



# LA GESTIONE DEI PROCESSI

**Marco Raimondi**

e-mail: [mraimondi@liuc.it](mailto:mraimondi@liuc.it)

# Informazioni

- **Contatto:**
  - Per qualunque chiarimento scrivere a [mraimondi@liuc.it](mailto:mraimondi@liuc.it)
- **Ricevimento studenti:**
  - Venerdì pomeriggio previa richiesta di appuntamento via mail a [mraimondi@liuc.it](mailto: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

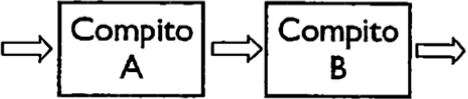
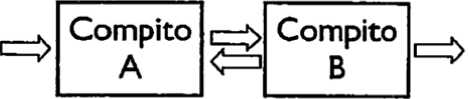
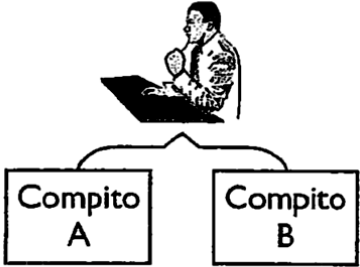
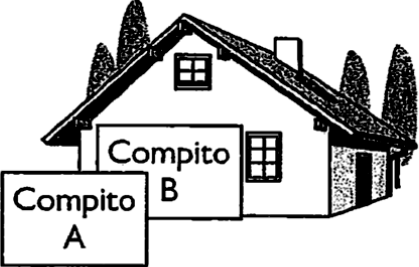
- **Hammer, Champy**  
*Reengineering the Corporation*  
**Harper Collins, 1993**
- **U.Frigelli**  
*Il governo dei processi*  
**Guerini e Associati, 2001**
- **Davenport**  
*Process innovation. Reengineering work through information technology*  
**HBS Press, 1993**
- **David K.Karr – Henry J.Johansson**  
*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><b>Interdipendenze sequenziali</b></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><b>Interdipendenze reciproche</b></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><b>Interdipendenze legate alle risorse</b></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><b>Interdipendenze spazio-temporali</b></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**

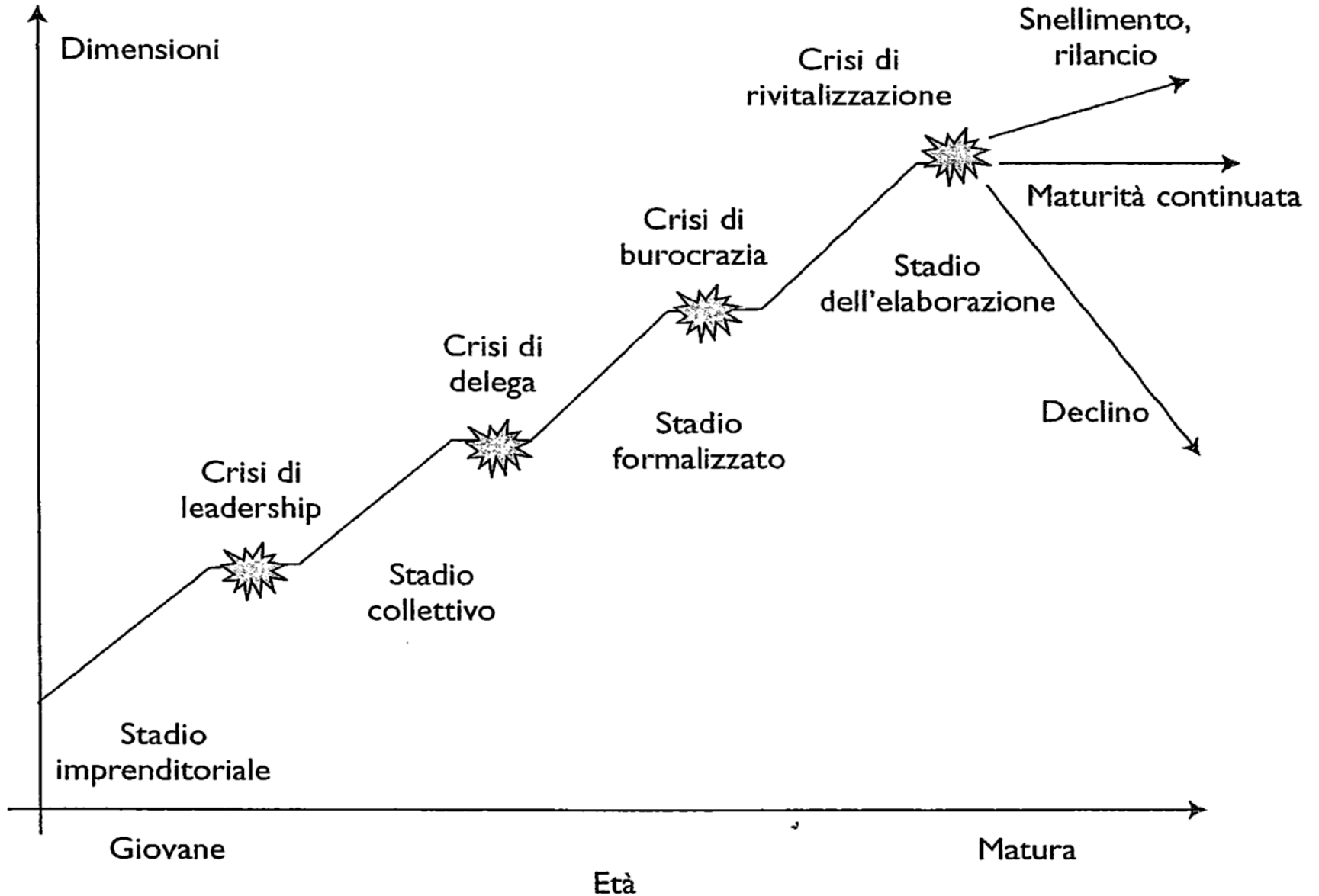
# Crescita e ciclo di vita delle organizzazioni: esempi di casi aziendali

- **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 elefantica**



# 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**