



LA GESTIONE DEI PROCESSI

Marco Raimondi

e-mail: mraimondi@liuc.it

Informazioni

- **Contatto:**
 - Per qualunque chiarimento scrivere a mraimondi@liuc.it
- **Ricevimento studenti:**
 - Venerdì pomeriggio previa richiesta di appuntamento via mail a mraimondi@liuc.it
- **Comunicazioni:**
 - Presso la segreteria di facoltà Sig,ra Gabriella Cavazzana

Testi di riferimento

- **G.Spina**
La gestione dell'impresa
Etas, 2008
- **G.Oriani**
Reengineering
Guerini e Associati, 1995
- **Johansson, McHugh, Pendlebury, Wheeler**
Business Process Reengineering
Wiley, 1993
- **Masaaki IMAI**
Kaizen
Il Sole 24 ore, 1992

Testi di approfondimento

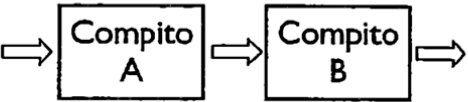
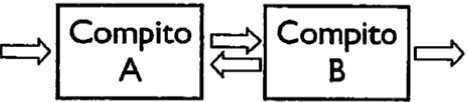
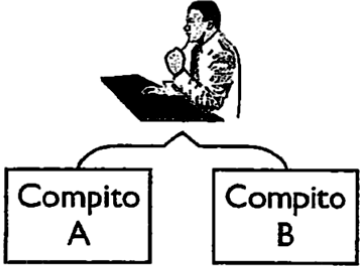
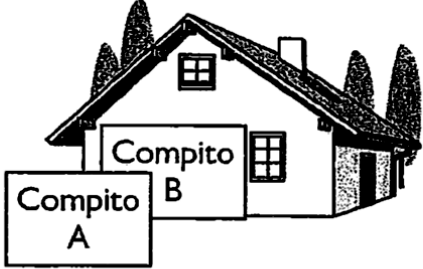
- **Hammer, Champy**
Reengineering the Corporation
Harper Collins, 1993
- **U.Frigelli**
Il governo dei processi
Guerini e Associati, 2001
- **Davenport**
Process innovation. Reengineering work through information technology
HBS Press, 1993
- **David K.Karr – Henry J.Johansson**
Best Practices in reengineering
McGraw-Hill Inc, 1995
- **Bartezzaghi, Spina, Verganti**
Organizzare le PMI per la crescita
IlSole24ore, 1999

Le organizzazioni

Cosa si intende per organizzazione

- **Un ente come un'azienda, un'associazione, un esercito, al quale partecipano più individui con compiti diversi**
 - **Con uno scopo comune**
 - **Con ruoli e compiti differenti**
 - **Che dialogano tra loro (interdipendenze)**
 - **Che rispettano una gerarchia, delle norme e delle procedure**
- **L'azione di organizzare:**
 - **Decidere chi fa cosa**
 - **Suddividere il lavoro**
 - **Coordinare le persone**

Figura 3.1 TIPI DI INTERDIPENDENZE

<p>Interdipendenze sequenziali</p>	<p>Il compito A precede il compito B, in quanto produce un risultato fisico o informativo che è un input necessario allo svolgimento di B. La struttura del processo e/o la tecnologia impongono le sequenze</p>	
<p>Interdipendenze reciproche</p>	<p>I compiti A e B producono output che costituiscono input rispettivamente necessari a entrambi. L'attività procede attraverso un certo numero di cicli iterati di A e B</p>	
<p>Interdipendenze legate alle risorse</p>	<p>A e B, pur non essendo logicamente collegati, di fatto interagiscono, perché condividono le stesse risorse tecnologiche o le stesse competenze</p>	
<p>Interdipendenze spazio-temporali</p>	<p>A e B pur non essendo logicamente collegati di fatto interagiscono, perché vengono svolti nello stesso luogo e/o nello stesso momento (unità di tempo e/o di luogo)</p>	

Analisi di un'organizzazione

- **Prospettiva manageriale**
 - sistema strutturato per raggiungere determinati scopi composto da parti che interagiscono secondo logiche formali ed oggettive (azienda, pubblica amministrazione, ...)
- **Prospettiva sociale**
 - sistema formato da individui che interagiscono tra loro mossi da obiettivi di realizzazione individuale (distretto industriale, società civile, ...)
- **Prospettiva politica**
 - sistema che consente di raggiungere scopi di alto profilo (potere, consenso, benessere collettivo, ...) agendo secondo strutture definite (toyotismo, fordismo, capitalismo, etica calvinista...)

Altre prospettive di analisi

- **Tecnologica**
 - incentrata sui rapporti tra la tecnologia e le procedure di azione, relazione ed interfaccia tra gli individui ed il modo di lavorare
- **Burocratica**
 - focalizzata sulle norme che stabiliscono il modo di operare nelle grandi strutture ove deve essere definito il concetto di autorità e gerarchia
- **Decisionale**
 - che si concentra sul modo in cui le parti in gioco si interfacciano per assumere decisioni che esulano dal comportamento burocratico

Organizzazione e crescita

- **Al crescere dell'organizzazione assumono maggiore importanza:**
 - il coordinamento tra le diverse componenti
 - la specializzazione di ciascuna di esse
- **Gli stimoli verso la crescita:**
 - Economie di scala (di volume di produzione, acquisto)
 - Economie di scopo (business complementari)
 - Accesso a sistemi di finanziamento evoluto (borsa)
 - Prestigio, potere, influenza
 - Attrazione di risorse migliori
- **Perché anche “piccolo” può essere “bello”**

Organizzazione e crescita

- **I freni alla crescita:**
 - Ritrosia verso rischi eccessivi
 - Timore di perdere il controllo della società
 - Scarsa fiducia negli strumenti gestionali
 - Frenano più gli imprenditori dei manager
- **Potenziali soluzioni:**
 - Le reti collaborative di aziende.
 - Le joint ventures
 - La creazione di unità organizzative “semiautonome” (la filiale di una banca, una scuola, un’amministrazione comunale, un plant, una commerciale

Ciclo di vita e trasformazioni organizzative

- **La storia dell'occidente è stata segnata da uno sviluppo delle organizzazione coincidente con la frammentazione delle sue attività in attività più semplici svolte da altri soggetti**
- **Ciò da luogo a 2 tipi di specializzazione:**
 - **Verticale: ovvero divisione tra chi progetta il lavoro, chi lo esegue e chi lo controlla**
 - **Orizzontale: ovvero attribuzione di mansioni diverse (parcellizzazione) a chi esegue il lavoro stesso. Il numero di mansioni è direttamente connesso alla dimensione dell'organizzazione**

La specializzazione

- **La fabbrica di spilli di Adam Smith identifica ancor oggi il nostro sistema economico:**
 - **10 persone che producono 20 spilli a testa al giorno (=200 spilli/gg) ne produrranno 5000 insieme se le mansioni di ciascuno saranno ben progettate, le attività ben eseguite ed il lavoro ben controllato**
 - **In una società capitalista il prezzo di vendita ed il costo di produzione fanno la differenza:**
 - **Il prezzo di vendita è tanto più elevato quanto più la domanda è grande rispetto all'offerta**
 - **I costi di esecuzione decrescono al crescere della specializzazione**
 - **I costi di coordinamento crescono al crescere della specializzazione**

Cosa ha decretato il successo del modello di Adam Smith?

- **Una domanda capace di assorbire qualunque offerta**
 - Mercato in crescita esponenziale
 - Basso livello di concorrenza
- **Bassi costi della manodopera**
 - Esodo dalle campagne, forza lavoro disponibile
 - Livello di qualificazione molto basso
 - Pochi supervisori in grado di controllare molti esecutori
- **Economie di scala**
- **Specializzazione**
- **Standardizzazione dei prodotti e automazione**
 - Lotti di produzione infiniti
 - Livello di automazione crescente

L'età post industriale

- **L'alienazione e la perdita di produttività nella società post industriale ha portato ad un interesse crescente per la psicologia degli operatori**
- **Le prime possibili soluzioni:**
 - **Job enlargement, ovvero la possibilità per l'operatore di effettuare più attività, magari cambiando di posto ad intervalli di tempo più o meno regolare**
 - **Job enrichment, ovvero maggior autonomia all'operatore, delegandogli anche parte delle attività di controllo per stimolare il suo interesse**
- **L'attenzione si sposta sulle modalità di coordinamento**

I meccanismi di coordinamento

- **Nel 1983 Mintzberg individua cinque meccanismi di coordinamento con cui spiega il funzionamento delle organizzazioni:**
 - 1. Adattamento reciproco**
 - 2. Supervisione diretta**
 - 3. Standardizzazione dei processi**
 - 4. Standardizzazione dei risultati**
 - 5. Standardizzazione delle competenze**

1. Adattamento reciproco

- **Gli operatori si accordano reciprocamente ed informalmente ogni volta si presenta un problema**
- **È tipico delle piccole organizzazioni**
- **E' un meccanismo ex post**
- **Continua a funzionare anche in presenza di meccanismi più evoluti**
- **Risente molto delle caratteristiche dei singoli individui e dell'ambiente aziendale**

2. Supervisione diretta

- **Quando la struttura cresce ed i ruoli si specializzano nasce l'esigenza di un capo che coordini le attività**
- **La gerarchizzazione può portare alla creazione successiva di unità organizzative**
- **Nasce la necessità di stabilire come si coordinano tra loro i capi, tanto più se gestiscono attività complementari tra loro (tipica è la struttura funzionale di molte aziende)**
- **Anche questo è un meccanismo ex post**

3. Standardizzazione delle mansioni

- **Il lavoro ed il coordinamento vengono progettati a priori (ex ante)**
- **Standardizzare significa agire in anticipo per stabilizzare ed uniformare**
- **Nascono i flow chart di processo ed i manuali di lavoro**
- **Si cerca di prevedere prima tutto ciò che può accadere in fase operativa**
- **Ognuno, esecutore o controllore sa esattamente quello che deve fare**

4. Standardizzazione dei risultati

- **Al crescere della competitività e della turbolenza dei mercati nasce l'esigenza sempre più pressante di assicurare i risultati che devono rispettare budget precisi anche in presenza di situazioni sempre meno prevedibili**
- **Ai manager si chiede sempre più di garantire dei risultati lasciandogli l'autonomia di decidere in merito alle modalità operative**
- **Il risultato dell'unità a monte è garanzia di continuità per l'unità a valle**
- **Anche questo è un meccanismo ex ante, spesso complementare della standardizzazione di processo**

5. Standardizzazione delle competenze

- **Al crescere delle incertezze e della complessità cresce la necessità di far fronte a situazioni nuove, impreviste**
- **Cresce così l'esigenza di operatori che abbiano delle competenze certificate a priori che gli consentano di far fronte nel migliore dei modi all'emergenza del momento**
- **Ecco le figure che scaturiscono da ambienti di alta formazione specialistica (Università, business, school, master, ...)**
- **Non è un meccanismo sostitutivo delle altre standardizzazioni, bensì complementare**

Lo scenario attuale

- **Nuove economie emergenti: BRIC**
- **Riduzione dei costi**
- **Cambiamenti tecnologici sempre più veloci**
- **Mercato globale senza frontiere**
- **Offerta molto superiore alla domanda**
- **Deflazione e riduzione dei prezzi**
- **Disoccupazione crescente**
- **Calo del potere di acquisto delle famiglie**
- **Difficoltà nella concessione del credito**
- **Crisi economica mondiale**
- **.....**

Le 3 C

Clients:

- **Dagli anni '80 la forza contrattuale si è spostata dai venditori ai clienti**

Concorrenza

- **Le economie emergenti sono caratterizzate da bassi costi ed alta qualità**

Cambiamento

- **Sempre più spesso è l'unica strada percorribile**

Quali sono I criteri di valutazione di un prodotto da parte del cliente?

$$\text{valore} = \frac{(\text{qualità}) \times (\text{servizio})}{(\text{costo}) \times (\text{tempo})}$$

1. La qualità

- **Capace di soddisfare i bisogni**
- **Esente da difetti**
- **Realizzato con materiali resistenti**
- **Facile da utilizzare**
- **Dall'aspetto esteticamente adeguato**
- **Ecologicamente compatibile**
- **Affidabile anche in situazioni critiche**
- **Durevole nel tempo**
- **Accompagnato da un brand affidabile**

2. Il servizio

- **Correttamente introdotto sul mercato**
- **Accompagnato dalla giuste informazioni**
- **Facile reperibilità sui punti vendita**
- **Consegna immediata**
- **Possibilità di finanziamento**
- **Coperto da una rete di assistenza h.24**
- **Possibilità di riparazione in caso di guasto**
- **Ampia disponibilità di ricambi**
- **Garanzia di sostituzione se necessario**

3. Il costo

- **Costo di reperibilità**
- **Costo di accesso**
- **Prezzo di acquisto**
- **Imposizione fiscale**
- **Rapporto qualità/prezzo**
- **Costo di possesso**
- **Costo di esercizio**
- **Costo eco-sociale**
- **Costo di fine vita**
- **Costo di smaltimento**

4. Il tempo

- **Time to market**
- **Facilità di acquisto**
- **Disponibilità a magazzino**
- **Tempo di consegna**
- **Lead time di approvvigionamento**
- **Frequenza di aggiornamento**
- **Reperibilità di accessori**
- **Tempo di disponibilità di componenti**
- **Elasticità ai volumi produttivi**

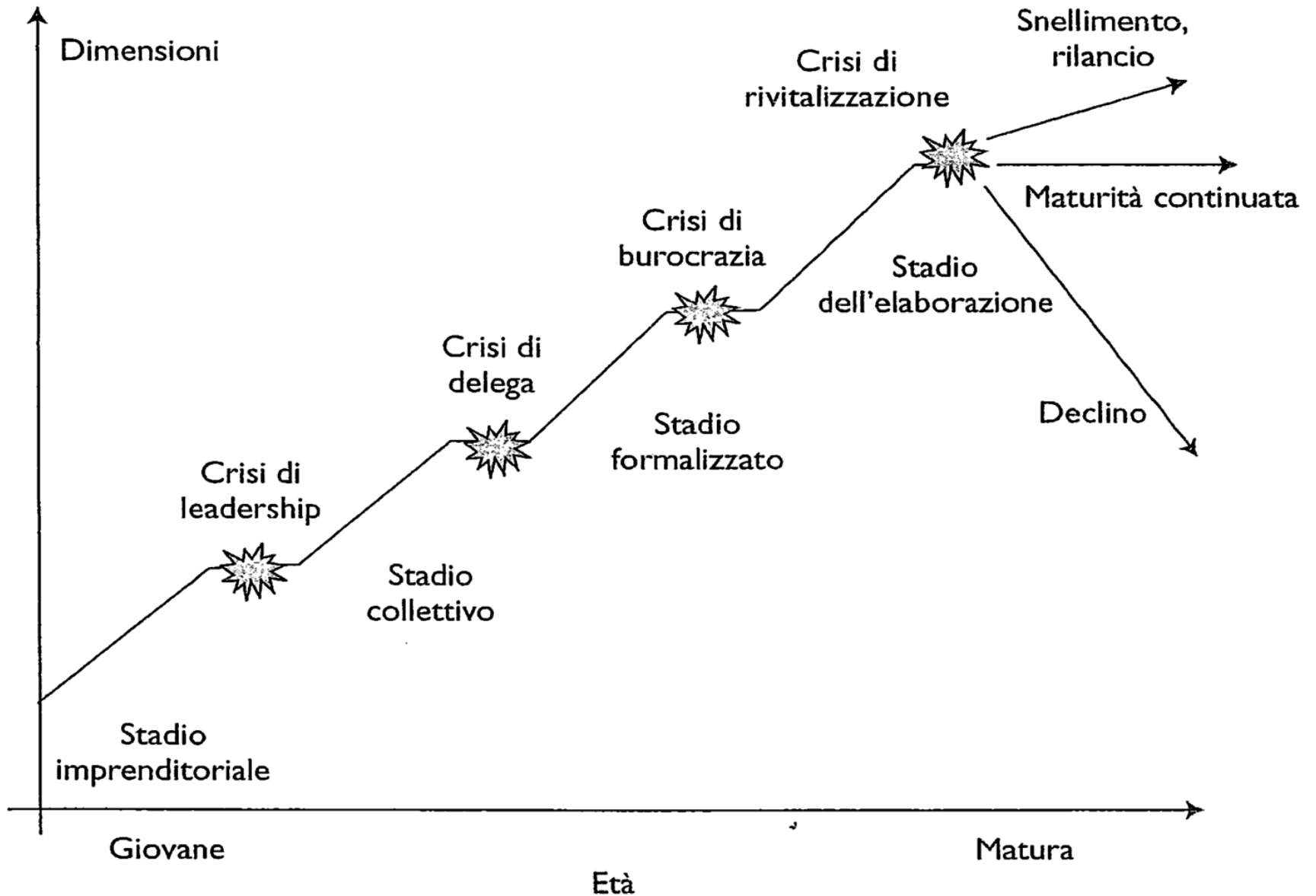
Crescita e ciclo di vita delle organizzazioni: esempi di casi aziendali

- **Come gli organismi viventi le organizzazioni sono soggette a cicli di vita**
- **Questi alternano momenti di crescita ad altri di stazionarietà o declino, le cui sorti sono legate alle decisioni assunte da chi è deputato ad assumere le decisioni:**
 - **Matsushita (Panasonic): crescita differenziata**
 - **ENI: crescita correlata**
 - **Electrolux: crescita progressiva**
 - **Bodin: crescita e declino**

Il ciclo di vita delle aziende

- **Le modalità gestionali sono anche influenzate da fattori anagrafici, quali dimensione, età, posizionamento nel ciclo di vita dell'azienda**
- **Le spinte verso la crescita implicano cambiamenti organizzativi rilevanti:**
 - **Le PMI hanno strutture semplici, bassa formalizzazione, coordinamento informale, attenzione al prodotto, privilegiano la flessibilità, il presidio delle nicchie**
 - **Le grandi aziende sono invece caratterizzate dalle economie di scala, dalla specializzazione delle persone, dalle strutture funzionali, dalla burocrazia**
- **Il processo di crescita segue diversi stadi come spiegato dal Modello di Greiner (1972)**

Figura 6.5 IL CICLO DI VITA DELLE ORGANIZZAZIONI



Il Modello di Greiner

Fonte: adattato da Greiner (1972).

Gli stadi della crescita

1. Stadio imprenditoriale

- Creatività e focalizzazione sul prodotto
- Termina con la necessità di una leadership manageriale per poter crescere

2. Stadio collettivo

- Il personale sviluppa entusiasmo e senso di appartenenza
- Termina con l'esigenza del personale di essere investito delle necessarie deleghe

3. Stadio formalizzato

- Procedure e regole vengono introdotte per gestire in modo delegato e delocalizzato
- Termina con una struttura burocratizzata ed elefantiaca

Gli stadi della crescita

4. Stadio dell'elaborazione

- **Recupero dello spirito di squadra, lavoro di gruppo, micro culture locali, senso di appartenenza**
- **Termina quando nasce il bisogno di un nuovo sviluppo a seguito di un qualche evento che ne rivela l'inadeguatezza: una crisi di settore, di mercato, congiunturale, economica generale.**
- **In tal caso è necessario rivedere la rotta, recuperare lo slancio (è il caso di Fiat negli anni 2000)**
- **Due realtà a confronto: i casi Mobiltekna e ABL**

Case Study: ABL e Mobiltekna

- **Lo stesso settore ma realtà molto diverse, le due aziende si differenziano per:**
 - **Cliente**
 - **Fase del ciclo di vita**
 - **Organizzazione interna**
 - **Modalità gestionali**

Case Study: ABL e Mobiltekna

- **L'evoluzione delle due aziende per l'immediato futuro sarà probabilmente diversa:**
 - **Mobiltekna: l'espansione su mercati nuovi porterà al problema di gestire una crescita controllata**
 - **ABL: dovrà difendere il suo brand da nuovi competitor puntando su un re-engineering che la porterà a rivedere:**
 - le sue modalità organizzative
 - la sua struttura costi
 - la sua gamma di prodotti

Il bisogno di cambiare

- **Oggi le aziende operano in un contesto sempre più dinamico e turbolento, in cui i cambiamenti nella struttura del mercato, nelle tecnologie, nella società e nelle leggi sono frequenti e profondi**
- **C.Janssen - The Four Rooms of Change:**
 - **Appagamento**
 - **Negazione**
 - **Confusione,**
 - **Rinnovamento**