-21-22/1999.

MP intesse quotidianamente una fitta trama di relazioni con fornitori, clienti e partner in Italia ed all'estero, cercando di risolvere adeguatamente le criticità legate a ciascuna commessa e realizzando articoli su misura per una clientela con esigenze decisamente eterogenee.

Da un confronto con la Direzione e con alcuni membri del management, è emersa l'esistenza di differenti gradi e tipologie di complessità della produzione aziendale, in relazione alle richieste espresse dal settore di riferimento.

Ad esempio, i prodotti/servizi offerti al mercato dell'automobile e dell'*office automation* presentano un livello molto elevato di complessità, che coinvolge soprattutto le fasi di progettazione ed ingegnerizzazione degli articoli, con una particolare attenzione rivolta alle logiche della qualità totale.

In una fascia intermedia sotto il profilo della complessità si colloca, invece, la produzione di particolari in plastica destinati al settore dell'elettrodomestico e dell'utensileria, con la differenza che, mentre per i primi risultano più delicate le fasi di stampaggio, finitura ed assemblaggio del prodotto, per i secondi si considera meno importante il design a favore dell'impatto funzionale.

L'arredo risulta, infine, il mercato che, pur manifestando un grado inferiore di complessità, richiede comunque all'impresa uno sforzo continuo di ottimizzazione del prodotto, mediante l'utilizzo di tecnologie sempre più evolute.

L'azienda, avvalendosi di sistemi CAD-CAE, collabora con studi esterni alle attività progettuali ed ingegneristiche relative alla corretta realizzazione degli stampi ed alla messa a punto delle migliori condizioni di stampaggio.

Per la costruzione degli stampi, MP ha scelto strategicamente di affidarsi a fornitori dell'Estremo Oriente, accuratamente selezionati, realizzando soltanto una piccola parte della produzione nel reparto attrezzeria di cui dispone, che svolge quindi in prevalenza attività di modifica e riparazione degli stampi.

L'impresa è in grado di consegnare al cliente un prodotto piuttosto sofisticato, avendo affiancato al reparto stampaggio, dotato di numerose presse ad iniezione mantenute costantemente in condizioni di perfetta efficienza ed affidabilità, la possibilità di effettuare internamente le lavorazioni post stampaggio ed i montaggi necessari.

Il divario tra realtà aziendale e manuale organizzativo

Nel 1996, l'evoluzione degli scenari di business ha spinto la MP a dotarsi della certificazione ISO 9002 (3) per fronteggiare alcune nuove sfide lanciate dal contesto competitivo, quali:

- richiesta crescente di qualità totale da parte dei clienti;
- miglioramento continuo delle tecnologie produttive;

- concorrenza sempre più aggressiva e preparata;
- sviluppo di *partnership* tra fornitori e clienti;
- maggiore esigenza di qualità sulle forniture.

In tale occasione, l'Ufficio Sistema Qualità Aziendale (SQA), in collaborazione con le altre unità funzionali, ha redatto un manuale organizzativo, che raccoglie i principali documenti, volti a definire e comunicare la struttura organizzativa e le procedure operative aziendali.

L'impresa in esame presenta una struttura gerarchico-funzionale, con unicità di «comando-controllo» garantita dalla Direzione Generale, quale fonte decisionale verso la quale convergono tutte le funzioni, dotate di competenze e professionalità specifiche.

I tradizionali pregi e difetti di questa configurazione organizzativa risultano in MP ancora più accentuate dalla presenza di responsabili di funzione con elevata anzianità aziendale, che, se da un lato costituiscono la memoria storica dell'impresa e si identificano fortemente con essa, dall'altro accrescono il rischio di una visione spesso troppo individualistica da parte delle singole funzioni, con conseguenti inefficienze nel coordinamento e nella gestione dei flussi informativi all'interno dell'azienda.

Nonostante l'elevata capacità competitiva di MP ed i positivi traguardi raggiunti, il progressivo incremento della complessità gestionale ha sensibilmente accresciuto il fabbisogno di informazioni a supporto delle decisioni aziendali, facendo emergere quindi una grave lacuna, peraltro tipicamente riscontrabile in uno schema organizzativo di tipo classico, in cui ciascuna funzione tende a difendere la propria «cultura» e la propria «lingua».

L'intervento organizzativo, a cui si è accennato, aveva già individuato e formalizzato i principali processi di business, rimanendo però un puro esercizio teorico. Infatti, la mancanza di un'attività di revisione periodica della microstruttura (posizioni-ruoli) e la difficoltà, da parte dei diversi attori aziendali, a ragionare per processi hanno generato un *gap*, a volte rilevante, tra la realtà aziendale e quanto definito nel manuale organizzativo.

Tuttavia la sensibilità gestionale dell'ing. Speranza ha permesso di individuare sul nascere l'esigenza di ottenere informazioni approfondite sullo stato attuale dei processi gestionali, da utilizzare come preziosa base dati, per migliorare la qualità e la velocità delle decisioni aziendali.

Nota:

(3) Sul tema della qualità si veda: C. Sternini, «Gestione aziendale e qualità, due momenti distinti ma complementari», *Amministrazione & Finanza*, n. 18/2001.

Strategie organizzative

La matrice per il miglioramento dei processi

Da questa volontà della Direzione Generale ha preso avvio un progetto che ha portato rapidamente i primi frutti, in termini di conoscenza dell'effettiva articolazione dei processi aziendali e di comprensione delle principali opportunità di ottimizzazione di tali flussi interfunzionali di attività.

La Tavola 1 sintetizza alcuni importanti risultati, conseguiti mediante un'analisi metodica, ma allo stesso tempo rapida e funzionale della realtà aziendale.

Si tratta di una matrice che consente di ripartire i processi gestionali in quattro quadranti (4), individuati considerando come dimensioni:

- la criticità del processo, che può assumere differenti gradi, variabili da un minimo ad un massimo;
- il *gap* di prestazione del processo rispetto alle *performance*-obiettivo, che varia da 0 (min) a 10 (max).

Ai differenti gruppi di processi corrispondono diverse modalità di intervento, quali opportunità di miglioramento delle prestazioni in termini di efficacia ed efficienza.

Si ottengono così le seguenti aree:

— *Area I: riprogettazione profonda.* Racchiude i processi prioritari, ad alto impatto sul business e con qualità

delle prestazioni insufficiente. Si tratta di un'area che richiede interventi molto forti di completo ridisegno del processo. Il flusso di attività può essere riprogettato in modo radicale, secondo le logiche del Business Process Reengineering, oppure partendo dallo sviluppo attuale del processo.

— *Area II: miglioramento drastico.* Comprende i processi ad impatto non trascurabile sul business e con prestazioni poco soddisfacenti. È opportuno, pertanto, ricercare salti prestazionali o *breakthrough* di rilevanza tale da introdurre una marcata discontinuità rispetto alla situazione di partenza.

— *Area III: miglioramento continuo.* Si tratta di processi che hanno un rilevante impatto sul business, ma che non presentano prestazioni particolarmente scadenti. In questi casi è preferibile seguire la logica del «miglioramento continuo», a piccoli passi, sintetizzata dal termine giapponese *kaizen*.

Nota:

(4) Per un approfondimento di tale metodologia, applicata alla valutazione dei sottoprocessi, si veda: G. Merli - M. Biroli, *Organizzazione e gestione per processi*, Isedi, 1996.

Tavola 1 • La matrice criticità / gap di prestazione per processi

		max	
Criticità del processo	I	9) Progettare, realizzare e rendere disponibili gli stampi 5) Avviare e mantenere la relazione con i clienti 6) Approvvigionarsi di materiali, componenti e servizi 7) Evadere ordini stampi	III
	II	14) Supportare i clienti (customer care) 3) Pianificare e controllare i risultati eco, e fin. complessivi 8) Evadere ordini clienti 2) Definire e comunicare i principi organizzativi interni	IV
	min		
		10	5
		Gap di prestazione	

— *Area IV: mantenimento.* Tali processi hanno un modesto impatto sul business e presentano prestazioni soddisfacenti. Si ritiene sufficiente monitorare costantemente le *performance* attuali, in modo da confermarle nel corso del tempo, adeguandole, se necessario, in relazione all'evolversi dell'ambiente esterno.

Il percorso «a ritroso» lungo le dimensioni della matrice

Mediante l'utilizzo di questo semplice strumento, MP ha potuto classificare i propri processi gestionali, acquisendo preziose informazioni sul loro stato effettivo e sulle possibili strade percorribili per introdurre in essi cambiamenti in grado di accrescere il vantaggio competitivo aziendale. Ma come si è giunti a tale risultato? Al fine di comprendere le logiche sottostanti all'individuazione dei suddetti spunti di miglioramento, possiamo risalire il percorso «a ritroso», seguendo le due dimensioni della matrice.

In primo luogo, la definizione del grado di criticità dei processi avviene mediante la fusione dell'approccio *top-down* con quello *bottom-up*, di cui il primo è volto a cogliere e formalizzare la percezione dell'impresa e delle sue strategie da parte della Direzione Generale e di alcuni responsabili chiave, mentre il secondo mira a comprendere il funzionamento dei processi e delle attività aziendali mediante la raccolta di informazioni presso il personale.

L'incrocio delle due differenti visioni dell'azienda, dall'alto e dal basso, consente infatti di cogliere meglio la realtà e di individuare i processi prioritari, tenendo presente:

— dal punto di vista strategico, gli obiettivi perseguiti e la capacità competitiva dell'impresa nei differenti processi gestionali;

— dal punto di vista operativo, le cause che determinano la criticità dei processi gestionali e le relative conseguenze.

In merito al primo punto, il livello di criticità dei processi, connesso alla rilevanza strategica, è stato stimato valutando il peso dei Fattori Critici di Successo in relazione agli obiettivi aziendali ed il loro impatto sui differenti flussi di attività.

La ricerca delle cause e delle conseguenze della criticità dei processi è stata, invece, supportata dall'elaborazione di due report, contenenti le indicazioni fornite dai dipendenti in questionari ed interviste, in merito a:

— fattori, tecnologici o strutturali, che impediscono di svolgere un lavoro di qualità;

— incidenza dei tempi di attesa (5), di correzione degli errori e di ricerca delle informazioni mancanti. In particolare, per ciascuna attività svolta in azienda (in MP ne sono state rilevate circa 500) è stato espresso il tempo di attesa in ore, la sua incidenza percentuale sul tempo totale impiegato per lo svolgimento dell'attività e le causali di tali inefficienze.

Avendo definito le sequenze di attività, che attraversano le differenti unità funzionali, queste informazioni

sono state poi automaticamente attribuite ai vari processi, giungendo così all'esito riportato in sintesi nella Griglia di Sviluppo, che esamineremo in seguito.

Dall'analisi condotta in MP è emerso, in definitiva, che i processi con grado di criticità più elevato, posizionati quindi nei due quadranti superiori della matrice illustrata, risultano essere, in ordine di criticità decrescente, i seguenti:

— progettare, realizzare e rendere disponibili gli stampi;

— pianificare e produrre;

— avviare e mantenere la relazione con i clienti;

— presentarsi al mercato;

— approvvigionarsi di materiali, componenti e servizi;

— analizzare le scorte e definire i parametri di gestione;

— evadere gli ordini stampi.

La validità di questo risultato trova un'importante conferma anche nel fatto che si tratta di *processi di business*, finalizzati a conseguire gli obiettivi operativi, fornendo i prodotti/servizi al cliente e sviluppando le relazioni con lo stesso.

La Mappa dei Processi Gestionali di MP, raffigurata nella Tavola 2, mostra la ripartizione dei processi aziendali in tre tipologie fondamentali:

1. *processi direzionali*, finalizzati a pianificare, guidare, coordinare e valutare la gestione aziendale;
2. *processi di business*, distinti a loro volta in:
 - processi di relazione e sviluppo, che mirano a sviluppare e promuovere i prodotti/servizi aziendali;
 - processi diretti principali, che creano direttamente valore per il cliente;
 - processi diretti di servizio, che hanno un impatto diretto sul business, affiancando i processi principali;
 - processi indiretti di supporto, che partecipano soltanto indirettamente al conseguimento degli obiettivi operativi aziendali;
3. *processi di supporto generale*, volti a garantire l'operatività degli altri processi, fornendo ad esempio le tecnologie, le risorse umane ed i servizi amministrativi.

La griglia di sviluppo

Le principali criticità rilevate in azienda sono state poi formalizzate nella Griglia di Sviluppo dei processi aziendali, un documento che, partendo dalla definizione della *mission* di processo, pone a confronto principali prestazioni attese e stato dell'arte, in modo da evidenziare il *gap* di *performance* per ciascun processo.

L'identificazione della *mission*, quale fine ultimo perseguito nello svolgimento del flusso di attività, rappresenta già un significativo valore aggiunto per il cliente, nella direzione di una maggiore chiarezza sui

Nota:

(5) Ricordiamo che per tempo di attesa si intende quel tempo che non sarebbe stato impiegato potendo svolgere l'attività in condizioni ottimali, in relazione a strumenti ed informazioni.

Strategie organizzative

processi gestionali e di una progressiva responsabilizzazione di ciascun dipendente sugli obiettivi finali di processo, mediante l'acquisizione di una profonda consapevolezza della collocazione delle proprie attività lungo una determinata sequenza interfunzionale.

Da questo documento sintetico scaturisce, inoltre, la seconda dimensione della matrice «chiave» per la ricerca di opportune soluzioni di miglioramento e sviluppo dei processi aziendali, vale a dire il divario percepito tra la situazione attuale e le *performance*-obiettivo di ciascun processo, variabile da 0 (min) a 10 (max).

Nella Tavola 3 si riporta, a titolo esemplificativo, la Griglia di Sviluppo relativa ai due processi prioritari più significativi di MP, che peraltro interagiscono continuamente ed assumono ruoli complementari lungo lo svolgimento delle commesse di produzione degli stampi, avendo rispettivamente natura tecnica e commerciale.

La matrice per il miglioramento dei sottoprocessi

A questo punto l'analisi può procedere considerando nel dettaglio ciascuna area della matrice descritta in precedenza, al fine di esplicitare e valutare i sottoprocessi aziendali per gruppi aventi caratteristiche simili in termini di criticità e *gap* di prestazione.

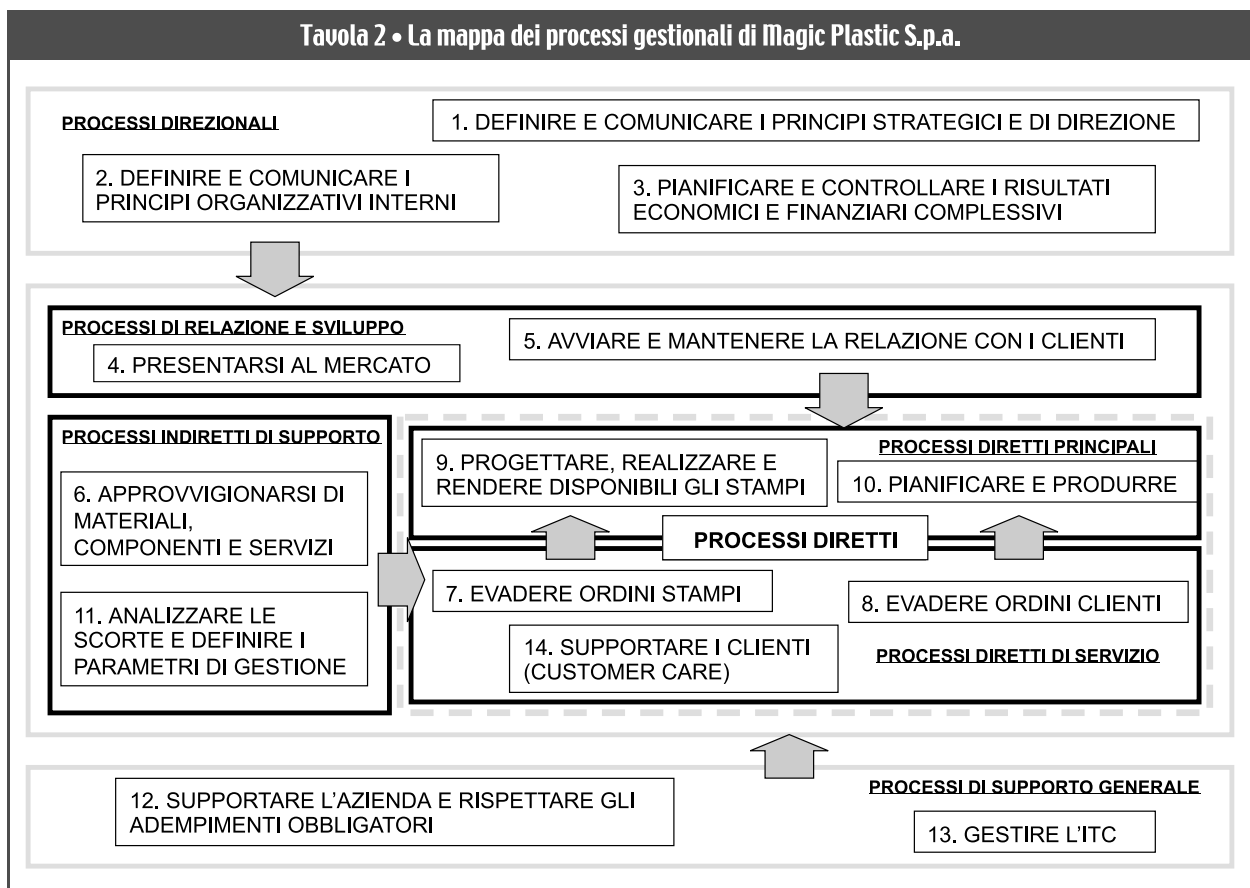
Un vantaggio di questo strumento è, infatti, costituito dalla sua grande versatilità, che consente di effettua-

re lo stesso percorso di analisi anche per i sottoprocessi, giungendo così ad identificare soluzioni ancora più mirate e precise per raggruppamenti di sottoprocessi affini.

Nel caso di MP si è scelto di scomporre i processi prioritari, applicando la matrice criticità/*gap* di prestazione ai sottoprocessi definiti al loro interno e così denominati:

- 5.1 Definire la metodologia di vendita ed assegnare gli obiettivi al commerciale;
- 5.2 Comprendere l'esigenza specifica del cliente, redigere e negoziare l'offerta;
- 5.3 Incontrare il cliente e curare la relazione;
- 6.1 Selezionare e qualificare i fornitori;
- 6.2 Analizzare i fabbisogni ed emettere ordini di materiali diretti e prodotti finiti;
- 6.3 Analizzare i fabbisogni ed emettere ordini di materiali indiretti;
- 6.4 Ricevere la merce e controllare la qualità in entrata;
- 6.5 Provvedere al pagamento ed archiviare la documentazione;
- 7.1 Ricevere e processare gli ordini stampi;
- 7.2 Preparare gli ordini stampi per le spedizioni e fatturarli;
- 9.1 Relazionarsi ai fornitori di stampi, componenti e prototipi;

Tavola 2 • La mappa dei processi gestionali di Magic Plastic S.p.a.



Strategie organizzative

- 9.2 Supportare la progettazione degli stampi;
 - 9.3 Realizzare gli stampi;
 - 9.4 Rendere disponibili gli stampi;
 - 9.5 Effettuare le modifiche/lavorazioni degli stampi.
- Questa scelta ha condotto in definitiva ad un risultato, raffigurato nella Tavola 4, che suggerisce di concentrare gli sforzi di miglioramento prevalentemente sull'intero processo di progettazione e realizzazione,

sulla fase di redazione e negoziazione dell'offerta per quanto riguarda il processo commerciale, sulla gestione dei fornitori e sugli ordini di materiali diretti e di prodotti finiti all'interno del processo di approvvigionamento e, infine, sulla ricezione degli ordini nel processo di evasione degli ordini di stampi. Ancora una volta, l'analisi ha consentito di individuare quattro aree, alle quali corrispondono differenti

Tavola 3 • La griglia di sviluppo di MP S.p.a.: due processi prioritari

Progettare, realizzare e rendere disponibili gli stampi	
<i>Mission</i>	Garantire la disponibilità dello stampo in produzione con tutte le caratteristiche richieste dal cliente, nonché assicurare una buona funzionalità dello stampo per le esigenze produttive.
Principali prestazioni attese	Relazionarsi in modo efficace con i fornitori di stampi/componenti/prototipi, fornendo a questi ultimi le informazioni necessarie per garantire un buon livello di servizio. Coordinare e seguire la progettazione e la realizzazione degli stampi, rendere gli stampi disponibili per l'avvio della produzione ed apportare le necessarie modifiche/riparazioni per mantenere le attrezzature in linea con le esigenze produttive.
Stato dell'arte	Rilevanti appaiono le attività di relazione con i fornitori, di supporto alla progettazione esterna e di collaudo. Si riscontrano molte incomprensioni ed esigenze di raccordo e supervisione sia con i fornitori sia con i progettisti esterni (<i>codesign</i>). Parecchie criticità sono riconducibili ad inefficienze dei fornitori, a difficoltà connesse all'incompatibilità ed all'incompletezza dei <i>files</i> scambiati con gli studi di progettazione esterna. Fortemente sentita è la mancanza di disegni tecnici a supporto delle attività di modifica/riparazione degli stampi. Tali criticità determinano significativi tempi di attesa. Questo processo risente fortemente degli errori e delle carenze non colmate nei processi «Avviare e mantenere la relazione con i clienti» ed «Evadere ordini stampi», con i quali si interseca continuamente.
Gap di prestazione	7
Avviare e mantenere la relazione con i clienti	
<i>Mission</i>	Consolidare ed ampliare il portafoglio clienti nelle diverse Aree Strategiche d'Affari, garantendo la piena soddisfazione delle loro esigenze, ma non a scapito della redditività-obiettivo. Capire ed approfondire l'esigenza specifica del cliente, al fine di redigere efficacemente ed efficientemente un'offerta completa a livello di stampo e di prodotto. Definire le linee guida dell'interazione commerciale/tecnica nel rapporto con il cliente.
Principali prestazioni attese	Sviluppare il <i>follow-up</i> per eventi e fiere. Studiare le metodologie d'ingresso e consolidamento delle diverse posizioni di mercato, nonché le modalità di contatto con il cliente. Raccogliere sistematicamente ed analizzare le richieste di ciascun cliente o fascia di clienti. Identificare continuamente nuovi clienti ed avviare le relazioni con essi. Realizzare lo studio della commessa, elaborare il preventivo, definire le condizioni contrattuali con il cliente e concludere il contratto
Stato dell'arte	Sono state rilevate 21 attività lungo il processo, che coinvolge complessivamente 19 persone e 9 unità organizzative. La maggior parte dei tempi impiegati nello svolgimento di queste attività è relativa alla gestione dei rapporti con i clienti ed alla comprensione del fabbisogno specifico sia nell'interazione azienda-cliente sia tra gli enti aziendali interni. Esistono a nostro avviso due principali tipologie di criticità. La prima è riconducibile al cliente, spesso indisciplinato nel fornire le informazioni, che invece dovrebbero essere chiare e tempestive; la seconda tipologia riguarda i rapporti fra i reparti ed è connessa alla lentezza ed alla mancanza di un sufficiente grado di dettaglio del flusso informativo tra Ufficio Commerciale, Ufficio Tecnico, Ufficio Acquisti e Project Manager, nonché alla comunicazione interna carente, spesso fonte di disagio aziendale. Si osserva scarsa flessibilità da parte delle unità organizzative e forte prevalenza degli interessi di funzione. Lungo tutto il processo e, in particolare, nel sottoprocesso «Comprendere l'esigenza specifica del cliente, redigere e negoziare l'offerta» si risente di una mancanza di <i>vision</i> di processo chiara e condivisa. I rilevanti tempi di attesa sono dovuti principalmente alla ricerca delle informazioni necessarie per la compilazione dell'offerta.
Gap di prestazione	9

Strategie organizzative

spunti operativi, analoghi a quelli già esaminati con riferimento ai processi.

Per i suddetti sottoprocessi prioritari, che necessitano di particolare attenzione, è emersa quindi l'esigenza di un ridisegno profondo del sottoprocesso, con creazione di un nuovo flusso e di differenti aggregazioni di responsabilità.

Il metodo consigliato per attuare la riprogettazione dei processi è lo studio del flusso attuale di processo, da rappresentare mediante un *flowchart* oppure con il metodo IDEF 0, affiancato dall'analisi delle problematiche principali e del valore delle attività.

Si nota che il sottoprocesso relativo all'effettuazione di modifiche e lavorazioni sugli stampi, che coinvolge in larga misura il reparto attrezzatura, rappresenta un'eccezione all'interno del processo di progettazione e realizzazione degli stampi, poiché, pur discostandosi molto dalle *performance*-obiettivo, è ritenuto un pò meno prioritario degli altri, per il grado di criticità inferiore. Proprio di fronte a questi casi particolari si percepisce, in tutta la sua importanza, l'utilità dello strumento scelto per l'analisi, che permette facilmente di individuare spunti di miglioramento ad hoc.

Per questo tipo di situazione abbiamo, infatti, sugge-

rito di implementare miglioramenti drastici, mediante l'utilizzo di Diagrammi *Sedac*, ossia di tabelloni da appendere nei reparti/uffici per monitorare continuamente le prestazioni da migliorare.

Conclusioni

Il percorso di analisi dei processi gestionali, che abbiamo sinteticamente illustrato in questo intervento, presenta il grande pregio di coniugare un buon livello di qualità ed utilità dei risultati con la semplicità e la rapidità di attuazione.

Si tratta, infatti, di un modello particolarmente idoneo a rispondere all'esigenza, sempre più spesso avvertita dalle piccole e medie imprese, di acquisire, in tempi accettabili, informazioni approfondite sullo svolgimento effettivo dei processi aziendali, facendo chiarezza sugli obiettivi e sulle criticità dei flussi che attraversano le diverse unità funzionali.

La matrice criticità/gap di prestazione, peraltro applicabile sia ai processi sia ai sottoprocessi, può quindi rappresentare un prezioso strumento a supporto delle decisioni aziendali, in grado di fornire significativi spunti di miglioramento e sviluppo dei processi, con tempi e costi accettabili per il cliente.

Tavola 4 • La Matrice criticità / gap di prestazione per sottoprocessi

