

Lezione 3 modulo 2

Buongiorno, in questa lezione parliamo dell'identificazione dei processi di un'organizzazione. Abbiamo già visto che i processi sono l'insieme delle attività che permettono all'organizzazione di trasformare le proprie risorse in un output che possa essere di qualche valore per l'organizzazione e quest'output viene trasformato attraverso un insieme di attività. Quindi i processi permettono di conoscere quali sono le attività che sono coinvolte ma anche quali sono i ruoli che sono coinvolti in questa trasformazione. Quello che è quindi importante per l'organizzazione è andare a identificare quali sono i processi che sono coinvolti, ma non solo per quanto riguarda la creazione dell'output effettivo, quindi i processi che si interfacciano con l'esterno, ma anche tutte le attività che permettono di realizzare questo output, quindi anche tutte le attività di Back End. Quindi per identificare i processi esistono diverse tecniche, diverse metodologie che oggi andremo a vedere, ma prima di tutto bisogna capire che questa attività è un'attività abbastanza complessa perché richiede anche di rappresentare i processi in diversi livelli di dettaglio. Se noi andiamo a rappresentare i processi, i processi innanzitutto vanno a identificare quelli che sono gli input del processo che verranno poi trasformati in un output attraverso appunto il nostro processo. Il processo però in realtà può essere a sua volta scomposto prima di tutto in fasi, che sono insieme di passi che devono essere svolti durante il processo, ma ogni fase può essere a sua volta suddivisa in attività e ogni attività a sua volta può essere scomposta in operazioni. Questa è in qualche modo la struttura gerarchica di un processo. Andare a descrivere processi al minimo livello di dettaglio è un'operazione molto costosa quindi quando un'organizzazione decide di descrivere i suoi processi, di identificare i suoi processi, anche il livello di dettaglio fa parte della decisione perché non è detto che andare a descrivere i processi al massimo livello di dettaglio dia un beneficio all'organizzazione pari al costo per riuscire ad identificare questo processo, questo livello di dettaglio. Gli approcci che vedremo per l'identificazione dei processi sono tre: sono quello della Check List, quello della catena del valore e l'approccio analitico. Per quanto riguarda la Check List, la Check List consiste prevalentemente nell'andare ad identificare delle aziende, delle organizzazioni simili nel mercato che quindi svolgono più o meno lo stesso tipo di lavoro e andare a confrontare i propri processi con quelle di queste organizzazioni. In realtà per diversi settori organizzativi, ci sono delle Check List di riferimento, ad esempio quella che troviamo qui che è il Process Classification Framework dell'American Productivity and Quality Center è un tool che può essere utilizzato come riferimento. Anche qui vediamo che vengono identificati diversi livelli di dettaglio: al primo livello abbiamo la categoria, poi abbiamo il gruppo di processi, i processi, le attività, i task e i sotto-task. Quindi possiamo descrivere i nostri processi nel livello di dettaglio che desideriamo in base a quello che ci sembra più conveniente per la nostra organizzazione. Qui giusto per fare degli esempi, troviamo una Check List di processi che appartengono a un settore organizzativo di tipo bancario e in particolare qui abbiamo la categoria Develop Vision and Strategy in cui vediamo il processo principale, quindi la classe principale, e poi vediamo tutte le varie sottoclassi, e così via, diversi livelli di dettagli, in cui possiamo vedere vari processi e sottoprocessi. In modo simile, questo invece è la lista dei processi sempre per il settore bancario per quanto riguarda invece la gestione dell'Information Technology. Anche qui i processi e i sottoprocessi a diversi livelli di dettaglio. La Check List quindi è un approccio comunque utile e semplice da applicare perché permette semplicemente di confrontare i nostri processi con quelli di riferimento per il nostro settore. Nonostante questo è comunque un approccio abbastanza complesso: prima di tutto perché, prima di poter applicare l'approccio Check List, è necessario andare ad identificare tutti i processi al livello di dettaglio che noi desideriamo; dopodiché un'altra limitazione della Check List è dovuta al fatto che può essere efficace solamente per settori che sono altamente regolamentati. Se noi abbiamo un'organizzazione che non fa parte di settori altamente regolamentati, probabilmente non ci sarà una corrispondenza precisa con una Check List che possiamo trovare allo stato dell'arte. Quindi questi sono le principali limitazioni di questo approccio. Nonostante questo, è un approccio molto facile da applicare perché appunto possiamo semplicemente fare un confronto con quello che è presente sotto dell'arte. Altro approccio che possiamo applicare è quello legato alla catena del valore: la catena del valore di Porter permette di identificare quali sono i processi della



nostra organizzazione secondo questo schema: in particolare la catena del valore di Porter va ad identificare quelli che sono i processi primari e li divide in cinque categorie, in cinque principali processi che sono: la logistica in ingresso, la logistica in uscita, le operazioni, marketing e vendite, e poi i servizi. Allo stesso modo, la catena del valore permette anche di identificare tutte quelle che sono invece le attività di supporto. Mentre i processi primari sono rivolti all'esterno della nostra organizzazione, i processi di supporto sono invece quelli che vanno a supportare le attività interne della nostra organizzazione e questi processi di supporto sono quattro in questo caso, quattro categorie. Quindi abbiamo la parte dei processi di tipo infrastruttura, abbiamo l'approvvigionamento, le risorse umane e infine lo sviluppo tecnologico. Quindi, identificati questi processi, è possibile utilizzare la catena del valore come punto di partenza per andare ad identificare quelli che sono i processi della nostra organizzazione. Questi sono degli esempi e in questo esempio vediamo un insieme di processi per le varie categorie che abbiamo visto prima per quanto riguarda il front end della nostra organizzazione, quindi l'interazione della nostra organizzazione con l'esterno. Quindi ad esempio, per marketing and sales, possiamo trovare la pubblicità, la negoziazione, i contratti, la vendita e la fatturazione. Allo stesso modo possiamo andare a identificare invece i processi di Back End quindi quelli invece che si rivolgono all'interno della nostra organizzazione e anche qui per le varie categorie che abbiamo visto, qui vediamo principalmente processi di supporto ma non soltanto, possiamo andare a identificare dei processi tipici per la nostra organizzazione. Anche la catena del valore però ha delle limitazioni: prima di tutto il problema principale della catena del valore è che le varie categorie che abbiamo visto di processi sono orientate alle unità organizzative della nostra organizzazione, quindi quello che perdiamo quando andiamo ad avere la catena del valore, ad utilizzare la catena del valore è prima di tutto la vista interfunzionale che è tipica dei processi, perché ogni processo che andiamo a identificare è solamente limitato ad una sola area organizzativa. Un'altra limitazione è dovuta al fatto che il numero di funzionalità che andiamo ad identificare è limitato ma anche che il livello di dettaglio è molto aggregato, quindi poco livello di dettaglio. Infine un'altra limitazione della catena del valore è dovuta al fatto che la catena del valore si rivolge principalmente ad organizzazioni di tipo tradizionale, quindi organizzazioni che producono prodotti di tipo fisico mentre è poco adatta ad andare a descrivere organizzazioni che invece producono servizi. L'ultimo approccio che invece andiamo a guardare è l'approccio analitico che è sicuramente quello più completo rispetto agli approcci che abbiamo visto ma anche quello più complesso e quello più costoso. L'approccio analitico è un approccio di tipo top down: nell'approccio analitico si parte dall'output o meglio si parte da colui che riceverà un beneficio dal nostro processo, quindi il destinatario. Il destinatario può essere il nostro cliente ma può essere anche un fornitore o un intermediario. Partendo dal destinatario, si vanno poi a identificare quelli che sono gli output che noi forniamo per quel destinatario. Una volta identificato l'output, si vanno ad identificare invece tutte le attività, quindi il nostro processo, che permettono di realizzare quest'output, quindi tutte le attività all'interno della nostra organizzazione che ci permettono di creare quel servizio o quel prodotto, ma non solo le attività, ma anche i ruoli coinvolti. Da questo poi, possiamo invece identificare anche gli input e le informazioni che sono necessarie per svolgere questo processo. Questo approccio è molto utile ma anche questo ha delle limitazioni perché prima di tutto ci permette solamente di andare a identificare i processi primari e non quelli di supporto. Questo perché, se partiamo dall'output, gli unici processi della nostra organizzazione che permettono di realizzare un output sono quelli che si interfacciano con l'esterno, quelli rivolti effettivamente alla creazione del nostro business, non quelli invece rivolti all'interno dell'organizzazione. Quindi riusciamo solamente a identificare processi primari. Quindi bisogna effettuare uno sforzo ulteriore per identificare anche quelli di supporto. Inoltre, come abbiamo detto prima, questo sicuramente è l'approccio più completo ma anche quello più costoso in termini sia di tempo che economici. Quindi abbiamo visto tutti e tre gli approcci che è possibile utilizzare, ovviamente è importante che l'organizzazione, nel momento in cui viene creata o nel momento in cui si deve evolvere, una volta identificate le funzionalità che deve offrire all'esterno, vado ad identificare anche tutti quei processi che permettono di realizzare quelle funzionalità.

