



Introduzione ai processi:

Marco Raimondi

e-mail: mraimondi@liuc.it

Evoluzione del concetto di organizzazione verso il concetto di processo

- **Il concetto di organizzazione spiega “chi fa che cosa”**
- **Il concetto di processo spiega “come si fanno le cose”**
- **Dal 1990 la lettura “per processi” delle aziende si pone come alternativa alla lettura “per risorse”: in realtà le 2 letture sono complementari e servono entrambe:**
 - Le risorse rimangono un concetto essenziale di ogni organizzazione ma la progressiva frammentazione in unità porta alla necessità di una visione strategica che si concentri sui processi per evitare di perdere di vista quello che deve essere l’output finale della struttura nel suo complesso, ciò che gli consente di sopravvivere**

- **Processo (lat. processus = movimento) è una sequenza naturale o progettata di cambiamenti di attributi di un oggetto o sistema**
- **Più precisamente, e dal punto di vista più generale, ogni processo è rappresentabile come una traiettoria nello spazio e nel tempo di un sistema.**
- **Un esaustivo esempio di processo è quello della misurazione sperimentale. Il processo di misura è il concetto fondamentale nella fisica, e, in pratica, in ogni campo della scienza e dell'ingegneria.**

Da cosa è caratterizzato un processo?

Gli elementi che sono necessari per identificarlo sono:

- **Input**
- **Output**
- **Attività**
- **Interdipendenze**
- **Risorse**
- **Metodi gestionali**
- **Clienti**

Visualizzazione del concetto di processo



La gestione dei processi

- **La gestione dei processi è l'insieme delle attività di pianificazione e monitoraggio delle prestazioni di un processo**
- **Il Process Management è dunque l'applicazione di conoscenze, competenze, strumenti, tecniche e sistemi per definire, visualizzare, misurare, controllare e migliorare i processi con l'obiettivo di soddisfare le esigenze dei clienti con profitto.**
- **Non a caso l'ultima revisione (2015) delle norme ISO9000 scelgono l'approccio per processi per ispirare la gestione di un'organizzazione.**

Esempi di toolbox orientati ad una gestione per processi

- **Just-In-Time (JIT):** filosofia che auspica la totale re-ingegnerizzazione delle attività per :
 - Minimizzare le attività che non aggiungono valore
 - Allineare le operazioni massimizzandone l'efficienza
- **Pull Operation Systems:** sistemi di gestione della produzione che “tirano” la domanda dei reparti a monte da parte di quelli immediatamente a valle
- **Total Quality Management (TQM):** Strumento di gestione che punta sull'eccellenza qualitativa nella realizzazione di ogni processo e nel suo compimento puntuale

Che cos'è un business process?

1° definizione:

“All company **activities, decisions, operations** developed by different **functions** to make output **more competitive** on the market.”

Pendelbury

2° definizione:

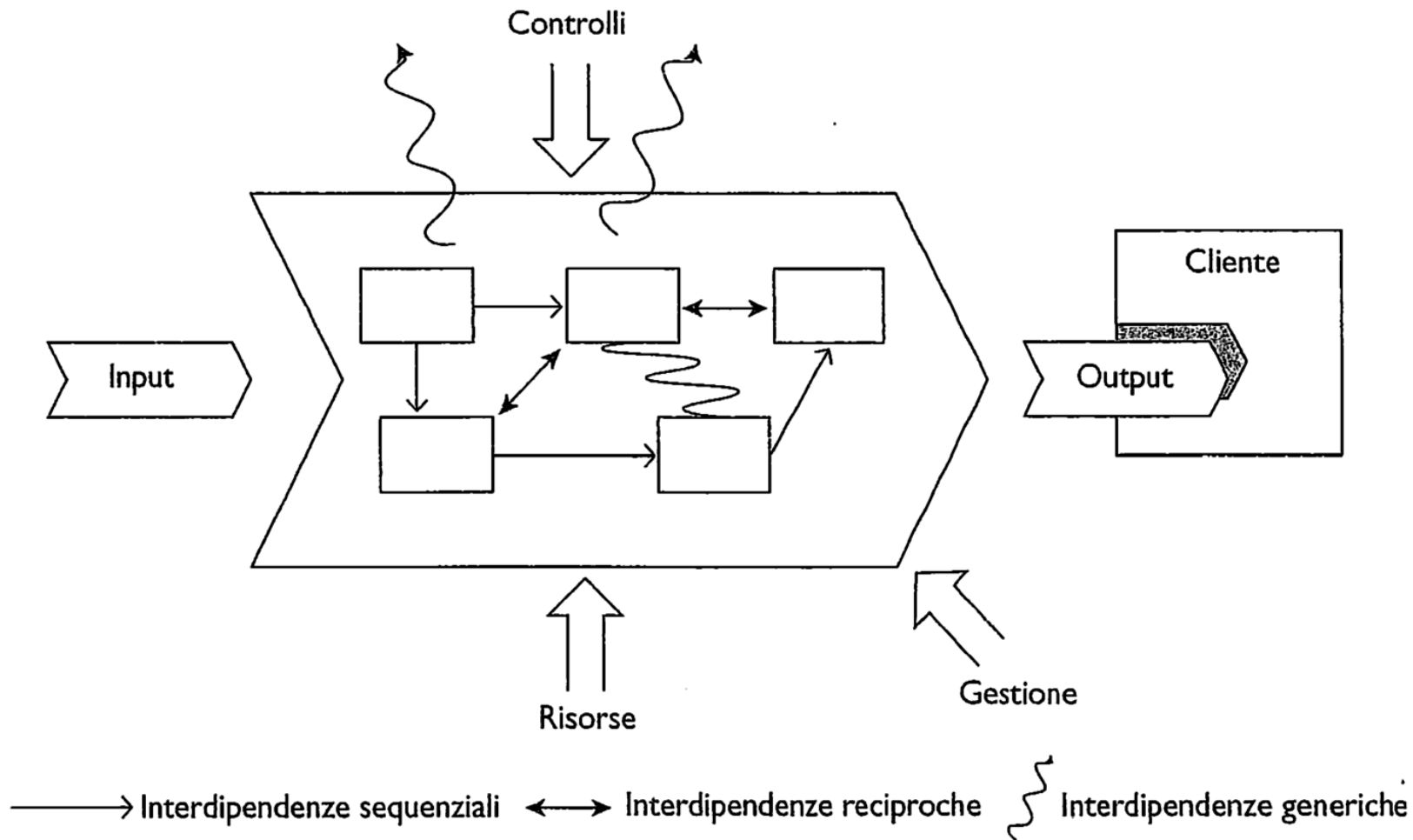
“An **organized and structured** set of activities and decisions, whose aim is to produce an output which is actually **needed by a client** and to which a **value is recognized**”

Davenport

Che cos'è quindi un processo aziendale

- E' un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzato alla creazione di un output effettivamente richiesto da un cliente al quale questo attribuisce un valore ben definito**
- Può essere scomposto in diversi sub-processi, che hanno i loro attributi individuali, ma contribuiscono tutti insieme al benessere dell'organizzazione**
- L'analisi di processo in genere prevede la mappatura dei processi e dei sotto-processi fino al livello di attività**

Figura 5.2 GLI ELEMENTI COSTITUTIVI DI UN PROCESSO AZIENDALE



Fonte: adattato da Bartezzaghi, Spina e Verganti (1999).

Processi aziendali

- **Si possono individuare 3 tipi di processi aziendali:**
 - 1. Management processes:** sono i processi gestionali proposti al governo dell'organizzazione. Includono i processi di governance e quelli di gestione della strategia
 - 2. Operational processes:** sono i processi che creano valore aggiunto, sono i processi che sviluppano le attività core dell'organizzazione. Sono i processi di approvvigionamento, di produzione, della logistica, di vendita.
 - 3. Supporting processes:** sono i processi che si occupano delle attività di supporto a quelle primarie. Ad esempio i processi di gestione contabile, di gestione del personale, delle tecnologie informatiche, ...

Processi aziendali

- **Non consistono solo nei processi produttivi**
- **Sono processi interfunzionali**
- **Coinvolgono diversi livelli manageriali**
- **Non coinvolgono solo clienti esterni**
- **Esempi:**
 - **Acquisizione di nuovi clienti**
 - **Produzione**
 - **Sviluppo nuovi prodotti**
 - **Pianificazione e controllo**
 - **Gestione degli ordini**
 - **Controllo di gestione**
 - **Gestione dell'informazione**
 - **Gestione delle risorse umane**

Come identificare un processo aziendale?

- **Ogni azienda gestisce una serie di processi che sono generalmente molto diversi da una realtà all'altra**
- **E' possibile utilizzare un approccio analitico per rilevare le attività di un'organizzazione**
- **E' utile servirsi di una check list che distingue in un'azienda:**
 - **I processi primari che creano valore aggiunto per i clienti esterni, il cui livello di soddisfazione è influenzato significativamente dalle performance operative dei processi stessi (tempo, qualità, costo, ...)**
 - **I processi di supporto che sono necessari ai primari ma non creano essi stessi valore aggiunto e si rivolgono a clienti interni**

Elementi del processo

- **Primo passo per individuare un processo è dunque individuarne un cliente**
- **Ciò consente di individuarne:**
 - Le caratteristiche corrette dell'output
 - Le prestazioni del processo, ovvero la quantificazione del valore per il cliente creato attraverso l'output
 - Gli indicatori di prestazione attraverso i KPI (Key Performance Index)
 - Gli input per sviluppare il processo che consentono di individuare i fornitori
 - Le regole, le procedure necessarie perchè il processo possa svolgersi, ovvero i controlli di processo

Elementi del processo

- **Per trasformare gli input in output il processo si articola in una serie di attività o fasi che necessitano di:**
 - **Controlli**
 - **Interdipendenze**
 - **Metodi di gestione**
- **Le attività vengono svolte da risorse:**
 - **Umane**
 - **Tecnologiche**
- **In totale gli elementi che caratterizzano un processo aziendale sono otto: input, output, prestazioni, controlli, risorse, fasi, attività, interdipendenze, metodi di gestione**

Classificazione dei processi

- **MIT: Handbook of Organizational Processes (Malone, Crowston, Herman, 2003)**
- **Cinque macroaree per le attività di impresa:**
 - **Acquistare**
 - **Produrre**
 - **Vendere**
 - **Progettare**
 - **Gestire**
- **APQC: American Productivity and Quality Centre**
- **Process classification framework**
 - **12 macroprocessi**

Mappa dei processi aziendali (aziende manifatturiere e di servizio)

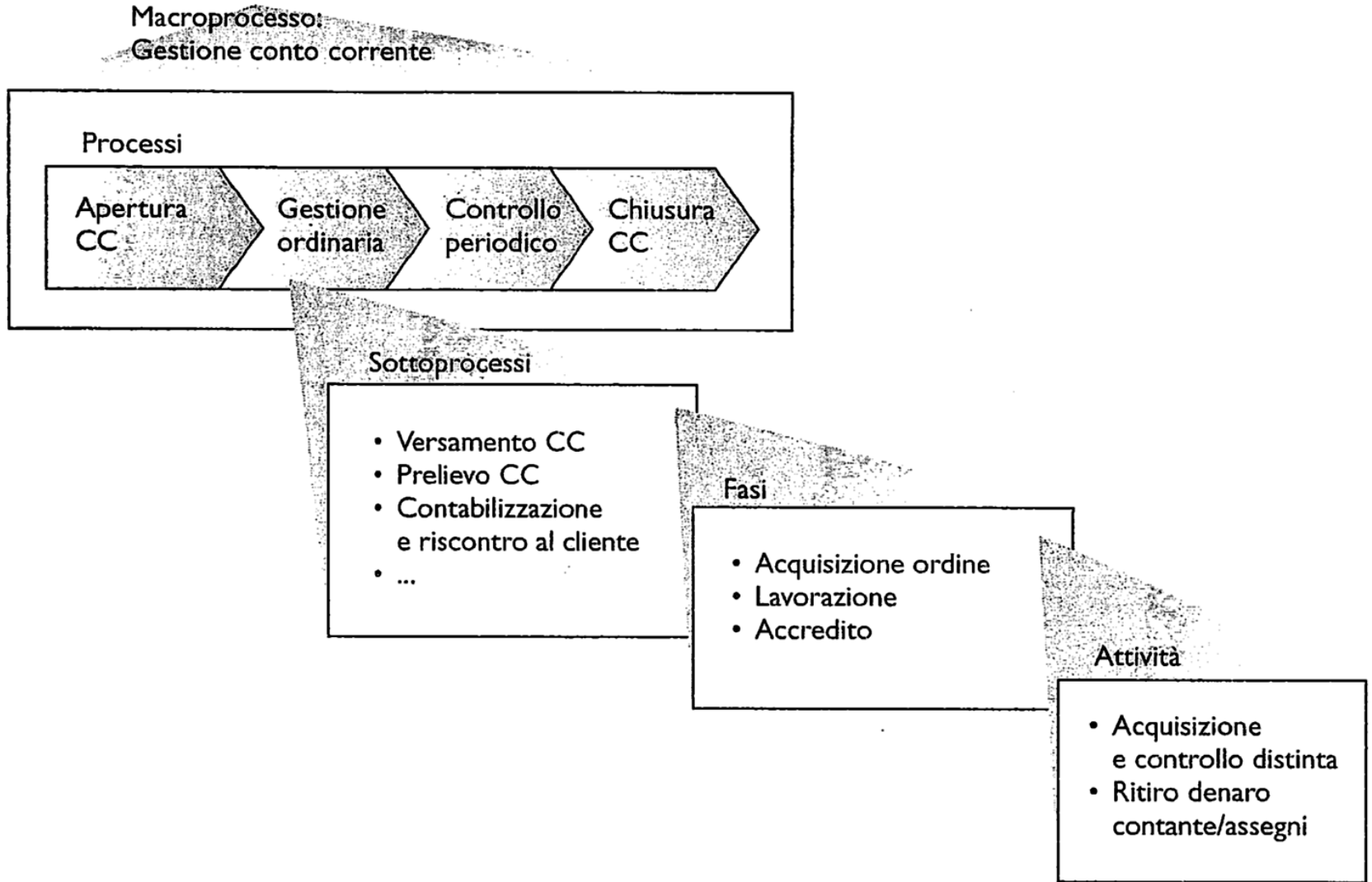
1. Sviluppo visione e strategia	7.5 Sviluppo e mantenimento delle soluzioni IT
1.1 Definizione del business concept e della visione di lungo termine	7.6 Deployment delle soluzioni IT
1.2 Sviluppo della strategia di business	7.7 Erogazione di servizi e supporto IT
1.3 Gestione dei programmi strategici	7.8 Gestione della conoscenza IT
2. Sviluppo prodotti e servizi	8. Gestione risorse finanziarie
2.1 Sviluppo nuovi prodotti e servizi	8.1 Pianificazione e contabilità interna
3. Marketing e vendite dei prodotti e servizi	8.2 Contabilità dei ricavi
3.1 Sviluppo della strategia di marketing, di distribuzione e di canale	8.3 Contabilità esterna e reporting
3.2 Sviluppo e gestione della strategia di vendite	8.4 Gestione delle immobilizzazioni
3.3 Gestione della pubblicità, pricing e promozione	8.5 Gestione degli stipendi
3.4 Gestione degli accordi con i partner di vendita	8.6 Gestione dei debiti e dei rimborsi spese
3.5 Gestione delle opportunità e dei flussi di vendita	8.7 Gestione tesoreria
3.6 Gestione degli ordini	8.8 Gestione dei controlli interni
4. Produzione e consegna dei prodotti e servizi	8.9 Gestione tasse
4.1 Pianificazione delle risorse necessarie (pianificazione della supply chain)	9. Acquisizione, costruzione e gestione delle proprietà immobiliari
4.2 Acquisizione dei materiali e dei servizi	9.1 Progettazione e costruzione degli immobili
4.3 Produzione e consegna dei prodotti	9.2 Manutenzione degli uffici e delle strutture
4.4 Erogazione del servizio al cliente	9.3 Dismissione di spazi e attrezzature
4.5 Gestione della logistica e dei magazzini	9.4 Gestione dei rischi fisici
5. Gestione del servizio al cliente	9.5 Gestione del capitale fisico
5.1 Sviluppo della strategia di servizio al cliente	10. Gestione dell'ambiente, salute e sicurezza
5.2 Gestione del servizio al cliente	10.1 Valutazione dell'impatto ambientale, sulla salute e sicurezza
5.3 Installazione e assistenza post-vendita	10.2 Definizione e gestione di programmi ambientali, per la salute e sicurezza
5.4 Misurazione della soddisfazione del cliente	10.3 Formazione del personale
5.5 Gestione del personale di customer service	10.4 Monitoraggio dei programmi ambientali, per la salute e sicurezza
6. Sviluppo e gestione risorse umane	10.5 Assicurazione del rispetto delle regole
6.1 Elaborazione della strategia, delle policies e della pianificazione delle risorse umane	10.6 Gestione interventi di riparazione
6.2 Reclutamento, selezione e assunzione dei dipendenti	11. Gestione relazioni esterne
6.3 Sviluppo e orientamento delle risorse	11.1 Gestione relazioni con gli investitori
6.4 Gestione sistemi di valutazione e incentivazione	11.2 Gestione relazioni con il governo
6.5 Riallocazione del personale	11.3 Gestione relazioni con gli amministratori
6.6 Gestione dell'informazione verso i dipendenti	11.4 Gestione degli aspetti legali ed etici
7. Gestione dell'Information Technology	11.5 Gestione pubbliche relazioni
7.1 Gestione delle attività dell'Information Technology	12. Gestione della conoscenza, del miglioramento e cambiamento
7.2 Sviluppo e gestione delle relazioni IT con i clienti	12.1 Sviluppo e gestione di una strategia di performance aziendali
7.3 Gestione della resilienza e del rischio	12.2 Benchmarking delle prestazioni
7.4 Gestione dell'informazione aziendale	12.3 Sviluppo di capacità di gestione della conoscenza aziendale
	12.4 Gestione del cambiamento

Scomposizione gerarchica dei processi

Definizioni

- **Macroprocesso:** la macroarea di attività dell'azienda
- **Processo:** insieme di attività finalizzate alla creazione dell'output (eventuali sottoprocessi)
- **Fase:** insieme di attività fortemente interdipendenti con input ed output chiaramente definiti
- **Attività:** unità elementari di processo costituite da una serie di operazioni
- **Operazione:** azione non ulteriormente scomponibile svolta da una risorsa

Figura 5.3 SCOMPOSIZIONE GERARCHICA DEL MACROPROCESSO DI GESTIONE DEL CONTO CORRENTE IN UNA BANCA



Casi celebri

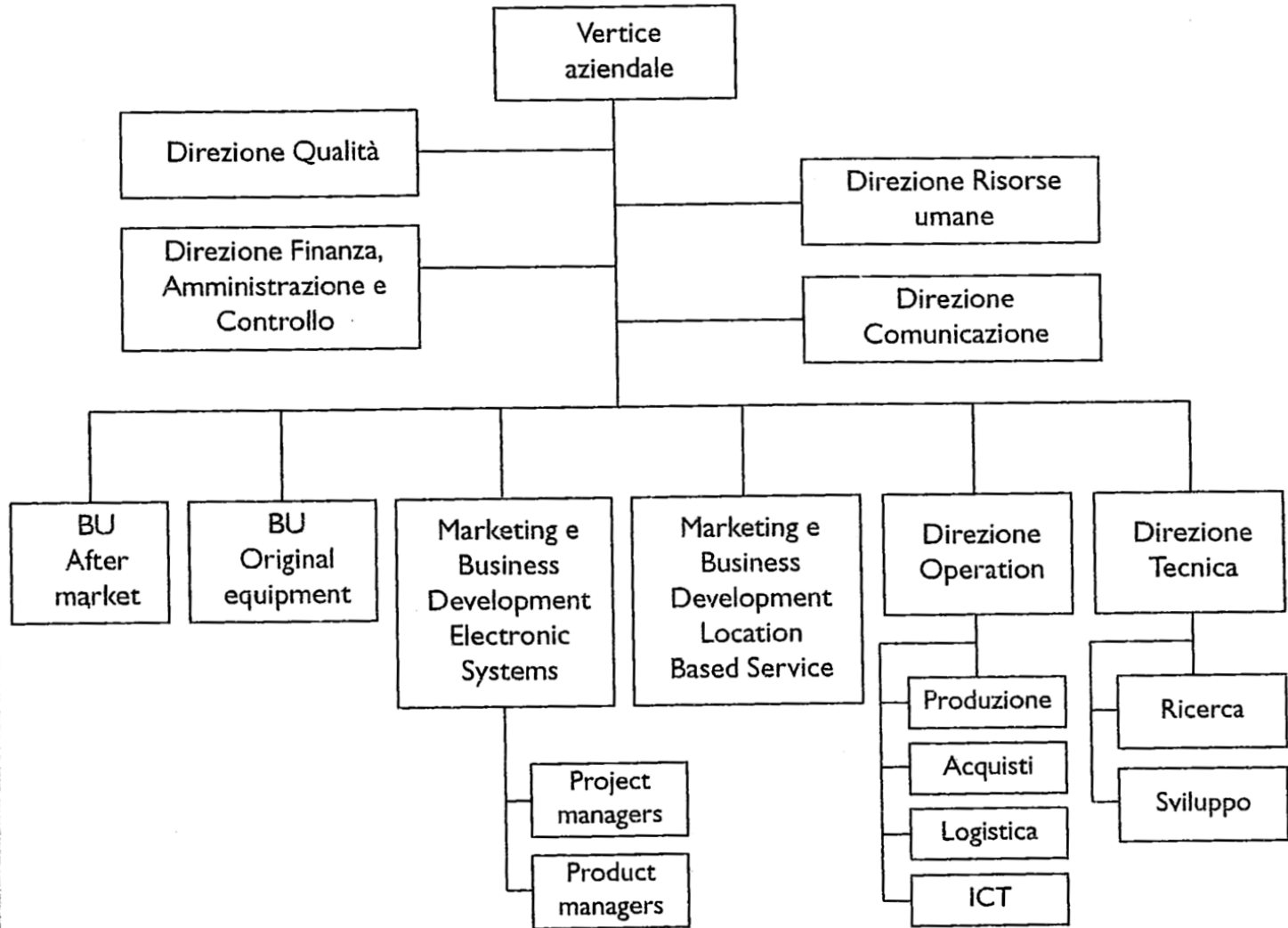
- **Le prime aziende ad orientarsi per processi hanno dettato la strada:**
 - Nel mondo: IBM, Ford, Texas Instruments, Electrolux, ...
 - In Italia: Snaihero, Osram, Poste italiane, ...
- **Perché concentrarsi sui progetti aziendali?**
- **Il caso Cobra automotive technologies**

Case study: Cobra Automotive Technologies

- **Come si è sviluppata l'azienda nel tempo?**
- **Come era organizzata inizialmente Cobra?**
- **Perché questa struttura organizzativa non era più adeguata?**
- **Cosa significa che è passata da una struttura imprenditoriale ad una manageriale?**

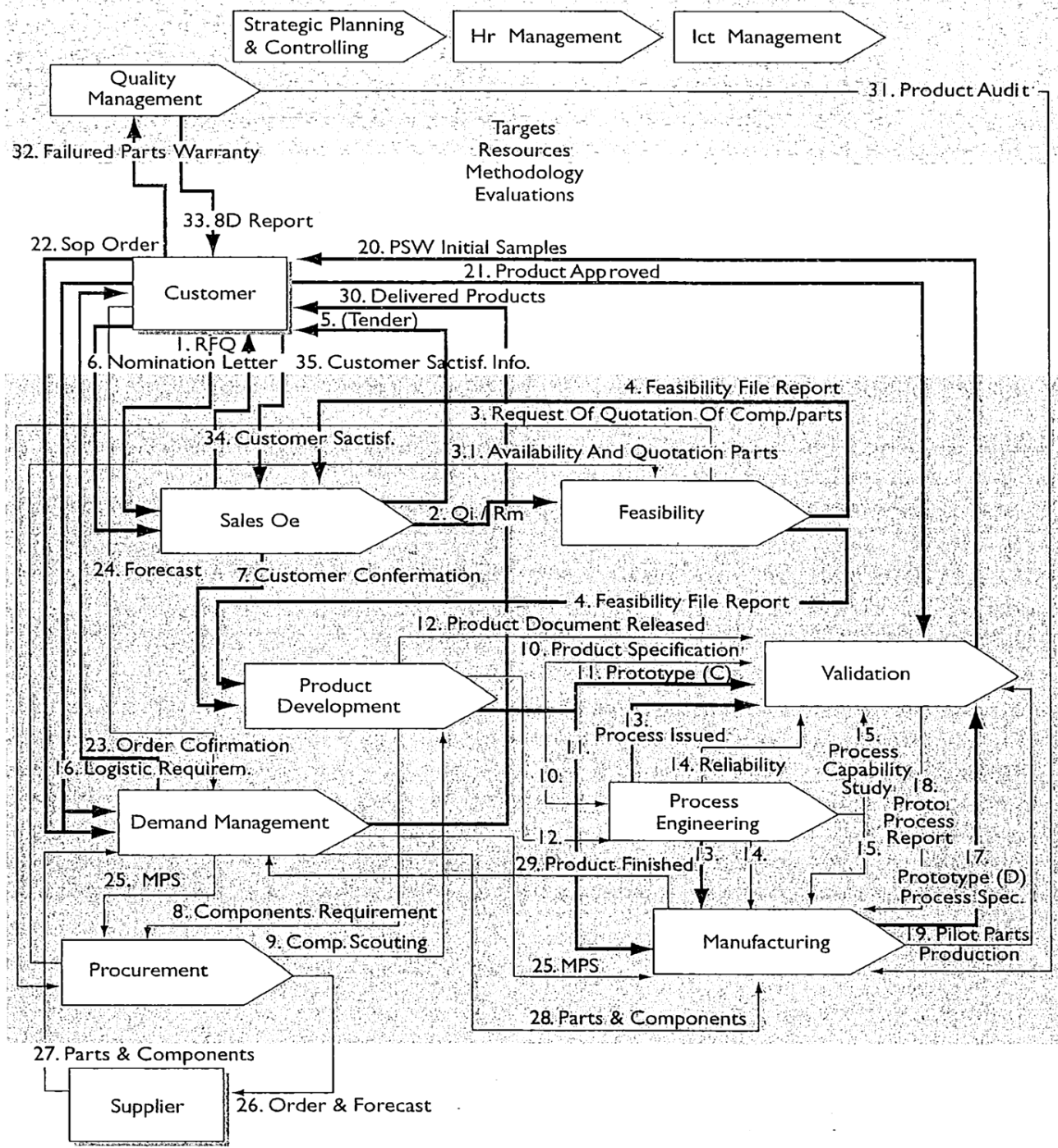
Figura 4.8

STRUTTURA ORGANIZZATIVA
DI COBRA AUTOMOTIVE TECHNOLOGIES



Case study: Cobra Automotive Technologies

- **Cosa ha spinto Cobra a ripensare la sua nuova organizzazione in termini di processo?**
 - **La necessità di orientarsi al cliente, ovvero di doversi confrontare su mercati con esigenze diverse, mossi da fattori critici differenti**
 - **La Time-Based Competition, ovvero l'ingresso in settori ove il tempo di risposta alle richieste del mercato è un fattore critico di successo**
 - **La ricerca congiunta di efficacia ed efficienza, ovvero la necessità di eccellenti livelli di qualità e di servizio con costi competitivi: il pensare per processi porta a focalizzare le risorse sulle attività che portano valore aggiunto ed eliminare ciò che non è necessario**
 - **La necessità di convogliare competenze e risorse verso i risultati**



Case study: Cobra Automotive Technologies

- **Quali sono i nuovi principi cui si ispira una organizzazione per processi?**
 - È il processo che crea valore per il cliente
 - È il processo che consente di misurare e controllare le performance degli obiettivi strategici
- **Quali sono gli aspetti organizzativi immediati da mettere in atto per seguire tale impostazione:**
 - Individuare un responsabile di processo (process owner)
 - Diffondere una cultura del processo
 - Introdurre una concezione di miglioramento continuo

Case study: Cobra Automotive Technologies

- **Quali sono state le fasi del progetto di riorganizzazione per processi:**
 - **Mappatura dei processi**
 - **Individuazione delle key performance di processo**
 - **Individuazione del process owner**
 - **Individuazione dei processi chiave**
 - **Definizione di una modalità di monitoraggio**
 - **Definizione di una attività di miglioramento continuo**

Tabella 5.1 CLASSIFICAZIONE DEI PROCESSI DI COBRA AUTOMOTIVE TECHNOLOGIES (*Caso 5.1*)

Processi primari	Processi di supporto
Feasibility	Strategic Planning & Control
Product development	Human resources management
Validation	Quality management
Process engineering	ICT management
Manufacturing	Demand management
Sales OE	Procurement

Case study: Cobra Automotive Technologies

- **Quali sono stati i vantaggi più importanti raggiunti:**
 - **Adeguamento automatico alle norme Vision 2000**
 - **Miglioramento di processi chiave (di sviluppo prodotto), veri punti di forza dell'azienda**
 - **Abbattimento di barriere funzionali interne**
 - **Significativi miglioramenti delle performance**
 - **.....**
 - **Aumentata motivazione delle risorse umane**