

**Anno Accademico 2013/2014**

- In un'organizzazione gerarchico/funzionale, sia il flusso delle informazioni che quello delle decisioni può essere molto tortuoso e lungo
- Maggiori sono le dimensioni dell'organizzazione, maggiore è il numero delle funzioni, maggiore è il numero dei livelli su cui è strutturata, più pesante e lenta risulta la modalità di gestione
- In un'organizzazione strutturata esclusivamente per funzioni, ciascuna è focalizzata ad operare in base alla sua appartenenza, alla competenza specifica e alla sua specializzazione, con scarsa visibilità ed integrazione nei confronti degli altri rami della struttura organizzativa: le funzioni tagliano verticalmente l'organizzazione
- Le funzioni presidiano le attività necessarie alla realizzazione della *mission* aziendale, ciascuna con i suoi obiettivi tattici e operativi



## I Processi Aziendali

### I limiti di un'organizzazione gerarchico/funzionale

- Nelle organizzazioni gerarchico-funzionali i manager gestiscono verticalmente, usando un approccio direttivo: decidono cosa deve essere fatto e da chi e attribuiscono la responsabilità dei singoli compiti ai collaboratori
- Spesso si tratta di strutture molto pesanti, basate su vari livelli, poco ottimizzate, con attività ridondanti
- Una prima conseguenza immediata riguarda il *decision making*: c'è poca delega e la maggior parte delle decisioni vengono prese al vertice o all'interno della singola funzione
- Questo comporta una responsabilità quasi esclusivamente esecutiva ai livelli più bassi: c'è una scarsa trasparenza e condivisione di obiettivi
- Anche il flusso delle comunicazioni è scarso e puramente formale, le informazioni importanti hanno canali di diffusione limitati e circolano prevalentemente all'interno della singola funzione
- Le informazioni operative, indispensabili per la conduzione quotidiana dell'organizzazione, sono veicolate attraverso percorsi prevalentemente verticali, mentre tutte le altre informazioni hanno percorsi tortuosi, determinati dalle rigide regole della struttura gerarchica
- Questo comporta tempi morti spesso molto lunghi, con sprechi di tempo e di Risorse Umane (uno dei punti chiave del kaizen!)



## I Processi Aziendali

### I limiti di un'organizzazione gerarchico/funzionale (segue)

- Ogni funzione bada a realizzare i suoi obiettivi, a dirimere le sue controversie usando la gerarchia interna, ad ottimizzare le sue *performance*, a mantenere il suo "posticino al sole".
- In una struttura di questo tipo, nella quale il focus di ogni funzione è focalizzato soprattutto su se stessa (autoreferenzialità) e molto poco sugli obiettivi generali aziendali (scarsa interfunzionalità), non può esserci condivisione della *vision* e della *mission* dell'organizzazione
- La percezione del Cliente, sia esso interno o esterno, e del suo grado di soddisfazione è limitata alle sole funzioni che hanno rapporti diretti con esso: per tutto il resto dell'organizzazione il Cliente è un perfetto sconosciuto
- Una struttura così rigida è del tutto inadeguata negli attuali contesti aziendali, nei quali è richiesta flessibilità e velocità di risposta ai mutamenti del mercato di riferimento e alle esigenze dei Clienti
- Un'ulteriore osservazione riguarda i progetti: in un contesto organizzativo di questo tipo i progetti si inseriscono con difficoltà, ad eccezione di quelli che vengono realizzati esclusivamente all'interno di una singola funzione, oppure quelli guidati da Project Manager in grado di superare o abbattere, spesso con grande fatica, le barriere interne



## I Processi Aziendali

### I limiti di un'organizzazione gerarchico/funzionale

- Il *management* gestisce senza alcun coinvolgimento, usando un approccio direttivo: i *manager* decidono cosa deve essere fatto e da chi, attribuendo le responsabilità dei singoli compiti alle persone
- Le stesse competenze delle persone rimangono dominio del singolo, che talvolta ne fa strumento di potere e di ricatto
- L'adozione da parte delle Aziende di strutture organizzative di tipo puramente funzionale ha consentito, anche nel recente passato, di raggiungere livelli di efficienza elevati all'interno delle organizzazioni, ma con il progressivo aumento del numero delle funzioni, della loro complessità e del reciproco grado di differenziazione, si è sentita l'esigenza di ottimizzare non più la singola funzione, ma il risultato globale dei singoli processi
- In quasi tutti i mercati, il consumatore ha ormai molto più forza del produttore: il consumatore è in grado di essere molto più selettivo nelle scelte di acquisto e la sua attenzione si sposta sempre di più dal fattore prezzo al fattore Qualità ed è in definitiva la soddisfazione del Cliente che garantisce la continuità del *business* dell'Azienda
- Non sono solo i prodotti, ma i processi che li creano a garantire il successo nel lungo periodo

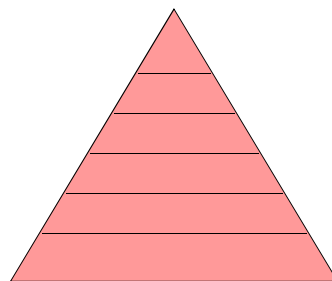


## I Processi Aziendali

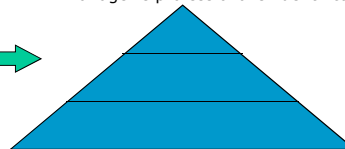
### Da struttura funzionale a organizzazione per processi

#### La Lean Organization:

- Le piramidi si accorciano
- I processi vengono semplificati
- Vengono ridotti i tempi di risposta
- Eliminati i ruoli di pura supervisione
- Rimangono solo le attività con reale valore aggiunto
- Logica dell'integrazione alla ricerca del vantaggio reciproco
- Manager e professional si identificano



Da Impresa burocratica



a Impresa snella

Vuol dire innanzitutto semplificare la struttura organizzativa, diminuendo il numero dei livelli e passando ad una struttura molto più snella, con un numero inferiore di funzioni intermedie, comunemente definita "struttura piatta". Il tutto a parità di dipendenti.



## I Processi Aziendali

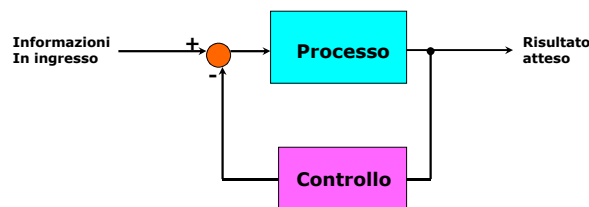
### Definizione di PROCESSO

- ✓ Un Processo è un insieme strutturato di attività misurabili, interdipendenti, che utilizza risorse, progettato per poter generare prodotti o servizi ad un determinato Cliente, o gruppo omogeneo di Clienti interni o esterni
- ✓ Un Processo è caratterizzato da:
  - Un Input e un Output (risultato atteso)
  - Un inizio ed una fine
  - Una finalità prestabilita (è intenzionale, non casuale)
  - Una serie di attività interfunzionali note
  - Un Valore Aggiunto
  - Una responsabilità ben chiara e definita del "Proprietario del Processo" (*Process Owner*)
- ✓ Le attività devono essere: DEFINITE, RIPETIBILI, PREVEDIBILI, MISURABILI
- ✓ *L'applicazione di un sistema di processi nell'ambito di un'organizzazione, unitamente all'identificazione e alle interazioni di questi processi, e alla loro gestione per conseguire il risultato desiderato, è chiamata "approccio per processi" (ISO 9001:2008)*



## I Processi Aziendali

Utilizzando una modalità di rappresentazione ereditata dalla teoria dei sistemi, possiamo rappresentare un processo o una catena di processi (macroprocesso) come un sistema a catena chiusa con *feedback*, in italiano con "retroazione"

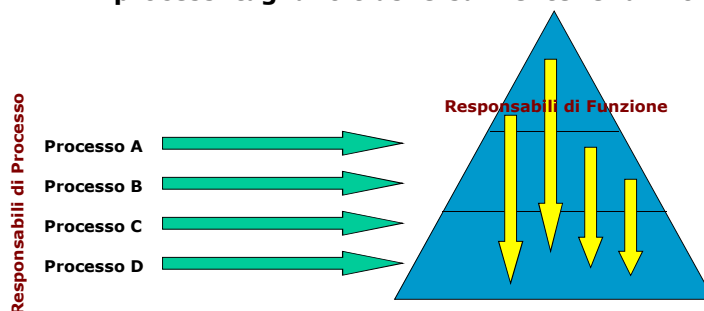


Come si vede dal disegno, istante per istante (o in momenti predefiniti), il risultato in uscita viene riportato all'ingresso e confrontato con l'*input* in un "nodo sommatore" che effettua una differenza tra informazioni in ingresso e risultati in uscita (errore): tale scostamento, riportato in ingresso viene processato come correzione positiva o negativa



## I Processi Aziendali

### I processi tagliano trasversalmente le funzioni



- Gestire per processi vuol dire far convivere una struttura verticale, il più possibile snella, legata alle funzioni, con una struttura orizzontale dedicata al governo dei singoli processi, che si integra con la struttura funzionale in un funzionamento a matrice.
- Ogni processo ha un suo responsabile (**Process Owner**)
- Normalmente i processi sono predicibili, pianificabili, ripetitivi (si pensi ai processi produttivi), vi sono però anche processi scatenati da eventi particolari (*event-driven*) che vanno necessariamente gestiti in modo reattivo, con intuizione, improvvisazione e creatività, quando si presentano



## I Processi Aziendali

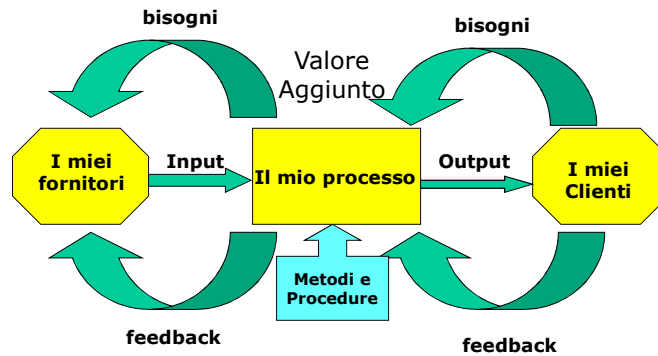
### Compiti e responsabilità del Process Owner

- ✓ E' responsabile del processo e ne coordina tutte le attività
- ✓ Ha la competenza per valutare le prestazioni del processo, identificare le cause di inefficienza e ha l'autorità per apportare le modifiche che ritiene più opportune per migliorare le performance, valutando gli impatti sull'organizzazione
- ✓ Pianifica gli interventi, ne segue l'attuazione e ne verifica l'efficacia: il processo è stabile nel tempo, almeno finché è in grado di contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma sequenza e contenuti delle attività che lo compongono possono essere soggetti a continue modifiche per migliorarne efficienza ed efficacia
- ✓ Identifica le Risorse Umane necessarie, ne facilita l'inserimento nei meccanismi del processo, le motiva con il coinvolgimento negli obiettivi, ne cura la formazione, gestisce la comunicazione
- ✓ In definitiva compiti e responsabilità di un Process Owner sono molto simili a quelli di un *Project Manager*: la differenza fondamentale è che il *Process Owner*, oltre a non avere un incarico a tempo, opera in un contesto molto più tranquillo, perché può contare su una conoscenza diretta e approfondita dei processi, su cose già ampiamente sperimentate, su standard consolidati, alla ricerca continua dell'ottimizzazione



## I Processi Aziendali

### Il processo nella catena Cliente → fornitore

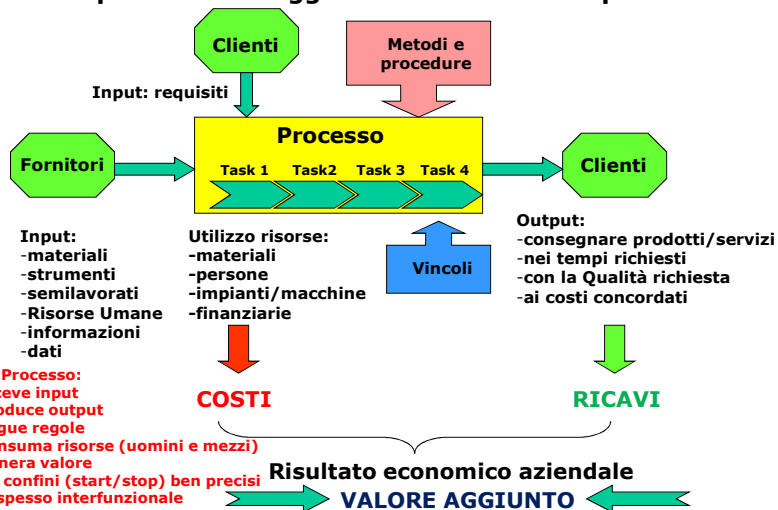


Gli elementi in ingresso e in uscita possono essere **TANGIBILI o INTANGIBILI**: materie prime, semilavorati, attrezzature, componenti, informazioni, risorse finanziarie. In ogni caso Input e Output devono essere **MISURABILI**.  
**Efficacia del processo** = capacità di raggiungere i risultati attesi e prefissati  
**Efficienza del processo** = risultati ottenuti rapportati alle risorse utilizzate  
→ consumo di risorse a parità di risultato



## I Processi Aziendali

### Esempio di valore aggiunto di un business process

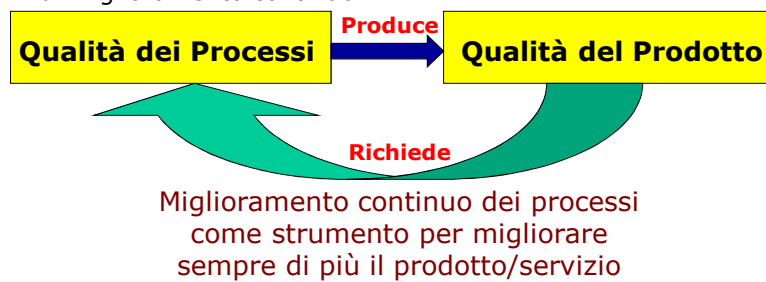




## I Processi Aziendali

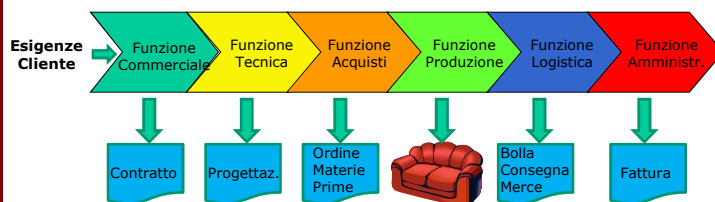
### Qualità di Processo e Qualità di Prodotto

- E' evidente che non si può avere Qualità di Prodotto se non c'è Qualità nel Processo che lo produce
- Quindi per impostare un Sistema di Gestione per la Qualità è indispensabile partire dalla Qualità dei Processi
- D'altra parte per migliorare la Qualità del Prodotto occorre innanzitutto agire sulla Qualità dei Processi attraverso azioni di miglioramento continuo



## I Processi Aziendali

### Esempio: Processo di gestione ordini Cliente

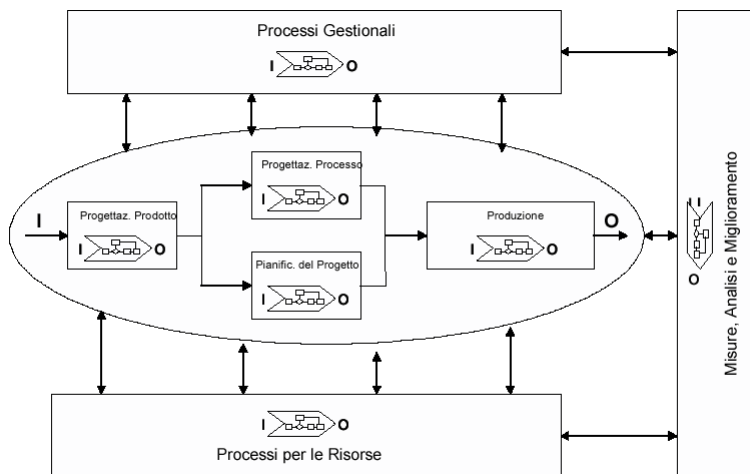


In questo esempio il processo di gestione ordini (molto semplificato), coinvolge in modo trasversale 6 funzioni aziendali diverse: si tratta quindi di un processo interfunzionale. Affinché il processo sia efficace, tutte le Funzioni coinvolte devono essere orientate alla soddisfazione del Cliente → condivisione delle politiche e degli obiettivi aziendali a tutti i livelli



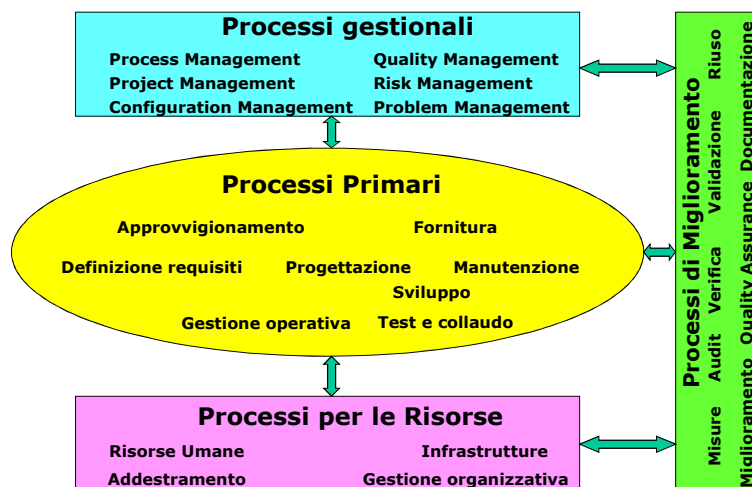
## I Processi Aziendali

Differenti tipi di processi e loro interazioni (fonte: ISO/TC 176)



## I Processi Aziendali

Esempio: i processi di sviluppo e manutenzione del SW

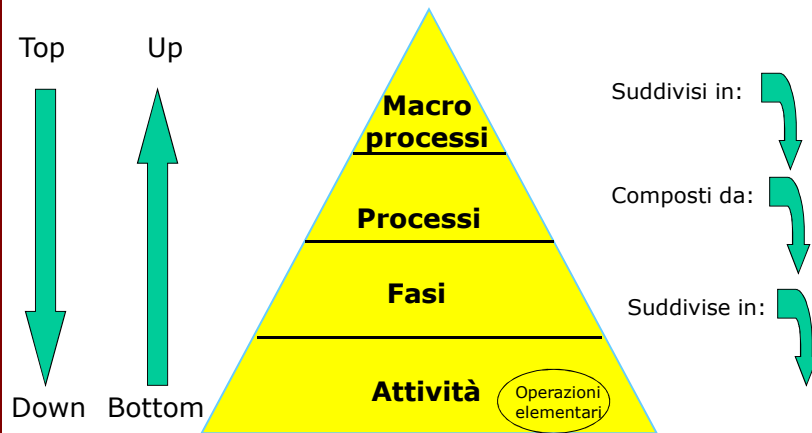






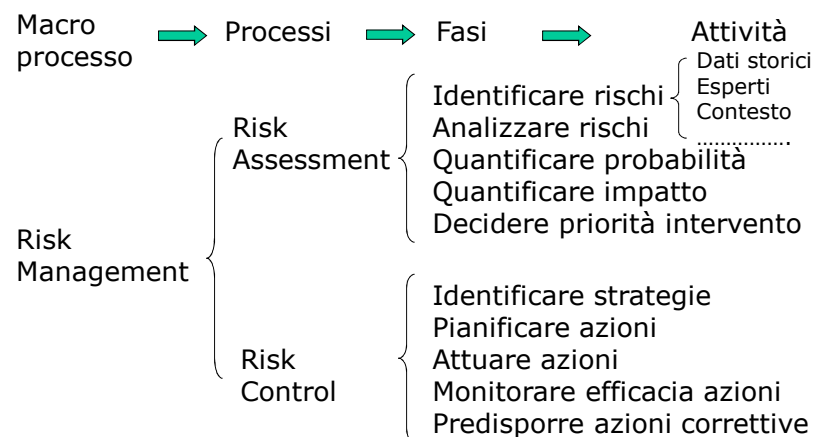
## I Processi Aziendali

### Struttura gerarchica dei processi



## I Processi Aziendali

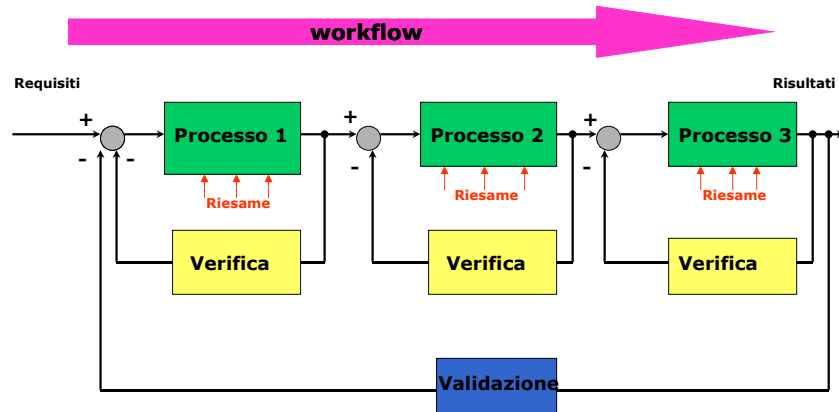
### Esempio: il macroprocesso di gestione dei rischi





## I Processi Aziendali

### I momenti di Riesame, Verifica e Validazione dei Processi



## I Processi Aziendali

### Definizione di Riesame, Verifica e Validazione

- **Riesame (*Review*):** processo volto a valutare lo stato e i risultati di una fase o di una singola attività di un progetto rispetto a quanto previsto. Si effettua in corso d'opera, in qualsiasi momento.
- **Verifica (*Verification*):** processo volto a valutare se il risultato di una determinata fase sia conforme ai requisiti imposti dall'output della fase precedente (normalmente si effettua a fine fase)
- **Validazione (*Validation*):** processo volto a valutare se il risultato di una determinata fase sia conforme ai requisiti iniziali (normalmente si effettua a fine di tutta la catena di processi, ma anche alla fine di una fase intermedia, sempre confrontando l'output di quella fase con i requisiti di partenza)



## La Gestione per Processi

### Miglioramento dei processi: il Business Process Management

#### **DCA-Attuare il piano e consolidare i risultati:**

Si esegue quanto pianificato **DO**  
Si verifica la congruità con gli obiettivi **CHECK**  
Si standardizzano i risultati **ACT**  
Si mette a fattor comune la lesson learned **ACT**  
Si riparte per un altro ciclo **ACT**

#### **P-Documentare il processo:**

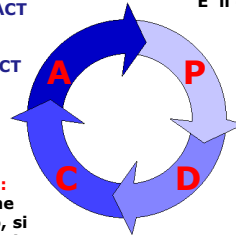
E' la fotografia, il più possibile asettica e completa dell'esistente  
E' il cosiddetto **AS IS**

#### **P-Misurare le performance:**

E' l'applicazione di metodi di analisi qualitativa e quantitativa sul comportamento attuale del Processo, scegliendo opportuni indicatori di performance

#### **P-Effettuare un self-assessment:**

E' l'applicazione di metodi di analisi qualitativa e quantitativa sul comportamento attuale del processo



#### **P-Pianificare il miglioramento:**

Si definisce lo scenario di come dovrebbe evolvere il processo, si fissano obiettivi, tempi, costi, risorse  
E' la visione del cosiddetto **TO BE**  
Si analizzano i **GAP** tra AS IS e TO BE  
Si pianificano le azioni da intraprendere