



La gestione dei processi

Marco Raimondi

e-mail: mramondi@liuc.it

Le attività del processo

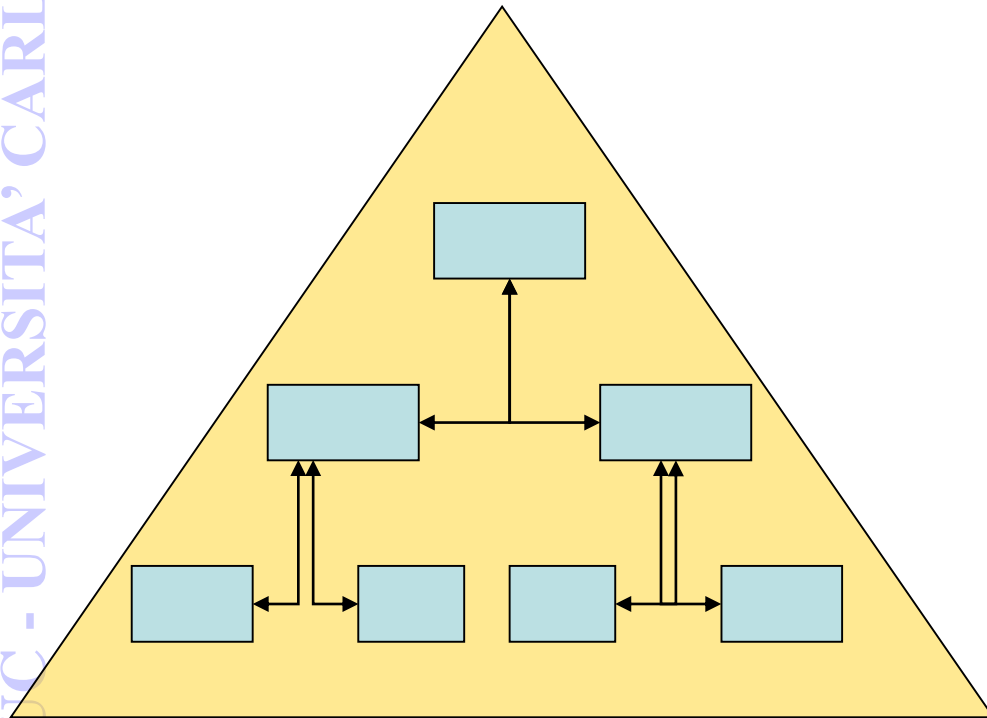
- Si definisce attività di processo un insieme di operazioni elementari avente le seguenti caratteristiche:
 - **Eseguibilità**, ovvero realizzabile da risorse in possesso di skills specifiche
 - **Ripetitività**, ovvero eseguibile più volte di seguito ottenendo sempre lo stesso output
 - **Controllabilità**, ovvero assegnabile ad un responsabile che ne garantisca il rispetto dei tempi e dei costi
 - **Gestibilità**, ovvero avente una durata abbastanza breve da poter essere sempre completata
 - **Significatività**, ovvero avente obiettivi chiari e rilevanti
 - **Misurabilità**, ovvero completabile secondo indici precisi che ne indichino il livello di performance

Perché una gestione interfunzionale

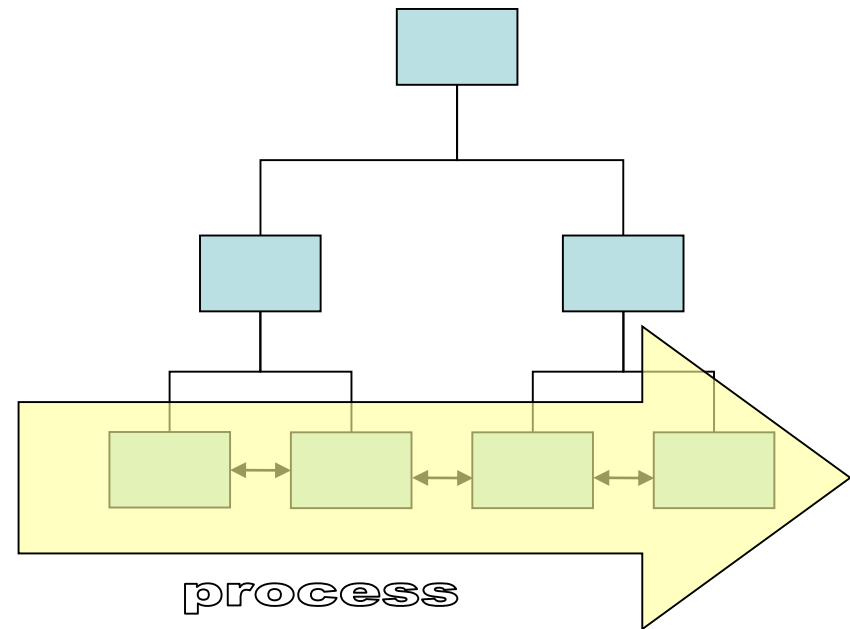
- **In un processo le attività sono spesso svolte da risorse appartenenti a funzioni diverse: i processi, per loro natura “tagliano” le strutture organizzative aziendali**
- **Le strutture funzionali e divisionali cercano l’ottimizzazione di obiettivi locali che spesso risultano contrastati con gli obiettivi di efficacia ed efficienza dei processi**
- **Prendersi cura delle attività è un passo fondamentale per avviare una gestione per processi. Essa si sovrappone dunque alla progettazione della struttura organizzativa, pur non sostituendola: trovare un equilibrio alla loro integrazione è fondamentale**

Come cambia l'organizzazione

functional organization



process organization



Catena interna fornitori-clienti

- **L'attivazione di catene interne fornitori-clienti consiste nella trasformazione di obiettivi esterni (clienti esterni) in obiettivi interni intermedi**
 - **Individuare delle unità organizzative con obiettivi intermedi**
 - **Simulare delle transazioni interne definendo degli indicatori di performance intermedi**
- **Il punto di vista dei manager deve cambiare**

Il punto di vista del manager

Cosa significa per il manager ragionare “per processi”:

- **Adeguare il suo punto di vista da una posizione più elevata che sappia cogliere il processo nella sua interezza**
- **Tradurre gli obiettivi generali in target specifici di processo la cui performance sia ben misurabile**
- **Comprendere ed ottimizzare i flussi e le interdipendenze tra le diverse attività che compongono i processi**
- **Definire le politiche e le procedure per lo svolgimento controllato di tali attività**
- **Introdurre una logica di miglioramento continuo dei processi interni**
- **Valutare le risorse in base al contributo fornito ai processi e non per la loro appartenenza funzionale e definirne i percorsi di crescita e di carriera in tal senso**
- **Comprendere che la struttura organizzativa “si appiattisce”**

Elementi per l'introduzione di una gestione per processi

1. **Process owner**
2. **Job redesign**
3. **Delega decisionale**
4. **Riorganizzazione degli staff**
5. **Lean organization**
6. **Strutture orizzontali**
7. **Tecnologie**
8. **Strumenti gestionali**

1. Introduzione dei process owner

- **Opera trasversalmente rispetto alle funzioni coinvolte e si fa carico del processo garantendone efficacia ed efficienza nei confronti del cliente, esterno od interno**
- **Coordina delle risorse su cui a volte non esercita l'autorità gerarchica (tranne in casi particolari, ad es. società di consulenza che lavorano per progetti)**
- **Deve essere un abile negoziatore anche con suoi pari grado e possedere carisma, stimolando con autorevolezza, non con autorità. Spesso ha già un incarico in azienda per il quale è stimato**

Scelta del process owner

- **Vi sono vantaggi nella scelta di un manager dalla leadership riconosciuta:**
 - **L'importanza del processo è esaltata dallo spessore del manager proposto**
 - **La sua esperienza tecnica accumulata nella funzione in cui si svolge prevalentemente il processo è di supporto e presidio al processo stesso**
- **Lo svantaggio è di avere sotto lo stesso cappello una figura super partes (il process owner) ed un responsabile di funzione con il rischio che non sia sempre visto come imparziale**

Profilo del process owner

- **Delle alternative possono essere:**
 - **Figure in posizione gerarchica inferiore**
 - **Manager di staff, per definizione “super partes”**
 - **Manager di vertice**
- **Si possono quindi avere diversi profili di process owner:**
 - **Strategico: se è una figura di vertice ed ha la responsabilità ed il controllo di tutto il processo**
 - **Operativo: se è una figura minore ed ha la sola responsabilità di un passaggio del processo in una realtà operativa di dettaglio**

Tabella 5.6 DIFFERENZE TRA PROCESS OWNER STRATEGICO E OPERATIVO

Process owner strategico	Process owner operativo
Responsabile di fronte al cliente e al vertice aziendale delle <i>prestazioni medie</i> del processo e dunque di tutti i singoli attraversamenti (istanze)	Responsabile di fronte al cliente e al process owner strategico delle <i>prestazioni puntuali</i> del singolo attraversamento (istanza)
Valuta le prestazioni e propone <i>miglioramenti strutturali</i> al processo	Valuta le prestazioni e propone <i>azioni correttive</i> per il singolo attraversamento
Ha competenze di <i>progettazione</i> e <i>gestione</i> dei flussi del processo	Ha competenze prevalentemente <i>relazionali</i> e di <i>leadership</i> (analisi, mediazione, motivazione)
Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con <i>ruoli manageriali elevati</i>	Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con <i>ruoli operativi</i>

2. Job redesign (riprogettazione delle mansioni)

- **I processi che vedono gran parte delle attività concentrate nelle mani di poche persone risultano più semplici da gestire e più performanti**
- **Questa è la ragione che spinge ad una attività di redistribuzione dei compiti e delle mansioni (job redesign), le cui tipiche azioni sono:**
 - **Job enlargement: ovvero riduzione della specializzazione orizzontale con attribuzione allo stesso individuo di molteplici fasi del processo**
 - **Job enrichment: ovvero riduzione della specializzazione verticale con attribuzione allo stesso individuo di ruoli operativi e di controllo**

Teamwork

- **Job enlargement e job enrichment risolvono molti problemi:**
 - Inefficienze di coordinamento
 - Lunghi tempi decisionali
 - De-responsabilizzazione del personale
- **Tuttavia quando le attività sono troppe per un solo individuo o troppo specialistiche la soluzione può essere l'affidamento delle attività ad un team in grado di accogliere più specializzazioni attuando un elevato grado di parallelismo e job rotation**

Meccanismi di integrazione

- **Il teamwork funziona bene creando circoli virtuosi di impegno individuale ed aumento delle performance se i meccanismi di integrazione di processo sono validi:**
 - **Obiettivi comuni**
 - **Responsabilità condivise**
 - **Adattamento reciproco**
 - **Vicinanza fisica o virtuale (ICT)**
 - **Ambienti motivanti**
 - **Incentivazione**

3. Delega decisionale

- È fondamentale per rendere efficiente il processo
- Negli ambienti burocratizzati gli operativi, non autorizzati a prendere decisioni chiedono continuamente ai superiori, allungando i tempi e rendendo il processo inefficace
- La delega decisionale ha bisogno di alcuni elementi sostanziali.
 - Regole aziendali precise
 - La definizione chiara dei limiti di azione
 - Il “capo” diventa “leader”
 - Un grande “empowerment” del personale coinvolto

4. Riorganizzazione degli staff

- **Molto spesso le funzioni di staff sono quelle meno efficienti**
- **La mancanza di una cultura orientata al cliente interno porta allo straniamento delle funzioni di staff che sono lontane dai processi operativi**
- **La burocrazia prende il sopravvento e le inefficienze dilagano**
- **È necessario portare la logica cliente-fornitore nelle attività di supporto e tre sono gli approcci possibili allo scopo:**
 - **a. Riportare le attività di supporto più critiche nei processi primari**
 - **b. Portare in outsourcing i processi di supporto**
 - **c. Responsabilizzare gli staff sugli indicatori di servizio**

a. Riportare le attività di supporto critiche nei processi primari

- **Nessuno meglio del cliente sa di che cosa ha bisogno: ecco la logica di trasferire le attività di supporto direttamente a chi realizza i processi primari (ovvero il cliente interno)**
- **Esempi: FIAT, General Electric:**
 - **Le attività di manutenzione gestite dai reparti**
 - **I controlli di qualità gestiti in linea**
 - **Gli attrezzaggi gestiti dai capitulo**
 - **Il ri-provvigionamento gestito dagli assemblaggi**
 - **La programmazione della produzione dai capisquadra**
 - **.....**

b. Outsourcing dei processi di supporto

- **E' l'estremizzazione del concetto che un fornitore vero si raffronta al cliente vero con il giusto approccio**
- **Molte attività sono oggi acquistabili facilmente sul mercato: amministrazione, sistemi informativi, logistica, facility management**
- **Vi sono diversi rischi e spesso si ricorre a soluzioni di partnership di lungo periodo (società interne al gruppo) oppure di offshoring (delocalizzazioni in paesi specializzati, es. l'india per i call center)**

c. Responsabilizzare gli staff sugli indicatori di servizio

- **E' la soluzione intermedia che va avanti nel segno della continuità introducendo però un pannello di controllo che tenga monitorato il livello di servizio delle funzioni di staff**
- **E' necessario un sistema di incentivazione dei manager basato sul raggiungimento di una serie di risultati progressivi**
- **E' probabilmente la soluzione migliore ma non sempre ha successo**

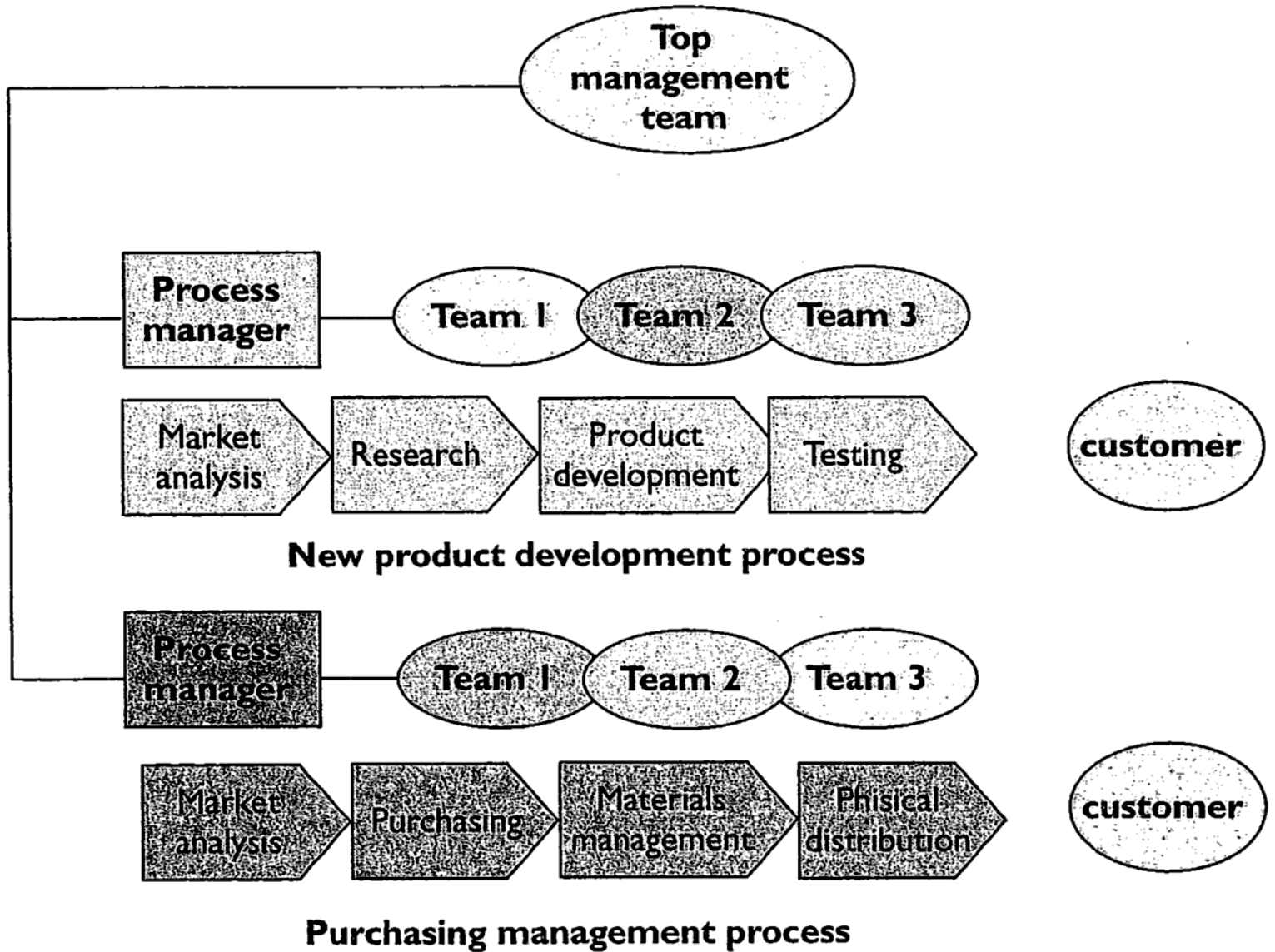
5. Lean organization

- **Quando il cambiamento organizzativo è tale da investire l'intera azienda può essere conveniente intraprendere un cammino che paga però solo sulla distanza: la lean organization.**
 - **Il personale addestrato e responsabilizzato consente di ridurre il numero dei livelli gerarchici e condurre a strutture piatte**
 - **Gli staff tendono a contrarsi ed in generale i costi fissi di struttura si comprimono: si parla appunto di organizzazione snella**
 - **Il rischio è che l'impoverimento della struttura senza il necessario empowerment può portare al collasso della struttura**

6. Strutture organizzative orizzontali

- **Quando l'organizzazione è completamente orientata sul processo, la sua struttura diventa orizzontale ed il raggruppamento delle attività è unicamente in funzione del processo stesso**
- **In tal caso il process owner è un process manager in quanto anche responsabile gerarchico dell'unità ma il suo atteggiamento è quello del leader dato che il personale dell'unità ha una forte autonomia decisionale**
- **Le funzioni di staff sono molto ridotte in quanto incluse nelle attività core**

Figura 5.11 ESEMPIO DI STRUTTURA ORIZZONTALE



Limiti delle strutture orizzontali

- **Il rinunciare ad una macrostruttura di riferimento indipendente dal processo comporta però alcuni rischi:**
 - **I processi, flessibili per definizione, non sono stabili e l'unità di processo deve continuamente rivedere le proprie risorse non avendo le funzioni da cui attingere**
 - **L'assenza di funzioni non consente il necessario accumulo di know how che è necessario per la crescita delle aziende**

7. Tecnologie

- **Vi sono tecnologie che per loro natura determinano un orientamento verso una gestione per processi:**
 - **Tecnologie produttive (la linea di assemblaggio, la linea a flusso continuo, ...)**
 - **Tecnologie di supporto ai meccanismi di coordinamento (tipiche sono quelle che funzionano secondo una logica pull)**
 - **Tecnologie ICT che costringono spesso a rivedere le interfacce secondo la loro logica di processo**

8. Strumenti gestionali

- **Sviluppo di un sistema di gestione orientato ai processi**
- **Introduzione di un controllo e misurazione delle performance di processo**
- **Focalizzazione sulla supply chain ed attivazione di catene clienti-fornitori**
- **Introduzione di logiche pull nella gestione**
- **Lancio di strumenti kaizen**
- **Introduzione di politiche di qualità totale**

Esiste l'organizzazione perfetta?

- **Non esiste un modello organizzativo valido in qualunque contesto ed organizzazione.**
- **Il modello vincente dipende da molti fattori contingenti.**
 - **Ambientali: contesti storici socio economico, settoriale, di mercato**
 - **Tecnologici: sviluppo delle tecnologie industriali, informatiche di comunicazione**
 - **Strategici: interni all'organizzazione dipendenti dai suoi obiettivi**
 - **Anagrafici: dimensione dell'azienda, età anagrafica, posizione nel ciclo di vita**

Figura 6.1 L'ORGANIZZAZIONE NEL CONTESTO: I FATTORI CONTINGENTI

