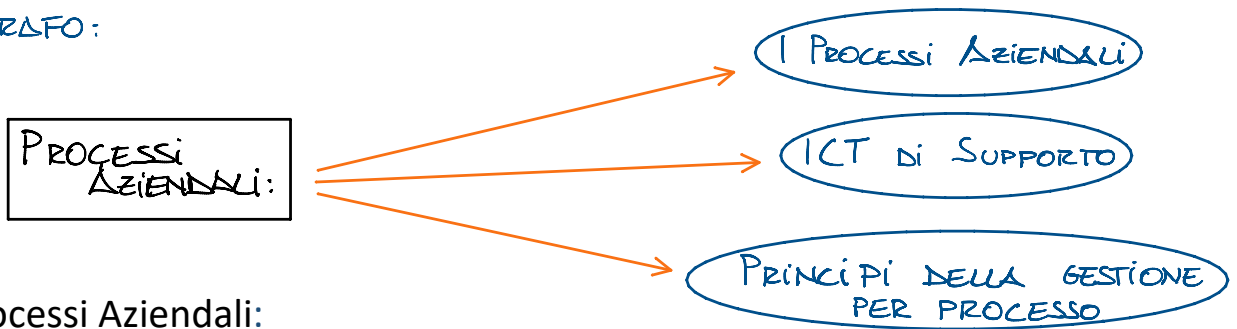


# O>10.1 Processi Aziendali:

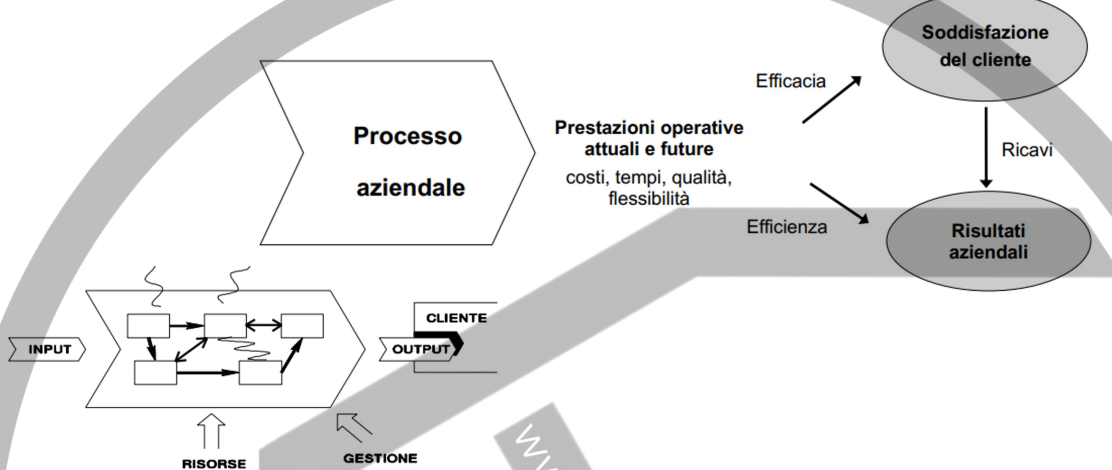
→ GRAFO:



## I Processi Aziendali:

→ DEF: PROCESSO AZIENDALE

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



## Tipi di processi aziendali:

- **PRIMARI:** creano direttamente valore riconosciuto dal cliente esterno;
  - > Cliente finale;
- **SUPPORTO** (o secondari): necessari alla gestione dei processi primari;
  - > Clienti interni;
- **GOVERNO:** forniscono strumenti di gestione, controllo e supporto alle decisioni necessari per gli altri processi aziendali;
  - > Clienti: stakeholder e manager.

## Orientamento ai processi:

→ I processi si adattano più o meno bene alle diverse strutture organizzative:







- Struttura **DIVISIONALE:** più vicina ad una lettura per processo (anche se non sempre convenienti).
- Struttura funzionale: più lontana ad una lettura per processo;

 Favorite:


- Struttura Orizzontale (process-based);
- Struttura a Matrice;
- Utilizzo manager integratori (Process Owner).

→ La visione di processo **enfatica**:

- i **meccanismi di coordinamento**.
- i **processi** rispetto alle strutture gerarchiche ( soddisfazione del cliente);

   **ASSUNZIONE DI BASE:** le organizzazioni creano valore e profitto attraverso i processi aziendali e non attraverso le unità organizzative   

→  Vantaggi orientamento ai processi

- **Risparmi di costo** ( 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**;

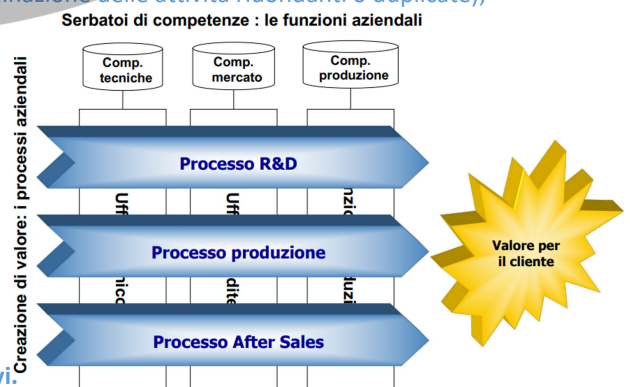
## Funzione VS Processo:

FUNZIONE:

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

PROCESSO:

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



## O>10.2 Processi Aziendali:

### Il ruolo delle ICT nei processi:

->  Vantaggi:

- Miglioramento del **coordinamento** e accelerazione della **soluzione** dei **problemi**;
- **Facilitazione** del **controllo**;
- **Diffusione** della **conoscenza**;

-> Modalità utilizzo:

- **Tipico** : automazione del lavoro, controllo gerarchico, automazione dei flussi informativi verticali
- **Avanzato**: comunicazione orizzontale e integrazione dei processi; BPR
  - **Integrazione** delle attività, visione di insieme
  - **Prestazioni globali** (di processo), invece di semplici ottimizzazioni locali (funzionale)

->  **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 **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**;
- Principi **ORGANIZZATIVI**;
- Principi **GESTIONALI**;

#### Principi culturali:

##### *Pervasività dell'orientamento:*

- > **DEF**: I dipendenti devono avere una **visione complessiva** degli **obiettivi**;
- > **LOGICA**: approccio sistematico e continuativo nel tempo alla gestione dei processi:
  - **Identificare i principali processi** aziendali;
  - **Focalizzarne le prestazioni** complessive (gli "obiettivi di processo");
- > **LEVE**: Catena del valore, Framework di mappatura, Mappatura bottom-up;
- > **OBJ**: Diffusione della **consapevolezza** degli **impatti** delle proprie attività e della **cultura di processo**

##### *La logica cliente-fornitore:*

-> **DEF**: Focalizzare destinatario (cliente) del processo.

-> **LOGICA**:

- **Deployment** degli **obiettivi**
- Attivazione delle **catene clienti-fornitori**

-> **LEVE**: Misurazione delle interfacce; Standardizzazione dei processi; Applicazione della logica di partnership;

-> **OBJ**: Incremento della **rapidità** di **risposta** & Risposta **efficace** alle **esigenze** del cliente

##### *La logica fornitore cliente > la gestione dei processi di supporto:*

-> **LOGICA**: “Cultura di servizio” per le funzioni di supporto: consiste nel trasformare gli obiettivi del cliente finale in obiettivi per i clienti dei processi intermedi.

-> **LEVE**:

- **Responsabilizzazione** delle **unità** che realizzano i processi di supporto ad agire in una logica di servizio;
- **Scorporo** delle attività critiche e loro **accorpamento** nei **processi primari**;
- **Produzione dell'informazione** dentro i **processi**;
- **Esternalizzazione** dei **processi di supporto**;

-> **OBJ**: Evitare “straniamento” e “autoreferenzialità” dei processi di supporto & Migliorare la tempestività del supporto

#### Principi organizzativi:

##### *Ownership dei processi:*

-> **DEF**: Manager che è responsabile del processo;

-> **LOGICA**: Presidio e supporto dell'integrazione tra processi e strutture organizzative “tradizionali”

-> **LEVE**: Individuare il Process Owner;

-> **OBJ**: Favorire il raggiungimento degli obiettivi di processo & il miglioramento continuo del processo

##### *Process Owner:*

-> **DEF**:

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

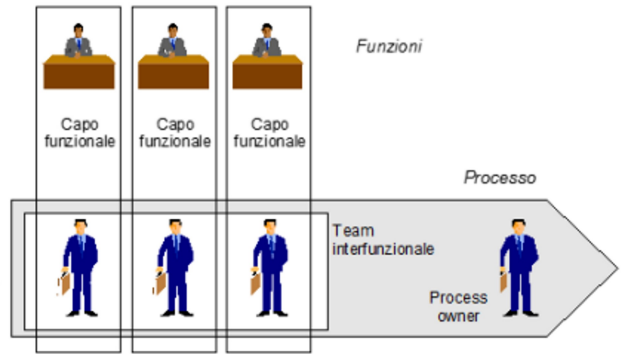
# O>10.3 Processi Aziendali:

## -> 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

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>



## Ridisegno delle mansioni e dei ruoli

-> **LOGICA:** 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** + aumento delle competenze = empowerment del personale
- Necessità di **formazione**

-> **OBJ:** 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 (Tramite Job Enrichment, Job Enlargement; Team Interfunzionali)

## Principi gestionali:

### Documentazione dei processi:

-> **LOGICA:** condivisione e diffusione dei processi;

-> **LEVE:**

- Software di mappatura
- Intranet
- KPI

-> **OBJ:**

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

### Misurazione dei processi:

-> **LOGICA:** Riconoscere ed esplicitare gli obiettivi e definire e misurare i risultati dei processi

-> **LEVE:** Albero delle prestazioni;

-> **OBJ:** Misurazione delle prestazioni di processo & meccanismi di **incentivazione coerenti** con l'ottica di processo.

### Ottimizzazione dei flussi di attività

-> **LOGICA:** 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** (decoupling point);

-> **OBJ:**

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

