



Executive Summary

Il presente documento contiene le direttive primarie dell'operatività della società X

Iniziamo con il concetto di “struttura funzionale”. In seguito vediamo gli otto principi fondamentali della normativa UNI EN ISO 9001:2000, alla quale ispiriamo le modalità di impostazione della nostra organizzazione.

Elencate e descritte le funzioni previste all'interno della società X, diamo notizie operative su quelle che sono le “regole del gioco” ovvero le direttive pratiche ed i processi di base sui quali basiamo le nostre attività.

Presentiamo poi le nuove linee di prodotto della società X e le modalità di applicazione del processo modello nelle dinamiche commerciali e di produzione.

Descriviamo infine le possibilità legate alle richieste di supporto.



Premessa

Migliorare significa due cose: Imparare a conoscere i proprie errori ed imparare ad evitarli.

Questo è il presupposto primario sul quale si reggono tutte le normative e gli standard di qualità attualmente vigenti, a partire dalla normativa VISION 2000, fino a tutte le altre normative tecniche e agli standard di progetto che via via si vanno diffondendo.

Questo è il presupposto primario sul quale abbiamo basato il nuovo modello organizzativo della società X.

Fare impresa oggi significa rendersi conto che la competizione non si gioca solo sulla capacità di tenere il mercato e di fare fatturato. Quello che vendiamo a prezzi sempre più interessanti per la clientela deve conservare una marginalità.

Questo risultato si può ottenere solo passando attraverso una organizzazione precisa ed efficiente.

Società X ha già fatto dell'organizzazione un punto di forza in passato ed intende migliorare in futuro.



Struttura funzionale

Un'automobile ben fatta ha bisogno di

- Un sistema di propulsione, che normalmente è un motore a scoppio.
- Un sistema di guida, che normalmente è costituito da un volante, un servo e un complesso di giunti.
- Una carrozzeria, che serve per proteggere gli utilizzatori del veicolo e le parti interne dalle intemperie.
- Un impianto elettrico, che normalmente viene alimentato da un accumulatore, costantemente ricaricato attraverso una parte dell'energia del motore





Struttura funzionale

Perché un'automobile funzioni al meglio devono succedere due cose:

- 1) Ogni singolo apparato funzionale deve essere al massimo della qualità e dell'efficienza.
- 2) Ogni apparato funzionale deve essere collegato agli altri nel modo giusto per costituire un insieme.



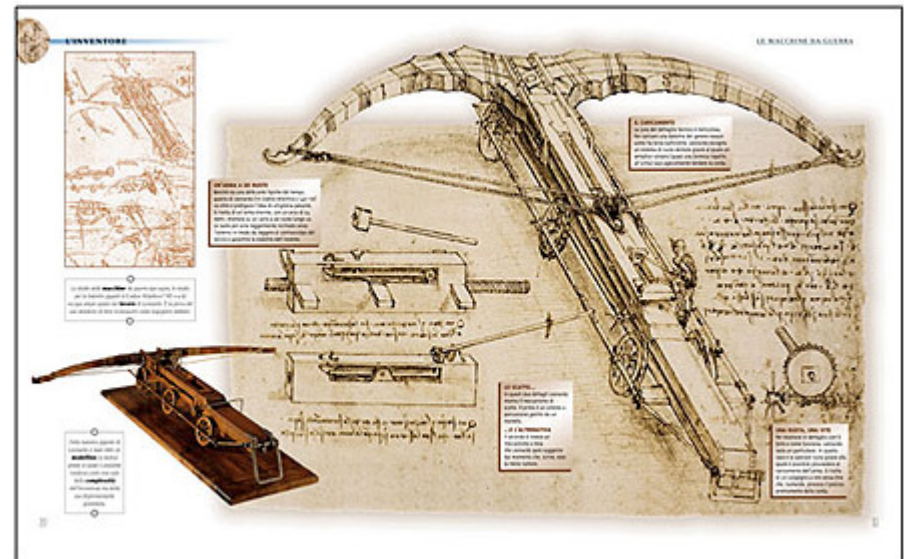
Solo se sappiamo scegliere i pezzi migliori e metterli insieme nel modo migliore otterremo una grande automobile.



Struttura funzionale

La nostra azienda è come un'automobile, e per operare ha bisogno di 5 funzioni

- Coordinamento (COORD)
- Delivery (DEL)
- Ricerca e sviluppo (R&D)
- Amministrazione (AMM)
- Commerciale (COM)



Ciascuna di queste funzioni ha dei compiti e delle peculiarità specifiche. Tutte le funzioni lavorano insieme per far crescere il valore della nostra azienda e dei nostri risultati



Struttura funzionale

Coordinamento (COORD)

COORD ha il compito di gestire e controllare le attività di tutte le altre funzioni, per fare in modo che queste si svolgano secondo dei processi chiari e codificati.

COORD:

- Provvede a fare in modo che le differenti funzioni dispongano delle risorse necessarie e sufficienti per svolgere i propri compiti
- Provvede a stabilire i processi interfunzionali che servono per il collegamento delle attività delle varie funzioni
- Provvede a gestire le richieste di supporto in tutti i casi in cui si verificano necessità non standard
- Provvede alla diffusione delle informazioni, ed a predisporre le attività di formazione eventualmente necessarie per l'inserimento di nuove competenze
- Controlla, attraverso le procedure di riesame, l'effettiva efficacia ed efficienza dei processi e della loro attuazione



Struttura funzionale

Delivery (DEL)

La parola Delivery in Inglese significa “consegna”. Il compito di DEL è proprio quello di fare in modo che i prodotti da noi venduti ai nostri clienti vengano effettivamente rilasciati nei tempi e con le caratteristiche previste.

Per ottenere questo risultato DEL lavora a strettissimo contatto con la funzione Commerciale ed ha con questa un dialogo costante e costruttivo.

Il collegamento tra DEL e la funzione Commerciale rappresenta un punto nodale per l'azienda.

Di conseguenza le procedure per il corretto passaggio delle informazioni devono essere seguite con grande cura e precisione.



Struttura funzionale

Ricerca & Sviluppo (R&D)

La funzione Ricerca & Sviluppo rappresenta una delle leve fondamentali per la creazione del valore nella nostra azienda. Non si occupa di tecnologia ma di tutti gli aspetti dell'attività aziendale.

Il compito di R&D è quello di provvedere all'aggiornamento tecnologico dell'azienda con i seguenti obiettivi primari:

- Mantenere ed aumentare il livello di competitività dell'impresa.
- Proporre la realizzazione di nuovi servizi attraverso l'impiego delle tecnologie disponibili.
- Ricercare modalità e tecnologie per diminuire l'impiego di ore uomo nel rilascio dei servizi e delle applicazioni al cliente.
- Proporre gli adeguamenti nei processi produttivi.
- Documentare le tecnologie in uso e i relativi processi per il loro impiego in modo da fornire i materiali necessari per la formazione interna.



Struttura funzionale

Amministrazione (AMM)

AMM provvede ai compiti di gestione degli aspetti economici dell'attività aziendale.

All'interno di AMM, oltre a quanto previsto dalle leggi vigenti, vengono gestiti:

- Controllo di gestione
- Ufficio Acquisti, con relative liste di classificazione dei fornitori accreditati e relativi modelli di valutazione dei medesimi
- Gestione finanziaria
- Gestione economica



Struttura funzionale

Commerciale (COM)

La funzione commerciale ha il compito di gestire i rapporti di lavoro tra l'azienda ed i clienti o tra l'azienda e gli eventuali partner per la vendita indiretta.

- Stabilire i rapporti contrattuali con i clienti
- Provvedere a rilevare dai clienti le informazioni ed i materiali da trasmettere a DEL per la corretta realizzazione di quanto atteso
- Provvedere a fornire all'azienda, in modo chiaro, preciso e attendibile tutte le informazioni utili e necessarie al miglioramento delle attività sul cliente.



Perché è importante?

Avere un controllo di processo e un Sistema Qualità preciso, ben formalizzato e ben applicato significa identificare con chiarezza i compiti delle differenti funzioni e di ciascuno di noi.

Uno degli obiettivi primari del nuovo modello di organizzazione è proprio l'identificazione chiara e precisa di compiti, mansioni e deleghe di ciascuno all'interno di un organigramma.

Dividersi i compiti senza aver prima formalizzato i processi è come decidere chi fa che cosa senza sapere esattamente che cosa bisogna fare.

Una organizzazione che consenta la giusta circolarità, formalizzazione e condivisione delle informazioni è certamente il primo fondamentale passo per l'ottimizzazione delle nostre attività, in un contesto che ci consenta di non ripetere gli errori di ieri di misurare attraverso parametri certi la performance di oggi.

Solo documentando e conservando la conoscenza dei nostri errori e dei nostri risultati possiamo pensare di capitalizzare nel tempo il valore dei nostri sforzi quotidiani.



Principi fondamentali

Per il nostro nuovo modello di organizzazione ci ispiriamo ad i principi fondamentali della **Norma Internazionale UNI EN ISO 9001:2000** :

Orientamento al Cliente: Le Organizzazioni dipendono dai propri Clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.

Leadership: I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Coinvolgimento del personale: Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'Organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'Organizzazione.

Approccio per processi: Un risultato desiderato si ottiene con maggior efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un Processo.

Approccio sistemico alla gestione: Identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) processi tra loro correlati contribuisce all'efficacia ed all'efficienza dell'Organizzazione nel conseguire i propri obiettivi.

Miglioramento continuo: il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'Organizzazione.

Decisioni basate su dati di fatto: Le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e di informazioni.

Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori: Un'Organizzazione ed i suoi Fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.



Le regole del gioco

La capacità di ottenere un successo non è semplice, ma si basa su regole semplici.

Tenere presenti queste regole in ogni attività è il modo più facile per avere un approccio corretto all'azienda.

Soprattutto è il modo migliore per fare il Vostro successo e il successo di Società X.

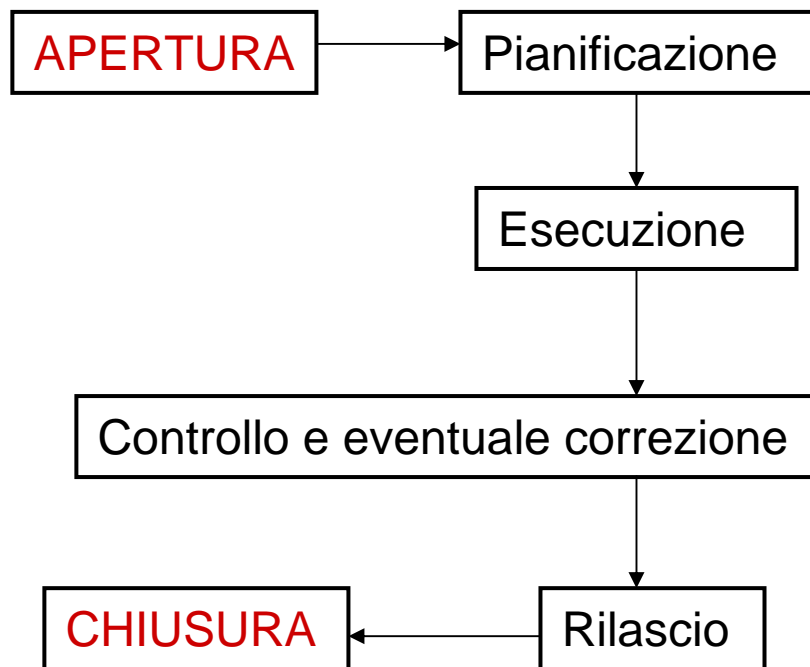
- Tutto quello che si apre **DEVE** essere chiuso
- Ogni attività in corso **DEVE** avere uno specifico referente che si incarica di condurre l'attività a buon fine
- **NESSUNA** attività prevista nel Sistema Gestione Qualità può essere svolta al di fuori di questo
- Ognuno è **RESPONSABILE** della fase di processo di cui si sta occupando e di controllare che la fase precedente sia stata svolta in modo ottimale e sia ottimale quello che sta consegnando alla fase successiva.
- **Noi non giudichiamo le persone che fanno le cose, ma come le cose vengono fatte.**



Le regole del gioco

Tutto quello che si apre DEVE essere chiuso

Ogni attività aziendale, che sia una lavorazione per un cliente, una richiesta di manutenzione, la gestione di un reclamo, una richiesta di offerta, lo sviluppo di una applicazione deve avere un ciclo di vita che abbia un inizio ed una fine precise.



La fase di pianificazione è la più importante per ogni attività.

Durante questa fase si stabiliscono i modi in cui una data cosa deve essere fatta, i tempi e gli strumenti.

Si stabiliscono inoltre i PUNTI DI CONTROLLO, ovvero quei momenti in cui un ogni pezzo di attività si può considerare eseguito e quindi si decide se proseguire nel processo oppure correggere quanto è stato fatto.

Alla fine del processo, qualunque sia stato l'esito finale dell'attività, questa DEVE essere chiusa e archiviata.



Le regole del gioco

Ogni attività in corso DEVE avere uno specifico referente che si incarica di condurre l'attività a buon fine

- In fase di PIANIFICAZIONE dello svolgimento di una attività DEVE essere designato una persona specifica che, in quanto RESPONSABILE dell'attività si occuperà di condurre l'attività a buon fine.
- Il RESPONSABILE DELL'ATTIVITA' funge da referente per tutto il corso dell'attività medesima, ed è lui che ne risponde a tutti gli interessati.
- Il RESPONSABILE DELLE ATTIVITA' controlla che le informazioni in suo possesso siano corrette e che la pianificazione delle attività sia realizzata in modo adeguato.
- Il RESPONSABILE DELLE ATTIVITA' ha il diritto e il dovere di attuare gli eventuali processi di delega necessari per fare ottenere l'adeguata partecipazione di altri membri della sua funzione o di altre che dovessero essere esplicitamente coinvolte.
- Il RESPONSABILE DELLE ATTIVITA' assume la responsabilità di fare in modo che tutto si svolga nel completo rispetto del nostro modello di organizzazione.



Le regole del gioco

NESSUNA attività prevista nel modello di organizzazione può essere svolta al di fuori di questo

Il modello di organizzazione non può essere applicato parzialmente o in maniera saltuaria.

Allo stesso modo il modello deve essere conosciuto da tutti in modo adeguato.

Il nostro modello è stato progettato per tenere conto di tutte le attività che normalmente si svolgono in Azienda, salvo quelle che hanno una loro specifica norma di legge, e che quindi hanno già una obbligatorietà dei canoni di svolgimento.

Di conseguenza non vi sono attività nella quotidianità aziendale che debbano essere svolte al di fuori del modello.

In caso si dovesse scoprire, e può succedere, che qualche attività non è stata descritta o è stata descritta in modo parziale, inesatto o poco efficiente, il fatto NON DEVE e NON PUO' essere gestito in maniera arbitraria. Dovrà invece aprirsi adeguata procedura di revisione dei processi.



Le regole del gioco

Ognuno è **RESPONSABILE** della fase di processo di cui si sta occupando e di controllare che la fase precedente sia stata svolta in modo ottimale e sia ottimale quello che sta consegnando alla fase successiva.

Ciascuno di noi deve essere protagonista di proprio lavoro e artefice del nostro successo.

Per fare in modo che questa affermazione non rimanga un gesto di inutile demagogia è necessario che ciascuno svolga in suoi compiti in modo proattivo e con il giusto senso di responsabilità.

Se chi ci precede nello svolgimento ha commesso un errore o una leggerezza dobbiamo verificare e correggere invece di andare avanti nel processo sommando errori ad errori

Allo stesso modo se noi facciamo il nostro lavoro in modo approssimativo dobbiamo sapere che chi ci segue non sarà agevolato nel fare il suo.



Le regole del gioco

Noi non giudichiamo le persone che fanno le cose, ma come le cose vengono fatte.

Ai nostri clienti non interessa sapere che chi ha commesso un errore in virtù del quale abbiamo dato loro un prodotto non soddisfacente sarà aspramente redarguito.

Ai nostri clienti interessa ottenere da noi prodotti e servizi di qualità ed avere in noi un riferimento affidabile per quanto riguarda il nostro segmento di mercato.

Di conseguenza il nostro scopo non è quello di “punire i colpevoli”. Esiste invece allo scopo di migliorare ogni giorno trasformando gli errori che tutti commettiamo in esperienza.

L'organizzazione consentirà di evidenziare gli errori in modo rapido e puntuale, e tutti scopriremo che di errori ne vengono commessi moltissimi.

In questo contesto, avere un atteggiamento aggressivo nei confronti di chi commette un errore è solo controproducente.

Dobbiamo invece capire tutti insieme che cosa genera il problema, renderci conto che il problema potrebbe essere anche nel modo in cui è scritto il processo e adottare tutte le misure necessarie perché l'errore venga evitato in futuro.



Product line & processi

Apertura

Pianificazione

Esecuzione

Controllo

Rilascio

Chiusura

Ogni commessa differente deve avere un suo proprio documento di apertura, anche se si tratta di un lavoro svolto per un cliente già acquisito.

Se per esempio un cliente compra la realizzazione di un sito Web in un primo momento, e solo in un secondo momento decide di acquistare da noi la registrazione sui motori di ricerca, questo implica necessariamente la necessità di provvedere a due aperture distinte.

Una attività può essere aperta solo ed esclusivamente per i seguenti motivi:

- 1) Richiesta documentata da parte di un cliente. Implica la sottoscrizione di uno specifico contratto da parte del cliente.
- 2) Progetto interno. In questo caso il progetto deve essere documentato per iscritto e espressamente autorizzato dal coordinamento e da un legale rappresentante.



Product line & processi



La fase di pianificazione è di vitale importanza nella buona riuscita di ogni attività. Se si parte da un progetto ben fatto che contiene tutte le informazioni, sarà molto più semplice raggiungere subito il risultato sperato. Sarà anche semplice garantire e rispettare l'aderenza del nostro risultato alle aspettative del cliente.

Acquisire tutte le informazioni necessarie dal cliente per la miglior realizzazione di quanto previsto dal contratto.

- Suggestire al cliente le migliori soluzioni per le sue necessità, avvalendosi anche delle altre competenze presenti all'interno dell'azienda.
- Acquisire tutti i materiali necessari per la realizzazione di quanto richiesto.

COM è il responsabile della fase di pianificazione. Tale fase, come tutte le altre fasi della produzione, dovrà avere un termine temporale preciso e previsto nel documento di apertura.



Product line & processi



La fase di esecuzione vede come protagonista DEL.

Ad ogni apertura di attività deve seguire da parte di DEL la nomina di un responsabile specifico per quella attività.

Questo allo scopo di evitare sovrapposizioni e dispendi di lavoro e di energie. Sarà compito del responsabile di progetto assicurarsi di avere ottenuto tutte le informazioni utili da parte di COM e fare in modo che tutto quando venga disposto al meglio per l'attuazione del progetto.

Il responsabile del progetto non è tenuto ad operare da solo, e potrà avvalersi dell'aiuto e del supporto dei suoi colleghi e di tutte le strutture aziendali utili e necessarie.

Sarà il responsabile di progetto ad interagire con la funzione COM per il buon esito di quanto atteso.



Product line & processi



Alla fine della fase di esecuzione DEL notifica a COM, sempre in forma scritta, l'avvenuta esecuzione di quanto previsto ed i parametri corretti per il collegamento.

COM provvede a controllare che il lavoro sia stato eseguito con cura e secondo quanto espresso nel documento di pianificazione. In caso l'esecuzione non risulti idonea o completa per qualunque motivo, COM provvede a descrivere per iscritto le migliorie da apportare e gli errori da correggere a DEL in modo che il responsabile di progetto possa provvedere.

Questo passaggio viene reiterato fino a quando il prodotto non risulta idoneo alle specifiche iniziali.



Product line & processi



Il prodotto viene rilasciato al cliente da COM.

E' importante notare che, seguendo il processo sin qui descritto, ogni prodotto dell'azienda non verrà rilasciato al cliente senza una opportuna fase di controllo.

Questo tipo di approccio, prevenendo la visibilità di eventuali errori o dimenticanze, che spesso si verificano nei progetti web, da parte del cliente, tende ad accrescere la fiducia che il cliente ha nella struttura.

Ciò rende di norma più facili tutte le trattative successive, rendendo più snella l'esecuzione dei lavori e quindi incrementando la redditività ed il risultato economico.



Product line & processi



All'accettazione del prodotto da parte del Cliente, COM inoltra documento di OK alla fatturazione e la pratica passa all'amministrazione per la chiusura definitiva.



Product line & processi

- Seguendo questo approccio, DEL, COM e le altre funzioni aziendali realizzano una attività realmente sinergica, all'interno della quale ciascuno concorre al risultato svolgendo mansioni precise.
- Il reperimento delle informazioni e dei materiali diventa una parte effettiva del processo produttivo, con una precisa scadenza per le consegne che il Consulente dovrà avere cura di concordare con il cliente.
- L'interscambio di informazioni tra DEL e COM, con la partecipazione di COORD e R&D consentirà ai consulenti più attenti di accrescere le proprie competenze di natura tecnica in modo naturale attraverso "il lavoro di tutti i giorni"
- Maggiore profittabilità e rendimento grazie a cicli di produzione più rapidi e quindi meno costosi.



Richieste di supporto

Richiesta di Audit

Con il termine “Audit” si intende di norma l’incor.tro di un comitato di esperti perché questi si pronuncino su di uno specifico argomento.

Nel nostro caso l’Audit serve quando un cliente ci fa una richiesta non standard, particolare od una richiesta alla quale non siamo abituati.

In questo caso il Consulente dovrà evitare di dare una risposta immediata al clienti in termini di costi, di fattibilità o di tempi.

Tale risposta infatti potrebbe rivelarsi inattendibile in futuro, poiché una cosa che sembra semplice all’apparenza o che sembra di poco differente da quello a cui siamo abituati, può nascondere insidie tecniche inaspettate e quindi dare luogo a tempi di produzione e costi anche di molto superiori al fatturato.

La procedura di Audit serve per evitare questa spiacevole dinamica e per consentirvi di ottenere delle risposte chiare, reali e professionali da fornire ai Vostri clienti.

La richiesta prevede anche l’inserimento del termine entro il quale si attende la risposta.



Richieste di supporto

Richiesta di supporto presso il cliente

Ogni consulente potrà chiedere la partecipazione di una addetto di R&D o di DEL o di COORD ad uno specifico appuntamento nel quale sia necessario l'apporto di competenza.

Dovrà essere cura di tutti fare in modo di gestire gli appuntamenti in maniera razionale, cercando di evitare:

- Appuntamenti sovraffollati, i quali di norma sono costosi e poco efficaci
- Cambiamenti di data repentini o senza preavviso, che saranno difficilmente gestibili
- Appuntamenti con scarse o errate informazioni.

Le richieste di supporto verranno inoltrate al coordinamento e sarà questo stesso a stabilire la persona adatta per l'attività di supporto.



Conclusione

La ricerca del miglioramento è continua.

Spesso quando si redige un documento simile a questo, che dia l'idea di un complesso di linee guida, si è portati a sperare che esso possa rappresentare una soluzione definitiva.

Non è così. Anzi noi speriamo che dall'esperienza e dai suggerimenti di tutti possa arrivare lo spunto per cambiare in meglio ogni giorno.

Quindi il nostro augurio, nel finire questo primo documento, è che sia solo il primo di una lunga ed utile serie.

