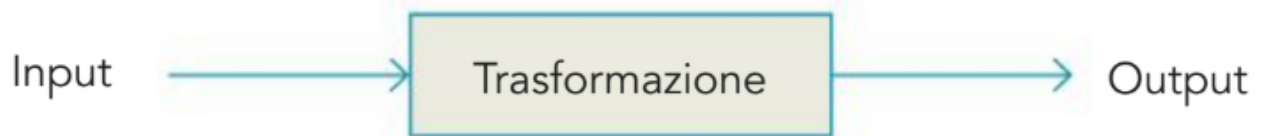


# IL PROCESSO

## 1. Che cos'è un processo aziendale?

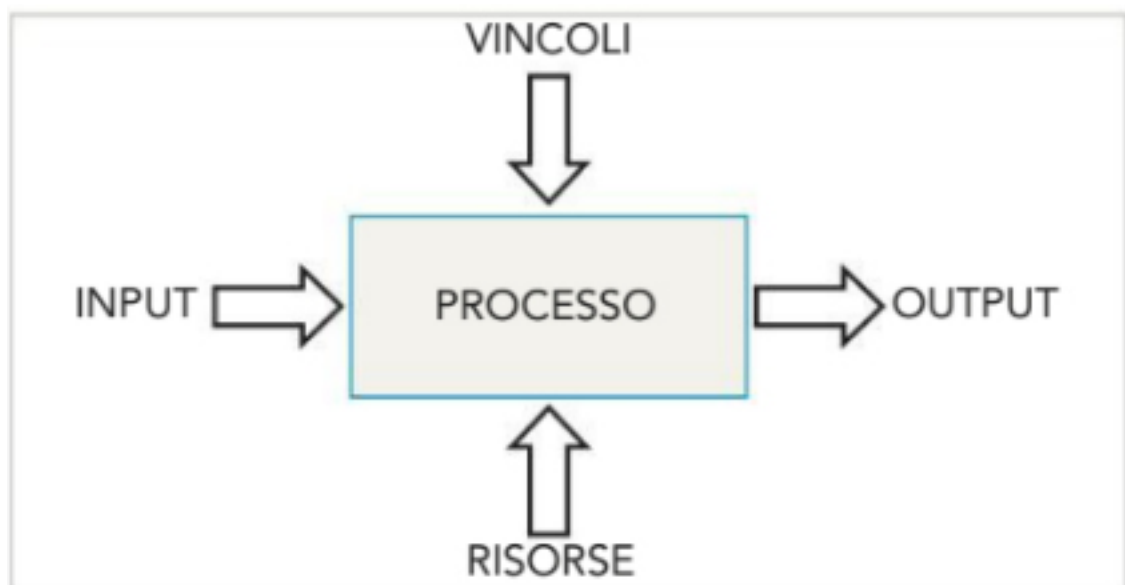
Un **processo aziendale** è un insieme strutturato di attività o operazioni correlate tra loro, interne all'impresa, svolte in sequenza o in parallelo, che utilizzano risorse aziendali per raggiungere un obiettivo specifico, come la produzione di un prodotto o l'erogazione di un servizio.



## 2. Gli elementi costitutivi di un processo

Gli elementi costitutivi di un processo aziendale sono:

1. **Input:** Risorse, materiali o informazioni, immesse nel processo e necessarie per iniziarlo, affinché subiscano una trasformazione.
2. **Vincoli:** Azioni, regole o fasi operative, durante lo svolgimento delle attività, che trasformano gli input in output.
3. **Strumenti/Risorse:** Mezzi o persone, utilizzati per svolgere le attività di trasformazione (tecnologie, materiali).
4. **Output:** Risultati del processo



### 3. La cultura del processo e la catena del valore

La catena del valore (formalizzata dall'economista statunitense Michael Porter nel 1985) analizza come le attività aziendali creano valore per il cliente e di conseguenza, aumentano la redditività dell'impresa.

La catena del valore analizza le attività aziendali al fine di identificare le fonti di valore e vantaggio competitivo.

La catena del valore è costituita da due elementi fondamentali.

- I **processi** e le **attività che generano valore** (divisi a loro volta in **#attività primarie** e **#attività di supporto**). I processi e le attività richiedono elementi senza i quali non potrebbero funzionare (risorse umane, input acquistati all'esterno, tecnologia e informazioni) e che rappresentano costi per l'azienda.
- Il **margin**e, ovvero il guadagno ottenuto dall'attività svolta, dato dai ricavi a cui vengono sottratti i costi sostenuti.

**#techwords**

**ATTIVITÀ PRIMARIA**  
Attività che porta alla realizzazione fisica di un prodotto o servizio.

**ATTIVITÀ DI SUPPORTO**  
Tutte le attività aziendali che permettono lo svolgimento delle attività primarie.

#### □ **Descrizione delle attività principali e di supporto:**

- **Attività principali:**
  1. **Logistica in entrata:** Gestione dei materiali in entrata.
  2. **Operazioni:** Trasformazione delle materie prime in prodotti finiti.
  3. **Logistica in uscita:** Distribuzione dei prodotti ai clienti.
  4. **Marketing e vendite:** Promozione e vendita dei prodotti.
  5. **Servizio:** Assistenza post-vendita.
- **Attività di supporto:**

1. **Infrastruttura aziendale:** Amministrazione, gestione finanziaria.
2. **Gestione delle risorse umane:** Assunzioni, formazione.
3. **Sviluppo tecnologico:** Innovazione e miglioramento dei processi.
4. **Approvvigionamento:** Acquisto di materiali e risorse.

□ **Obiettivo della catena del valore:**

Individuare dove si crea valore per il cliente e dove si possono ridurre i costi senza compromettere la qualità.

La cultura del processo aiuta a:

- Coordinare le attività lungo la catena del valore.
- Identificare i processi inefficienti o non ottimizzati.
- Migliorare la collaborazione tra i reparti, concentrandosi sulle attività che aggiungono valore per il cliente.

### **Esercizio pratico da fare in gruppo**

1. Scegliere un'azienda (reale o ipotetica).
2. Disegnare la catena del valore dell'azienda, identificando attività principali e di supporto.
3. Analizzare un processo specifico (es. produzione o servizio clienti) e individuare possibili miglioramenti.

## **4. La gestione del processo**

Gestire i processi significa sostanzialmente intervenire su di essi per renderli più efficienti (meno costosi, più rapidi e di qualità superiore) e rispondenti alle necessità aziendali, al fine di poter creare valore per l'impresa.

Gli interventi possono essere gradualisti o radicali: nel primo caso si parla di **Business Process Improvement (BPI)**, nel secondo di **Business Process Reengineering (BPR)**. Con il BPI il processo è sottoposto a degli interventi di miglioramento per restare al passo con l'evoluzione tecnologica e la concorrenza. Il BPR invece comporta un cambiamento radicale: il processo viene completamente ridisegnato.

Il **Business Process Improvement (BPI)** è un approccio strategico che mira a migliorare i processi aziendali per aumentarne l'efficienza, l'efficacia e il valore per l'organizzazione e i suoi clienti. Si concentra sulla rimozione di inefficienze, la riduzione dei costi, il miglioramento della qualità e l'ottimizzazione delle risorse.

Il **Business Process Reengineering (BPR)** è un approccio strategico che punta a ripensare e ridisegnare radicalmente i processi aziendali fondamentali per ottenere miglioramenti significativi in termini di produttività, qualità, tempi e costi; non si limita a migliorare gradualmente un processo, ma mira a riprogettarlo da zero, sfruttando nuove tecnologie e modi innovativi di lavorare.

## 5. Il Process owner

Il **Process Owner** è la figura responsabile della gestione e del miglioramento continuo di un determinato processo aziendale. Questo ruolo è cruciale per garantire che il processo soddisfi gli obiettivi aziendali e operi in modo efficiente, efficace e conforme agli standard definiti. È il punto di riferimento per il processo, con il compito di supervisionare la progettazione, l'implementazione e il monitoraggio dello stesso. Ha l'autorità necessaria per apportare modifiche al processo, prendere decisioni operative e coordinare i diversi attori coinvolti. Deve avere una visione completa del processo, dalla strategia aziendale alle operazioni quotidiane, inclusi gli strumenti e le tecnologie utilizzate.

La persona più adatta a ricoprire il ruolo di **Process Owner** è un individuo che possiede una combinazione di competenze tecniche, gestionali e relazionali, oltre a una profonda conoscenza del processo di cui sarà responsabile.

Deve avere una comprensione dettagliata del processo e del suo impatto sugli obiettivi aziendali ed è preferibile che abbia esperienza diretta o pregressa nell'ambito del processo in questione.

## 6. La pianificazione e la fase di esecuzione

La **pianificazione** e la **fase di esecuzione** sono due fasi fondamentali nel ciclo di vita di un progetto, in particolare:

- La **pianificazione** è la fase in cui si definiscono gli obiettivi del progetto, si assegnano le risorse e si delineano le attività necessarie per raggiungere i risultati desiderati. Il processo deve essere pianificato per generare il valore atteso dagli utenti con il minor consumo possibile di risorse
- La fase di **esecuzione** consiste nell'attuare quanto pianificato, controllare il rispetto delle regole e degli obiettivi stabiliti nella fase di pianificazione, coordinando il lavoro del team e monitorando costantemente il progresso per garantire che il progetto rimanga nei parametri di tempo, costo e qualità. Particolare attenzione dovrà essere posta nel **presidiare il flusso del processo**, ovvero, **monitorare, controllare e gestire ogni fase di un processo** per garantire che si svolga in modo regolare, efficiente e conforme agli obiettivi stabiliti. È un concetto fondamentale nella gestione dei progetti e nell'organizzazione aziendale, in quanto consente di mantenere il controllo sulle attività, prevenire problemi e garantire la qualità dei risultati; Presidiare il flusso del processo significa, in sostanza, assumersi la responsabilità di **guidare e mantenere il processo sulla giusta strada**, minimizzando i rischi e garantendo il raggiungimento degli obiettivi.

## 7. La valutazione delle performance di processo

La **valutazione delle performance di processo** è un'attività che consiste nel misurare e analizzare periodicamente l'efficacia (in termini qualitativi) e l'efficienza (in termini quantitativi) di un processo, confrontandone i risultati con gli obiettivi prefissati. Questo è un passaggio cruciale per identificare miglioramenti, ottimizzare le risorse e garantire la qualità dei risultati.

Per valutare un processo, si usano specifici **indicatori di performance**, quali i **KPI - Key Performance Indicators** (Indicatore chiave di prestazione) che misurano la creazione di valore per il cliente e, di conseguenza, la qualità del servizio. Gli indicatori hanno anche il compito di far emergere tutte le criticità del processo: **colli di bottiglia** (esempio nella catena di montaggio c'è un'attrezzatura lenta) o far emergere eventuali **point of failure** (punto di guasto), qualsiasi elemento critico di un sistema, processo o progetto il cui malfunzionamento può compromettere il funzionamento complessivo o causare un'interruzione significativa.