


Lezione del 9 aprile

Introduzione alla gestione per processi. Principi di gestione per processi 1	Build, Parker lift	Cap. 5 – Paragrafo 5.1 PER CHI NON SEGUE APPA anche: Cap. 5 paragrafi 2 e 3 Cap. 6 paragrafo 6.4.2	157 - 168
Principi di gestione per processi 2.	ATL, Lama e Matrix	Cap. 6 – escluso: paragrafo 6.4.2	
Esercitazione su gestione per processi e gestione della conoscenza	Texma, Legus, Gamma, Smart office, Cementeria di Gubbio		196-221; 226-233

 pagine del libro

Processi aziendali e teorie organizzative

- In senso stretto: sequenza di attività finalizzate
 - i processi aziendali (*business process*)

Un tema storico:

- A. Smith: la specializzazione nella produzione degli spilli
- F. Taylor: sequenze di attività; incremento della produttività
- H. Ford: utilizzo della leva tecnologica (la catena di montaggio)
- M. Weber: un sistema di regole, norme e prescrizioni
- J. Thompson: le interdipendenze tra le attività
- J. Galbraith: l'integrazione informativa
- H. Mintzberg: i meccanismi di coordinamento
- La Scuola Sociotecnica: il work system, il gruppo di lavoro, i criteri di progettazione

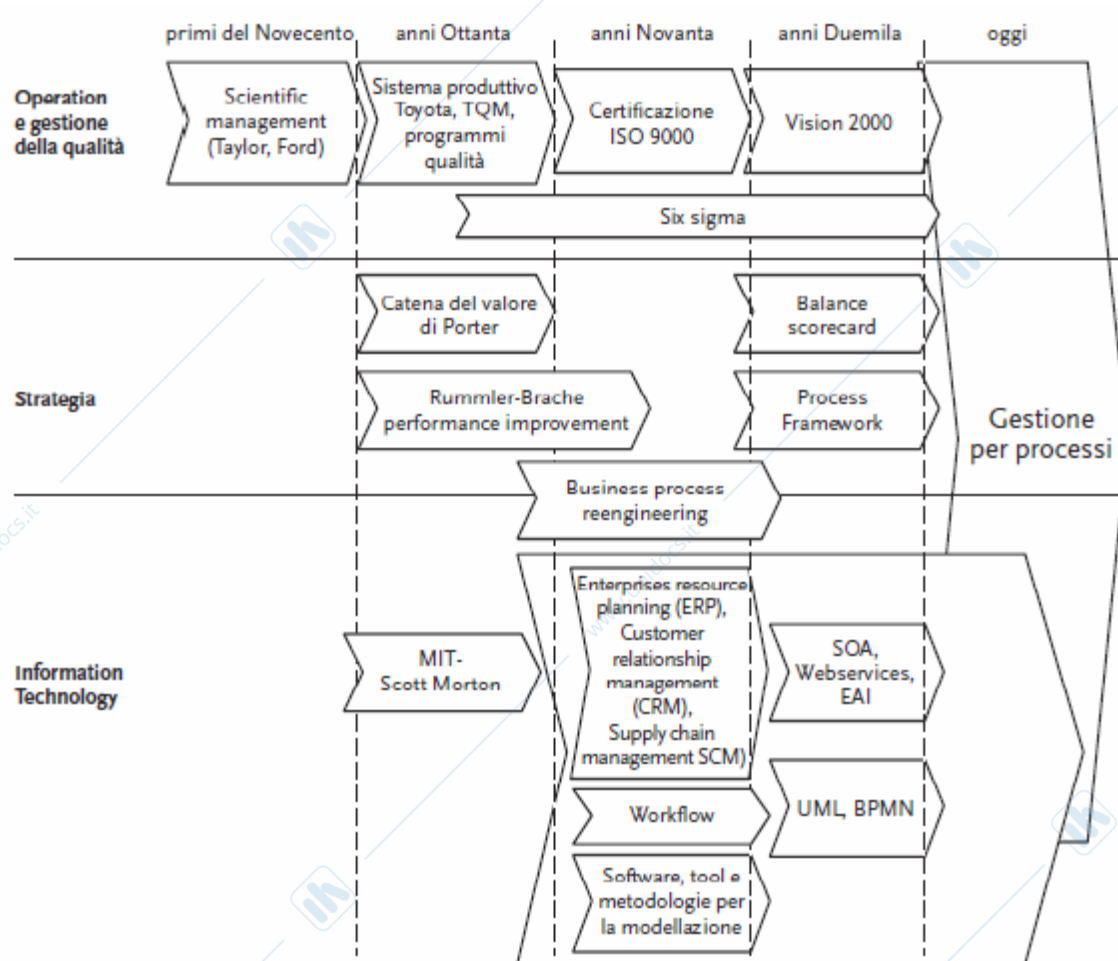
Gli sviluppi a partire dagli anni ottanta - tre filoni principali:

- Filone operation e gestione della qualità (nuove teorie manageriali)
- Filone strategico
- Filone dell'Information Technology

- **Filone operation:** Intorno agli anni 70-80 sviluppo nuove teorie manageriali e filoni trasversali come tecnologia e strategia.

Shingo descrive il sistema produttivo Toyota, come un approccio alla produzione, che non si concentra esclusivamente sulle operazioni svolte dalle risorse e all'efficienza delle operazioni, ma considera anche il flusso produttivo. Si parla di struttura della produzione, si parla di processo produttivo. I problemi di prestazione li vedo guardando il processo nel suo intero. Ad esempio, i problemi legati al lead time, delle scorte intermedie, degli scarti di lavorazione. Misura delle prestazioni relative.

- **Filone strategico:** negli anni 80 si è superata la concezione della strategia corporate e le strategie funzionali, nasce infatti l'idea che il valore venga creato dalle attività e non dalle funzioni.
- **filone information technology:** con il tempo *si studia come la tecnologia possa influenzare positivamente alcuni settori, e come possano essere messe in contatto le attività tramite l'uso della tecnologia.*



Noi cerchiamo di capire il risultato del percorso: *approccio complessivo ai processi*.

- Approccio innovativo alla gestione e organizzazione delle attività aziendali volto ad ottenere:
 - Integrazione delle attività, visione di insieme
 - Prestazioni globali (di processo), invece di semplici ottimizzazioni locali (funzionale)
- La visione per processi va combinata con quella basata sulla struttura
- La trattazione del tema può essere schematizzata nei seguenti punti
 - "Vedere i processi": quali processi, tipologie e caratteristiche
 - "Gestire i processi": quali logiche - principi organizzativi e gestionali
 - "Cambiare i processi": analisi e riprogettazione (vedi parte sulla gestione del cambiamento)

I processi ci sono sempre stati nelle aziende, solo che non venivano gestiti. È utile un approccio sistematico di gestione delle attività, orientato al processo: un approccio innovativo che dà una visione d'insieme al processo e con attenzione alle proprietà globali. Si creano legami interaziendali, da un'attività all'altra all'interno del processo, nel percorso di formazione del valore.

I processi attraversano la funzione. LA gestione per processi non è un sistema strutturale, ma si sovrappone alla struttura organizzativa senza sostituirla.

Perché gestione per processi e non gestione di processi? perché è un approccio complessivo della mia azienda che cerca di orientare le attività verso le prestazioni del processo, verso l'output del processo. Integrando le attività in chiave di ottimizzazione complessiva. Insieme delle attività END to END che caratterizzano il processo. Coordinamento integrato (non solo tra coppie di attività).

C'è il problema di "vedere" i processi e di gestirli in un secondo momento.

Noi tratteremo logiche e principi organizzativi.

CASO BUILD

La Build è una piccola azienda che produce attrezzature per l'edilizia, e in particolare strumenti standard utilizzati da molte aziende costruttrici nei cantieri. Si riporta di seguito un fax inviato alla Build da un cliente insoddisfatto, che ha fatto un ordine ma non ha ancora ricevuto la merce.

"Spettabile Build, in relazione al nostro ordine del 27 febbraio scorso, vi sottoponiamo le nostre rimostranze perché, dopo aver concordato con la vostra Direzione Vendite la consegna entro 4 settimane, appena 2 giorni prima della data convenuta il vostro sito produttivo ci ha comunicato che la consegna avrebbe subito un ritardo di 3 settimane".

Data l'importanza del cliente, il Direttore Generale ha cercato di capire dal sito produttivo cosa fosse successo. Di seguito si riporta la giustificazione che il responsabile della Produzione (che dipende dal Direttore Operations) ha dato al Direttore Generale.

"Questo ritardo non è colpa mia, il problema è legato ad una serie di cose che non riguardano noi della Produzione. Innanzitutto l'informazione di questa commessa ci è arrivata ben 15 gg dopo l'invio del fax da parte del cliente alla Direzione Vendite. Nel trasmettere l'informazione a noi e all'Amministrazione, le Vendite non ci hanno comunicato i tempi di consegna concordati con il cliente. Noi non sapevamo che l'ordine fosse arrivato, e così abbiamo perso ben 15 giorni. Inoltre non conoscendo l'urgenza di tale consegna l'abbiamo messa in coda alle attività di produzione già pianificate. E poi abbiamo avuto il problema del materiale, perché la commessa richiedeva di ordinare materiale specifico. La Direzione Acquisti infatti ha ordinato molto tardi questo materiale perché ha ragionato secondo le sue logiche, che noi della produzione non capiamo mai. E poi il problema del macchinario che si è rotto ha rallentato le lavorazioni; l'ufficio che si occupa della Manutenzione (che oltre alla Produzione e all'Ufficio tecnico fa parte della Direzione Operations) è intervenuto molto tardi... ma che cosa potevo fare io? Era un problema semplicissimo, ma su queste cose io devo sentire il mio capo, non sono autorizzato a comunicare in modo autonomo con questi altri uffici."

Dietro tutto il ragionamento del ritardo, c'è un processo...quali sono le UO coinvolte?

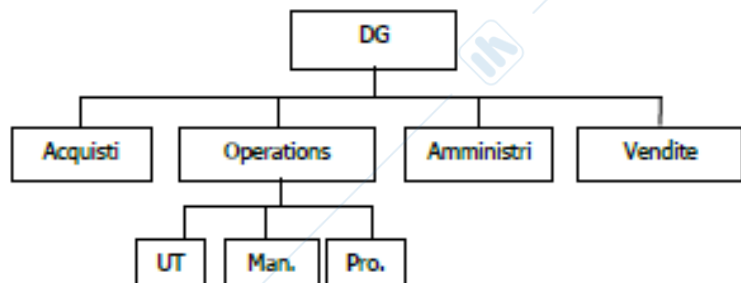
Il processo è quello di ricezione ed evasione di un ordine (c'è un flusso di materiali), le attività partono dal cliente (contatta l'azienda, fa la richiesta...), arrivano alle vendite che si interfacciano con l'amministrazione...produzione, manutenzione e acquisti sono coinvolti.

Domande:

- Si rappresenti un possibile schema di struttura organizzativa della Build. Di quale processo si tratta nel testo e quali unità organizzative sono coinvolte?

Struttura Funzionale**Direzione Generale**

- Direzione Vendite
- Direzione Operations
 - o Produzione
 - o Manutenzione
 - o Ufficio tecnico
- Direzione Acquisti
- Direzione Amministrativa



Il processo considerato è il processo di gestione dell'ordine cliente (o gestione della commessa) che vede l'intervento di vendite, produzione, acquisti e amministrazione.

- Analizzando la giustificazione adottata dal responsabile della Produzione e le rimostranze del cliente, quali problemi si evidenziano? Quali interventi consigliereste per risolverli?

- Problema: Mancanza visione gestione del processo e interfaccia con cliente. Soluzioni:
 - Introdurre la visione di processo (pervasività)
 - Process owner (gestore di commessa).
- Problema: Scarso coordinamento vendite / produzione. Soluzione:
 - Process owner (gestore di commessa)
 - Usare le tecnologie dell'informazione per ridisegnare i processi migliorare il coordinamento e accelerare la risoluzione dei problemi
- Problema: Manca deployment degli obiettivi verso il cliente (4 settimane) in sotto-obiettivi per le diverse unità coinvolte (non è nemmeno stato comunicato l'obiettivo generale). Soluzione:
 - Deployment obiettivi
- Problema: Processo di supporto di acquisto. Possibili soluzioni:
 - Direzione Acquisti ragiona con sue logiche (straniamento e autoreferenzialità), mentre invece dovrebbe essere a supporto del processo primario → responsabilizzazione (tramite indicatori di interfaccia)
 - Tale ufficio potrebbe realizzare contratti quadro con i fornitori, onde evitare problemi di questo tipo (estensione logica clienti fornitori anche ai fornitori esterni)
 - "Aprire" la gestione delle informazioni anche al sito produttivo
- Problema: Processo di supporto della Manutenzione: l'intervento non è stato tempestivo. Soluzione
 - Direzione Manutenzione ragiona con sue logiche (straniamento e autoreferenzialità), mentre invece dovrebbe essere a supporto del processo primario → responsabilizzazione (tramite indicatori di interfaccia)
 - Si potrebbero trasferire attività semplici di manutenzione alla Produzione
- Problema: Mancanza di delega (nel caso della piccola manutenzione: "devo sentire il mio capo"). Soluzione:
 - Introdurre maggiore delega decisionale

Esempio di deployment degli obiettivi nel caso BUILD

Tempo di consegna dell'ordine: 28 giorni

Ipotesi di lead time medi delle fasi del processo:

- Inserimento dell'ordine a sistema, programmazione degli ordini di acquisto e di produzione 3 giorni
- Lead time dei fornitori 9 giorni
- Lead time di produzione 12 giorni
- Lead time attività di consegna 4 giorni

Quindi, per avere la consegna al cliente al giorno 28:

- Produzione deve versare a magazzino il giorno 24
- I componenti devono arrivare dai fornitori il giorno 12
- Gli ordini di acquisto e di produzione devono essere lanciati entro il giorno 3

Se necessario i lead time devono essere adattati secondo procedure di urgenza (con i relativi costi incrementali) e i tempi di consegna all'U.O. a valle devono essere opportunamente definiti.

Quali sono i principi che caratterizzano la gestione per processi?

- **Principi culturali:**
 1. Pervasività dell'orientamento
 2. Logica cliente fornitore
- **Principi organizzativi:**
 3. *Ownership* dei processi
 4. Ridisegno delle mansioni e dei ruoli
- **Principi gestionali**
 5. Documentazione dei processi
 6. Misurazione dei processi
 7. Ottimizzazione dei flussi di attività e bilanciamento tra logica *pull* e la logica *push*

INOLTRE: Usare le tecnologie ICT come fattori abilitanti per implementare i principi della gestione per processi

Come faccio a mantenere il *coordinamento*, il *focus sui clienti*, il *focus sulle prestazioni*?

-tema della cultura aziendale: orientamento al processo, all'output, al cliente

1 pervasività dell'orientamento

2 logica cliente fornitore

-Principi organizzativi:

3 *Ownership* dei processi

4 ridisegno delle mansioni e dei ruoli

-Principi gestionali

5 Documentazione dei processi

6 Misurazione dei processi

7 Ottimizzazione dei flussi di attività e bilanciamento tra logica *push* e *pull*.

Per capire i problemi del processo bisogna misurarlo: individuare gli indicatori, documentare e gestire; la misura crea attenzione e orientamento all'output e alla prestazione.

1) Pervasività dell'orientamento:

- **Logica di fondo/elementi chiave:** approccio sistematico e continuativo nel tempo alla gestione dei processi aziendali, che richiede di
 - Identificare i principali processi aziendali
 - Abituarsi a valutare il contributo alla generazione di valore
 - Focalizzare le prestazioni complessive
 - Imparare a definire "obiettivi di processo"
- **Leve:** Mappatura dei processi (Catena del valore, Framework di mappatura, Mappatura bottom-up)
- **Obiettivi/Benefici:**
 - Diffusione della consapevolezza degli impatti a valle e a monte delle proprie attività
 - Diffusione della cultura di processo

si diffonde in tutta l'organizzazione orientamento verso il processo. Dobbiamo far sì che tutta l'organizzazione segua questo approccio. -identificando i principali processi aziendali -abituandosi a vedere il proprio contributo sul processo -essere consapevole delle prestazioni e degli obiettivi di processo -imparare a definire gli obiettivi di processo.

UTILIZZO DI METODI PER MAPPARE I PROCESSI (corso APPA) : Catena del valore, framework di mappatura, mappatura bottom up.

Obiettivo è la diffusione della consapevolezza degli impatti a valle e a monte delle PROPRIE attività, quindi capire che il raggio d'influenza è probabilmente molto più ampio in termini di collaborazione con le altre strutture etc...

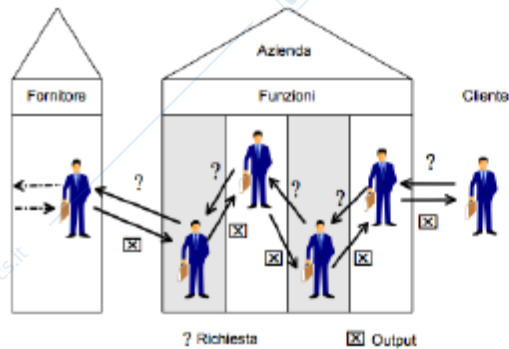
- **Logica di fondo/elementi chiave:**
 - Deployment degli obiettivi
 - Attivazione delle catene clienti-fornitori
- **Leve:**
 - Misurazione delle interfacce (e.g. SLA, transfer price)
 - Standardizzazione dei processi (fasi, input e capacità a monte) per isolare le eccezioni
 - Applicazione della logica di partnership (realizzazione congiunta della transazione, governo dei processi, scambio del know-how)
- **Obiettivi/Benefici:**
 - Incremento della rapidità di risposta
 - Risposta efficace alle esigenze del cliente

2)

Orientamento

logica cliente fornitore; prima le aziende erano focalizzate ad essere efficienti e portare fuori il prodotto; successivamente si è passati al Market in: logica cliente fornitore. Porto all'interno la logica di cliente fornitore attraverso il deployment degli obiettivi. L'obiettivo finale verso il cliente viene scomposto in obiettivi specifici delle fasi intermedie. Attenzione a non confonderla con la catena mezzi fini (che è verticale). Flessibilità e rapidità dell'UO. "Lavorare per il cliente e non per il capo" come esasperazione degli obiettivi di processo. Quali modi per sviluppare questa logica? Mettendo nelle interfacce tra una UO e l'altra delle misure, degli obiettivi come il t. di consegna al

magazzino. Nel rapporto col fornitore ad esempio si introduce il service level agreement introducendo indicatori target e aspetti relativi a risarcimenti etc.. Altro meccanismo è il transfert price tra varie funzioni, si valorizza il costo del WIP che va all'unità a valle, in modo tale che unità a valle può confrontare questo prezzo del WIP con quello che potrebbero fornire dei fornitori esterni!! Maggiore competitività! Orientamento al risultato! Le diverse unità devono possedere attività standardizzate, e studio delle possibili eccezioni, partnership e collaborazione verso il passaggio al processo.



Consiste nel trasformare gli obiettivi del cliente finale in obiettivi per i clienti dei processi intermedi (deployment)

Richiede di:

- trattare le u.o. a valle come clienti esterni
- flessibilità e rapidità di risposta
- lavorare per il cliente e non tanto per il capo
- estendere la logica a monte e a valle (partnership cliente-fornitore)

La gestione dei processi di supporto:

- **Logica di fondo/elementi chiave:**
"Cultura di servizio" per le funzioni di supporto
- **Leve:**
 - Responsabilizzazione delle unità che realizzano i processi di supporto ad agire in una logica di servizio (indicatori di interfaccia)
 - Scorporo delle attività critiche e loro accorpamento nei processi primari (es. manutenzione, attrezzaggi, controlli di qualità)
 - Produzione dell'informazione dentro i processi
 - Esternalizzazione dei processi di supporto
- **Obiettivi/Benefici:**
 - Evitare "straniamento" e "autoreferenzialità" dei processi di supporto
 - Migliorare la tempestività del supporto

Qual è il problema dei processi di supporto? Il processo di supporto può allontanarsi dal processo primario, diventando autoreferenziale. Rottura della logica interna cliente fornitore. Output troppo costosi o che non servono... Per risolvere il problema si attuano una serie di azioni sotto il principio di "logica di servizio" nei confronti del processo primario, come la produzione di informazione dentro i processi, o l'outsourcing, o l'introduzione delle logiche di interfaccia, o lo scorporo di attività critiche dal processo e l'introduzione di queste attività nel processo primario.

- 3) Principi organizzativi: non si fanno manovre sulla macrostruttura, tuttavia si integrano i processi con la struttura org. creando meccanismi di collegamento laterale con ruoli integratori (vedi Galbraith) oppure si va a lavorare sui ruoli e sulle mansioni in modo da ridurre le esigenze di coordinamento. Ownership dei processi:

- **Logica di fondo/elementi chiave:**
Presidio e supporto dell'integrazione tra processi e strutture organizzative "tradizionali"
- **Leve:**
 - Individuare il process owner
- **Obiettivi/Benefici:**
 - Favorire il raggiungimento degli obiettivi di processo
 - Favorire il miglioramento continuo del processo

Ruolo integratore: PROCESS OWNER

Process Owner	Processi	Requisiti e Caratteristiche
Gestore di commessa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dell'ordine cliente • Produzione e assemblaggio 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di relazione/ negoziazione con le funzioni tecniche • Capacità di interfaccia con il cliente • Capacità di pianificazione • Gestione degli appuntamenti
Case manager	<ul style="list-style-type: none"> • Servizio al cliente • Assistenza tecnica • Gestione dei reclami 	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment dei ruoli e job enlargement • Accesso alle informazioni dell'intera organizzazione • Capacità di relazione e orientamento al problem solving

E' un ruolo non svolto spesso a tempo pieno, ma spesso un secondo ruolo.

2 tipi: operativo e strategico.

Es gestore di commessa in produzione: interazione con le funzioni tecniche, negoziazione, interfaccia con il cliente, stabilire tempi...

Es gestione assistenza tecnica, Case Manager: ruolo di integrazione del processo.

Es Project Manager: tipo di Process Owner;
sono tutti tipi di P.O operativi.

Il PO strategico si preoccupa del processo nel suo insieme, con riferimento alle diverse realizzazioni, o istanze del processo. Il processo ha anche diverse istanze!! Ci sono infatti più ordini nel processo di gestione dell'ordine! Quindi P.O strategico è responsabile di tutte le istanze, e delle prestazioni medie.

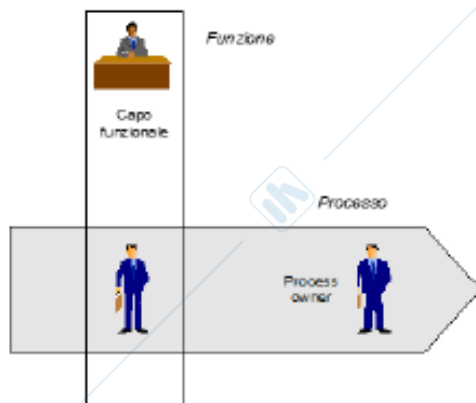
Il P.O operativo è responsabile di un singolo ordine, e fa si che in tutte le fasi ci sia un buon operato in termini di passaggio dell'ordine e di attività correlate.

P.O operativo fa azioni collettive sul singolo ordine, cerca di portare coordinamento e integrazione tra le diverse UO per il risultato singolo.

P.O strategico può essere il direttore delle operations...quindi è un ruolo tipicamente manageriale.

Process owner strategico	Process owner operativo
Responsabile di fronte al cliente e al vertice aziendale delle <i>prestazioni medie</i> del processo e dunque di tutti i singoli attraversamenti (istanze)	Responsabile di fronte al cliente e al process owner strategico delle <i>prestazioni puntuali</i> del singolo attraversamento (istanza)
Valuta le prestazioni e propone <i>miglioramenti strutturali</i> al processo	Valuta le prestazioni e propone azioni <i>correttive</i> per il singolo attraversamento
Ha competenze di <i>progettazione</i> e <i>gestione</i> dei flussi del processo	Ha competenze prevalentemente <i>relazionali</i> e di <i>leadership</i> (analisi, mediazione, motivazione)
Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con <i>ruoli manageriali elevati</i>	Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con <i>ruoli operativi</i>





- Presidia gli obiettivi globali e la continuità operativa del processo
- Responsabile di fronte al cliente
- Promuove il miglioramento continuo
- P.O. è diverso dal Capo
- Ha competenze prevalentemente relazionali e di leadership (mediazione, convinzione, incentivazione, motivazione)
- Ambito di responsabilità maggiore di quello di autorità
- Rottura del dogma dell'*unità di comando*
- Il ruolo di P.O. è in genere svolto da un responsabile/operatore che svolge già un altro ruolo
- Scelto solitamente nella funzione più coinvolta

CHE PRINCIPI RITROVIAMO NEL CASO?

Manca l'ownership del processo.

Manca la visione del processo! Non c'è integrazione tra le attività in una cultura di processo. C'è una mancata comunicazione interna e non c'è una logica cliente-fornitore.

Come risolvere il coordinamento? Attraverso l'ownership di processo e i sistemi informativi. Manca lo sviluppo dell'obiettivo generale nei singoli obiettivi delle diverse funzioni coinvolte, questo si risolve con il deployment degli obiettivi.

Occorre responsabilizzare con gli indicatori di interfaccia gli acquisti.

La manutenzione interviene troppo tardi: anche qui bisogna trasferire attività semplici dentro la produzione per quanto riguarda la manutenzione.

Manca l'ultimo principio organizzativo, di modifica dei ruoli e delle mansioni, così che il responsabile della produzione possa intervenire senza far riferimento al capo.