

# **LAVORARE PER OBIETTIVI CON I PROCESSI**

## **Step 1**

## INDICE ARGOMENTI

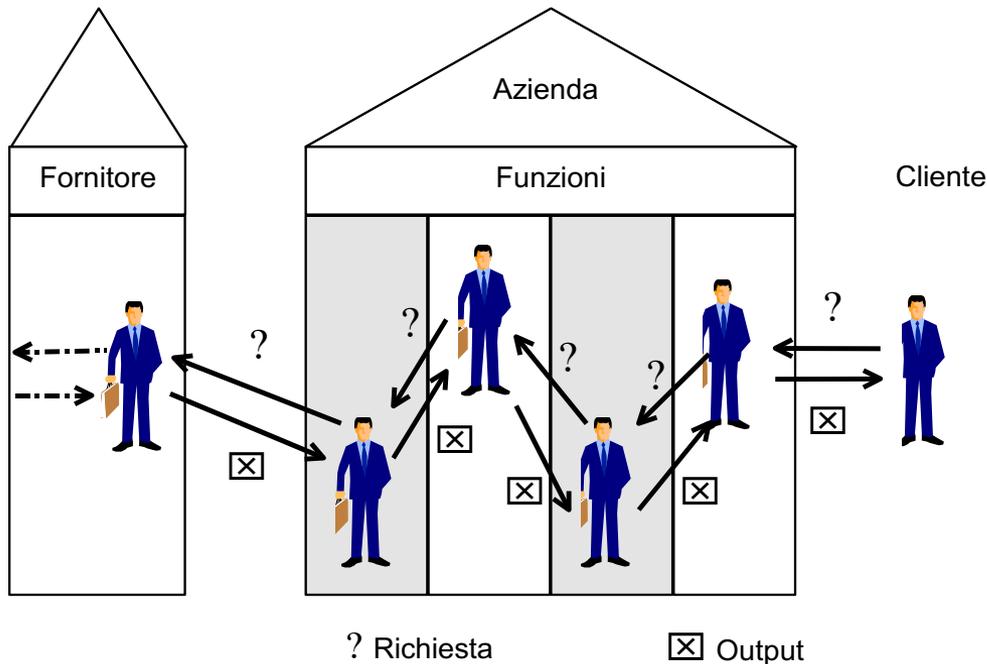
- I principi della gestione per processi
- Il miglioramento delle prestazioni del processo
- Il benchmarking sulle prestazioni del processo

# Gestione per processi: 7 principi chiave

1. Diffondere la “cultura di processo”
2. Attivare catene interne di clienti e fornitori
3. Individuare il *process owner*
4. Ricomporre le attività frammentate
5. Introdurre la delega decisionale
6. Decentrare i processi di supporto e la gestione delle informazioni
7. Realizzare un'organizzazione snella

## 2. Attivare catene interne di clienti-fornitori

- Significa:
  - Considerare funzioni e reparti a valle come veri e propri clienti, trasformando gli obiettivi del cliente finale in obiettivi per i clienti dei processi intermedi (deployment)
- Implica:
  - Definizione di indicatori di interfaccia
  - Rapidità e flessibilità di risposta
  - Imparare a lavorare per il cliente, non per la funzione
  - Estendere la logica a monte e a valle (partnership con clienti e fornitori)

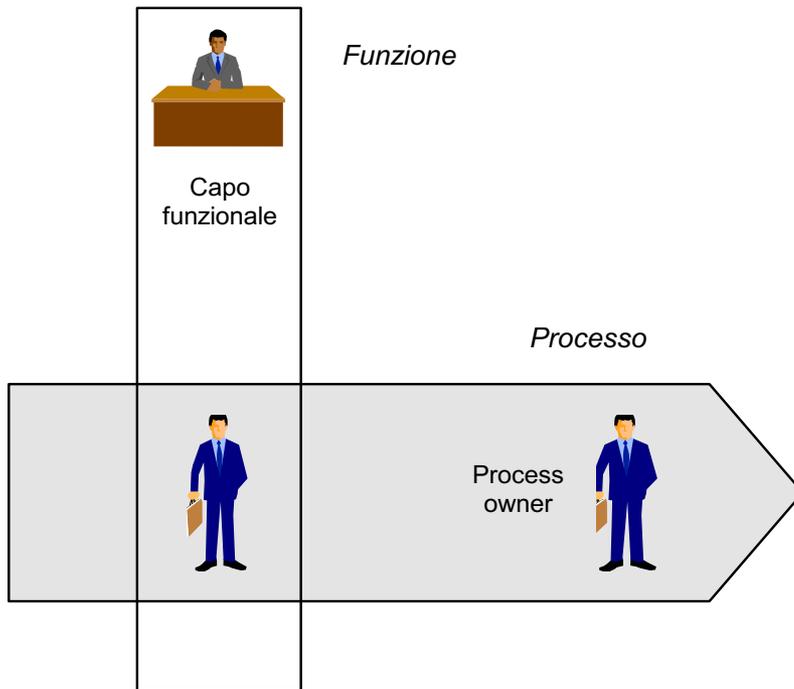


## Attivare catene interne clienti-fornitori: Tecniche di Supporto

- Il deployment degli obiettivi e l'attivazione delle catene clienti-fornitori richiede di:
  - Definire indicatori di interfaccia (Q, T, C) simulando transazioni interne (e.g. transfer price)
  - Utilizzare tecniche avanzate specifiche (QFD, analisi cross-impact, analisi di scenari) in team interfunzionali
- Uno degli obiettivi dell'attivazione di catene clienti-fornitori è l'aumento della rapidità di risposta. A questo fine è necessario:
  - Standardizzare fasi, input e capacità a monte
  - Minimizzare le interdipendenze tra processi dovute a condivisione di risorse
  - Usare comunicazioni rapide e automatizzate
  - Dimensionare un minimo di extracapacità produttiva

### 3. Individuare il “process owner”

Significa identificare un “proprietario del processo” che se ne faccia carico e che ne presidi l’efficacia e l’efficienza complessiva



- Presidia gli obiettivi globali e la continuità operativa del processo
- E’ responsabile di fronte al cliente
- Promuove il miglioramento continuo
- P.O. è diverso dal Capo (mediazione)
- Ha competenze prevalentemente relazionali e di leadership (mediazione, convinzione, incentivazione, motivazione)
- Ambito di responsabilità maggiore di quello di autorità
- Rottura del dogma dell’ *unicità di comando*
- Non è un ruolo di collegamento (ad es. manager integratore)
- E’ scelto solitamente nella funzione più coinvolta

## Esempi di process ownership

<i>Process Owner</i>	<i>Processi</i>	<i>Requisiti e Caratteristiche</i>
Project manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo di nuovi prodotti/servizi</li> <li>• Innovazioni organizzative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership, capacità di motivare e orientare il team</li> <li>• Capacità di anticipare i problemi e risolvere i conflitti</li> <li>• Pianificazione del progetto</li> <li>• Gestione dei trade-off tra tempi, costi, qualità e rischio</li> </ul>
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>

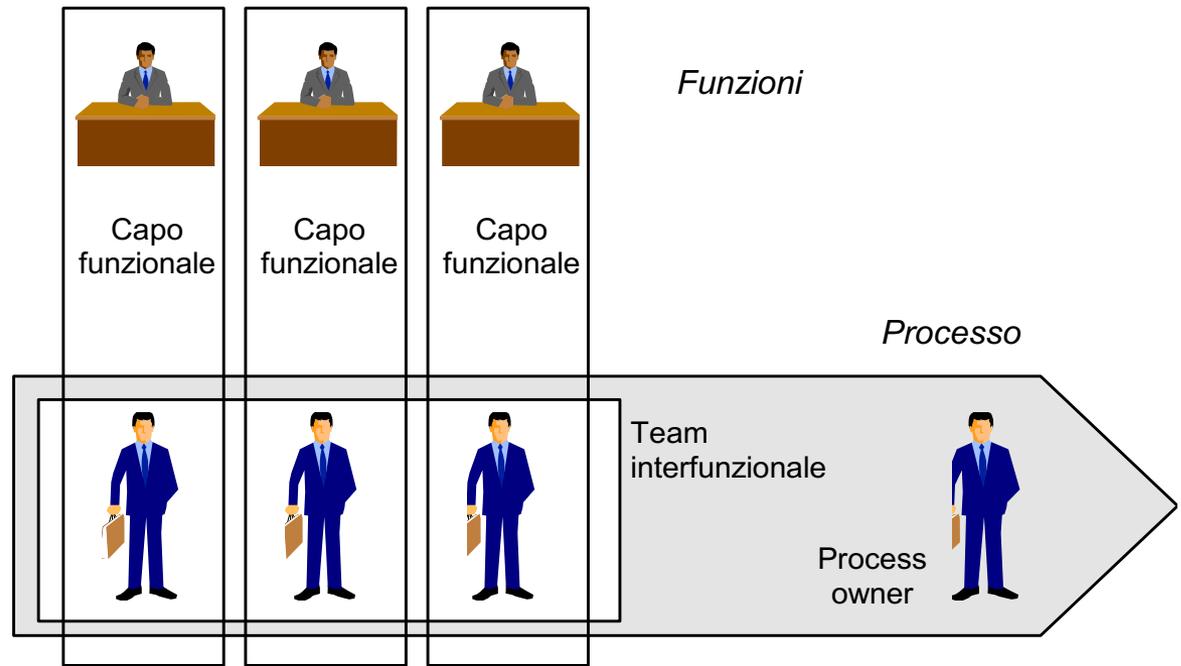
## Differenze tra i Process Owners

Process Owner Strategico	Process Owner Operativo
Responsabile delle prestazioni di tutti i singoli attraversamenti	Responsabile delle prestazioni del singolo attraversamento
Valuta le prestazioni e propone migliorie STRUTTURALI al processo (continuous improvement)	Valuta le prestazioni e propone migliorie al singolo progetto (attraversamento)
Deve saper entrare nel merito del processo per migliorarlo	Ha competenze prevalentemente relazionali e di leadership (analisi, mediazione, motivazione)
Responsabile di fronte al cliente e alla direzione delle prestazioni del processo	Responsabile di fronte al cliente e al <i>process owner</i> delle prestazioni del singolo progetto (attraversamento)
Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta, con ruoli manageriali elevati	Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta, con ruoli operativi

## 4. Ricomporre le attività frammentate

L'obiettivo non è solo di aumentare le capacità di integrazione dei processi, ma anche di ridurre la necessità di integrazione ricomponendo attività frammentate tramite:

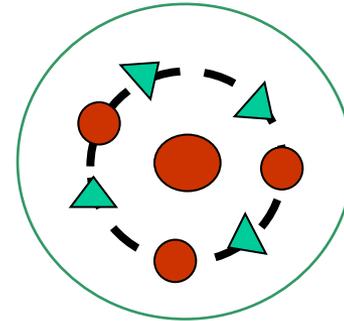
- Integrazione orizzontale - Job enlargement
- Integrazione verticale - Job enrichment
- Lavoro in gruppo e team interfunzionali



## Il teamwork come dimensione emergente

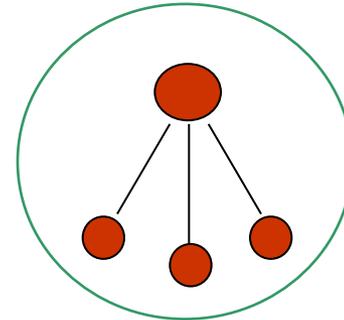
- Team operativi  
(working team)

- Gruppi di produzione  
manifatturiera
- Call center
- Team di servizio



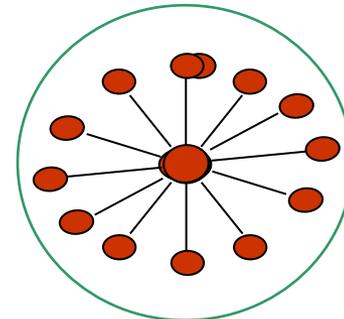
- Team interfunzionali  
(cross discipline)

- Gruppi di progettazione
- Gruppi di ricerca



- Team di apprendimento  
(task force)

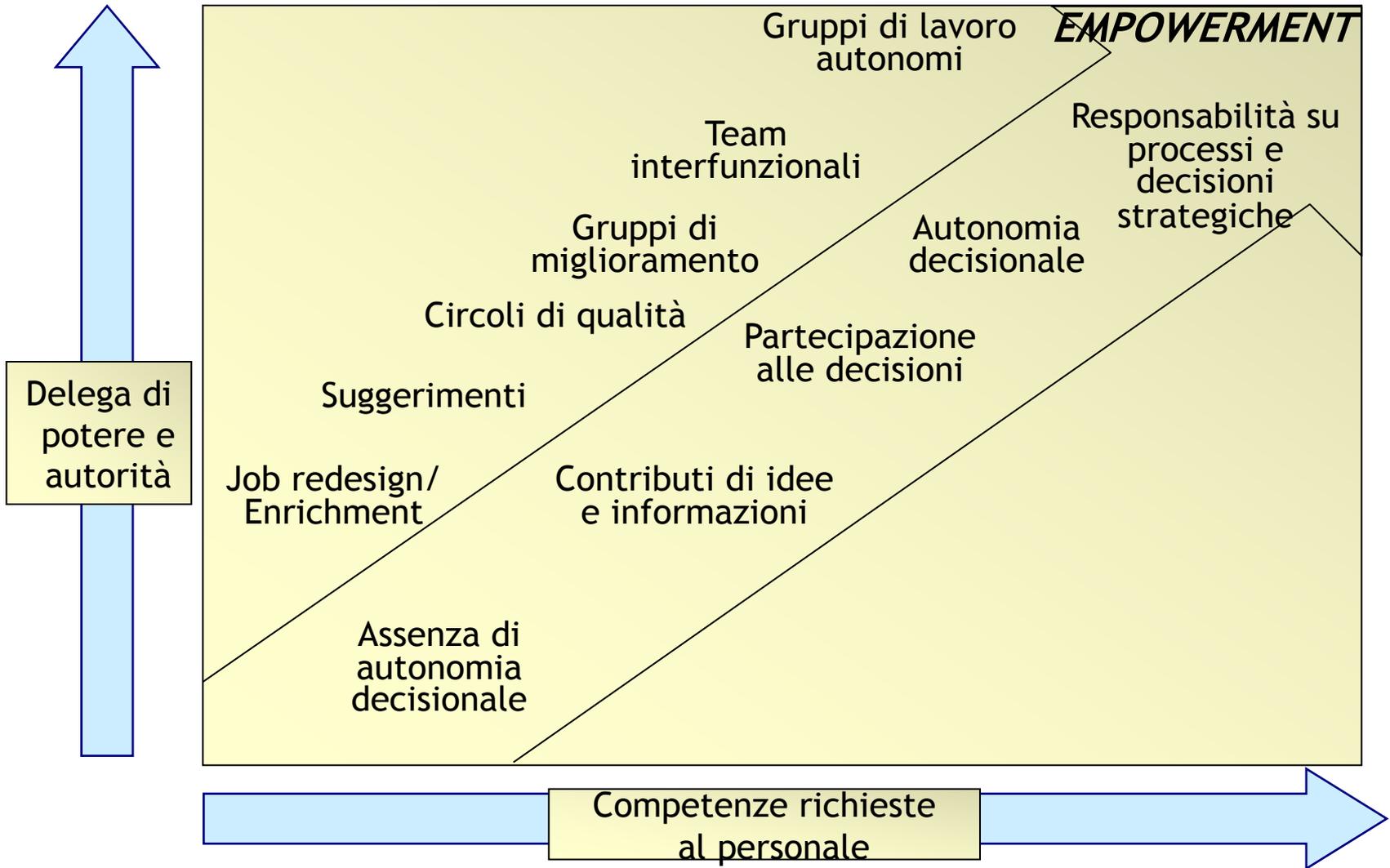
- Gruppi di innovazione



## 5. Introdurre la delega decisionale

- L'integrazione dei processi richiede che il singolo o il gruppo di lavoro diventino partecipi degli obiettivi del processo
- La delega decisionale favorisce la rapida risoluzione dei problemi a livello locale (meno ricorso alla gerarchia)
- 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

# L'empowerment



## 6. Decentrare i processi di supporto e la gestione delle informazioni

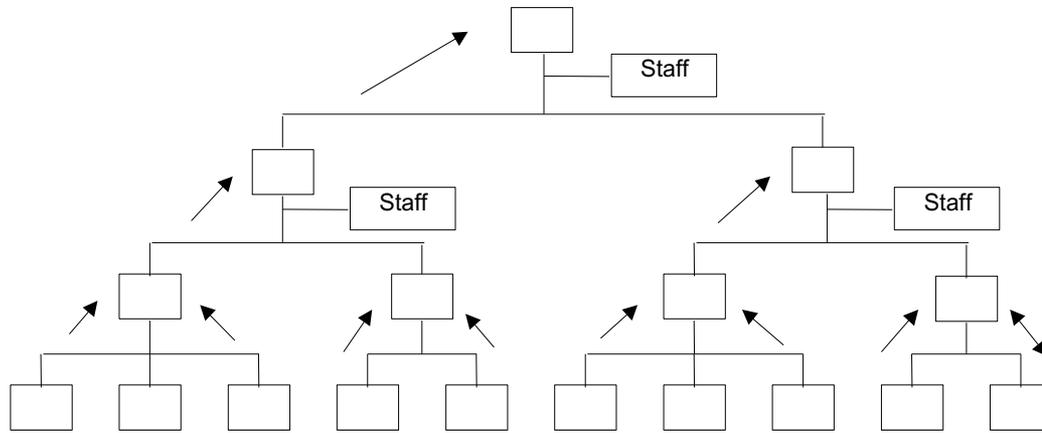
### **Necessità di affrontare tre 'malattie della crescita':**

- Centralizzazione dei processi di supporto (straniamento, autoreferenzialità)
- Burocratizzazione (alibi delle procedure standard)
- Inaccessibilità dell'informazione (status)

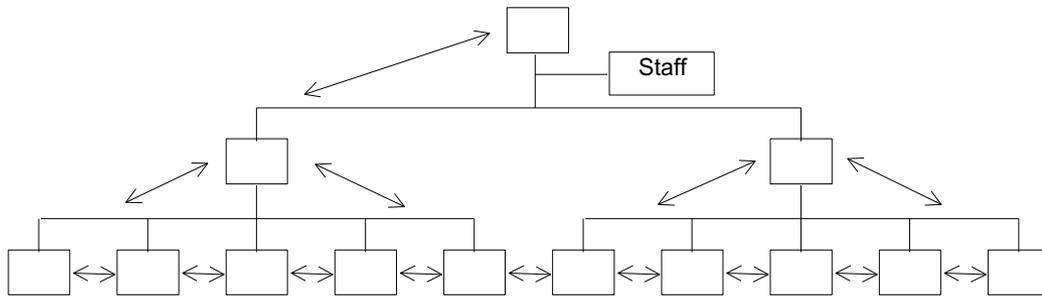
### **Soluzioni:**

- Informazione elaborata e gestita il più possibile da chi opera nei processi primari (e.g. *case management*)
- Scorporare le attività critiche e rimetterle nei processi primari (e.g. gestione operativa degli acquisti)
- Responsabilizzare gli staff di supporto (indicatori di interfaccia, incentivi sul servizio)
- Outsourcing dei processi di supporto

## 7. Realizzare un'organizzazione "snella" (lean/flat)



L'organizzazione tradizionale piramidale



L'organizzazione piatta e snella

- Meno manager
- Meno gerarchia
- Ampiezza dello "span of control"
- Meno staff
- Meno controllo più supporto e indirizzo
- Flussi informativi orizzontali
- ... i rischi del "troppo snello":
  - Mancanza di risorse per sostenere il cambiamento
  - Perdita di competenze
  - Organizzazione snella senza empowerment "collassa"