

L'APPROCCIO PER PROCESSI- CONCETTI INTRODUTTIVI

Corso di «Analisi e audit dei processi»

Corso di Laurea Magistrale in «Amministrazione Finanza e Consulenza Aziendale»

Curriculum in «Amministrazione e Consulenza in Fashion, Art and Food»

a.a. 2021/ 2021

Dott.ssa Domenica Lavorato

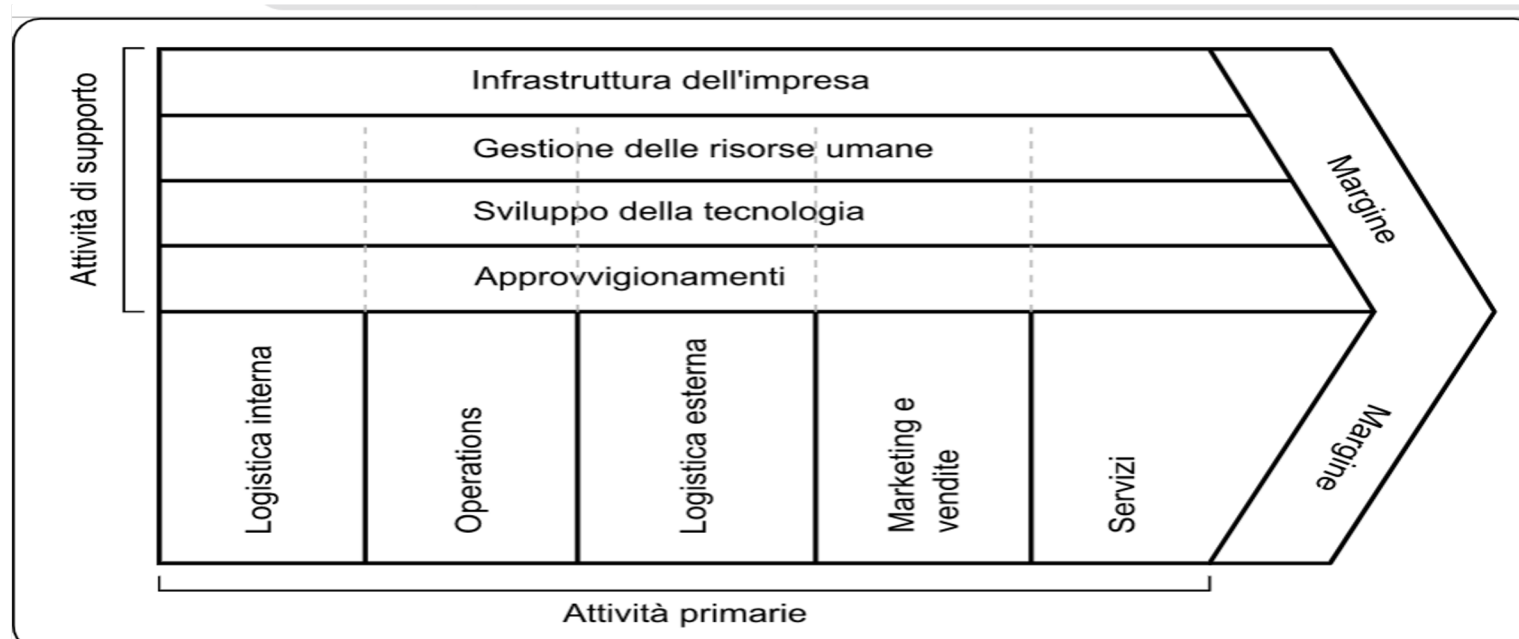
Premessa

- L'approccio funzionale all'azienda per quanto efficiente, semplice e naturale ha ricevuto importanti critiche circa i suoi limiti d'uso
- In un contesto competitivo sempre più dinamico come quello che ha cominciato a diffondersi dalla seconda metà degli anni '80, la struttura organizzativa plurifunzionale, con i suoi centri di responsabilità economica ha infatti cominciato a manifestare limiti legati alla sua scarsa elasticità ed al suo scarso orientamento al cliente
- Principali cambiamenti: globalizzazione, progresso delle tecnologie dell'informazione, ruolo del consumatore finale sempre più informato, accorciamento del ciclo di vita dei prodotti
- Output fisico non è stato più sufficiente per soddisfare il cliente, ma sono stati necessari anche i servizi che l'azienda offre. Per offrire però un prodotto eccellente è stato necessario superare i limiti di una gestione troppo settoriale e considerare **I FLUSSI OPERATIVI CHE ATTRAVERSANO L'AZIENDA- I PROCESSI**
- Approccio per processi: process management

La «visione per processi» nelle organizzazioni (1)

L'interesse della letteratura verso le tematiche relative alla gestione dei processi ed al miglioramento delle loro performance trova riscontro, a partire dagli anni Ottanta, in diversi filoni di ricerca:

1. **Il filone strategico**, in particolare con il contributo di Porter (1985) che con il modello della catena del valore ha messo in evidenza come la creazione di valore nelle aziende sia collegata alla capacità di presidiare con efficacia un insieme di specifici processi aziendali sia primari che di supporto



La «visione per processi» nelle organizzazioni (2)

2. Il filone del **Total Quality Management (TQM)**, i cui principi relativi al miglioramento continuo dei processi aziendali hanno potuto trovare applicazione pratica grazie alle metodologie per la presentazione e l'analisi dei processi, in particolare attraverso il Business Process Reengineering
3. Il filone dell'**Information and Communication Technology (ICT)**. Ci si riferisce, in particolare, alle applicazioni sviluppate a partire dalla fine degli anni '80 finalizzate a facilitare la condivisione di dati e di informazioni tra i diversi reparti aziendali coinvolti nello stesso processo al fine di favorire l'interazione tra gli stessi e migliorare le prestazioni tra processi. L'esempio più noto è quello degli Enterprise Resource Planning (ERP)
4. Il filone del **Business Process Reengineering (BPR)**, collegato a sua volta con il filone del TQM e con quello dell'ICT, che mette in evidenza il collegamento tra il posizionamento competitivo aziendale e la capacità di intervenire rapidamente e «drasticamente» con un approccio sistemico basato sul ripensamento e sul ridisegno radicale dei processi aziendali maggiormente legati agli obiettivi strategici aziendali.

Una definizione

- Esistono molte definizioni di processo
- Quella collegata agli studi economico-aziendali lo identifica come PROCESSO DI BUSINESS ATTRAVERSO IL QUALE IL SISTEMA AZIENDA ESPLICA LA SUA ATTIVITÀ ECONOMICA

*Un processo è un insieme di **attività** che, utilizzando **risorse di varia natura**, dato un certo **input** iniziale, porta alla realizzazione di un **output**, che funge o da **oggetto di scambio** con il mercato esterno, o da «**prodotto interno**» e come tale necessario alla gestione e allo sviluppo dell'organizzazione*

Quali sono le parole-chiave della definizione? ATTIVITÀ (1)

Attività

- Le attività che costituiscono un processo sono **insiemi di operazioni elementari**, aggregabili in modo differente, che hanno un contenuto operativo o manageriale; sono sviluppate da varie unità organizzative che operano in azienda e sono co-finalizzate al perseguimento di un certo obiettivo
- Ciò che differenzia un processo da un'attività è innanzitutto un **fatto «dimensionale»**: l'attività è un elemento costitutivo del processo, mentre il processo contiene più attività

Esempi:

1. *L'insieme delle operazioni elementari che sono compiute dalla segreteria amministrativa di un'azienda al fine di emettere una fattura di vendita costituiscono l'attività di emissione fatture*
2. *Le operazioni che compie l'operaio addetto alle presse per riattrezzare le macchine dallo stesso presidiate costituiscono l'attività di set-up*

Quali sono le parole-chiave della definizione? ATTIVITÀ (3)

- Le attività degli esempi precedenti sono interrelate ad altre attività con le quali condividono uno o più output finali: **L'INSIEME FINALIZZATO DI PIÙ ATTIVITÀ COSTITUISCE UN PROCESSO**

*L'attività di **fatturazione** è collegata a quella di **vendita** dei prodotti finiti o servizi dell'azienda, alle attività di **valutazione della solvibilità** del cliente e di **definizione del rapporto commerciale** con lo stesso, alle attività di **distribuzione dei prodotti finiti**, alle attività di **gestione dei servizi post-vendita**, alle attività di **incasso del credito e di gestione dei rapporti con il sistema bancario**, così da formare un processo ampio che viene definito come «**PROCESSO DI VENDITA**» o «**CICLO ATTIVO**»*

Che cos'è il CICLO ATTIVO?

- Il termine ciclo attivo viene spesso utilizzato con accezioni differenti...in genere..

Si riferisce al processo che comprende tutte le attività connesse alle transazioni legate alla vendita dei prodotti o servizi aziendali o alle operazioni di incasso dei rispettivi crediti. Esso:

1. nasce con il ricevimento dell'ordine d'acquisto dal cliente e continua con la verifica della solvibilità del cliente e della **disponibilità di merce in magazzino**
2. Prosegue poi, alternativamente, con la spedizione della merce o **con l'invio dell'ordine alla produzione** qualora l'azienda operi senza magazzino o sia sfornita della merce richiesta;
3. Continua, a merce disponibile, con la spedizione della medesima al cliente, l'emissione e la contabilizzazione della fattura, nonché il successivo **incasso della medesima**

Quali sono le parole-chiave della definizione? ATTIVITÀ (3)

- Oltre alla questione puramente «dimensionale» che distingue le attività dai processi, possiamo indicarne un'altra.... Il processo è da intendersi come trasversale alle varie aree funzionali esistenti in azienda, mentre l'attività può anche essere interna ad una o più unità organizzative appartenenti ad una stessa funzione

Quali sono le parole-chiave della definizione? **RISORSE DI VARIA NATURA**

La trasversalità del processo....

Viene colta dalla definizione quando si sottolinea il fatto che le attività di processo consumano **RISORSE DI VARIA NATURA**, intendendo con esse sia risorse umane che materiali, destinate a svolgere funzioni differenti in azienda sotto il profilo economico-tecnico.

Esempio

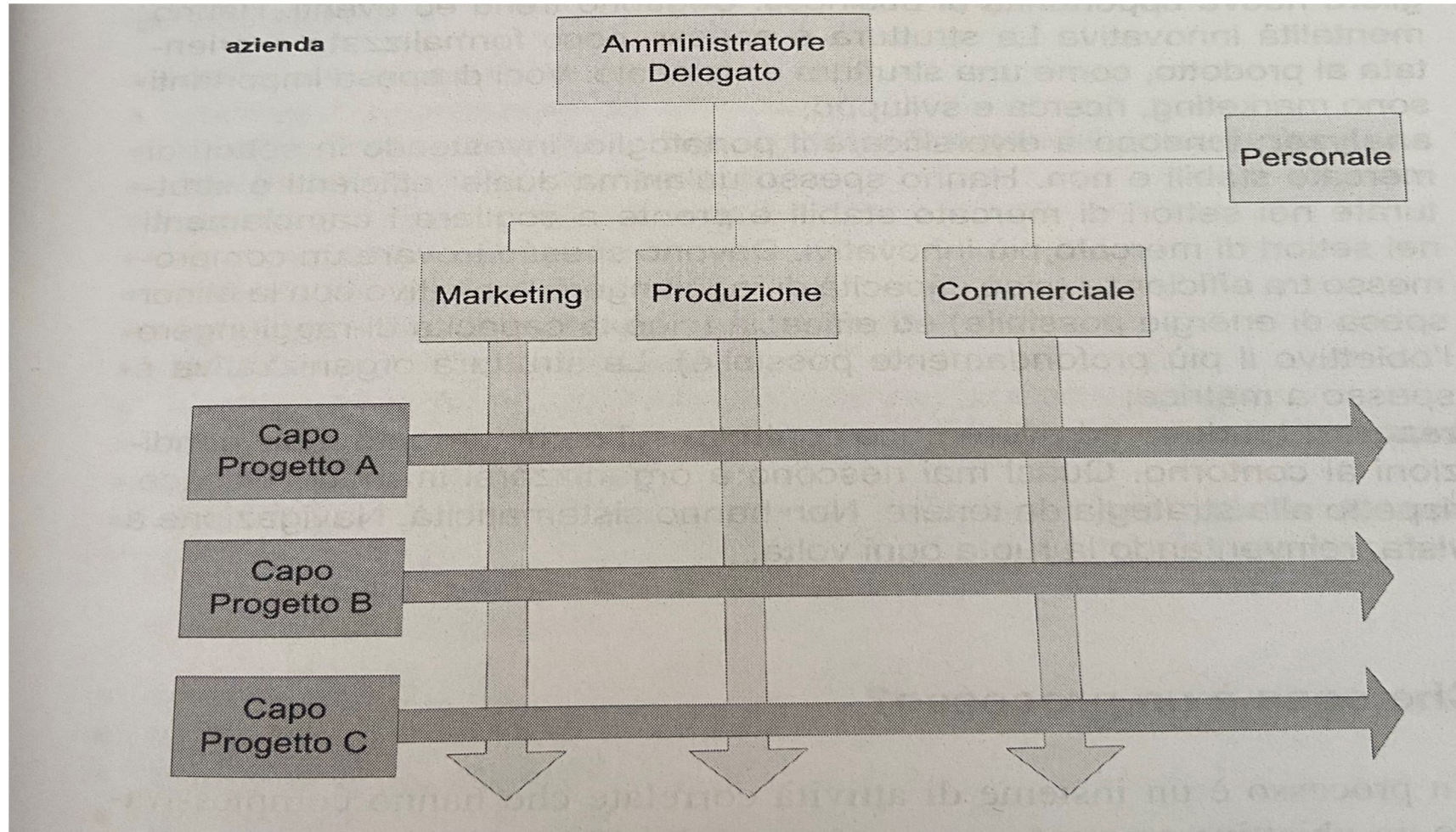
Le attività del processo di vendita utilizzano risorse umane (impiegati, magazzinieri, trasportatori, ecc.) e materiali (telefono, cancelleria, spese di pubblicità, spese di trasporto, ecc.) che in una classificazione delle stesse per destinazione sono «destinate» alle varie aree funzionali in azienda: area commerciale, area amministrativa/finanziaria e area logistica.

Quali sono le parole-chiave della definizione? **RISORSE DI VARIA NATURA**

Le singole attività sono sviluppate nell'ambito della stessa funzione aziendale, mentre il loro insieme, finalizzato ad un certo output (PROCESSO) è trasversale, come si può osservare nella tabella seguente, che rappresenta il processo di «ciclo attivo»

AREA COMMERCIALE	AREA COMMERCIALE	AREA LOGISTICA	AREA LOGISTICA	AREA AMMINISTRATIVA
Attività di ricezione ordine dal cliente	Attività di predisposizione modulistica interna	Attività di preparazione prodotti richiesti	Attività di predisposizione modulistica trasporto	Attività di emissione fattura
PROCESSO DI «CICLO ATTIVO»				

Modello a matrice (modello misto)



Quali sono le parole-chiave della definizione? **INPUT**

- L'attivazione di ciascun processo aziendale necessita di un INPUT adeguato, ossia di un evento o fatto che dia avvio allo sviluppo delle varie attività
- Nel caso del ciclo attivo, ad esempio, l'input è rappresentato da un evento esterno all'organizzazione, il fatto cioè che un cliente effettui un ordine di prodotti/ servizi
- Nel caso, invece, di un processo come quello di gestione del personale, l'input è costituito dalle esigenze di acquisizione di risorse umane, qualitativamente e quantitativamente rispondenti alle esigenze espresse dalle varie unità organizzative aziendali, oppure dall'esigenza di gestire meglio le risorse già esistenti (evento interno)

Quali sono le parole-chiave della definizione? **OUTPUT**

- L'output di un processo è, invece, il risultato che si vorrebbe conseguire con la realizzazione di certe attività

Ad esempio:

1. Nel processo di vendita il risultato è rappresentato dalla consegna del prodotto finito al cliente
2. Nel processo di gestione delle risorse umane è la garanzia offerta all'azienda di poter disporre in ogni momento di personale efficiente ed efficace rispetto agli obiettivi aziendali

Quali sono le parole-chiave della definizione? **CLIENTI**

- Ogni processo ha specifici clienti ai quali sono destinati gli output che produce
- I clienti possono essere:
 - INTERNI: cioè altri soggetti che operano su altri processi in azienda
 - ESTERNI: cioè soggetti che operano sui processi dei fornitori o i soggetti che operano sui processi che trattano con i clienti finali

In relazione ai clienti è possibile anche definire la missione di un processo, che può anche attraversare i confini organizzativi di un'azienda

I processi possono essere scomposti in differenti livelli di aggregazione delle attività, quali:

- Il livello di **sub-processo**: ad esempio nel processo commerciale di un'azienda c'è il sub processo dell'attività di pubblicità e promozione;
- Il livello di **segmento**: ad esempio nel sub processo dell'attività di pubblicità e promozione c'è il segmento della sola attività pubblicitaria;
- Il livello di **macro-attività**: ad esempio, il segmento della sola attività pubblicitaria è a sua volta articolabile nelle molteplici attività di pubblicità sui vari mass-media. Ciascuna macro-attività si articola ancora in una serie di operazioni elementari, costituenti un insieme compiuto, definite semplicemente «attività».

Ci sono poi dei raggruppamenti di attività sopra-ordinate rispetto ai processi, i cosiddetti macro-processi, i quali rappresentano le direttrici fondamentali del lavoro svolto all'interno di un'organizzazione aziendale come la PRODUZIONE, LA LOGISTICA, LA VENDITA E LO SVILUPPO

In sintesi

A questo punto la differenza tra il concetto di processo e di funzione è sostanziale:

- Il processo è trasversale rispetto alle aree funzionali, ossia è un insieme di attività che richiedono il contributo delle varie funzioni per arrivare ad un risultato
- La funzione è invece un insieme di attività elementari che consumano risorse omogenee per caratteristiche fisico tecniche

Pertanto il processo è costituito da numerose attività, svolte nell'espletamento di funzioni differenti dalle varie unità organizzative esistenti in azienda, che vanno però a legarsi insieme per raggiungere uno specifico risultato.

La funzione è invece caratterizzata dallo svolgimento di attività omogenee per risorse consumate e conoscenze possedute.

Talvolta nell'attribuire un nome ai processi si utilizza la medesima terminologia individuata per le funzioni

Tutti i processi vanno gestiti allo stesso modo?

- Tutti i processi differiscono sotto qualche aspetto, perciò tutti i processi vanno gestiti diversamente
- Il modo in cui vanno gestiti i processi è influenzato da quattro caratteristiche:
 1. Il **volume** dei prodotti e dei servizi
 2. La **varietà** dei prodotti e dei servizi
 3. La **variabilità** della domanda per i prodotti e per i servizi
 4. Il grado di **visibilità** dei clienti sulla produzione dei prodotti e dei servizi

Le quattro «V» dei processi- Volume

- I processi che comportano elevati volumi di output hanno un **alto grado di ripetibilità**; e poiché i compiti si ripetono frequentemente, in molti casi conviene che il **personale si specializzi** nei propri compiti
- Ciò consente la «**sistematizzazione**» delle attività attraverso la codifica di procedure standard e la redazione di manuali di istruzioni su come ogni singola attività vada eseguita
- Inoltre, siccome i compiti sono sistematizzati e ripetitivi, la **tecnologia è specializzata** per assicurare maggiori efficienze nel processo
- Al contrario, processi che comportano bassi volumi e una minore ripetitività non possono garantire lo stesso grado di specializzazione. Il personale svolge, solitamente, un'ampia gamma di compiti

Esempio di un'azienda del food- Volume

Le grandi catene della ristorazione fast food, come **McDonald's**, sono caratterizzate da elevati volumi e da un alto grado di ripetibilità e di standardizzazione. Queste caratteristiche consentono loro di produrre con maggiore efficienza rispetto ad un piccolo **ristorante locale**

Le quattro «V» dei processi- Varietà

- I processi che generano una grande varietà di prodotti e servizi devono essere in grado di garantire **un'ampia gamma di attività eterogenee**, con passaggi relativamente frequenti da un'attività all'altra
- Essi comportano anche un ampio ventaglio di competenze e tecnologie per poter affrontare tutte le attività e essere flessibili per passare dall'una all'altra
- Un'elevata varietà può implicare anche una **gamma relativamente ampia di input** al processo, e l'ulteriore complessità di abbinare alta varietà delle richieste dei clienti con il giusto prodotto o servizio
- I processi al alta varietà sono **più complessi e più costosi** rispetto a quelli a bassa varietà

Esempio di un'azienda di servizi- **Varietà**

Una **cooperativa di taxi** è sicuramente predisposta ad accogliere e trasportare clienti praticamente dappertutto (a un prezzo adeguato); ed è in grado di assicurare il percorso che il cliente preferisce con un numero infinito di rotte potenziali (prodotti). Ma il suo costo chilometrico sarà superiore a quello di un servizio di trasporto meno personalizzato, quale il servizio di autobus

Le quattro «V» dei processi- Variabilità

- I processi sono più facili da gestire quando si ha a che fare con una domanda prevedibilmente costante. In questo caso le risorse possono essere dimensionate su un livello corrispondente alla domanda. Le attività possono essere pianificate in anticipo
- Pe contro, quando la domanda è VARIABILE, le risorse vanno adeguare nel tempo
- Quando la domanda è IMPREVEDIBILE, il processo deve prevedere delle risorse aggiuntive per avere una «riserva di capacità» in grado di assorbire una domanda inattesa
- Poiché non richiedono capacità extra e si possono pianificare in anticipo, i processi a bassa variabilità implicano, generalmente, costi più bassi rispetto a quelli ad alta variabilità

Esempi di aziende di moda- Variabilità

Secondo voi i processi delle aziende di moda sono caratterizzati da elevata o da bassa variabilità?

ENTRAMBE

- I processi di produzione di capi di abbigliamento di alta moda devono far fronte alla stagionalità generale del mercato dell'abbigliamento, oltre all'incertezza legata o meno di determinate proposte di moda
- Al contrario....i processi che producono pelletteria e biancheria, presentano meno fluttuazioni nella domanda, e risentono meno di andamenti inattesi

Le quattro «V» dei processi- Visibilità

- Indica quanta parte dei processi viene «vissuta» direttamente dai clienti, o quanta parte del processo viene «resa visibile» ai clienti
- Poiché la relazione con il cliente va gestita, lo staff che cura i processi ad alta visibilità deve avere delle capacità di relazione con il cliente, che influenzino positivamente la percezione in merito alla performance del processo
- Per tutte queste ragioni, i processi ad alta visibilità tendono ad avere costi più elevati di quelli a bassa visibilità









Esempi di processi ad ALTA e BASSA visibilità

- I processi dei corrieri di distribuzione mettono a disposizione servizi on-line di «tracciabilità» per consentire ai clienti di sapere in qualsiasi momento dove si trovano i loro pacchi. I processi a bassa visibilità lo fanno tramite il telefono
- I processi di un aeroporto sono sia a bassa che ad alta visibilità.
 - Per esempio il controllo passaporti, la sicurezza sono processi visibili al cliente. Il loro personale opera in ambienti front-office ad alta visibilità
 - Altri processi svolti in aeroporto hanno una visibilità relativamente limitata, se non nulla per il cliente. Ad esempio: movimentazione dei bagagli, carico, imbarco dei pasti sull'aereo

Le implicazioni delle quattro V sui processi

- Tutte e quattro le «V» hanno implicazione sui costi di processo
- ALTI VOLUMI, BASSA VARIETÁ, BASSA VARIABILITÁ E BASSA VISIBILITÁ contribuiscono tutti a tenerli BASSI
- BASSI VOLUMI, ALTA VARIETÁ, ALTA VARIABILITÁ E ALTA VISIBILITÁ comportano un aumento dei costi per il processo

Le implicazioni delle 4 «V» sui processi

IMPLICAZIONI	Alto/basso	«V»	Alto/basso	IMPLICAZIONI
<p>Bassa ripetizione Ogni componente dello staff svolge più attività Meno sistematizzazione Alti costi unitari</p>	<p>basso</p> 	VOLUME	<p>alto</p> 	<p>Alta ripetibilità Specializzazione Sistematizzazione Alta intensità di capitale Bassi costi unitari</p>
<p>Flessibile Complesso In linea con i bisogni del cliente Alti costi unitari</p>	<p>alta</p> 	VARIETÀ	<p>bassa</p> 	<p>Ben definito Routinario Standardizzato Regolare Bassi costi unitari</p>
<p>Capacità modificabile Anticipazione Flessibilità In linea con la domanda Alti costi unitari</p>	<p>alta</p> 	VARIABILITÀ	<p>bassa</p> 	<p>Stabile Routinario Prevedibile Utilizzazione elevata Bassi costi unitari</p>
<p>Breve tolleranza dell'attesa Soddisfazione governata dalla percezione del cliente Occorrono capacità di relazione con il cliente La varietà ricevuta è alta Alti costi unitari</p>	<p>alta</p> 	VISIBILITÀ	<p>bassa</p> 	<p>Scarto temporale tra produzione e consumo Standardizzazione Non occorrono capacità di relazione con il cliente Alta intensità di manodopera Centralizzazione Bassi costi unitari</p>

Un modello di gestione dei processi

La gestione dei processi implica numerose decisioni che ne stabiliscono la finalità complessiva, la struttura e le pratiche operative.

Le decisioni possono essere classificate in quattro gruppi corrispondenti a quattro filoni di attività:

1. **Dirigere la strategia complessiva dei processi (DIREZIONE)**- *prerequisito per la progettazione dei processi è la piena comprensione dei processi e della loro finalità strategica, e di come tale finalità strategica si traduce in realtà*
2. **Progettare i prodotti, i servizi e i processi (PROGETTAZIONE)**- *la progettazione è l'attività che consiste nel determinare la struttura fisica, la forma e la composizione dei processi, nonché dei prodotti e dei servizi che vengono realizzati (Mappatura)*
3. **Pianificare e controllare l'esecuzione del processo**- *una volta progettata, la realizzazione dei prodotti e l'erogazione dei servizi va pianificata e controllata*
4. **Sviluppare le performance del processo (SVILUPPO)**- *si sta diffondendo sempre più la convinzione che i manager dei processi non possano semplicemente continuare a realizzare prodotti ed erogare i servizi come hanno sempre fatto. Essi hanno il compito di sviluppare le competenze necessarie per migliorare le performance del processo*