

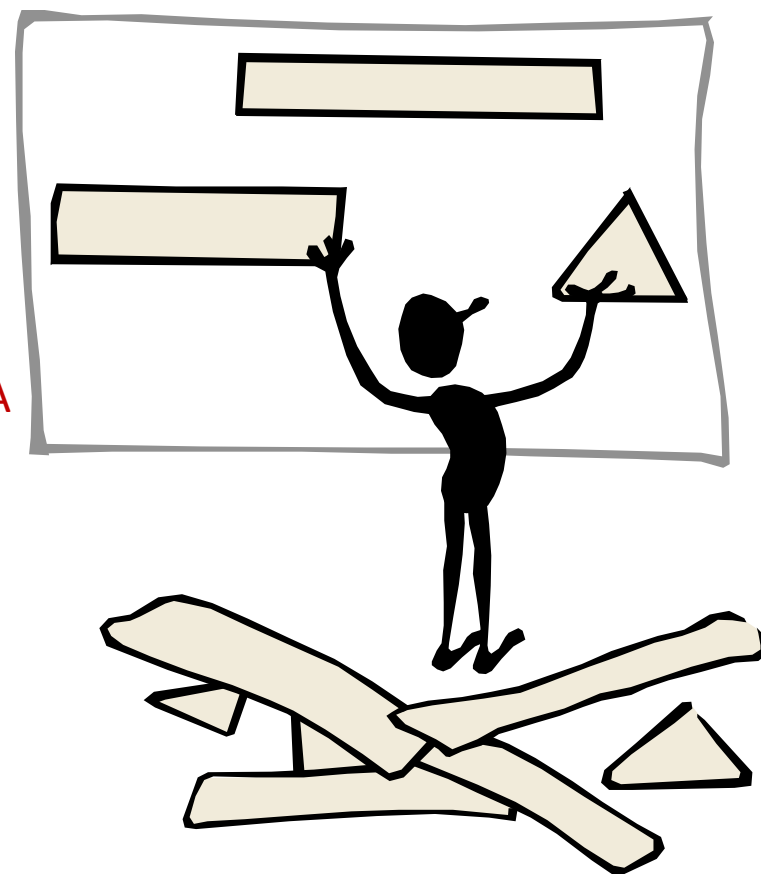
# **Che cos'è un processo ?**

## IN COSA SI CONCRETIZZA L'APPLICAZIONE PRATICA DI UN MODELLO ORGANIZZATIVO ?

NEI **PROCESSI** COSTRUITI DALL' AZIENDA PER RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO  
CORRELATO ALLA PROPRIA STRATEGIA.

L'OBIETTIVO DELL'IMPRESA È ACCRESCERE IL VANTAGGIO RISPETTO AI CONCORRENTI.

LA STRATEGIA È LA RICERCA DELIBERATA DI UN PIANO DI AZIONE CHE SIA IN GRADO  
DI DETERMINARE IL VANTAGGIO COMPETITIVO DI UN' AZIENDA E CHE SI CONCRETIZZA  
GIORNO DOPO GIORNO NELL'EFFETTUAZIONE DI **ATTIVITA'** OPERATIVE IN GRADO  
DI **GENERARE/AGGIUNGERE/MOLTIPLICARE VALORE**.



## CHE COS'E' UN PROCESSO ?

Thomas Davenport (1993), uno dei massimi esperti internazionali di Process Management definisce un processo come:

**«Una sequenza strutturata e monitorata di attività, progettata per produrre uno specifico output per un particolare cliente o mercato».**

Esistono molte altre definizioni di “processo”. Tra le più significative:

**“Serie di attività, fra loro collegate, che producono un risultato che abbia un valore per il cliente”**

Hammer e Champy 1993

**“Un processo di business è composto da una catena di attività, che ha nel suo insieme confini definiti, input ed output.”**

Buitelaar 1994

## CHE COS'E' UN PROCESSO ?

“Il processo è l’organizzazione che lega le attività di *impiegati* alle esigenze e capabilities di *clienti* e *fornitori* in modo da *aumentare la performance* di tutti e tre.”

Ostroff 1993

“Un processo rappresenta un *insieme logico di operazioni (attività)* (o una singola operazione) *eseguita entro il Sistema Azienda.*”

Silverrun 1995

## CHE COS'E' UN PROCESSO ?

In altre parole :

Un processo è uno specifico ordinamento di attività lavorative nel tempo e nello spazio (sequenza di attività), con un inizio e una fine e input e output chiaramente definiti: una struttura (logica) per l'azione (a structure for action).

Praticamente :

I PROCESSI sono

- a. Una serie di attività predefinite, che possono essere realizzate da persone o macchine, per il raggiungimento di un obiettivo.
- b. I processi sono iniziati da specifici eventi (input) e terminano con specifici risultati (output), che possono rappresentare la fine del processo o l'inizio di un successivo processo.
- c. I processi sono composti da numerose attività o compiti, che sono correlati fra loro e che servono a uno scopo comune.

## CHE COS'E' UN PROCESSO ?

In termini estremamente semplici potremmo affermare che i processi descrivono l'organizzazione procedurale, che si traduce con un focus sul **come**:

**come** un'organizzazione lavora, **come** svolge e gestisce le proprie attività, **come** serve i propri clienti.

Questo accento è molto importante, visto che altre discipline affrontano il lavoro di un'organizzazione da altri punti di vista, complementari a quello dei processi.

Per esempio, l'analisi dell'organizzazione strutturale si occupa del chi:

Chi risponde a chi?

Chi è responsabile per le diverse attività e processi?

Chi esegue le attività?

## CHE COS'E' UN PROCESSO ?

È importante evidenziare un'altra distinzione, quella fra **processo e progetto**: un progetto è un evento **unico**, con (idealmente) una data di inizio e di fine. Per esempio un trasloco, l'introduzione di un nuovo sistema informatico, la fusione fra due aziende;

al contrario, **un processo è un evento ripetitivo e standardizzato**, come per esempio la selezione e assunzione di un nuovo collaboratore; la fatturazione di un servizio o prodotto; le attività di check-in in un albergo; la gestione degli acquisti di un'industria; l'organizzazione degli esami in una scuola.

Un processo possiede sempre uno o più **fornitori**; definiamo **fornitore chi fornisce l'input per il processo**; analogamente un processo ha uno o più **clienti**, ovvero **il destinatario dell'output**.

I fornitori e i clienti possono essere **esterni o interni all'organizzazione**.

Per esempio, i processi di fatturazione o di customer service servono in primo luogo clienti esterni, mentre i processi di assunzione di personale o di pianificazione della produzione servono essenzialmente clienti interni (altri processi dell'organizzazione).

Gli input e output possono ovviamente essere anche di natura immateriale, per esempio dati e informazioni (come nel caso di processi legati all'informatica o all'amministrazione).

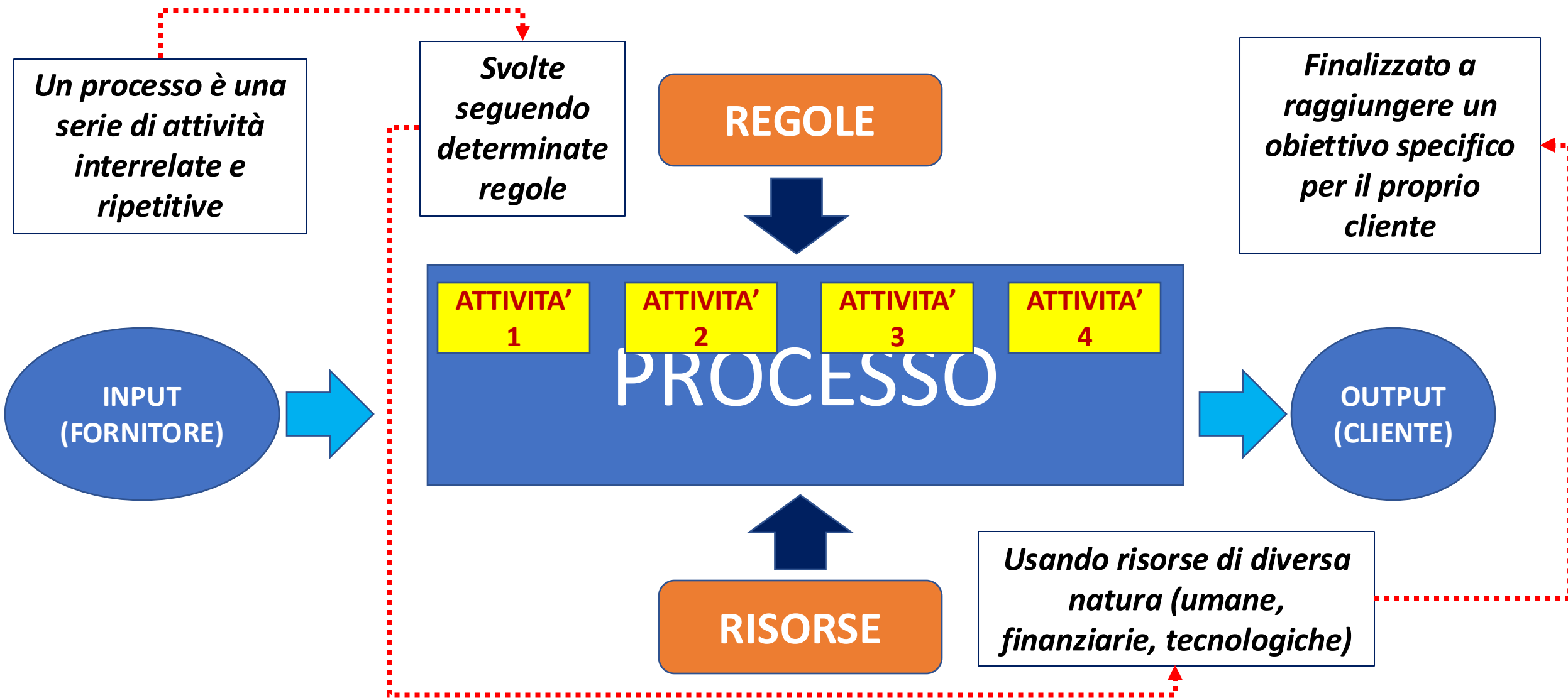
## CHE COS'E' UN PROCESSO ?

L'obiettivo ultimo di ogni processo dovrebbe consistere **nella soddisfazione sia delle esigenze del proprio cliente diretto (interno o esterno) che delle esigenze del cliente finale esterno**, colui che in sostanza paga per il servizio offerto dall'organizzazione.

Questa filosofia gestionale prende il nome di “**catena cliente-fornitore**”.  
Nello schema successivo sono riassunti gli elementi fondamentali di un processo.

Oltre agli elementi appena discussi, sono raffigurati due altri fattori: **le regole** che determinano la modalità di esecuzione del processo e **le risorse** necessarie per tale esecuzione.

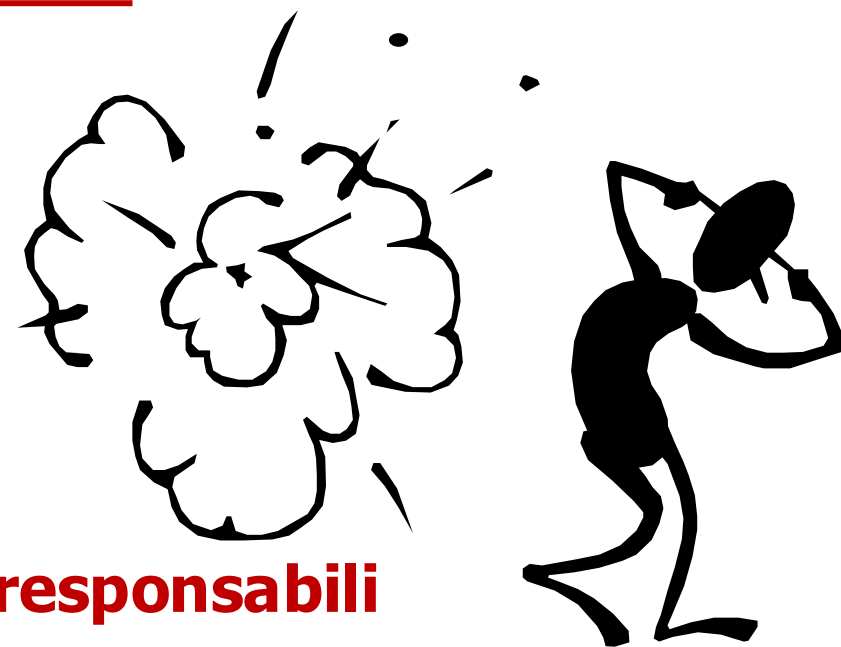




## **PRINCIPALI SINTOMI DELLA NECESSITA' DI (RE)INGEGNERIZZARE I PROCESSI AZIENDALI**

### **Condizioni di maturita' per la (re)ingegnerizzazione**

- **Attività disarticolate tra loro**
- **Risultati non corretti al primo tentativo**
- **Processi sequenziali e non integrati**
- **Mancanza di focalizzazione nella attribuzione delle responsabilità**
- **Bisogno di autonomia da parte delle risorse**
- **Mancanza di fiducia nelle risorse da parte dei responsabili**
- **Limitata capacità di fornire risposte**



**Un ultimo appunto prima di iniziare a parlare in dettaglio di BUSINESS PROCESS MAPPING.  
Nell'affrontare i prossimi passi si tengano sempre ben presenti le regole d'oro del Process Mapping.**

### **PRIMA REGOLA D'ORO**

Utilità, chiarezza e fruibilità sono da anteporre alla correttezza formale e accademica dello strumento! Il valore effettivo della mappatura non viene giudicato dalla sua eleganza formale o peggio dalla sua complessità, bensì da quanto essa sia vissuta nella realtà organizzativa: i dirigenti, quadri e collaboratori conoscono i processi? Li sanno leggere e interpretare? Consultano i documenti di process mapping? Tali documenti vengono utilizzati nella formazione di nuovi collaboratori? Vengono costantemente e sistematicamente rivisti e aggiornati?

### **SECONDA REGOLA D'ORO**

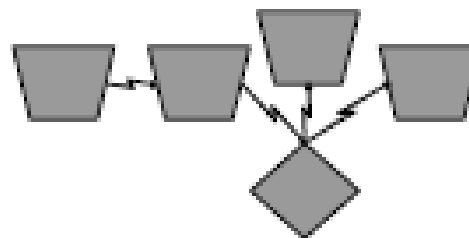
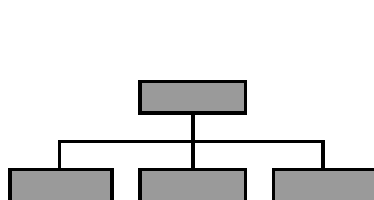
Formalizzare solo il necessario, non tutto quanto è formalizzabile! Spesso chi si occupa professionalmente di gestione dei processi “si innamora” del process mapping e tende a esagerare, producendo una mole di documentazione che non viene in seguito recepita e vissuta nella realtà aziendale: il tutto diventa frustrante, inutile e costoso...

# **L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI**

## Definizioni

## L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

- Una Organizzazione è un insieme pianificato di *persone, attività e processi* finalizzato al raggiungimento di un obiettivo comune, attraverso il principio della divisione del lavoro e delle funzioni e attraverso una gerarchia di autorità e Responsabilità
- L'Organizzazione è il complesso delle modalità secondo le quali viene effettuata la divisione del lavoro in compiti distinti e quindi viene realizzato il coordinamento fra tali compiti
- L'Organizzazione è un insieme di mezzi e di persone che, per il conseguimento di uno scopo preordinato, si dividono il lavoro assegnando a ciascuno compiti specifici e, conseguentemente, definiscono le modalità di coordinamento razionale di tali compiti



Strutture

+

Persone

+

Processi

=

Organizzazione

## L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

### Ricordiamo brevemente la definizione di «processo»

Un processo può essere definito come “un insieme di attività eseguite in ambiti organizzativi diversi e collegate tra loro finalizzate al raggiungimento di un obiettivo di business” o in alternativa come “una sequenza standard di attività, richiesta per completare una transazione di business o per ottenere un determinato prodotto”

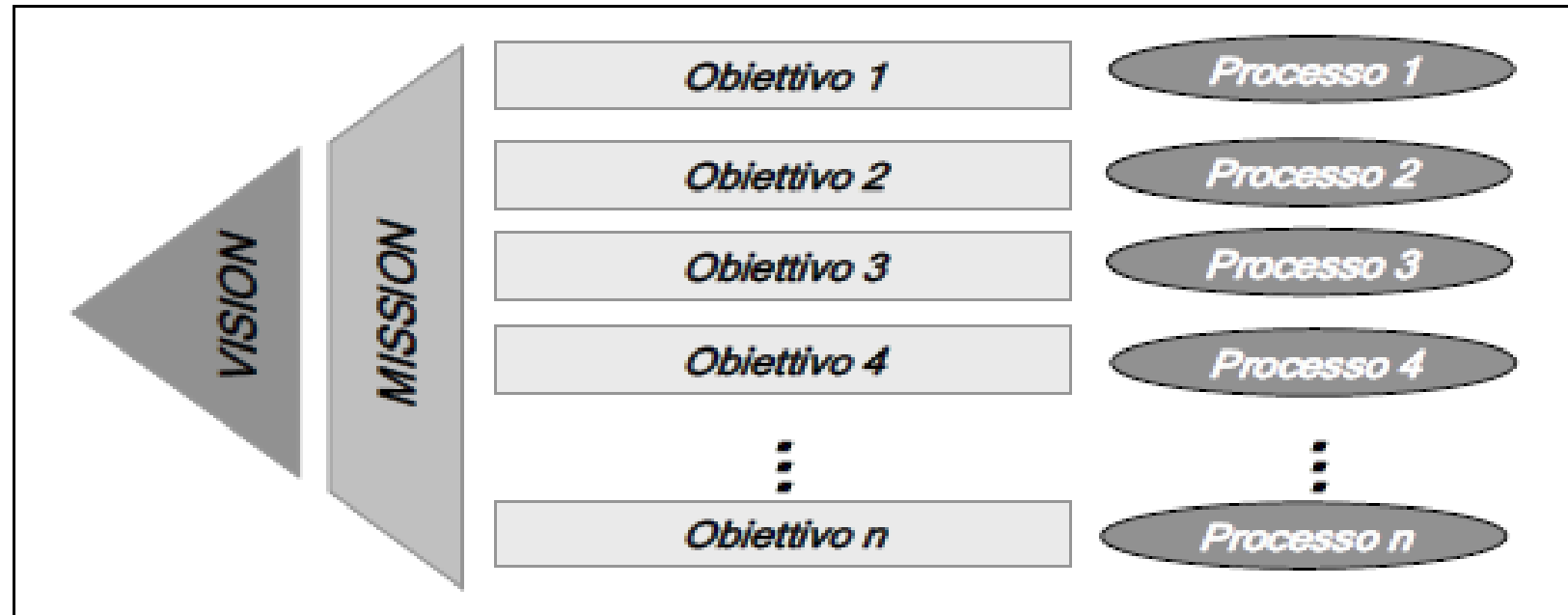
*- Il processo di Approvvigionamento -*

ESEMPLIFICATIVO



## L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

### - Il modello dei Processi -



Il modello dei **processi** viene definito a partire dagli obiettivi di business, in modo indipendente da vincoli organizzativi, tecnologici, logistici e di Risorse Umane

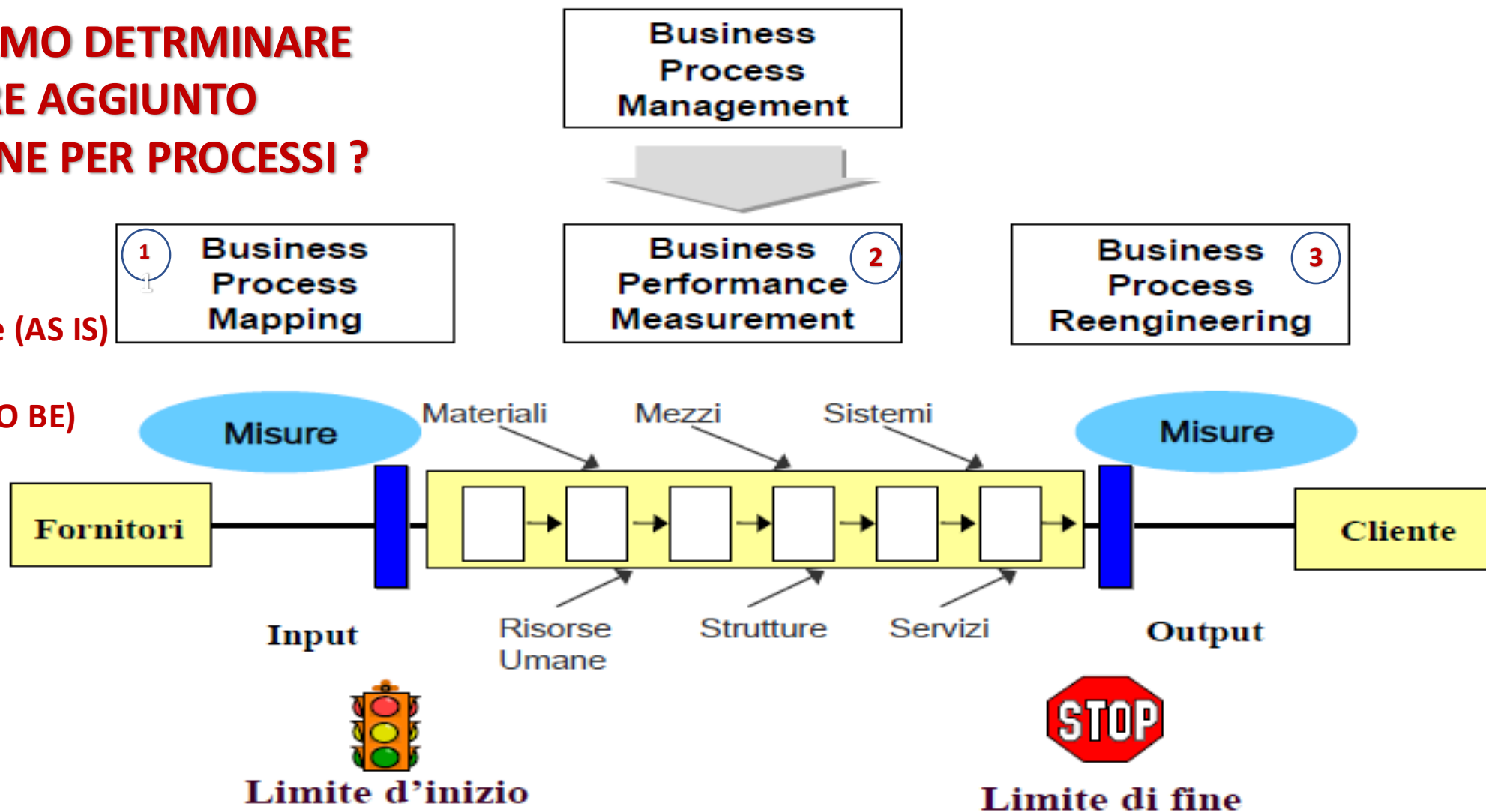


*Ogni business può essere descritto e analizzato come un insieme di processi tra loro collegati*

## L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

### COME POSSIAMO DETERMINARE IL VALORE AGGIUNTO DELLA GESTIONE PER PROCESSI ?

1. Rappresentazione (AS IS)
2. Misurazione (KPI)
3. Ottimizzazione (TO BE)





## L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

### 1. RAPPRESENTIAMO I PROCESSI (Process Mapping)

#### - I principi del Business Process Mapping -

Stabilire i **confini** del processo

- definire i limiti del processo (*dove inizia e dove termina*) individuando eventi precisi ed identificabili



Individuare **fornitori e input**

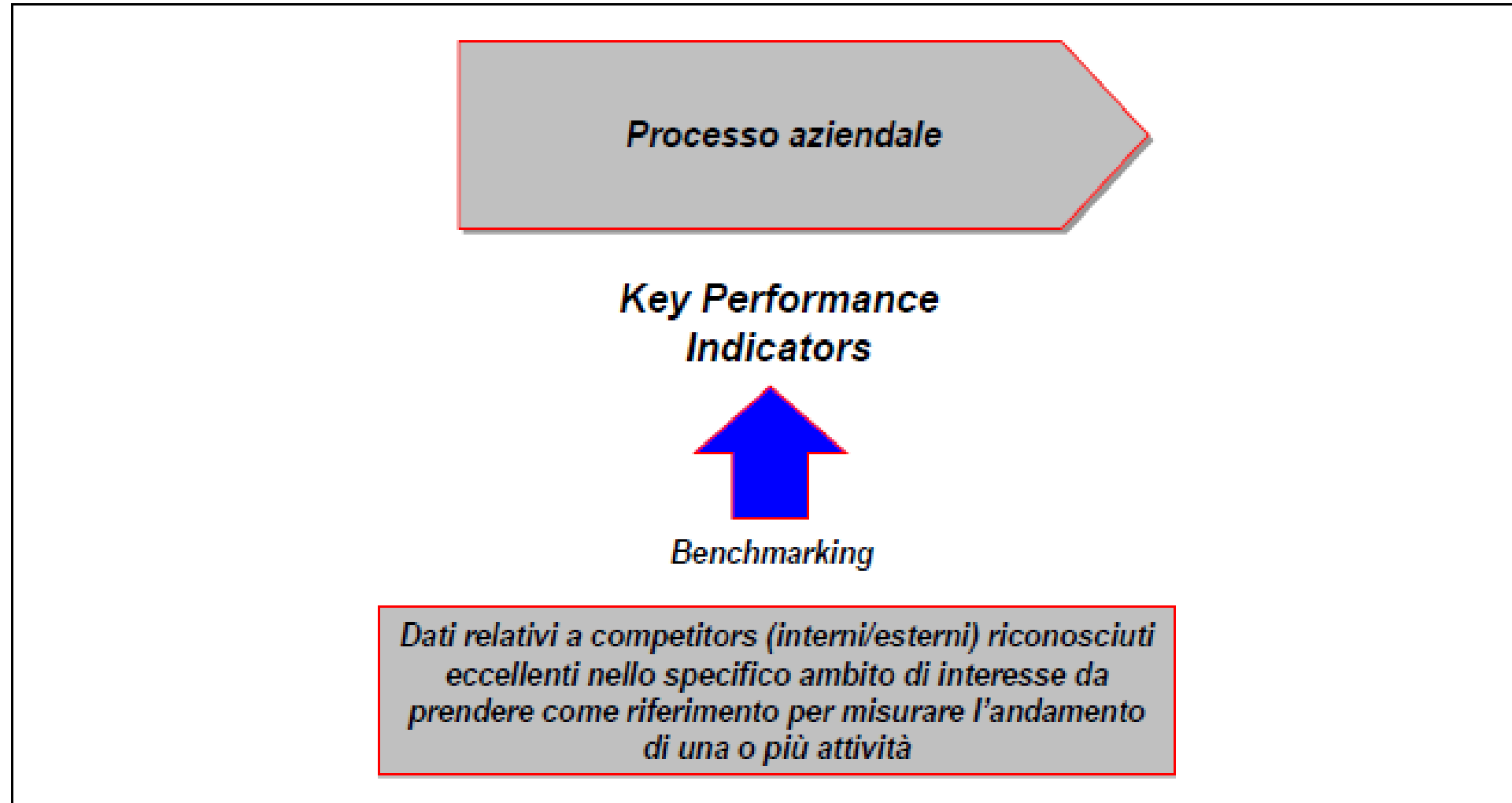
- identificare enti/funzioni che forniscono prodotti o servizi (input) che vengono utilizzati dal processo

Individuare **clienti e output**

- identificare coloro che, internamente o esternamente all'azienda, utilizzano prodotti o servizi (output) del processo

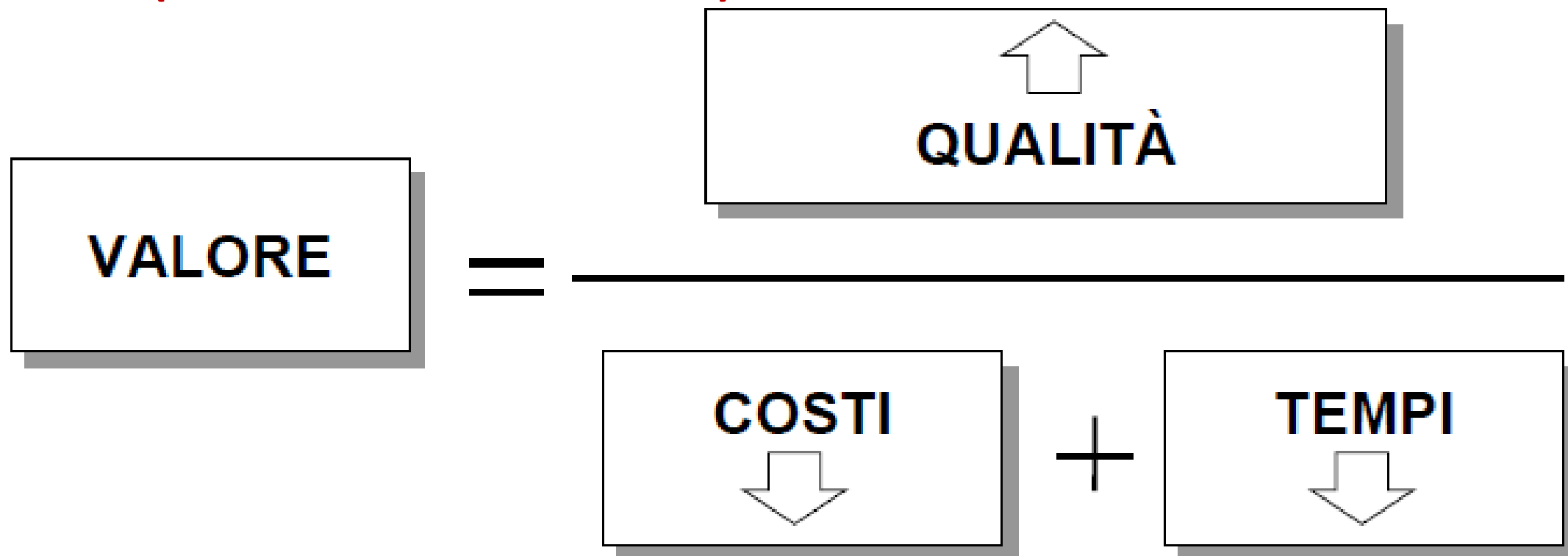
## **2. MISURIAMO I RISULTATI (KPI)**

*- Individuazione dei KPI di processo -*

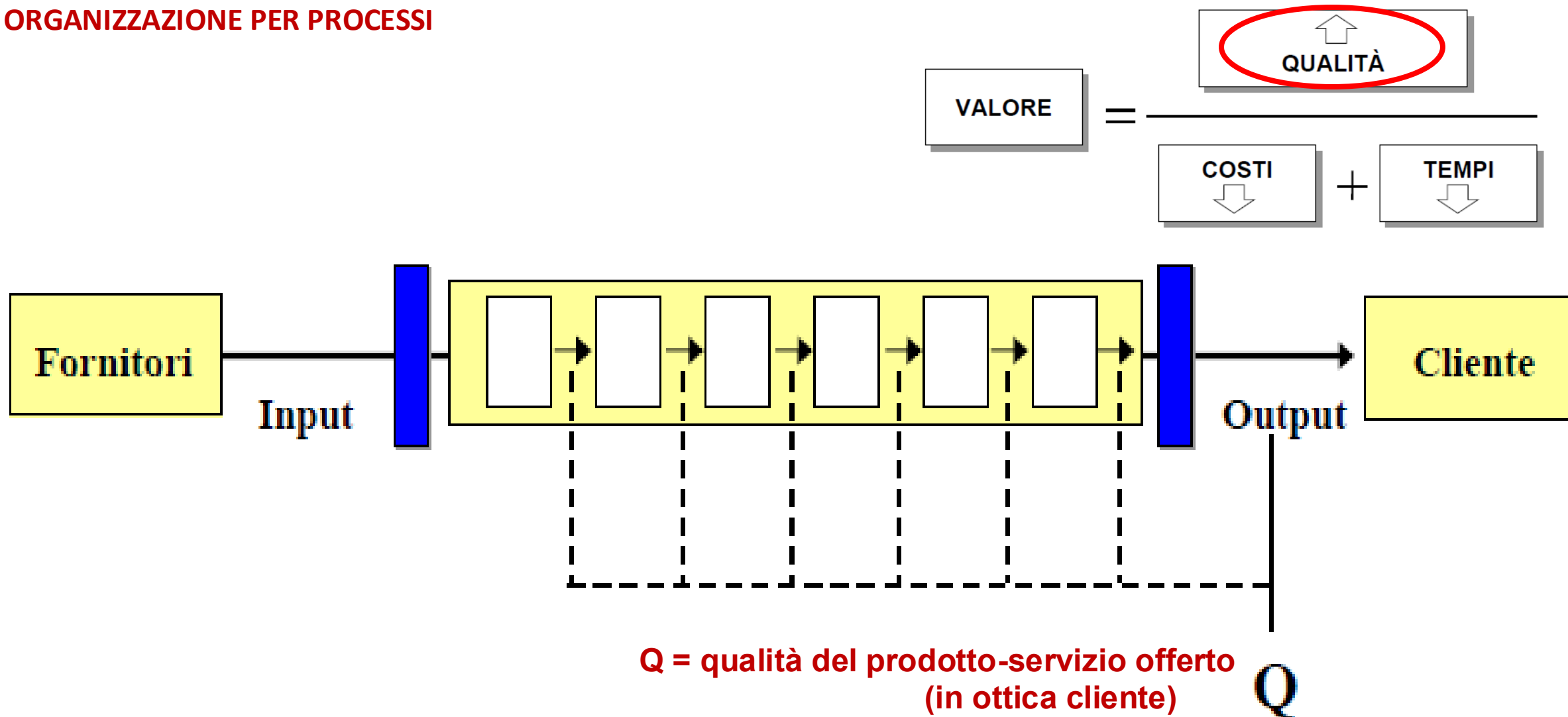


**L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI**

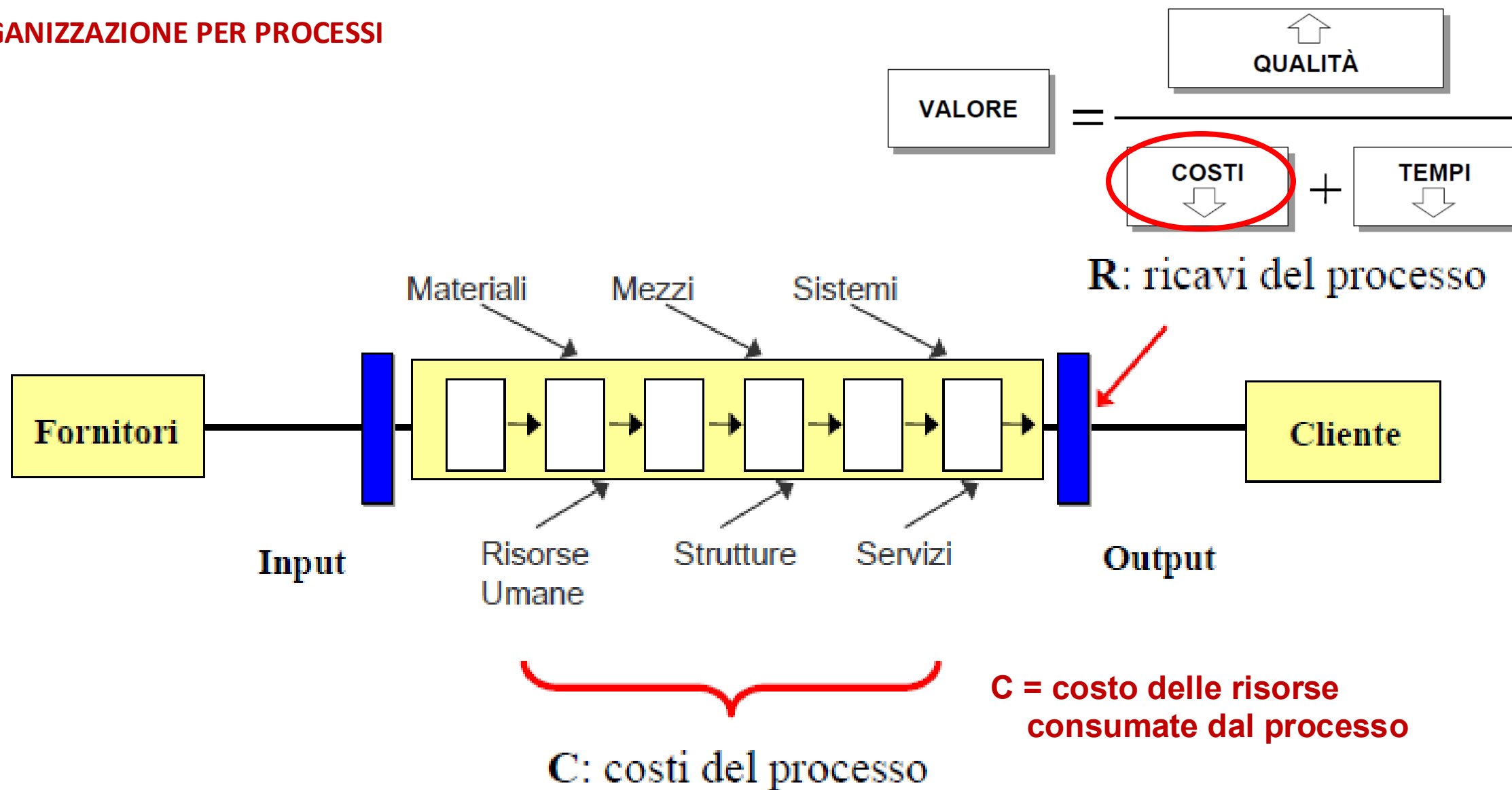
### **3. OTTIMIZZIAMO I RISULTATI ATTRAVERSO IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI PROCESSI (AGGIUNGIAMO VALORE)**



## L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

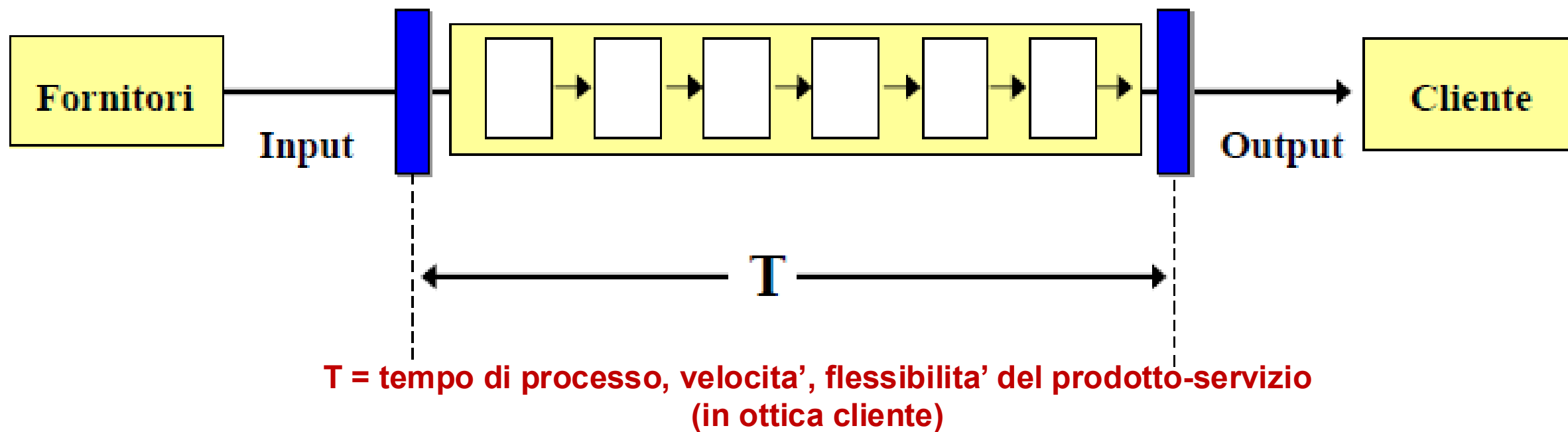


## L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

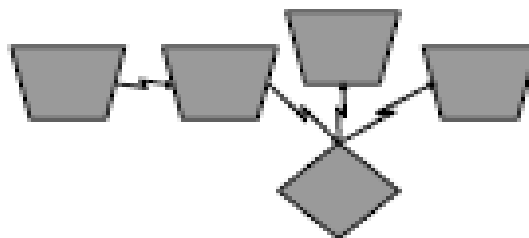
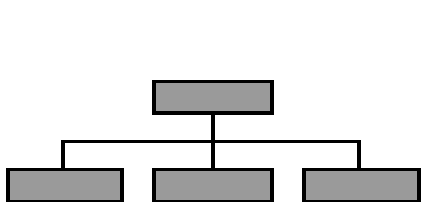


## L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

$$\text{VALORE} = \frac{\text{QUALITÀ}}{\text{COSTI} + \text{TEMPI}}$$



## L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI



**ORGANIZZARE E'  
CREARE VALORE  
NON ESISTE  
L'ORGANIZZAZIONE**

**«GIUSTA»  
MA QUELLA CHE CREA  
VALORE**

