

**Agenda:****-> Le reti di impresa:**

- Le scelte di make or buy:
  - o L'evoluzione dei rapporti cliente-fornitore;
  - o Mercato competitivo, collaborativo e integrazione verticale;
  - o Condizioni per il mercato: complessità, specificità e incertezza;
  - o I driver strategici.
- La partnership;
- La rete di impresa;

**Intro:**

-> Oggi riprendiamo le reti e vediamo i processi.

Decisioni Make-or-buy:

- Che cosa, a chi dare in outsourcing;
- Che cosa mantenere all'interno;

**Le reti d'impresa > Scelte strategiche di make or buy;**

Make or Buy:

-> Dilemma mercato-gerarchica:

1. Esiste un MKT?
  - > Esiste un mercato intermedio, di fornitori??
  - > Livello economico;
2. Cosa mi conviene fare??
  - > mi conviene dare in outsourcing??

**Le scelte strategiche di MoB > Condizioni per il mercato:**

-> Il mercato intermedio è un prerequisito per l'outsourcing.

=> Dobbiamo parlare dei costi di transazione che definiscono le scelte possibili:

**Teoria dei costi di transazione:**

-> Per ogni contrattazione, oltre al prezzo d'acquisto, ci sono dei costi "nascosti", ovvero tutti i costi relativi al contratto, come per esempio:

- o Costi per trovare il fornitore;
- o Costi per sottoscrivere il contratto;
- o Costi per sostenere la transazione.

**I costi di transazione:**

- o Ricerca fornitori;
- o Comunicazione specifiche (comunicato ai fornitori e cosa mi serve);
- o Negoziare;
- o Contratto;
- o Gestione del contratto ex-post (contenzioso).

=> Se i costi di transazione sono troppo alti => non c'è un mercato fluido => Bisogna INTEGRARE VERTICALMENTE

=> Se i costi di transazione sono bassi, contrattazione facile (ci sono tanti fornitori) => Mercato fluido

=> Si sceglie il MERCATO COMPETITIVO;

—> esiste un caso intermedio: MERCATO COLLABORATIVO: è una situazione nel mezzo le due, in cui mi accordo con il fornitore.

=> Si creano differenti tipologie di mercato:

**Tipologie di mercato e loro caratteristiche:****->Mercato competitivo:**

- o Dinamico,
- o Alto tasso di innovazione;
- o Bassi costi di switching;
- o Poca sicurezza.

**->Integrazione verticale:**

- o Bassa flessibilità;
- o Alti costi di switching;

**->Mercato collaborativo:**

- o Contratti di medio periodo;
- o Partnership;
- o Via intermedia;
- o Orizzonte temporale M/BP.

**Fattori che determinano i costi di transazione:**

-> Abbiamo tre fattori che determinano i costi e quindi quale tipologia di mercato preferire;

- Complessità descrittiva;
- Specificità degli asset (IRS);
- Incertezza;

**1.Specificità degli asset:**

-> DEF: quando richiedo degli investimenti specifici, detti investimenti relazionali specifici, al mio fornitore;

INVESTIMENTO RELAZIONALE SPECIFICO: Investimento che ha valore solamente all'interno della relazione;

- o Maggiore è il # di IRS, con minor probabilità troverò gli fornitori;

-> Tipologie di IRS:

- o Impianti;
- o Tecnologie;
- o Competenze;
- o Strutture organizzative.

-> Aumenta:

- Sforzi richiesti al fornitore
  - Tempo necessario per ripagare gli investimenti
  - Possibilità di appropriazione del know-how da parte del cliente
- > Può ridurre la possibilità di ricorrere ad un mercato intermedio

## 2. Complessità descrittiva:

-> DEF: maggiore è la difficoltà che ho di descrivere quello che devo produrre, minore è la facilità con cui viene preferito l'outsourcing.

- Difficoltà nel descrivere le specifiche al fornitore (numero di parametri)

-> Dipende da:

- Differente dalla complessità interna (sostanziazione intrinseca di un bene)
- L'elevata ambiguità aumenta il rischio di errori e comportamenti opportunistici
- Impatto diretto sui costi di transazione (ricerca, negoziazione, selezione, definizione termini contrattuali)

-> Può ridurre la possibilità di ricorrere ad un mercato intermedio

## 3. Incertezza:

-> DEF: è l'impossibilità di prevedere l'evoluzione della domanda in termini di volumi e tecnologia;

-> Può ridurre la possibilità di ricorrere ad un mercato intermedio (Aumenta la difficoltà di trovare fornitori con l'aumento di incertezza.

-> Elevata incertezza implica volontà di controllo sulle attività.

-> Complessità descrittiva, specificità e incertezza determinano l'entità dei costi di transazione e se esiste un MKT:

	Costi di transazione		
	Elevati	Elevati ma sostenibili	Bassi
Complessità descrittiva	<b>INTEGRAZIONE VERTICALE</b>	<b>MERCATO COLLABORATIVO</b>	<b>MERCATO COMPETITIVO</b>
Specificità			
Incetezza			

## Esempio: Welch's

-> Azienda agricola, produce prodotti a base di frutta.

-> Uno di questi prodotti che costituisce una buona quota di fatturato è il succo d'uva concentrato e surgelato che serve.

-> Tempo fa W. Aveva tre grandi fornitori d'uva (uno di questi era Gallo). Per anni la relazione è andata avanti e l'azienda anno per anno rinegoziava i contatti.

-> Ad un certo punto W. Ha deciso di razionalizzare il meccanismo di mercato, mettendo in competizione i suoi vecchi fornitori ed altri, con un'amata elettronica. Chi offre il prezzo più basso, vince il contratto.

- I tre fornitori non erano contenti.

-> Gallo vinse il contratto ad un prezzo inferiore del 30/40%.

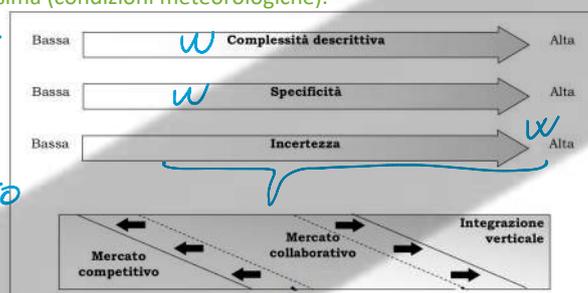
—> W. Prende un mercato collaborativo e ha spostato il tutto su un mercato collaborativo.

📌 Caso vuole che quell'estate ci siano state numerosi grandinate e tempeste che hanno colpito le coste ovest americane che ha distrutto il raccolto di Gallo. => W. Si è trovata con un buonissimo contratto, ma con niente di fatto in mano. Dal punto di vista contrattuale, il contratto tutelava poco => w. Non produsse il buonissimo succo d'uva concentrato da vendere in tutto il mondo. W. Chiamò gli altri fornitori i quali hanno venduto l'uva al doppio del prezzo con cui l'avevano venduta in passato. => W. Chiuse quell'anno in negativo, con una grossissima perdita.

-> Analisi dei fattori:

- Specificità: bassa;
- Complessità descrittiva: bassa;
- Incertezza: altissima (condizioni meteorologiche).

AVREBBE DOVUTO MANTENERSI IN MERCATO COLLABORATIVO





Studi di mercato per innovazioni:

- Focus group;
- Divisione famiglie



Agenda:

-> Le reti di impresa:

- Le scelte di make or buy:
  - o L'evoluzione dei rapporti cliente-fornitore;
  - o **Mercato competitivo, collaborativo e integrazione verticale;**
  - o Condizioni per il mercato: complessità, specificità e incertezza;
  - o I driver strategici.
- La partnership;
- La rete di impresa;



-> Possono esistere però anche dei mercati nuovi, nascenti.

Esempio: Procter & Gamble

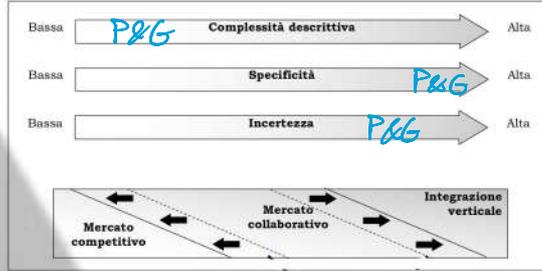
-> Storia:

-> Negli anni '70 P&G vuole lanciare un nuovo prodotto sul mercato: il pannolino usa e getta. Dopo lo sviluppo canonico di lancio di nuovo prodotto (indagini di mercato, analisi del cliente) si arrivò a chiedersi se sarebbe convenuto produrlo internamente o da un fornitore (che non esisteva) o che cosa produrre internamente e cosa mettere in outsourcing.

-> Uno delle innovazioni sono i nastri adesivi riutilizzabili. Il tipo di materiale per fare questi nastri non esistevano ancora => bisognava capire se fare internamente questo nastro o se delegarlo ad un fornitore.

-> Analisi del mercato potenziale:

- o Specificità asset: alta;
- o Complessità descrittiva: bassa;
- o Incertezza: alta (far cambiare abitudini alle persone è difficilissimo, anche se gli studi di mercato per innovazioni hanno dato esito positivo);



=> La posizione di P&G diventa collaborativa.

-> Anche perché è difficile impostare un mercato competitivo in caso di alta incertezza.

-> Hanno parlato con i loro vecchi fornitori, 3M. 3M ha rifiutato l'affare => ha creato un impianto ad hoc a Cincinnati e hanno creato un mercato, brevettando la tecnologia.

-> Questo è il primo livello: esiste un MKKT? Caratteristiche del MKT.

—> Se il mercato non esiste => integrazione verticale.

—> Se il mercato non esiste => non è detto che vada in uno dei mercati rimanenti, può darsi che comunque produca internamente:

Le scelte strategiche di MoB > I driver strategici:

-> I tre driver strategici che mi dicono se conviene entrare nel mercato sono:

- Competenze;
- Costo;
- Capitale;

Gestione delle Competenze:

-> DEF: devo capire se il bene di cui stiamo parlando è un bene distintivo per l'azienda. (è così competitivo per la mia azienda?)

-> Esistono due tipologie di competenze:

- Chiave;
- Specialistiche;

1. Competenza core/chiave:

-> DEF: competenze relative al core business dell'azienda;

-> Caratteristiche:

- Fonte di vantaggio competitivo
- Competenze avanzate (anche se non differenziali)
- Fonti di diversificazione e vantaggio competitivo in altri settori (es. Bravo Solution per Italcementi)

-> Esempio: motore Ferrari, Ferrari non lo darà mai in outsourcing, perché il prodotto è tutto iper specializzato è perché deve garantire quelle prestazioni.

2. Competenze specialistiche:

-> DEF: sono tutte quelle competenze dell'azienda, che sono importanti, ma non sono il core business.

-> Caratteristiche:

- Necessarie ma disponibili sul mercato
- Non differenziali
- Convenienza a ricorrere a fornitori causa investimenti e massa critica richiesti per lo sviluppo autonomo (es. microprocessori)

-> Esempio: Ferrari ha deciso di dare in outsourcing la produzione dei freni a Brembo, la migliore nel settore dei freni.

## Gestione dei costi:

-> Scegliamo se andare in outsourcing o meno a seconda dei costi che devo sostenere;

-> Tipologie:

- Risparmi;
- Variabilizzazione;

### 1. Risparmi:

-> DEF: il costo di acquisto del mio fornitore è inferiore al costo che avrei producendo io.

-> Dovuta a:

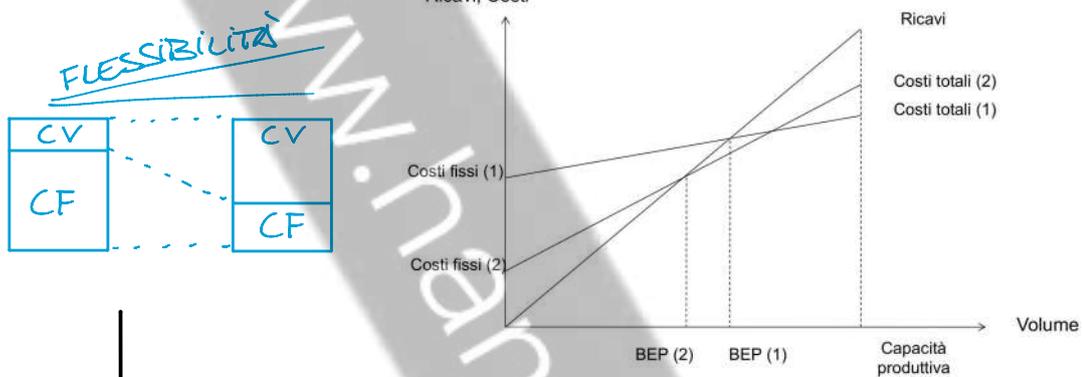
- Delocalizzazione;
- Economie di scala (fatte dal fornitore, che potrebbe fare un servizio a molte più persone);
- Sinergie di scopo, legate ai servizi logistici, permettono di fare efficienza e abbattere il costo al mio fornitore.  
-> Esempio: bauli, distribuzione dei pandori. Se i camion fossero nostri questi andrebbero a distribuire il pandoro e poi tornano vuoti dai punti di consegna. => avremmo un doppio costo.
- Economie di specializzazione;

### 2. Variabilizzazione/flessibilità:

-> DEF: Passaggio da costi fissi a costi variabili

-> Gestione della variabilità della domanda (es. elettronica di consumo, semiconduttori)

-> Aggregazione dei volumi da parte dei fornitori (riduzione dell'incertezza)



## Gestione del capitale:

-> DEF: utilizzo outsourcing per ridurre le barriere allo svolgimento delle attività.

- Dismettere asset mi permette di avere **liquidità e diversificare** in un altro settore.
- Permette, l'outsourcing, di diversificare e abbassare le barriere per entrare in un nuovo settore.

-> Caratteristiche:

- Entrata in nuovi business
- Diversificazione del portafoglio
- Miglioramento degli indicatori finanziari (es. Tasso di rotazione del capitale)
- Miglioramento del rating sui mercati finanziari (es. Dell'anni '90: 3 miliardi di fatturato con 60 milioni di immobilizzazioni)

-> Esempio: Quando Microsoft entrò nel mercato dei giochi Sony deteneva il monopolio. S. È sempre stata brava nell'hardware, mentre M. Nel software. Per entrare nel nuovo mercato M. Utilizzò gli stabilimenti di un fornitore e lanciò un nuovo prodotto senza spendere soldi in fabbriche.

## Altri parametri: ROI

-> x DEF:

$$\uparrow \text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{CI} \downarrow}$$

-> Quando un fondo di Private Equity rileva un'attività che presenta molti asset, questa libera l'impresa da asset superflui, aumentando, per poco la profittabilità (ROI) e questo fa sì che venga rivenduta l'azienda poi con un costo molto maggiore.

$$\text{EBIT} = \text{VdP} - \text{CdP}$$

↓  
VALORE DELLA PRODUZIONE  
↓  
COSTI

CdP: AMM; ENERGIA; KMO

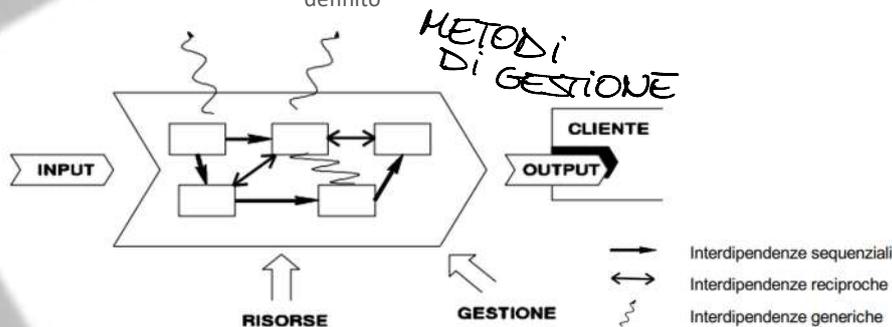
SE ESTERNALIZZO, NON LI PAGO PIÙ DIRETTI. ENTE. DIVENTANO COSTO UNITARIO.

-> Chiusa la parentesi di organizzazioni innovativi parliamo di processi;

## I processi aziendali:

-> DEF:

Un processo aziendale è un **insieme** organizzato di **attività** (o fasi di processo) e di decisioni, finalizzato alla creazione di un **output** effettivamente domandato da un cliente, e al quale questi attribuisce un "valore" ben definito



-> Caratteristiche:

- Visione dinamica dell'azienda;
- Sono le attività che attraversano l'organizzazione.

-> Elementi di un processo:

1. Input;
2. Output;
3. Fasi;
4. Risorse;
5. Interdependenze;
6. Metodi di gestione: tutti gli strumenti utilizzati per la gestione di un processo.

*I processi aziendali e prestazioni:*



## Tipi di processi aziendali:

- Processi **primari**: creano direttamente valore riconosciuto dal cliente esterno; le loro performance impattano sul livello di soddisfazione del cliente;
  - Processi di **supporto** (o secondari): necessari alla gestione dei processi primari; hanno clienti interni;
  - Processi di **governo**: forniscono strumenti di gestione, controllo e supporto alle decisioni necessari per gli altri processi aziendali; hanno come clienti stakeholder e manager.
- > Esempio: gestione del rischio.

## Orientamento ai processi:

—> Tipicamente i processi si adattano più o meno bene alle diverse strutture organizzative e possono essere implementati attraverso i meccanismi di collegamento. (Alcune strutture si presentano meglio per gestire i processi, mentre altre fanno più fatica)

- Struttura funzionale: è quella più lontana ad una lettura per processo;
- Struttura divisionale: è la più vicina ad una lettura per processo.

=> La visione di processo enfatizza i meccanismi di coordinamento, attraverso manager integratori vengono creati team interfunzionali e studiati i processi.

- Enfatizza i processi rispetto alle strutture gerarchiche, con attenzione particolare ai risultati e alla soddisfazione del cliente ;

⚠ ⚠ ⚠ Assunzioni di base: le organizzazioni creano valore e profitto attraverso i processi aziendali e non attraverso le unità organizzative ⚠ ⚠ ⚠

### Caso Syschem:

La Syschem è un'azienda che produce **sistemi di controllo** per impianti chimici. L'azienda dispone di un catalogo, ma ogni commessa richiede **personalizzazione** e **adattamento** del sistema alle esigenze del **cliente**. Tale "customizzazione" avviene a partire da una delle piattaforme standard e riguarda sia l'hardware che il software di controllo del sistema.

#### Processi primari:

- Preparazione dell'offerta e preventivazione, a partire dai requisiti specificati dal committente.
- Gestione della commessa, dalla formalizzazione del contratto all'installazione, incluse le comunicazioni sullo stato di avanzamento, la negoziazione delle varianti in corso d'opera e gli aspetti amministrativi
- Sviluppo hardware del prodotto a partire dalla piattaforma standard
- Progettazione e collaudo funzionale del software
- Produzione e collaudo funzionale dei sottosistemi.
- Installazione e collaudo finale del sistema presso il cliente
- Sviluppo di una nuova piattaforma hardware e software
- Gestione degli approvvigionamenti, selezione e valutazione dei fornitori di componenti, definizione dei contratti quadro

#### Processi di governo.

- Processo di budgeting e controllo di gestione
- Pianificazione e controllo della produzione, verifica di capacità produttiva e gestione della "subfornitura di capacità produttiva"
- Pianificazione strategica di medio lungo periodo

#### Processi di supporto:

- Determinazione dei costi e controllo contabile delle commesse
- Scanning e selezione delle tecnologie, attraverso la partecipazione a fiere, convegni, etc.; acquisizione di tecnologie attraverso licenze e accordi; sviluppo interno e adattamento di tecnologie acquisite
- Sviluppo delle risorse umane dalla loro acquisizione alla formazione ad hoc, fino alla loro immissione nei ruoli operativi
- Gestione finanziaria

### Caso Durando:

La Durando è un'azienda che commercializza una vasta gamma di **articoli di cartoleria** (penne, pennarelli, evidenziatori, righe e squadre, album, astucci e set da disegno, altri articoli da disegno). Recentemente l'azienda ha anche lanciato una nuova agenda scolastica. La Durando distribuisce sia attraverso il canale tradizionale (le cartolerie, che raggiunge attraverso una rete di venditori), sia nel canale della GdO, con la quale interagisce direttamente. Nei **due canali distributivi**, la Durando utilizza marchi diversi e politiche commerciali differenti. Essa dispone di tecnologie produttive legate allo stampaggio e all'estrusione dei materiali plastici e si avvale di una rete di fornitura per la produzione di articoli complementari (tipicamente gli album e le agende) per completare la propria offerta. I processi aziendali della Durando sono i seguenti:

#### Processi primari:

- Sviluppo prodotti e approntamento del catalogo stagionale (in particolare per la stagione scolastica)
- Gestione dei marchi e politiche commerciali nei canali
- Acquisizione contratti della GdO e definizione degli ordini aperti
- Monitoraggio dei canali e gestione della soddisfazione del canale
- Produzione, assemblaggio e confezionamento prodotti
- Gestione operativa degli ordini aperti e distribuzione verso la GdO
- Vendita e tentata vendita nel canale tradizionale
- Gestione dei reclami da parte dei distributori, dalla ricezione alla soluzione del problema
- Approvvigionamenti e logistica in ingresso

#### Processi di governo:

- Pianificazione e analisi delle attività operative
- Programmazione e controllo della produzione interna e della rete di fornitori

#### Processi di supporto:

- Gestione dell'immagine e comunicazione aziendale
- Gestione del magazzino prodotti
- Gestione dei resi dalla GdO • Gestione finanziaria
- Gestione delle risorse umane

### Caso Maxim:

La Maxim è un'azienda che opera nella tintura, tessitura, stampa e finissaggio delle fibre naturali con prevalenza dei tessuti serici. L'azienda opera in stretta connessione con il "sistema moda", che rifornisce di tessuti pregiati destinati per la maggior parte alle confezioni femminili di fascia alta. Per resistere alla concorrenza dei produttori cinesi e taiwanesi la Maxim ha fatto dell'innovazione e della rapidità di risposta al mercato le sue armi vincenti. Essa sviluppa continuamente nuovi disegni per i propri clienti, in parte rispondendo alle loro specifiche, in parte proponendo autonomamente nuovi motivi, nuovi colori o trattamenti della fibra. La domanda è caratterizzata da forte stagionalità e la Maxim utilizza un'ampia rete di subfornitori anche come riserva di capacità produttiva nei momenti di picco. L'azienda ha individuato i seguenti processi aziendali:

#### Processi primari

- "Ciclo creativo", dalla concezione del disegno, attraverso la fotoincisione, la preparazione dei quadri di stampa, fino alla realizzazione dei campioni
- Approvvigionamento sui mercati internazionali della seta greggia ed eventualmente dei tessuti di seta (la qualità della materia prima ha un impatto molto forte sulla qualità del prodotto)
- Processo commerciale, dalla raccolta e codifica delle esigenze dei clienti alla ricezione degli ordini
- Gestione delle commesse, dalla ricezione degli ordini alla consegna, inclusi gli aspetti logistici e amministrativi
- Processo produttivo-logistico, inclusa la gestione dei flussi fisici e informativi tra l'azienda e la rete di subfornitori

#### Processi di governo

- Pianificazione della capacità interna e della subfornitura
- Processo di pianificazione e controllo: budgeting, consuntivazione e analisi degli scostamenti

#### Processi di supporto

- Certificazione di qualità e certificazione ambientale
- Analisi competitiva su base annuale; si studiano i trend di mercato e della concorrenza, le minacce di prodotti sostitutivi (ad esempio le microfibre), le tecnologie di processo emergenti
- Supporto alla produzione (manutenzione, servizi generali)
- Sviluppo delle applicazioni informatiche e gestione dei rapporti con i fornitori di sistemi informativi
- Gestione del personale e delle spese generali

->  Vantaggi dell'orientamento ai processi

- Risparmi di costo (maggiore efficienza di esecuzione delle attività: eliminazione delle attività ridondanti o duplicate)
- Riduzione dei lead time e dei tempi di risposta al cliente
- Incremento della flessibilità dell'organizzazione
- Miglioramento della soddisfazione del cliente

-> Altri driver: introduzione di sistemi informativi (es. ERP), allineamento a standard, compliance, leggi.

### Funzioni e processi:

-> Differenza tra funzione e processo:

-> Funzioni:

- Obiettivo: realizzazione di una "funzione" (compito/mansione) dell'azienda
- Raggruppamento attività in base alla similarità

-> Processi:

- Obiettivo: realizzazione di un output per un cliente definito
- Raggruppamento delle attività in base ai flussi fisici/informativi



#### COMPLIANCE NORMATIVA:

In campo economico ed organizzativo con il termine **compliance normativa** (o regulatory compliance, in italiano anche **conformità**

**normativa**) si intende la conformità a determinate norme, regole o standard; nelle aziende la **compliance normativa** indica il rispetto

di specifiche disposizioni impartite dal legislatore, da autorità di settore nonché di regolamentazioni interne alle società stesse.

Da [https://it.wikipedia.org/wiki/Compliance\\_normativa](https://it.wikipedia.org/wiki/Compliance_normativa)

-> Il ruolo che può avere una struttura nel favorire o meno l'integrazione e la gestione dei processi è:

- Struttura orizzontale (process-based)
- Processi aziendali come dimensione organizzativa aggiuntiva a quelle esistenti (struttura a matrice o utilizzo di manager integratori – process owner)

### Processi e strutture organizzative:

-> I processi aziendali sono spesso trasversali rispetto alla struttura organizzativa

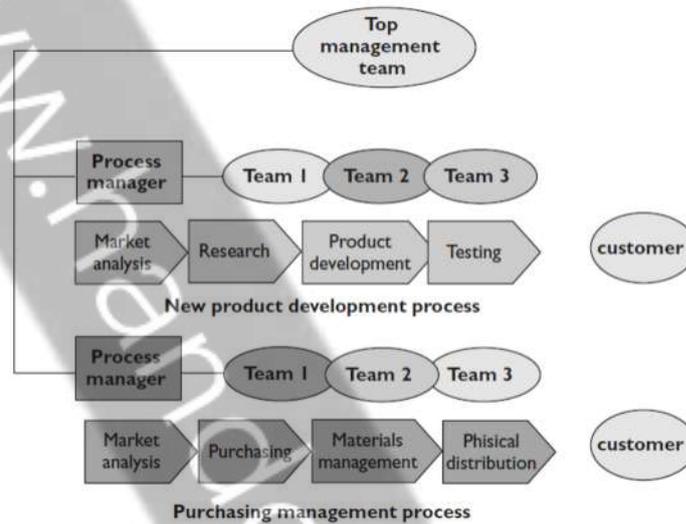
- I processi richiedono il contributo di diverse unità organizzative
- La stessa unità organizzativa può intervenire in diversi processi

-> Quali possibili strutture organizzative?

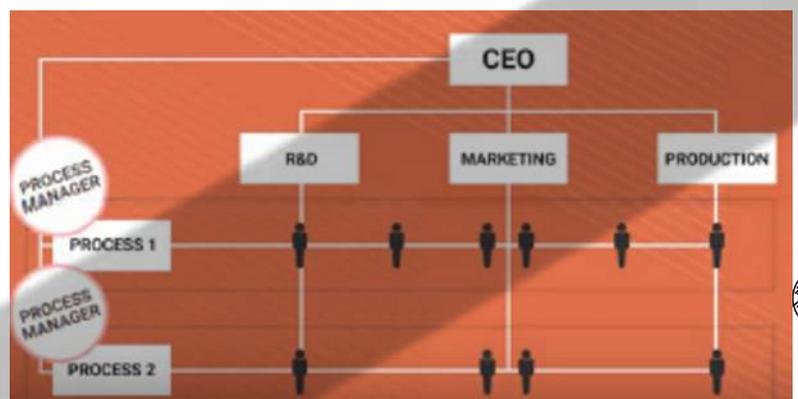
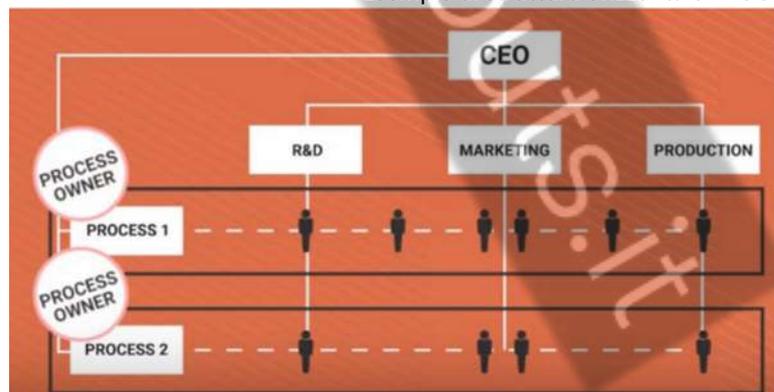
- Strutture funzionali
- Strutture divisionali
- Strutture ibride
- Strutture a matrice

-> La struttura organizzativa funzionale è meno orientata ai processi rispetto ad una struttura divisionale (per prodotto o per cliente/mercato)

-> Non sempre le strutture divisionali sono applicabili o convenienti; può anche darsi che non risolvano comunque il problema



-> Esempio di struttura orizzontale PROCESS-BASED.



## Il ruolo delle ICT nei processi:

- > Le Information and Communication technologies (ICT) giocano un ruolo fondamentale nel configurare organizzazioni orientate ai processi
  - Miglioramento del coordinamento e accelerazione della soluzione dei problemi
  - Facilitazione del controllo
  - Diffusione della conoscenza
- > Uso delle ICT:
  - **Tipico** : automazione del lavoro, controllo gerarchico, automazione dei flussi informativi verticali
  - **Avanzato**: comunicazione orizzontale e integrazione dei processi; BPR
- > ⚠ Attenzione ⚠ : le ICT **non devono guidare la riprogettazione dei processi, ma seguirla e supportarla**
- > Due **famiglie** di applicazioni:
  - Supporto alla modellazione dei processi (Business Process Management Systems – BPMS)
  - Supporto al funzionamento e integrazione dei processi (Enterprise System – ES)

## La gestione per processi

- > **Approccio innovativo** alla gestione e organizzazione delle attività aziendali volto ad **ottenere**:
  - **Integrazione** delle attività, visione di insieme
  - **Prestazioni globali** (di processo), invece di semplici ottimizzazioni locali (funzionale)
- > La visione per processi va combinata con quella basata sulla struttura
- > La **trattazione del tema** può essere schematizzata nei seguenti punti:
  - “Vedere i processi”: quali processi, tipologie e caratteristiche
  - “Gestire i processi”: quali logiche - principi organizzativi e gestionali
  - “Cambiare i processi”: analisi e riprogettazione (verrà approfondita nel corso di LAMP)

## I principi della gestione per processi

- > Esistono diverse tipologie di principi:
  - Principi **culturali**:
    1. Pervasività dell'orientamento
    2. Logica cliente fornitore
  - Principi **organizzativi**:
    3. Ownership dei processi;
    4. Ridisegno delle mansioni e dei ruoli
  - Principi **gestionali**:
    5. Documentazione dei processi;
    6. Misurazione dei processi;
    7. Ottimizzazione dei flussi di attività e bilanciamento tra logica pull e la logica push
- > **INOLTRE**: Usare le tecnologie ICT come fattori abilitanti per implementare i principi della gestione per processi

### Principi culturali:

#### 1 – Principi culturali: Pervasività dell'orientamento

- > Tutti i dipendenti dell'organizzazione devono avere una visione complessiva verso cui tutti stanno andando (Ogni attività è necessaria per arrivare alla fine del disegno più ampio).
- > **Logica di fondo/elementi chiave**: approccio sistematico e continuativo nel tempo alla gestione dei processi aziendali, che richiede di:
  - Identificare i principali processi aziendali;
  - Abituarsi a valutarne il contributo alla generazione di valore;
  - Focalizzarne le prestazioni complessive;
  - Imparare a definire “obiettivi di processo”
- > **Leve**: Mappatura dei processi (Catena del valore, Framework di mappatura, Mappatura bottom-up) [verranno trattate nel corso di LAMP];
- > **Obiettivi/Benefici**:
  - Diffusione della consapevolezza degli impatti a valle e a monte delle proprie attività
  - Diffusione della cultura di processo

#### 2 - Principi culturali: La logica cliente-fornitore

- > Devo capire per quale cliente sto facendo le attività: tutte le attività hanno un destinatario finale e bisogna avere in mente che le stiamo facendo per il cliente che viene dopo.  
(Consiste nel trasformare gli obiettivi del cliente finale in obiettivi per i clienti dei processi intermedi (deployment) )

-> **Logica di fondo/elementi chiave:**

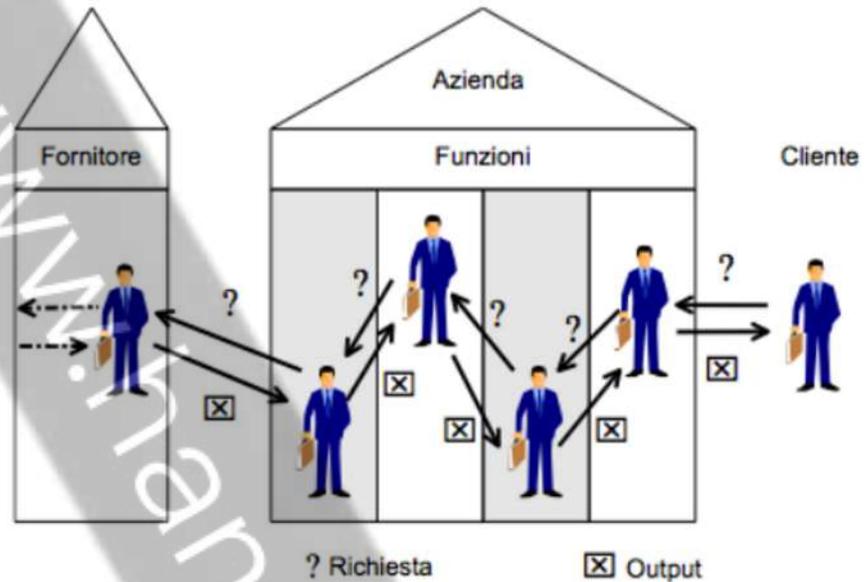
- Deployment degli obiettivi
- Attivazione delle catene clienti-fornitori

-> **Leve:**

- Misurazione delle interfacce (e.g. SLA, transfer price) - Standardizzazione dei processi (fasi, input e capacità a monte) per isolare le eccezioni - Applicazione della logica di partnership (realizzazione congiunta della transazione, governo dei processi, scambio del know-how) Ø Obiettivi/Benefici: - Incremento della rapidità di risposta - Risposta efficace alle esigenze del cliente

-> **Obiettivi/Benefici:**

- Incremento della rapidità di risposta
- Risposta efficace alle esigenze del cliente



Richiede di:

- trattare le u.o. a valle come clienti esterni
- flessibilità e rapidità di risposta
- lavorare per il cliente e non tanto per il capo
- estendere la logica a monte e a valle (partnership clientefornitore)

2->Principi culturali: La logica fornitore cliente > la gestione dei processi di supporto

-> **Logica di fondo/elementi chiave:** "Cultura di servizio" per le funzioni di supporto

-> **Leve:**

- Responsabilizzazione delle unità che realizzano i processi di supporto ad agire in una logica di servizio (indicatori di interfaccia)
- Scorporo delle attività critiche e loro accorpamento nei processi primari (es. manutenzione, attrezzaggi, controlli di qualità)
- Produzione dell'informazione dentro i processi
- Esternalizzazione dei processi di supporto

-> **Obiettivi/Benefici:**

- Evitare "straniamento" e "autoreferenzialità" dei processi di supporto
- Migliorare la tempestività del supporto

Principi organizzativi

3 - Principi organizzativi: Ownership dei processi

-> Manager che è responsabile del processo;

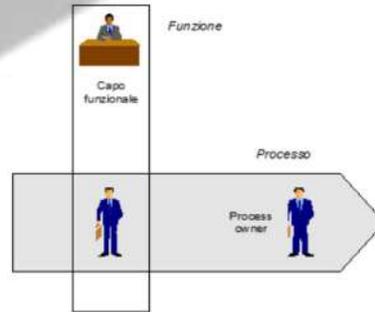
-> **Logica di fondo/elementi chiave:** Presidio e supporto dell'integrazione tra processi e strutture organizzative "tradizionali"

-> **Leve:** Individuare il process owner

-> **Obiettivi/Benefici:**

- Favorire il raggiungimento degli obiettivi di processo
- Favorire il miglioramento continuo del processo

## Individuare il "Process Owner":



### -> DEF:

- Presidia gli obiettivi globali e la continuità operativa del processo
- **Responsabile** di fronte al cliente
- **Promuove** il miglioramento continuo

### -> Caratteristiche:

- P.O. è diverso dal Capo
- Ha **competenze** prevalentemente **relazionali** e di **leadership** (mediazione, convinzione, incentivazione, motivazione)
- Ambito di **responsabilità maggiore** di quello di autorità

### -> Rottura del dogma dell'unità di comando

-> Il ruolo di P.O. è in genere svolto da un responsabile/operatore che svolge già un altro ruolo

-> Scelto solitamente nella funzione più coinvolta

-> Il P.O. strategico deve essere unico per ciascun processo, mentre i P.O. operativi possono essere più di uno se i volumi di lavoro lo richiedono

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 gestione 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>

### Tipologia di Process Owner:

#### - Operativo:

Process Owner	Processi	Requisiti e Caratteristiche
Gestore di commessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione dell'ordine cliente</li> <li>• Produzione e assemblaggio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di relazione/ negoziazione con le funzioni tecniche</li> <li>• Capacità di interfaccia con il cliente</li> <li>• Capacità di pianificazione</li> <li>• Gestione degli appuntamenti</li> </ul>
Case manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizio al cliente</li> <li>• Assistenza tecnica</li> <li>• Gestione dei reclami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment dei ruoli e job enlargement</li> <li>• Accesso alle informazioni dell'intera organizzazione</li> <li>• Capacità di relazione e orientamento al problem solving</li> </ul>

- *Strategico:*



#### 4 – Principi organizzativi: Ridisegno delle mansioni e dei ruoli

-> **Logica di fondo/elementi chiave:** riprogettazione delle modalità di lavoro nell'ottica di garantire l'integrazione di processo

-> **Leve:**

- Job re-design: Job Enlargement, Job enrichment, Gruppi di lavoro
- Delega decisionale
- Responsabilità sulle prestazioni del processo
- Delega sostanziale oltre che formale (autonomia, leve decisionali)
- Necessità di formazione
- Delega + aumento delle competenze = empowerment del personale

-> **Obiettivi/Benefici:**

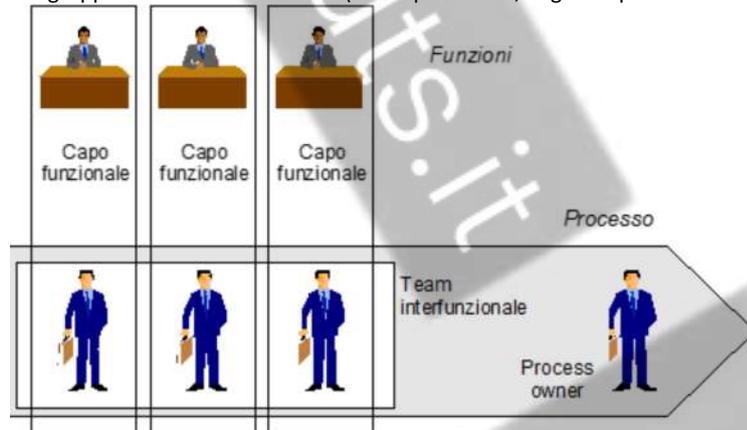
- Ridurre il fabbisogno di integrazione/coordinamento lungo il processo
- Coinvolgimento degli operatori

#### Job Re-design:

-> Non solo aumento delle capacità di integrazione dei processi, ma anche riduzione della necessità di integrazione ricomponendo attività frammentate. Integrazione orizzontale - Job enlargement (e.g. case management)

-> Integrazione verticale - Job enrichment (funzioni manageriali nei ruoli esecutivi)

-> Lavoro in gruppo e team interfunzionali (meno procedure, migliore qualità del lavoro)



#### 5-Principi gestionali: documentazione dei processi:

-> **Logica di fondo/elementi chiave:** condivisione e diffusione dei processi;

-> **Leve:**

- Software di mappatura
- Intranet
- Repository
- KPI
- Ottimizzazione/rivisitazione dei flussi.

-> **Obiettivi/Benefici:**

- Riconoscere processi e responsabilità
- Raccogliere e codificare i dati
- Dare supporto alla comprensione dei processi e all'identificazione di opportunità di ottimizzazione

*6-Principi gestionali: misurazione dei processi:*

-> **Logica di fondo/elementi chiave:** Riconoscere ed esplicitare gli obiettivi e definire e misurare i risultati dei processi

-> **Leve:** Albero delle prestazioni (verrà approfondito nel corso LAMP)

-> **Obiettivi/Benefici:**

- Misurazione delle prestazioni di processo
- Meccanismi di incentivazione coerenti con l'ottica di processo - Sistema di controllo di gestione orientato ai processi

*7 – Principi gestionali: Ottimizzazione dei flussi di attività*

-> **Logica di fondo/elementi chiave:** Progettare flusso e sequenze di attività in ottica di processo

-> **Leve:**

- Ridisegno del workflow di processo
- Ridefinire logiche e procedure per lo svolgimento delle attività
- Bilanciamento tra logica push e logica pull

-> **Obiettivi/Benefici:**

- Creare valore per il cliente del processo
- Rendere il processo efficace e efficiente

www.handouts.it