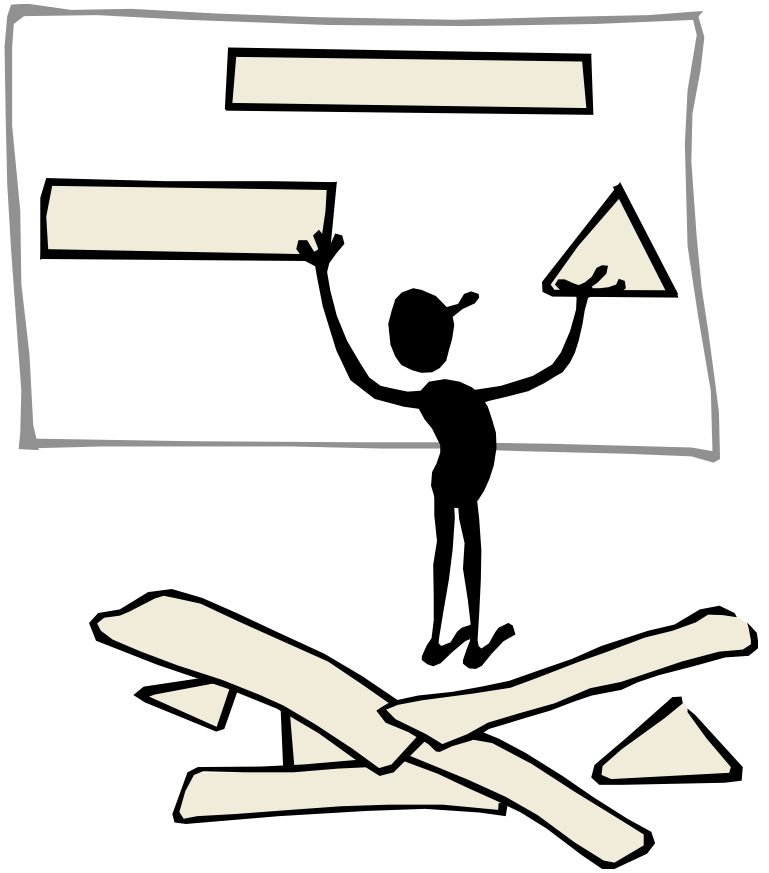
Che cos'è un processo ?

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).

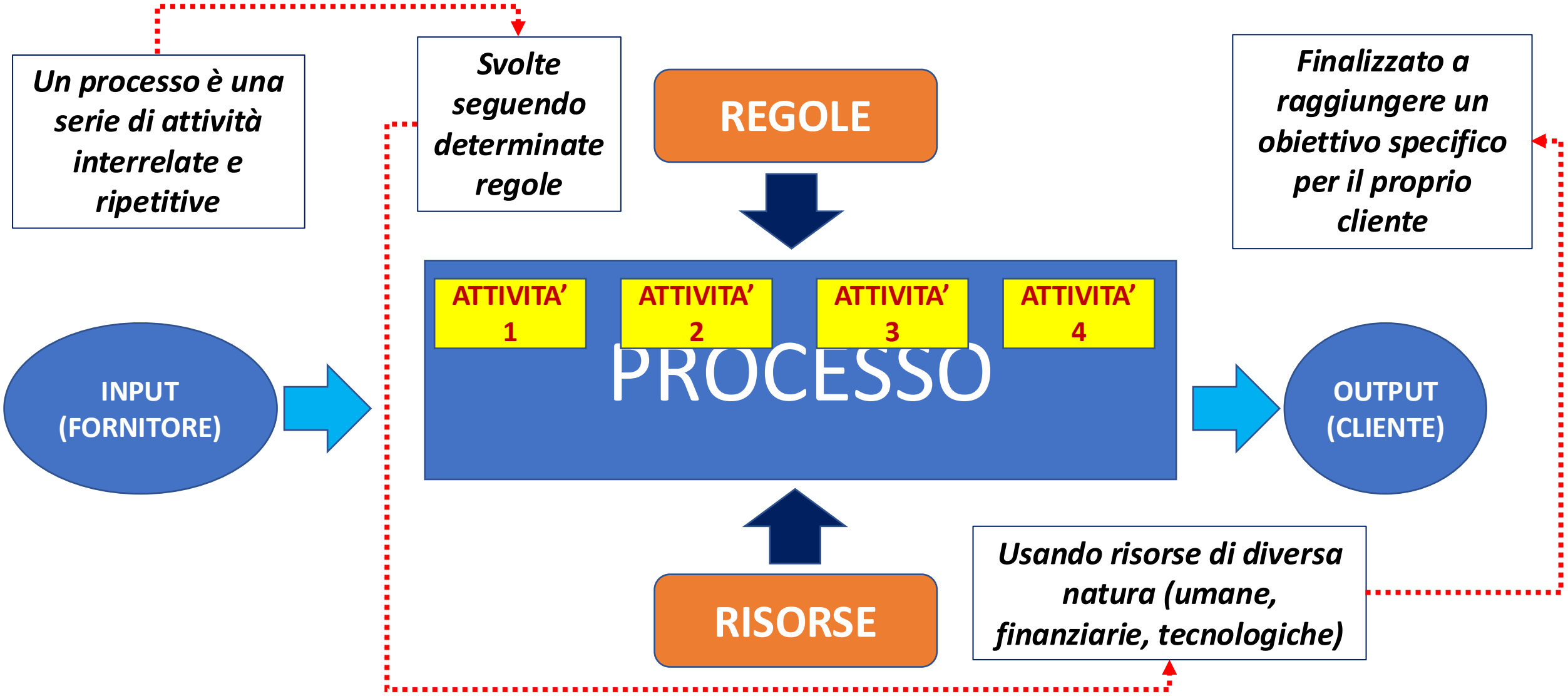
CHE COS'E' UN PROCESSO ?

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.

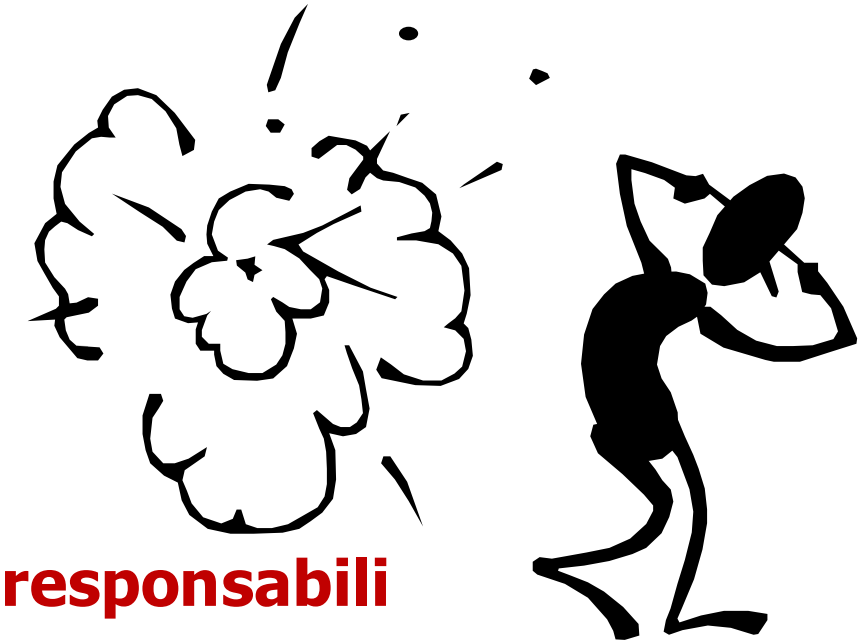
Oltre agli elementi appena discussi, sono raffigurati due altri fattori: **le regole** che determinano la modalità di esecuzione del processo e **le risorse** necessarie per tale esecuzione.


Un processo è una serie di attività interrelate e ripetitive
Svolte seguendo determinate regole
REGOLE
Finalizzato a raggiungere un obiettivo specifico per il proprio cliente
ATTIVITA' 1
ATTIVITA' 2
ATTIVITA' 3
ATTIVITA' 4
PROCESSO
INPUT (FORNITORE)
OUTPUT (CLIENTE)
RISORSE
Usando risorse di diversa natura (umane, finanziarie, tecnologiche)

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

Condizioni di maturita' per la (re)ingegnerizzazione

- Attivita' disarticolate tra loro
- Risultati non corretti al primo tentativo
- Processi sequenziali e non integrati
- Mancanza di focalizzazione nella attribuzione delle responsabilita'
- Bisogno di autonomia da parte delle risorse
- Mancanza di fiducia nelle risorse da parte dei responsabili
- Limitata capacita' 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?

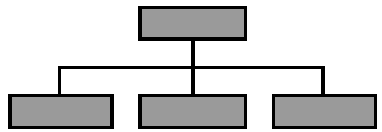
SECONDA REGOLA D'ORO

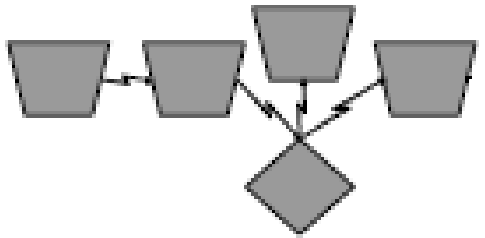
Formalizzare solo il necessario, non tutto quanto è formalizzabile! Spesso chi si occupa professionalmente di gestione dei processi "si innamora" del process mapping e tende a esagerare, producendo una mole di documentazione che non viene in seguito recepita e vissuta nella realtà aziendale: il tutto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

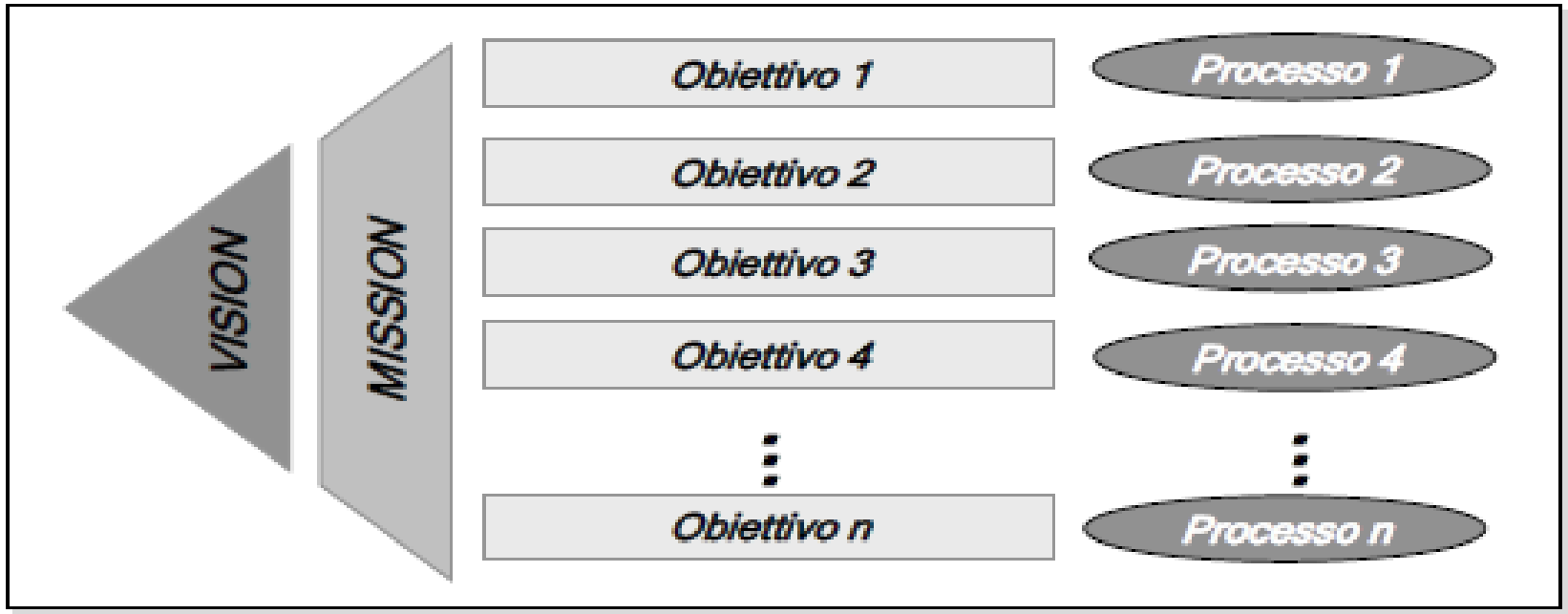
- Il processo di Approvvigionamento -

ESEMPLIFICATIVO



L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

- Il modello dei Processi -

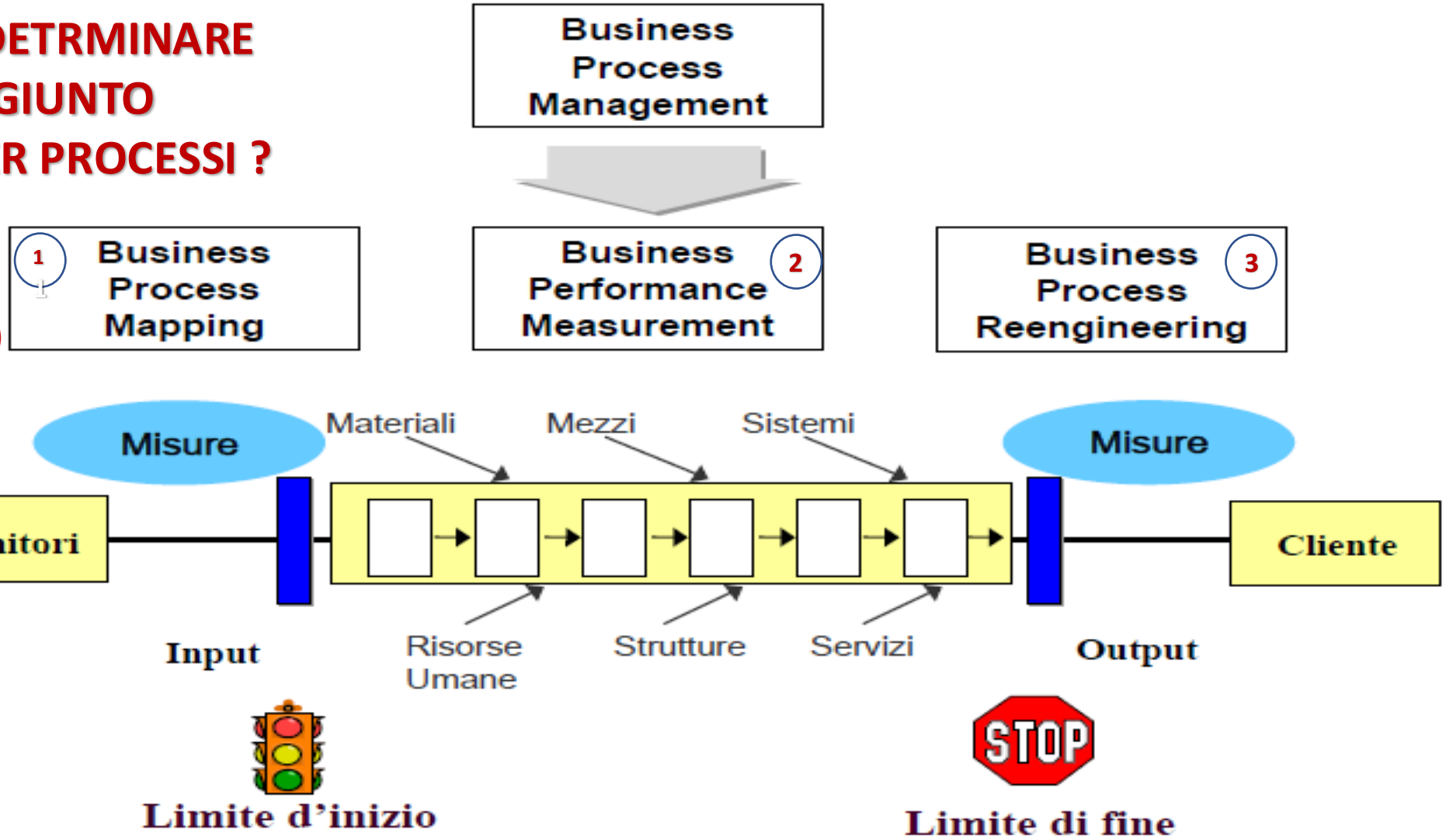


Il modello dei **processi** viene definito a partire dagli obiettivi di business, in modo indipendente da vincoli organizzativi, tecnologici, logistici e di Risorse Umane

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

L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

COME POSSIAMO DETRMINARE 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)

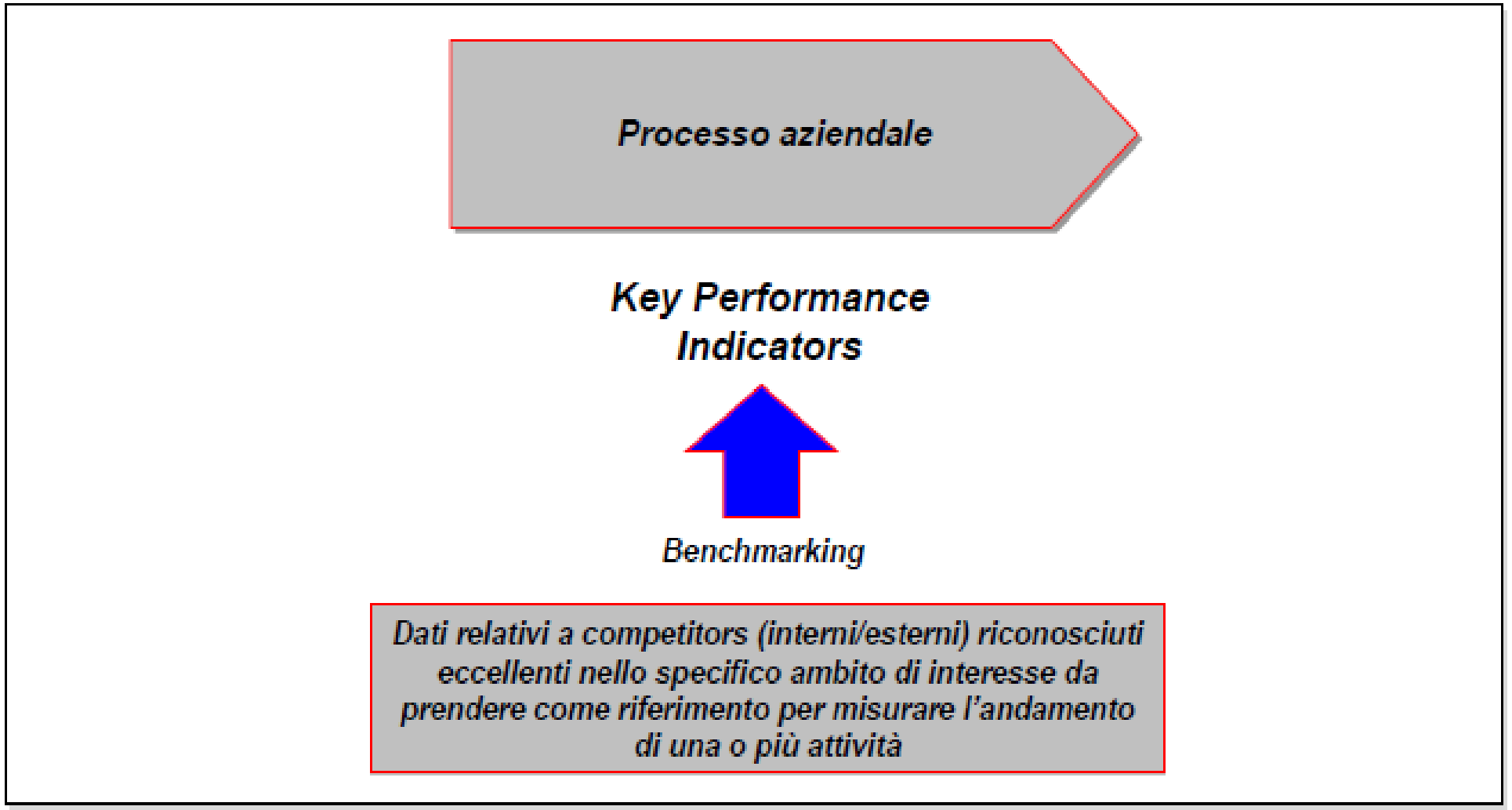
- I principi del Business Process Mapping -

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



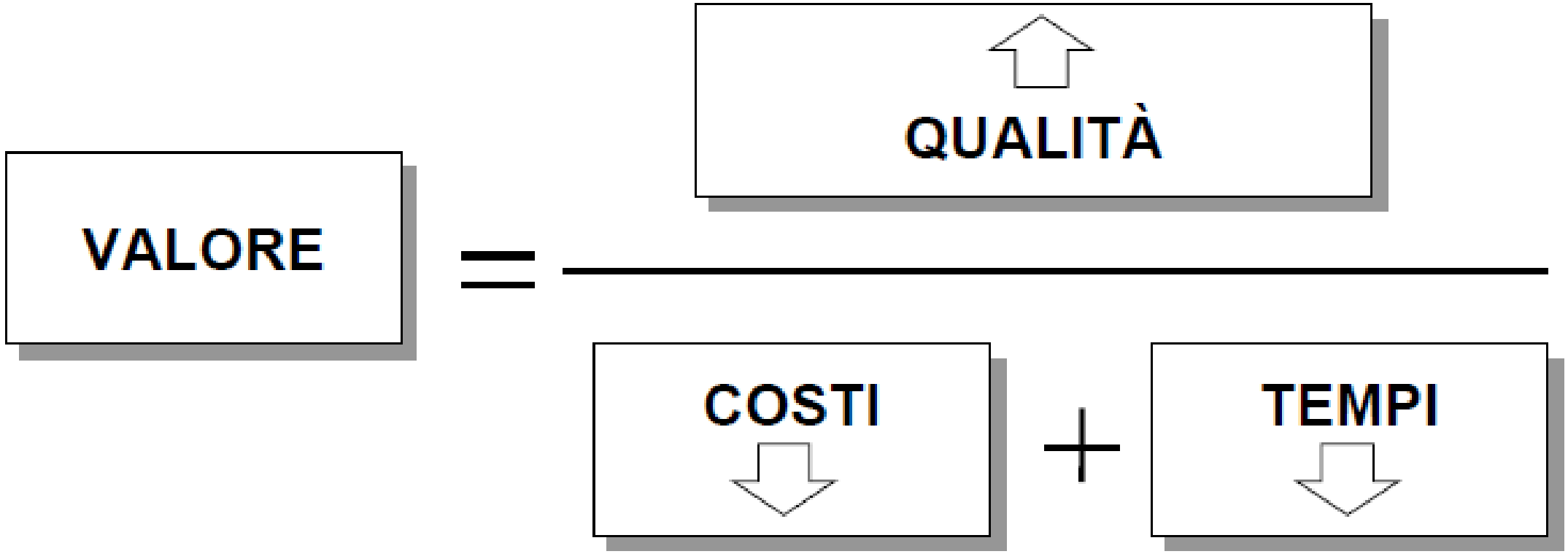
2. MISURIAMO I RISULTATI (KPI)

- Individuazione dei KPI di processo -

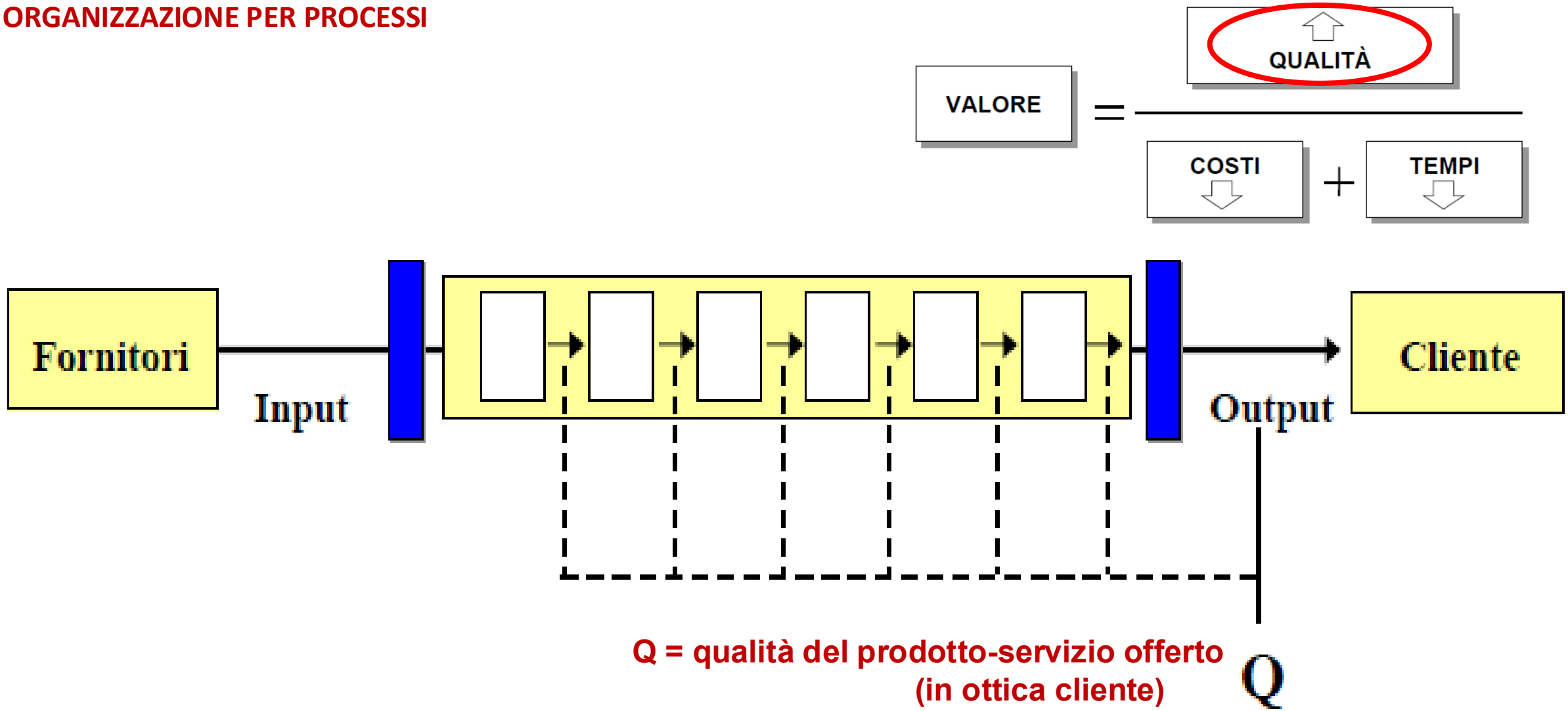


L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

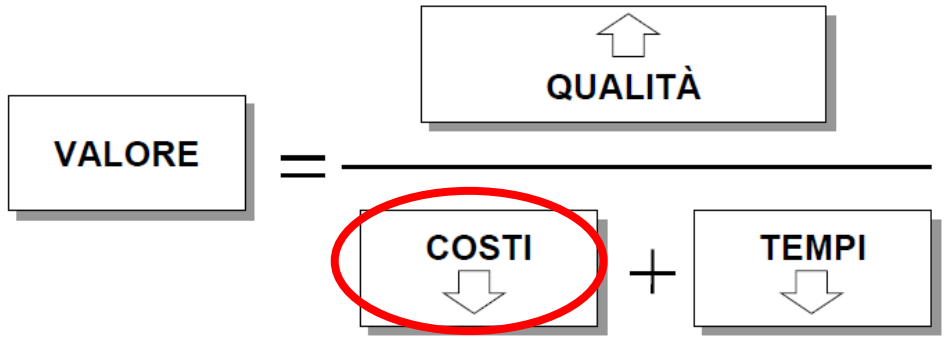
3. OTTIMIZZIAMO I RISULTATI ATTRAVERSO IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEI PROCESSI (AGGIUNGIAMO VALORE)

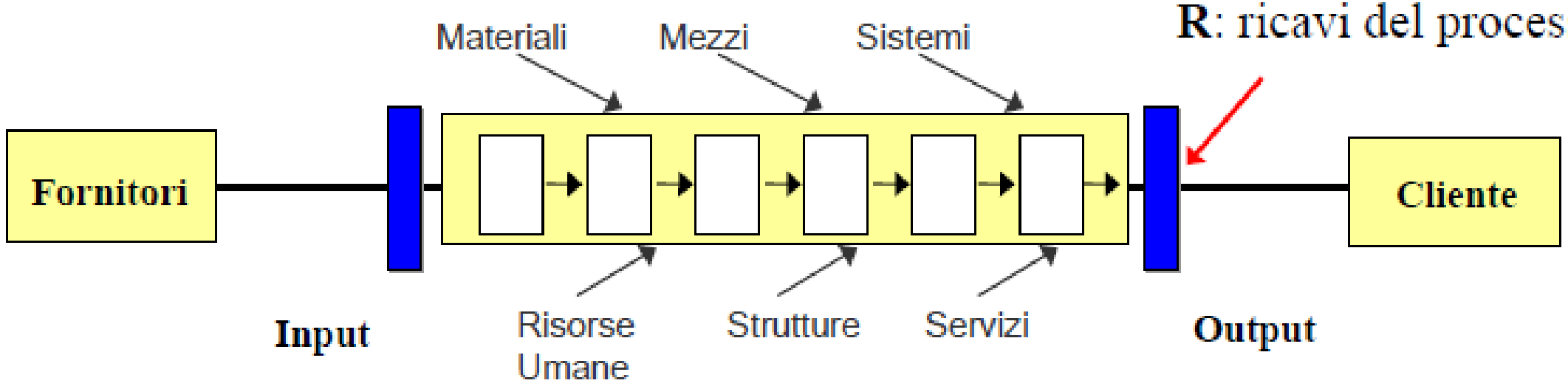


L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI



L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI



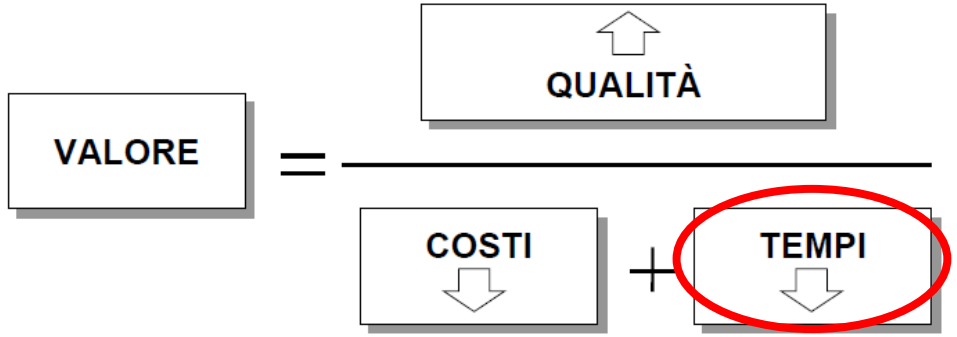


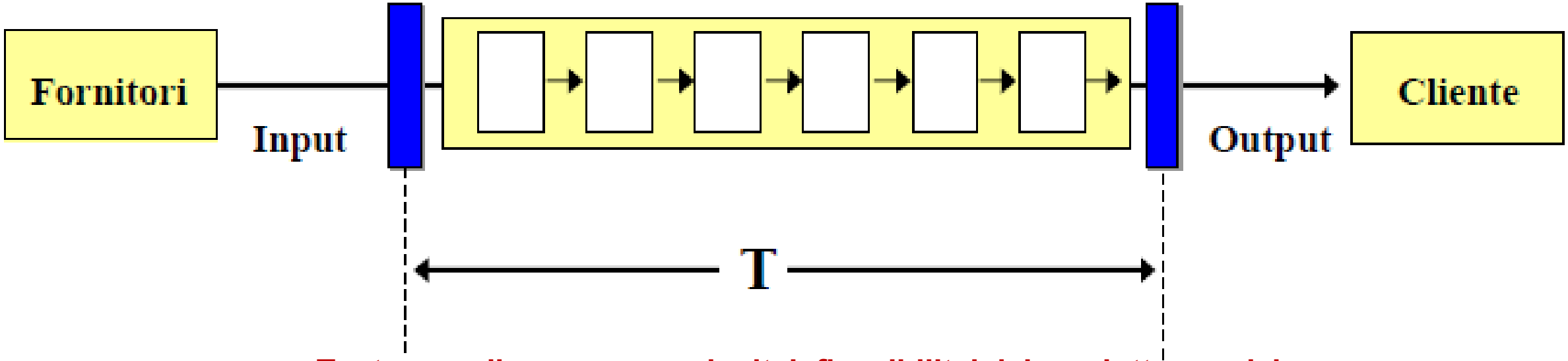
R: ricavi del processo

C: costi del processo

C = costo delle risorse consumate dal processo

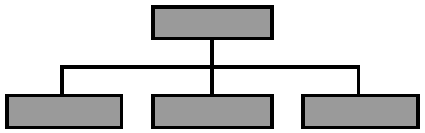
L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

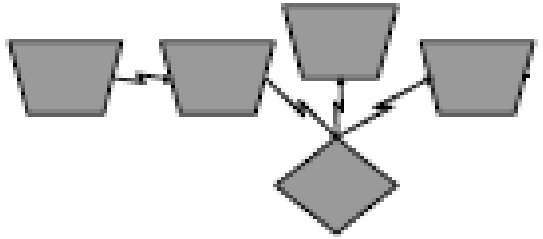




T = tempo di processo, velocita', flessibilita' del prodotto-servizio (in ottica cliente)

L' ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI





Strutture + Persone + Processi = Organizzazione

ORGANIZZARE E' CREARE VALORE
NON ESISTE L'ORGANIZZAZIONE «GIUSTA»
MA QUELLA CHE CREA

VALORE

