Processi, Mappatura e Riprogettazione Organizzativa

Traccia della Lezione del 4 novembre 2026 — Prima parte

Esercitazione sulla mappatura del processo di acquisto, limiti del modello funzionale e introduzione agli strumenti per il miglioramento e la riprogettazione dei processi aziendali: dal **Business Process Improvement** al **Business Process Reengineering**.

Argomenti trattati

01

Mappatura del processo

Struttura del flow chart, corsie, attività elementari e classificazione dei box

02

Esempio processo di acquisto

Scambi con l'esterno, ruolo del fornitore, distribuzione dei controlli

03

Limiti del modello funzionale

Effetto silos, coordinamento, prestazione di processo vs. prestazione di funzione

04

Miglioramento e reengineering

BPI vs. BPR, criteri di scelta, approcci incrementali e radicali

Cos'è un Flow Chart e come si costruisce

Il flow chart è lo strumento principale per rappresentare visivamente un processo. La sua costruzione segue un percorso preciso:

1 Mappare e descrivere il processo

Raccogliere informazioni tramite interviste e analisi preliminare

2 Suddividere in fasi e individuare input/output

Definire i confini del processo: dove inizia e dove termina

3 Rappresentare con il diagramma

Indicare inizio e fine; la richiesta d'acquisto può coincidere con l'inizio

Da ricordare

Non esiste un formato unico valido per tutti i processi. La rappresentazione va scelta in base allo **scopo** e alle **esigenze informative**: né troppo dettagliata da risultare confusa, né troppo sintetica da non comunicare nulla.

Il flow chart discusso in aula può essere usato come riferimento per l'esame intermedio: è un modello utile, non obbligatorio né esclusivo.

Corsie e Strutture Coinvolte (flow chart processo acquisto pc)

Il flow chart può essere organizzato in **corsie o colonne**, una per ciascuna struttura o ruolo coinvolto nel processo. Questa disposizione rende immediatamente visibili i passaggi di responsabilità tra uffici diversi.

Dipendente / Unità richiedente

Avvia la richiesta d'acquisto o la firma il responsabile dell'area

Ufficio Acquisti

Verifica conformità, raccoglie preventivi, gestisce la relazione col fornitore

Responsabile Budget

Autorizza la spesa in base alle disponibilità e alle politiche aziendali

Magazzino / Ricevimento

Riceve la merce, effettua la prima verifica, segnala eventuali difformità

Ufficio IT

Configura il bene tecnologico prima della consegna al dipendente

Amministrazione

Registra il cespite e aggiorna il patrimonio aziendale

Si può aggiungere una corsia per il **Fornitore** per contestualizzare gli scambi con l'esterno, senza dover mappare le sue attività interne.

Classificare le Attività Elementari

Ogni box del flow chart rappresenta un'attività elementare. Classificarle consente di **analizzare la distribuzione del carico di lavoro** e individuare potenziali criticità nella struttura organizzativa.



Esecuzione

Attività operative che producono direttamente un output: la trasformazione concreta del processo



Decisione

Scelte che determinano il percorso successivo del processo, rappresentate tipicamente con un rombo



Controllo

Verifiche di conformità, qualità o coerenza rispetto a standard definiti



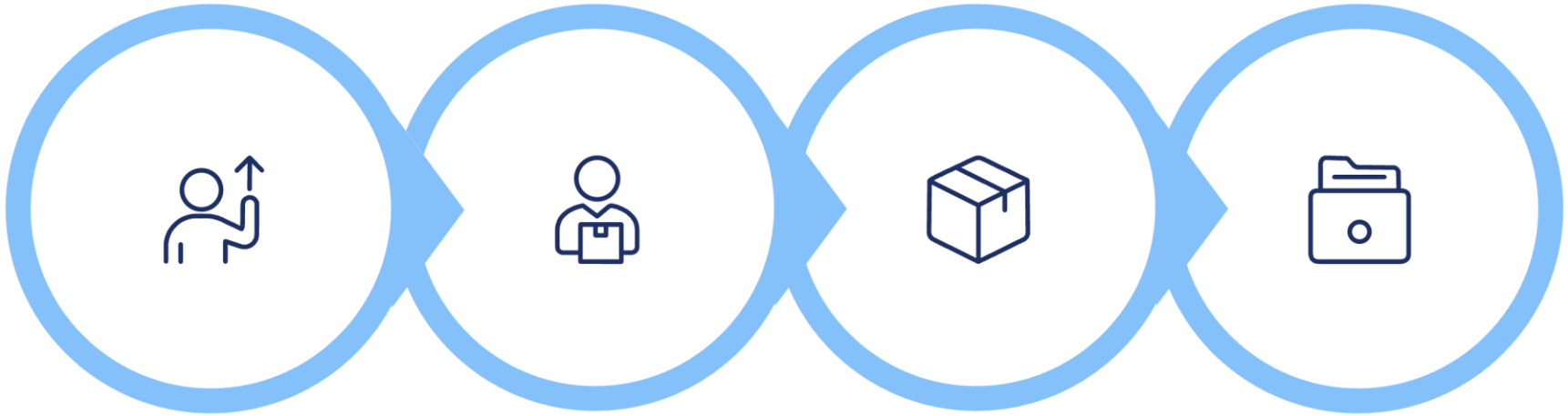
Monitoraggio

Osservazione continuativa dell'andamento del processo nel tempo

Una concentrazione eccessiva di controlli o decisioni su una sola struttura può segnalare criticità. La mappa non fornisce giudizi definitivi, ma rende le informazioni più leggibili e accessibili all'analisi.

ESEMPIO

Il Processo di Acquisto: Sequenza Completa



Richiesta **Selezione** **Ricezione** **Chiusura**

Il processo attraversa più funzioni aziendali: dall'unità richiedente all'acquisti, dalla gestione del budget al ricevimento, fino all'IT e all'amministrazione. Ogni fase produce un output che diventa input della fase successiva.

Scambi con il Fornitore: Input e Output

Come rappresentare il fornitore

Il fornitore può essere incluso nel flow chart in tre modi alternativi:

- **Corsia dedicata:** il fornitore ha una propria corsia nel diagramma, utile per contestualizzare gli scambi
- **Simboli distinti:** input e output verso l'esterno sono indicati con simboli grafici specifici
- **Rinvio:** una nota o freccia indica il punto di scambio senza rappresentare le attività del fornitore

Flussi da chiarire sempre

Output verso l'esterno

Es. la **richiesta di preventivo** inviata al fornitore dall'ufficio acquisti

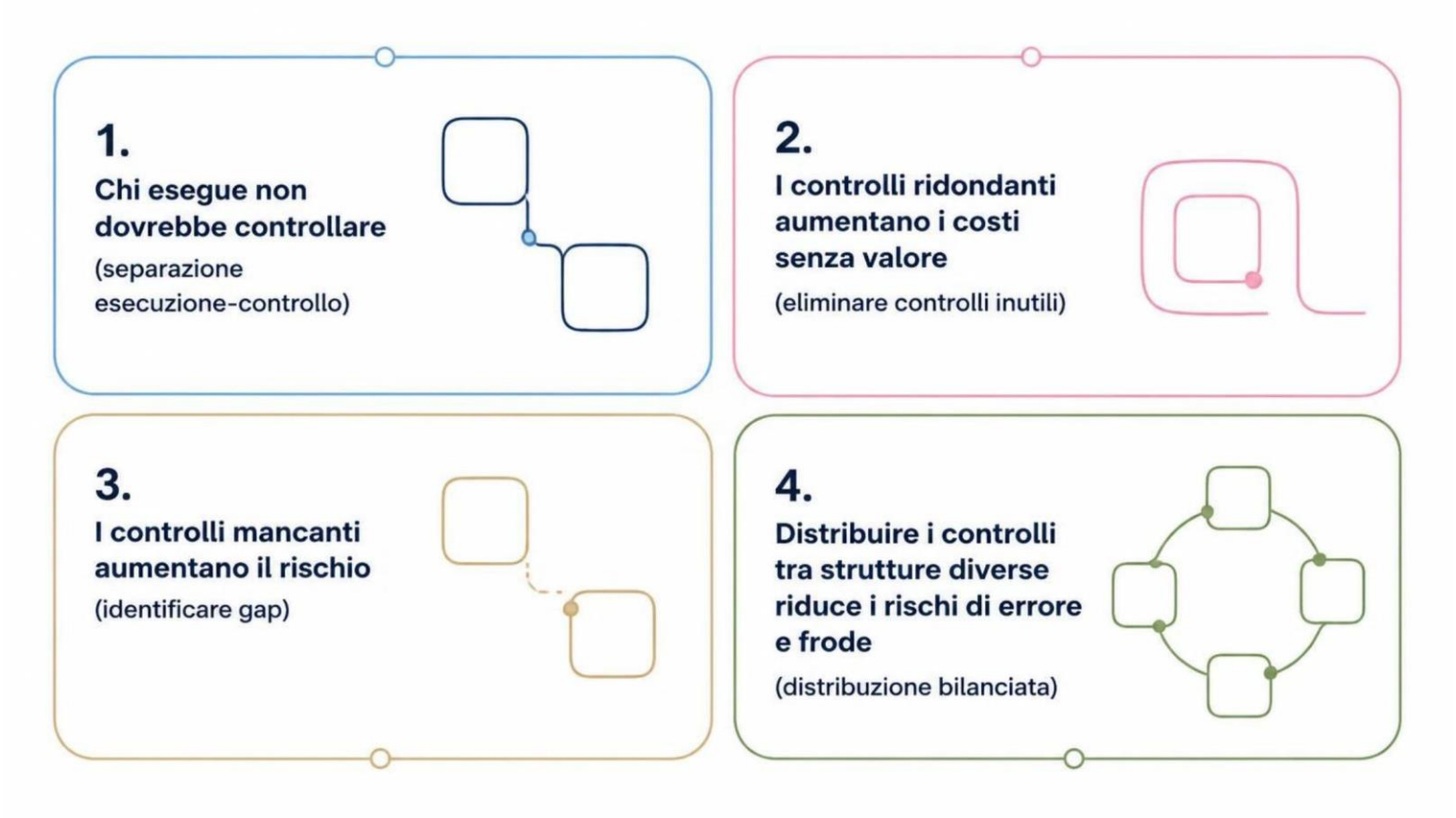
Input dall'esterno

Es. la **consegna del computer** da parte del fornitore al magazzino/ricevimento

La corsia del fornitore **non implica** la mappatura dettagliata delle sue attività interne: serve solo a contestualizzare gli scambi organizzativi.

Segregazione dei Controlli e Criticità

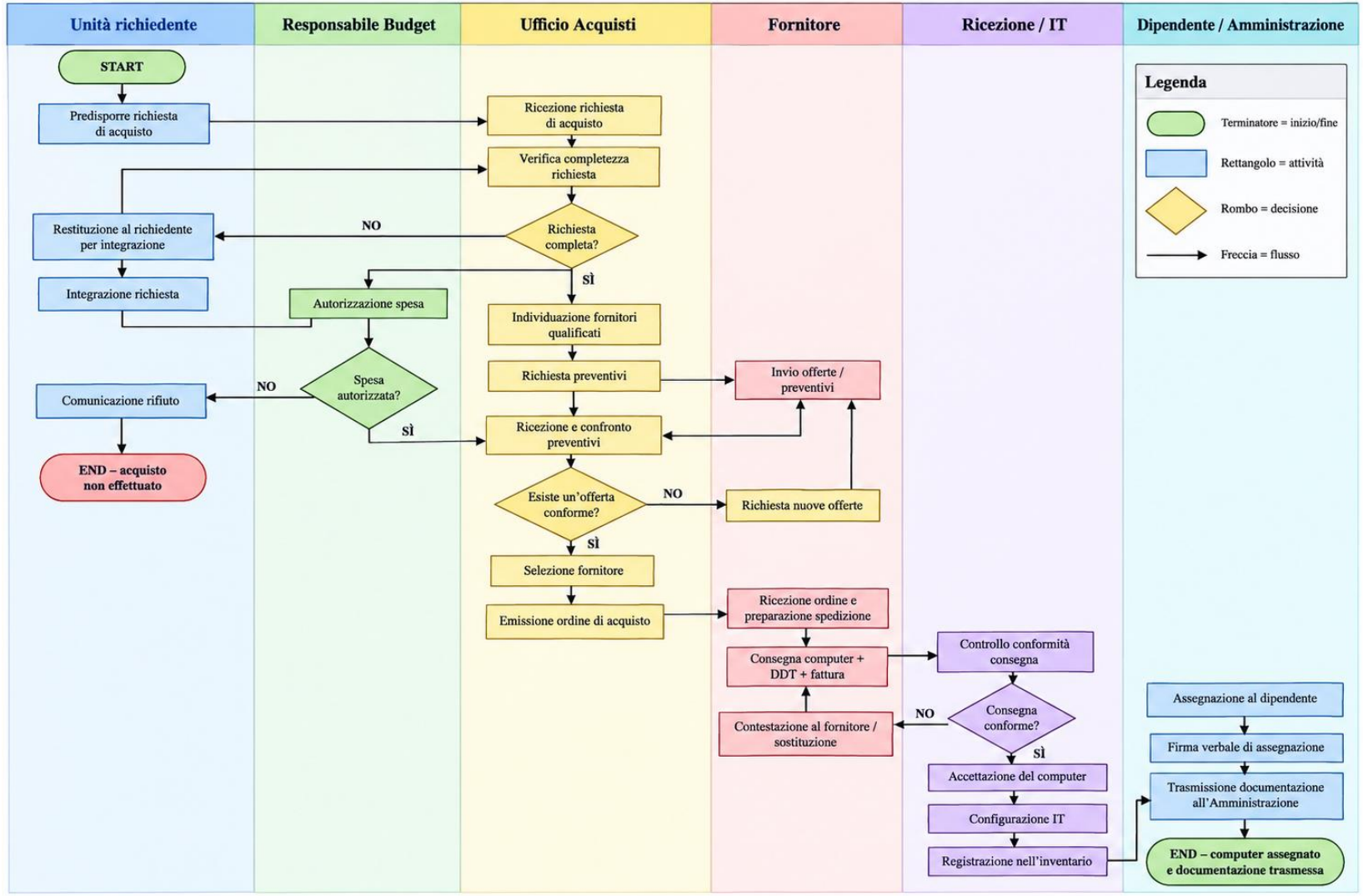
Distribuire i controlli tra soggetti diversi è un principio fondamentale di corretta organizzazione. La mappatura per strutture aiuta a verificare che nessuna funzione concentri troppo potere decisionale e di verifica.



La mappa del processo è uno strumento analitico: rende visibili le informazioni necessarie per prendere decisioni, ma non sostituisce il giudizio organizzativo sul corretto bilanciamento dei controlli.

Flow Chart Grafico – Processo di acquisto e assegnazione di un computer aziendale

Caso didattico con simboli, frecce e swimlane



Dal Modello Funzionale all'Approccio per Processi

La struttura verticale non basta

Ottimizzare una singola funzione non garantisce la migliore performance complessiva. Ciò che conta è la **prestazione dell'intero processo** e il conseguimento di risultati strategici globali.

Capitolo 1, testo "Analisi e ottimizzazione dei processi aziendali"

I Limiti del Modello Funzionale

Il modello funzionale si basa su:

- Parcellizzazione dei compiti e specializzazione del lavoro
- Raggruppamento degli specialisti per famiglia professionale
- Ordinamento gerarchico e coordinamento verticale

Principi validi in contesti stabili, ma sempre meno adatti ad ambienti che richiedono **flessibilità e integrazione di competenze diverse**.

Le criticità principali

Effetto silos

Ogni funzione tende a concentrarsi sui propri obiettivi, perdendo di vista la performance complessiva del processo

Coordinamento costoso e lento

I meccanismi tradizionali di programmazione possono diventare rigidi, appesantire la struttura e rallentare i tempi di reazione

Ottimizzazione locale

Migliorare l'efficienza dell'ufficio acquisti non garantisce una migliore performance dell'intero ciclo

L'Approccio Orizzontale per Processi

L'approccio per processi sposta l'attenzione dai confini funzionali ai **flussi logici di lavoro** che attraversano l'intera organizzazione. L'obiettivo è ridurre i problemi di coordinamento e favorire una gestione unitaria e integrata.



Qualità elevata

Integrare competenze e attività lungo il processo consente di sostenere standard qualitativi più alti e uniformi



Time to market ridotto

Integrare progettazione e realizzazione elimina passaggi ridondanti e accelera il lancio di prodotti e servizi



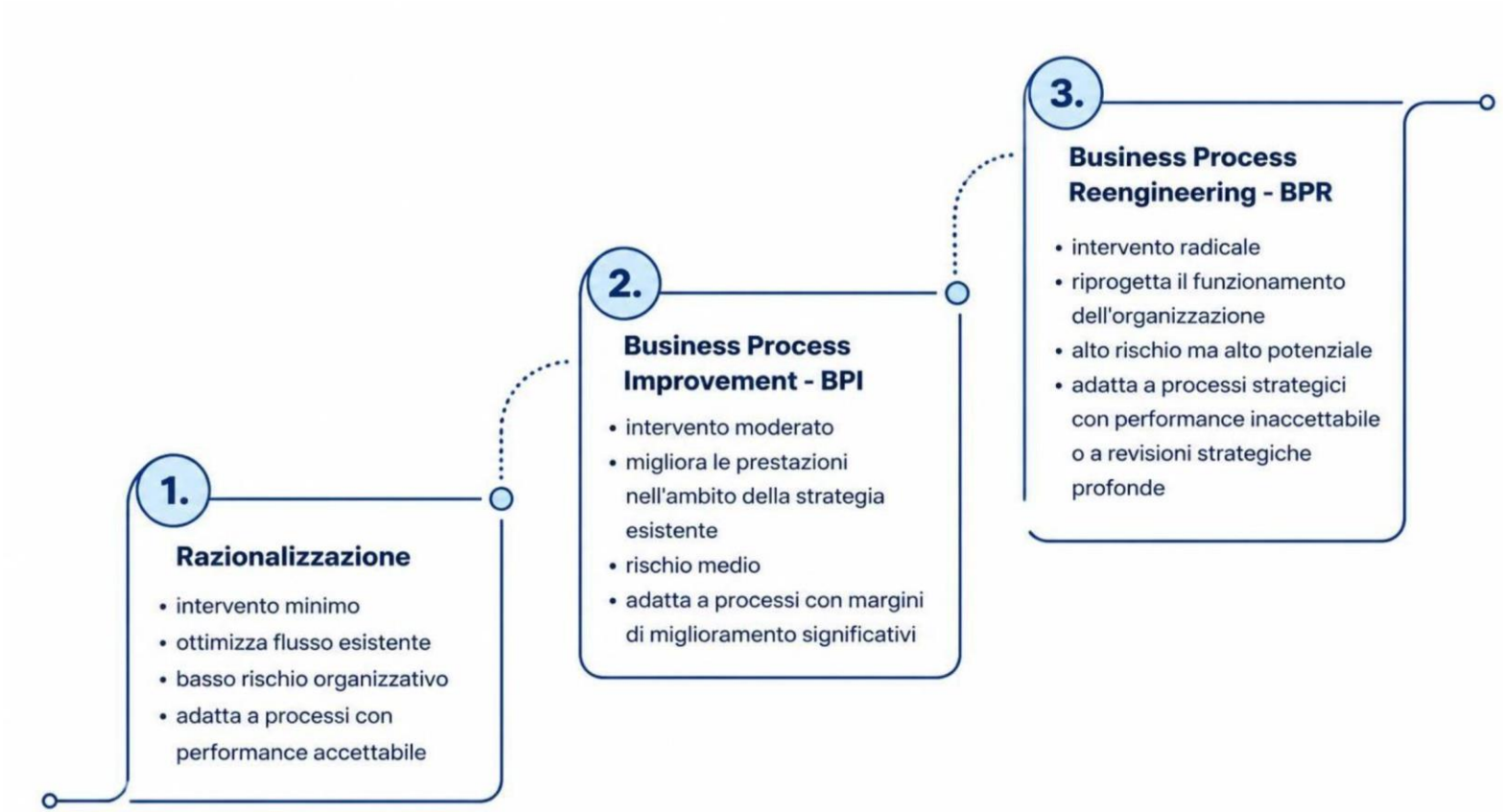
Lead time più breve

Integrare il sistema logistico-distributivo accorcia i tempi di risposta al cliente e riduce i costi delle scorte

> Da una visione **verticale** incentrata sulle funzioni a una visione **orizzontale** incentrata sui processi: questo è il cambiamento di prospettiva alla base del process management.

Business Process Management: le Tipologie di Intervento

Gli interventi sui processi si collocano lungo un continuum che va dalla **razionalizzazione incrementale** alla **riprogettazione radicale**. La scelta dipende dalle condizioni del processo e dagli obiettivi strategici.



Improvement vs. Reengineering: Come Scegliere

BPI — INCREMENTALE

Business Process Improvement

Intervento progressivo che migliora le prestazioni **nell'ambito delle strategie esistenti**. È preferibile quando:

- Le criticità del processo sono identificate ma non strutturali
- I vincoli economici limitano investimenti radicali
- Il rischio di confusione organizzativa è elevato
- Il processo non è strategicamente critico

Business Process Reengineering

Riprogettazione profonda del funzionamento organizzativo. È appropriato quando:

- Si interviene su processi ad **alto valore aggiunto** o sulla catena del valore
- È in corso una **revisione strategica** complessiva
- Le performance sono inaccettabili e richiedono variazioni eccezionali
- L'organizzazione ha la capacità di sostenere il cambiamento

Ogni intervento, anche non radicale, deve essere **coerente con missione, visione e valori** dell'organizzazione.

Combinare Approcci Diversi: Una Strategia Integrata

Non esiste un unico approccio giusto. È possibile — e spesso auspicabile — **impiegare modelli diversi in successione**, adattando l'intensità dell'intervento alle caratteristiche di ciascun processo.

1 Fase creativa

Riprogettazione radicale per individuare variazioni prestazionali eccezionali sui processi strategici più carenti

2 Fase attuativa

Razionalizzazione e interventi incrementali coerenti con i risultati della fase creativa

3 Miglioramento continuo

Monitoraggio delle prestazioni e BPI continuo per mantenere i miglioramenti nel tempo

> Ripensare l'organizzazione per processi richiede una metodologia **incisiva**, per evitare di disperdere risorse in modifiche superficiali che lascino sostanzialmente intatti gli elementi tipici dell'organizzazione funzionale.

Punti Chiave da Ricordare

Il flow chart è uno strumento di analisi

Va costruito in base allo scopo: corsie per struttura, classificazione delle attività, bilanciamento dei controlli

I flussi esterni vanno esplicitati

Input e output verso il fornitore devono essere chiari; la corsia esterna non implica la mappatura delle sue attività interne

Il modello funzionale ha limiti strutturali

L'effetto silos e il coordinamento costoso rendono necessario un approccio orizzontale per gestire la complessità

BPI e BPR si scelgono in base al contesto

La portata dell'intervento dipende dall'importanza strategica del processo, dalle sue performance e dai vincoli disponibili