

**Incontro soci AICQ Triveneta  
15 febbraio 2001, Enichem, Marghera VE**

# **Introduzione alla gestione per processi**

**Prof. Giuseppe Angelini**  
Università degli Studi di Trento

# Agenda

- **I nuovi orizzonti e i cambiamenti organizzativi**
- **L'approccio orientato al processo e la catena del valore**
- **Le 4 dimensioni dell'organizzazione per processi**
- **I modelli organizzativi di riferimento**

# **I nuovi orizzonti e i cambiamenti organizzativi**

**QUALE È L'OBIETTIVO DI UNA  
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE?**

# I nuovi orizzonti e i cambiamenti organizzativi

L'obiettivo dell'azienda



# I nuovi orizzonti e i cambiamenti organizzativi

Il valore per il cliente



# I nuovi orizzonti e i cambiamenti organizzativi

## La sfida della logistica e delle attività operative

### Tempi

- ◇ Time to Market
- ◇ Tempo di lavorazione
- ◇ Tempo di risposta alle richieste dei clienti

### Qualità

- ◇ Qualità del prodotto
- ◇ Affidabilità dei processi organizzativi
- ◇ Soddisfazione dei clienti

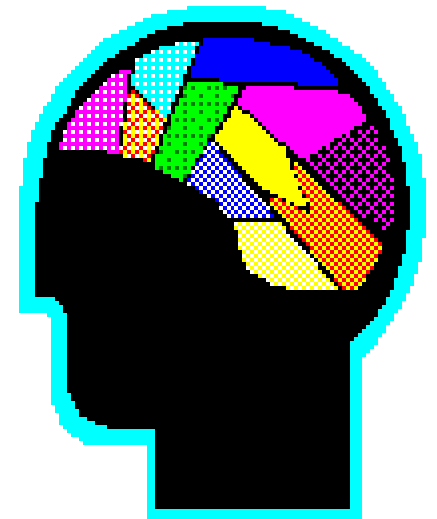
### Costi

- ◇ Costi di trasformazione
- ◇ Costi di gestione (activity cost)

# I nuovi orizzonti e i cambiamenti organizzativi

## La sfida della conoscenza

- Lavorare con competenza
- Apprendere ciò che è necessario
- Trasformare le conoscenze in vantaggio competitivo
- IT come strumento per lo sviluppo della conoscenza

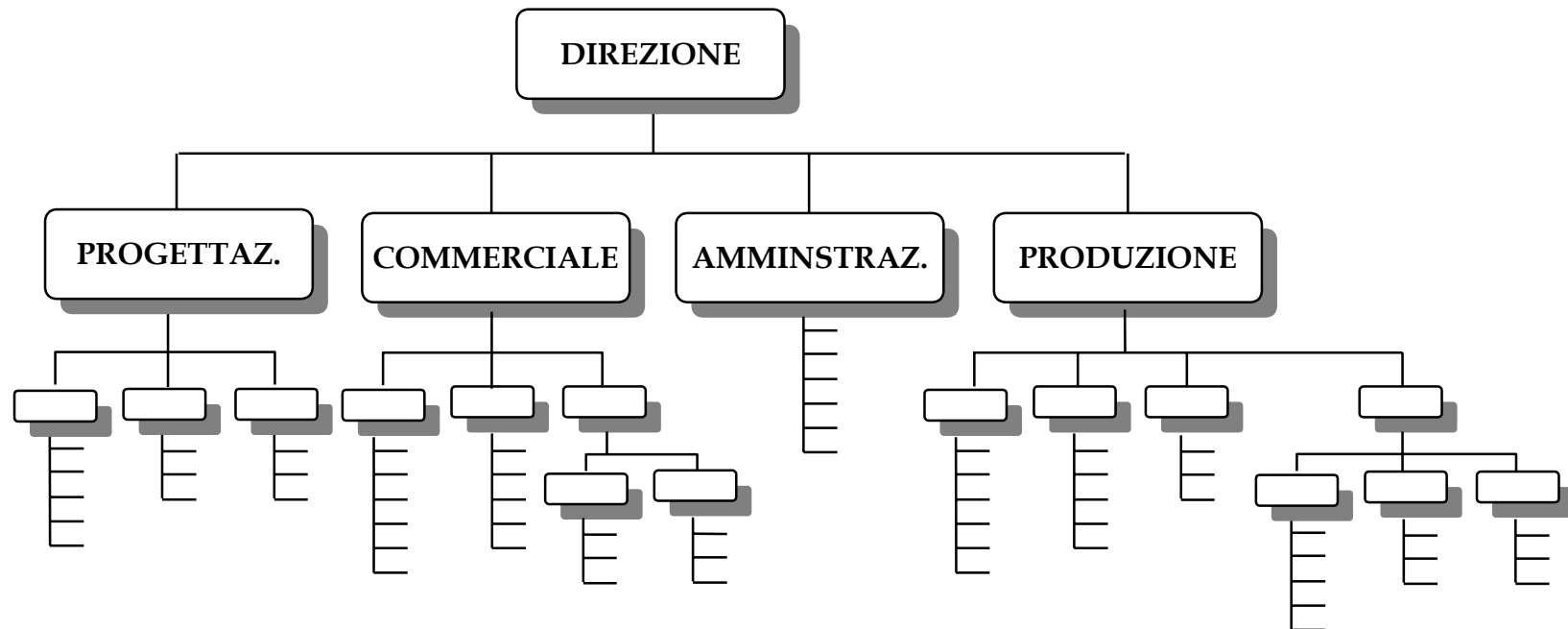


# I cambiamenti organizzativi

## La struttura gerarchica

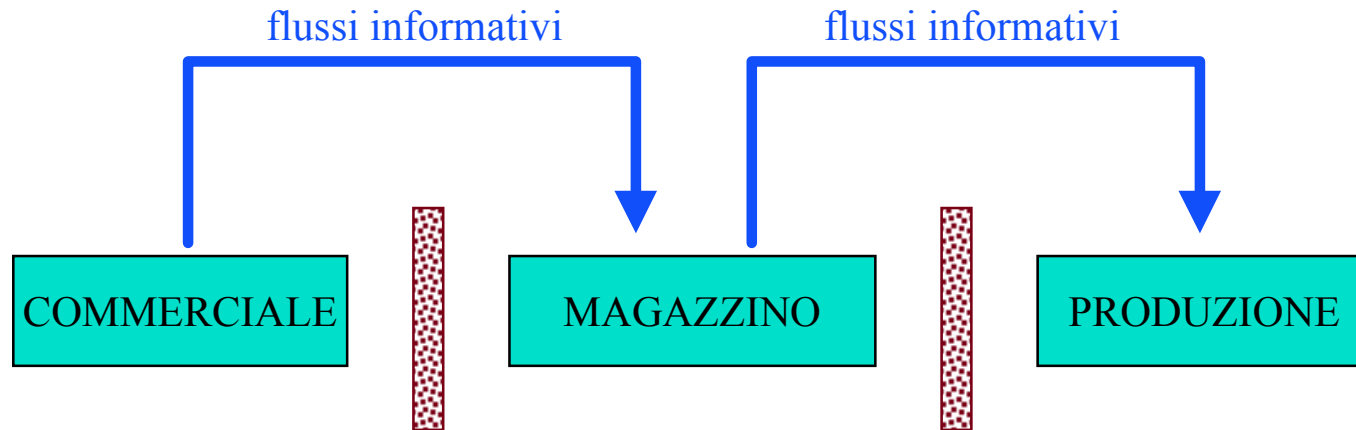
La classica struttura gerarchica entra in crisi:

- strutturata su molti livelli con sistemi di comunicazione lenti e inefficaci;
- potere decisionale al vertice e limitati meccanismi di delega;
- scarsa responsabilizzazione ai livelli operativi.



# I cambiamenti organizzativi

## La struttura gerarchica

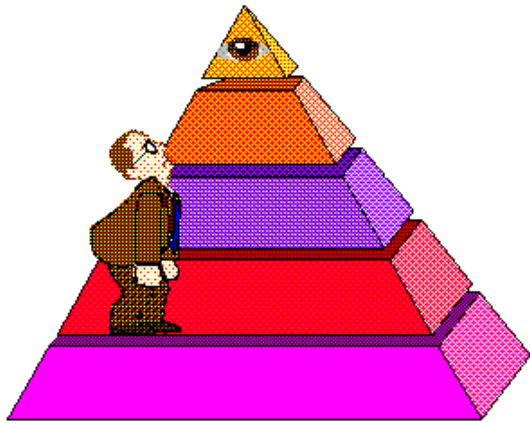


### PUNTI DI DEBOLEZZA:

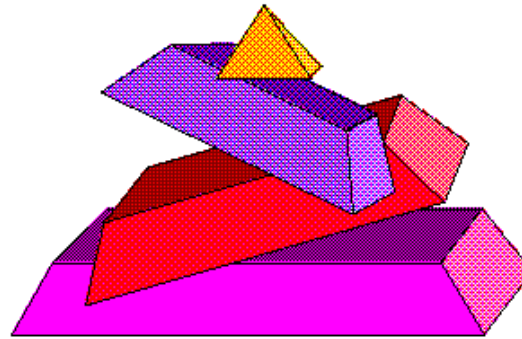
- focus principale: ottimizzazione della funzione
- basso focus sulla qualità
- tempi morti tra le diverse funzioni
- livello di comunicazione carente
- scarsa percezione del livello di soddisfazione del cliente

# I cambiamenti organizzativi

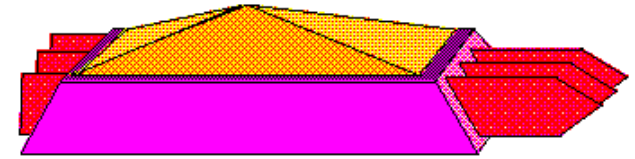
La struttura gerarchica e l'evoluzione verso l'organizzazione per processi



L'organizzazione gerarchica



Scardinare i livelli intermedi



L'organizzazione per processi

L' E V O L U Z I O N E



# Agenda

- **I nuovi orizzonti e i cambiamenti organizzativi**
- **L'approccio orientato al processo e la catena del valore**
- **Le 4 dimensioni dell'organizzazione per processi**
- **I modelli organizzativi di riferimento**

# ISO 9001:2000

“Adozione di un approccio basato sui processi.”

“Il vantaggio dell’approccio per processi è di mantenere un controllo sui legami fra i singoli processi, come pure sui loro incroci ed interazioni.”

“L’approccio per processi, utilizzato nell’ambito del sistema di gestione della qualità, sottolinea l’importanza:

- della comprensione dei requisiti e della loro osservanza;
- dell’esigenza di valutare i processi in termini di valore aggiunto;
- del conseguimento dei risultati in termini di prestazioni ed efficacia dei processi;
- del miglioramento continuativo di processi basato su misurazioni oggettive.”

# L'approccio orientato ai processi e la catena del valore

## Definizione di processo

Definizione di “**PROCESSO**”:

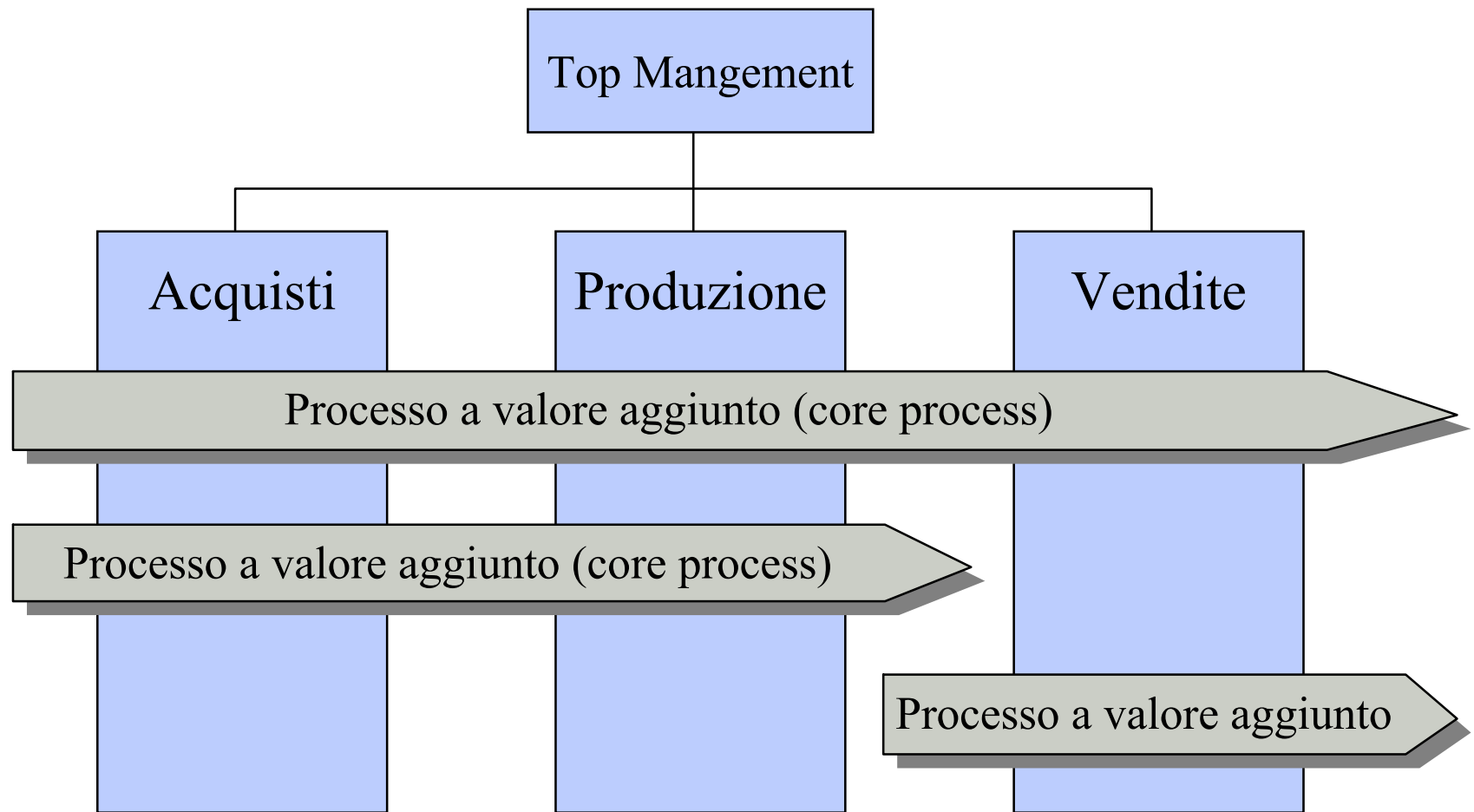
“Un processo è un insieme strutturato di attività ‘misurabili’ disegnato per poter generare prodotti o servizi per un determinato cliente / mercato.”

Le **caratteristiche** di un processo sono:

- Interfunzionalità
- Inizio / fine
- In / Output
- Responsabile di processo (Process Owner)

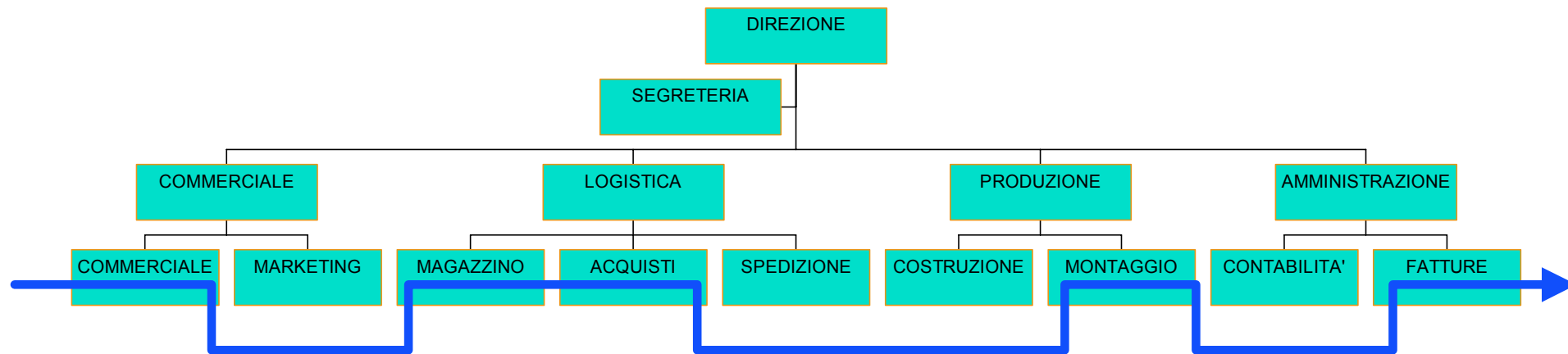
# L'approccio orientato ai processi e la catena del valore

## I Processi di Business



# L'approccio orientato ai processi e la catena del valore

## I Processi di Business - un esempio di processo interfunzionale



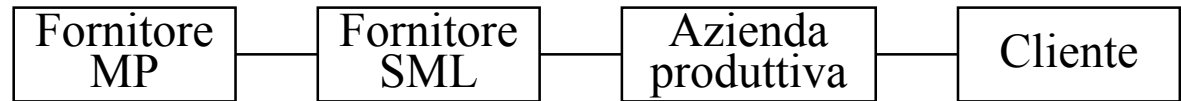
Il processo di evasione dell'ordine cliente

Tempo = ??

# L'approccio orientato ai processi e la catena del valore

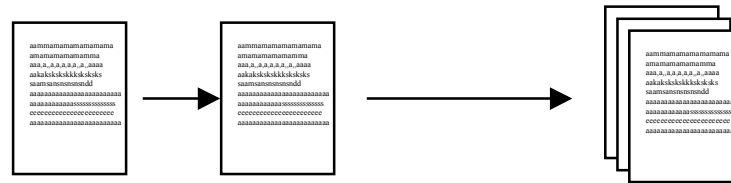
## Tipi di processo presenti in azienda

- Fisico



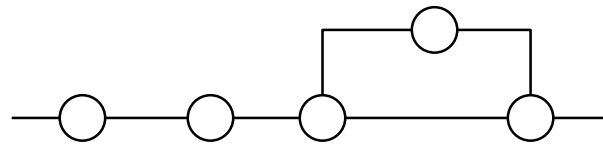
Flusso dei materiali lungo la catena di fornitura

- Cartaceo



Preparazione di un'offerta

- Logico



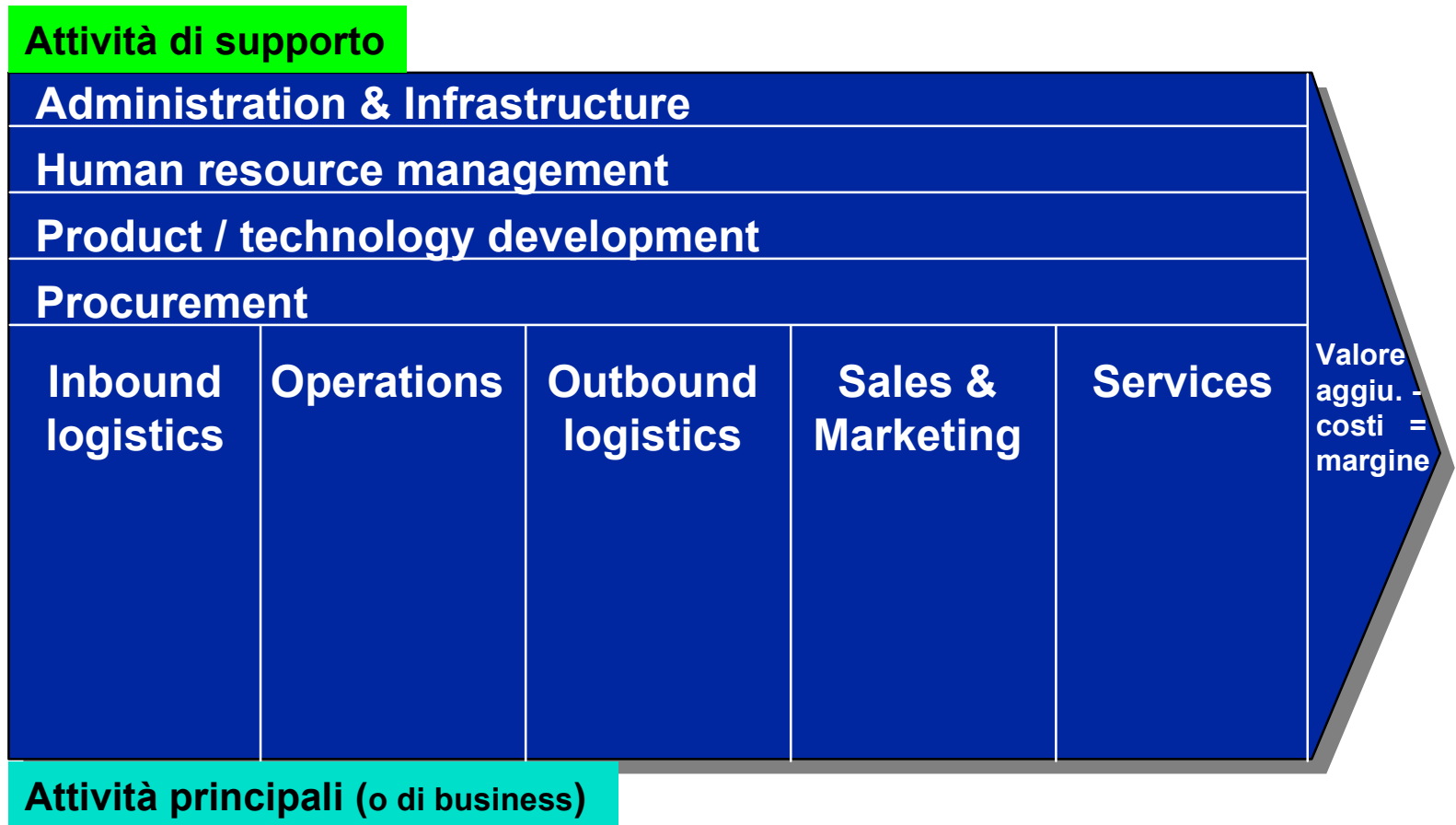
Conferma data di consegna

- Misto

Il processo "Sviluppo Prodotto" è una combinazione di processi fisici, cartacei e logici

# L'approccio orientato ai processi e la catena del valore

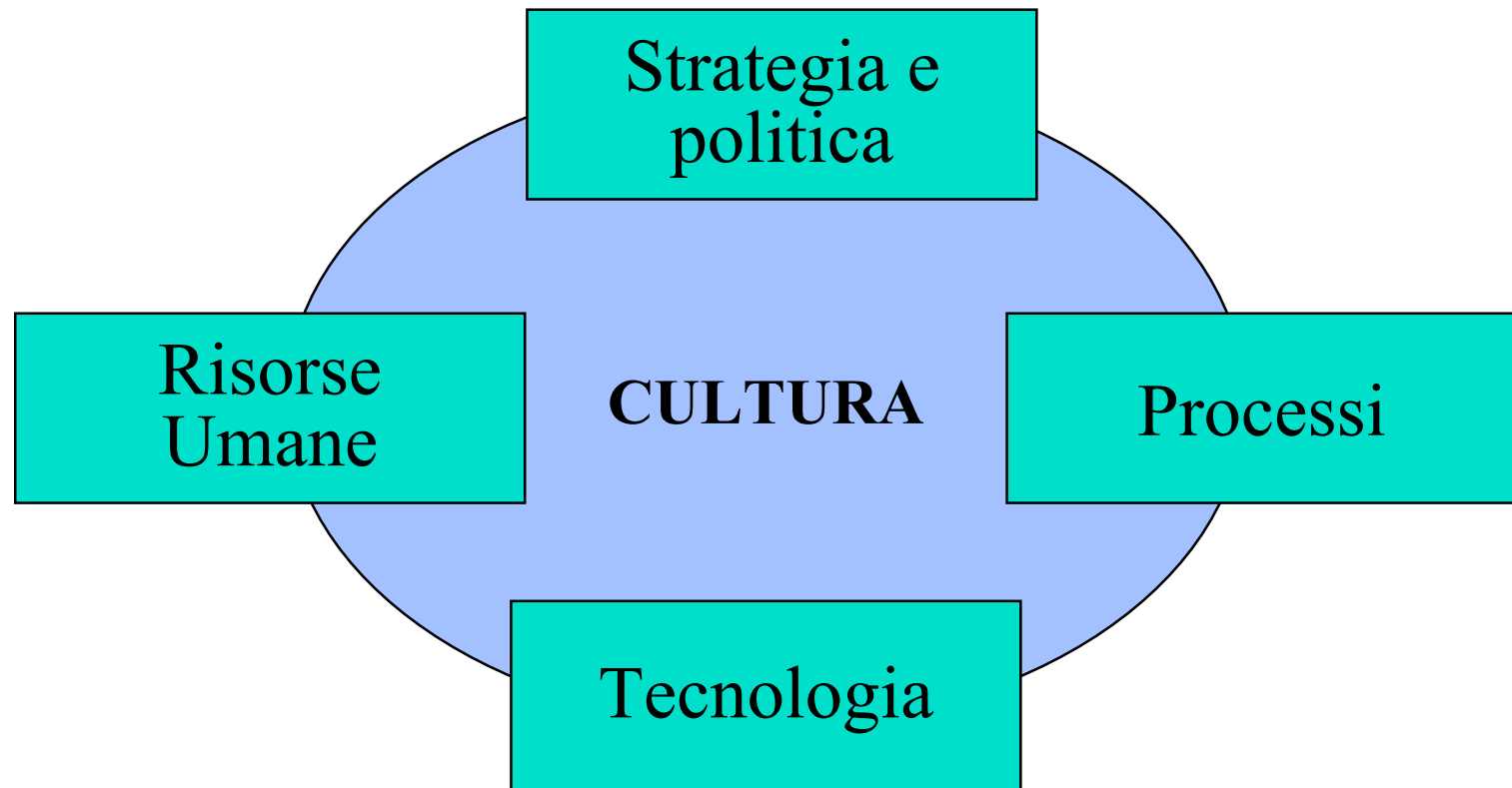
M.Porter's - la catena del valore aggiunto



# Agenda

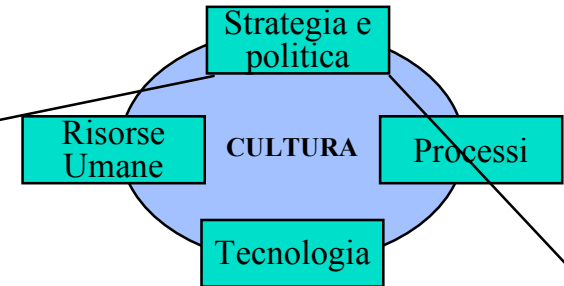
- **I nuovi orizzonti e i cambiamenti organizzativi**
- **L'approccio orientato al processo e la catena del valore**
- **Le 4 dimensioni dell'organizzazione per processi**
- **I modelli organizzativi di riferimento**

# Le 4 dimensioni dell'organizzazione per processi



# Le 4 dimensioni dell'organizzazione per processi

## Strategia e politica



Multidimensionale:

- ◇ Organizzazione
- ◇ Risorse Umane
- ◇ Tecnologie

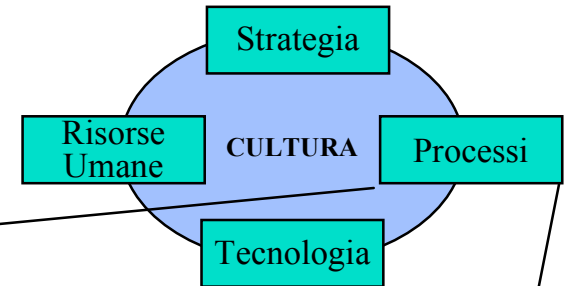
Pianificata per il medio-lungo termine

Ambiziosa, ma realizzabile

Deve essere comunicata all'interno della struttura

# Le 4 dimensioni dell'organizzazione per processi

## Processi



Processi principali (secondo il principio di Pareto).

Definiti sulla base delle esigenze dei clienti.

Interfunzionali.

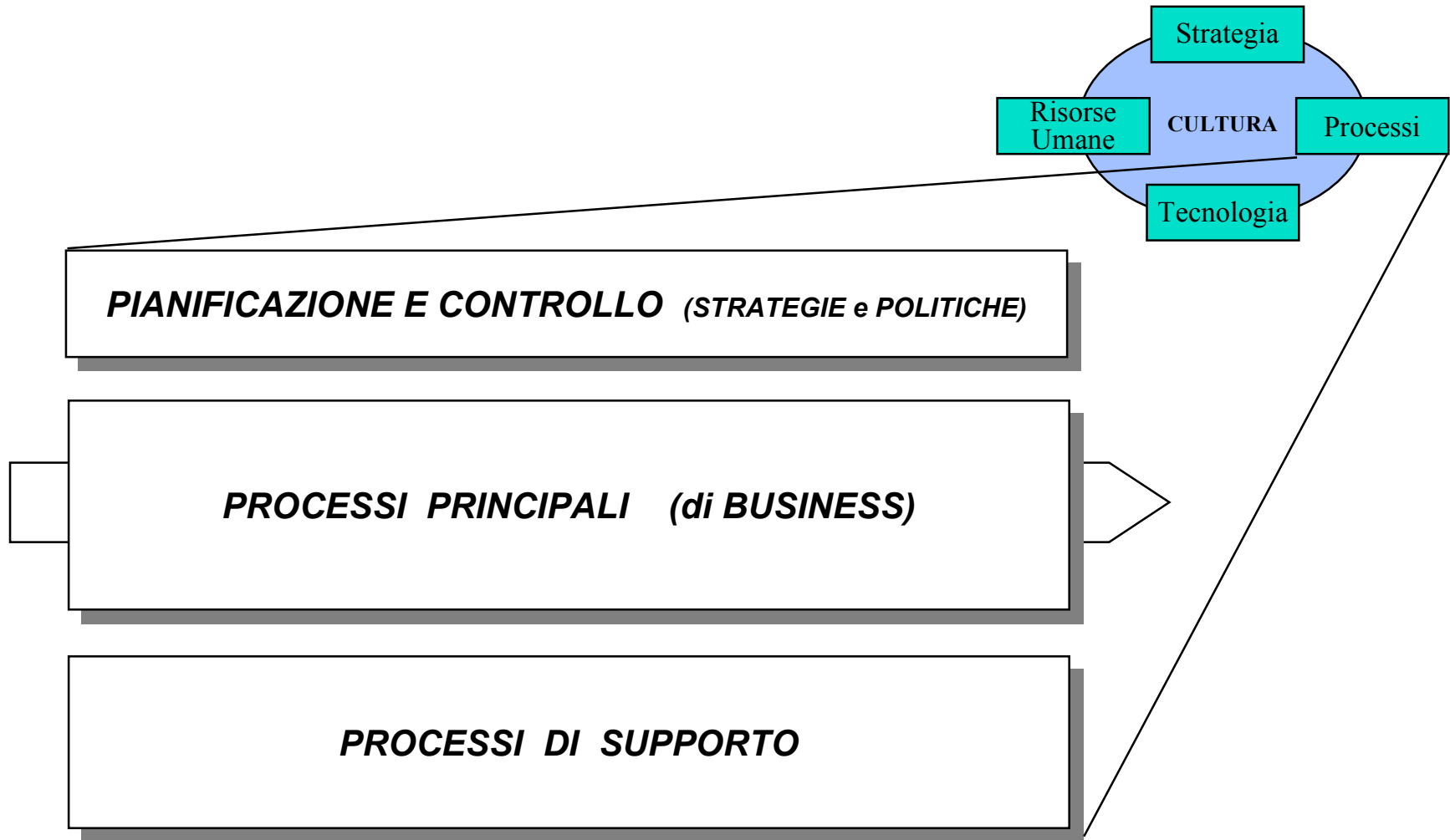
Che comportano cambiamenti delle variabili 'strutturali'.

In grado di ottimizzare i processi operativi e gestionali.

Orientati al miglioramento dell'organizzazione.

# Le 4 dimensioni dell'organizzazione per processi

## Processi



# I macro processi delle norme ISO 9001-2000

## Responsabilità della direzione

PIANIFICAZIONE  
e CONTROLLO

## Realizzazione del prodotto

- Pianificazione della realizzazione del prodotto
- Processi relativi al cliente
- Progettazione e sviluppo
- Approvvigionamento
- Attività di produzione e di erogazione di servizi
- Gestione dei dispositivi di monitoraggio e misurazione

PROCESSI  
PRINCIPALI

## Misurazioni, analisi e miglioramento

- Monitoraggi e misurazioni
- Gestione dei prodotti non conformi
- Analisi dei dati
- Miglioramento

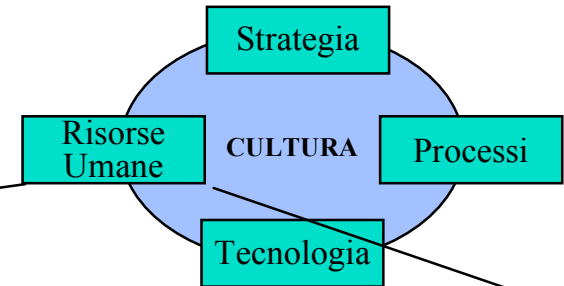
## Gestione delle risorse

## Sistema di gestione della Qualità

PROCESSI  
di  
SUPPORTO

# Le 4 dimensioni dell'organizzazione per processi

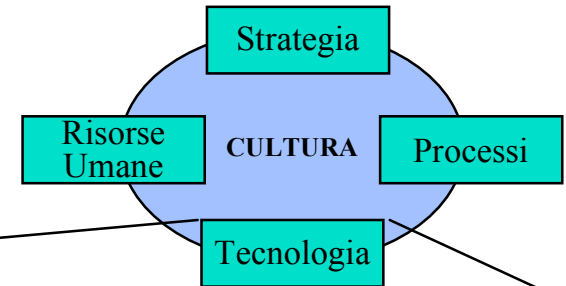
## Risorse Umane



- *I principali fattori critici (clima, competenze, le politiche del personale, ecc.)*
- *Allineare al forza lavoro alle strategie e alle politiche aziendali*
- *Ambiente e cultura aziendale*
- *Competenze e crescita delle conoscenze*

# Le 4 dimensioni dell'organizzazione per processi

## Tecnologie



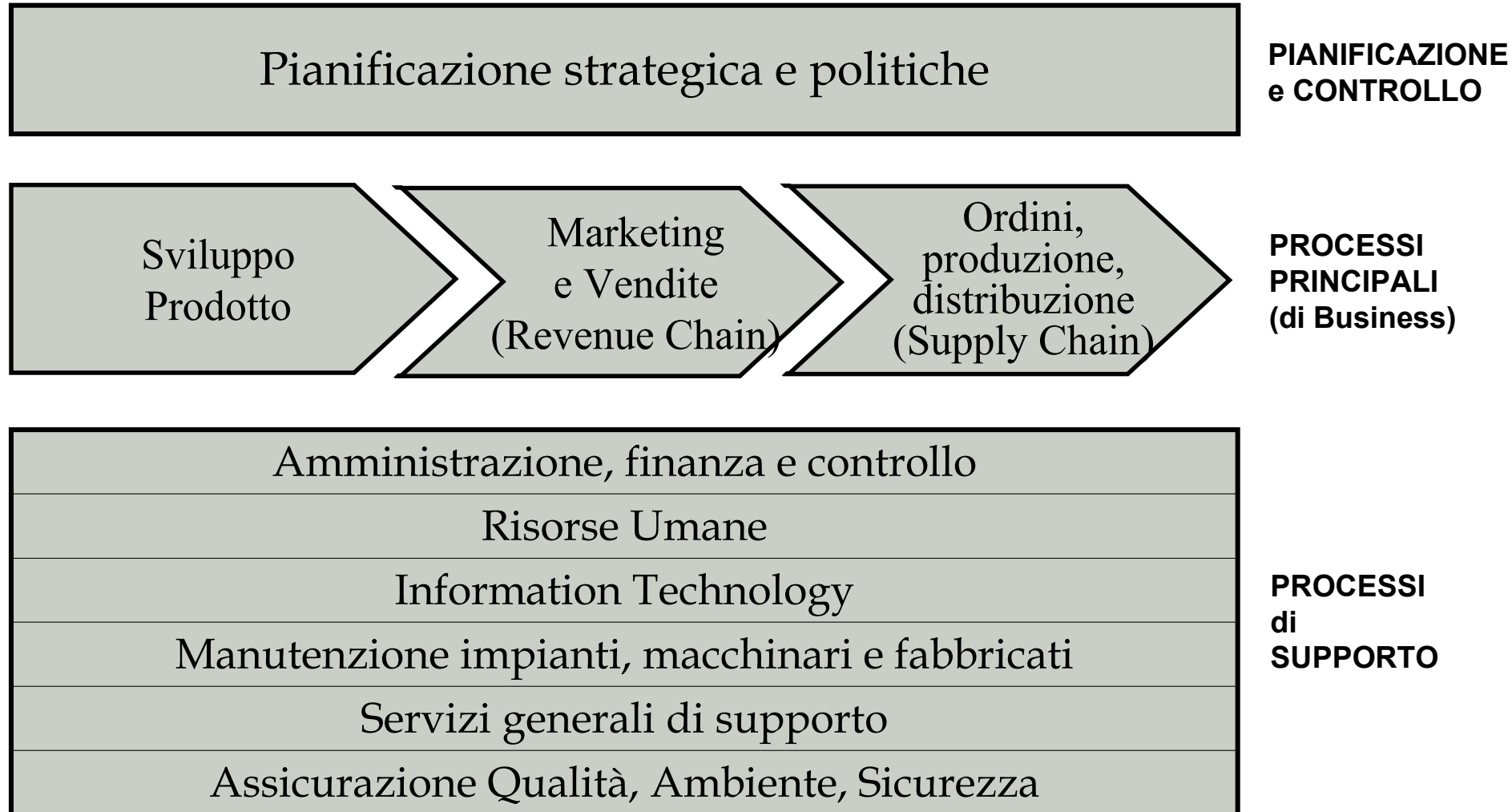
- *La tecnologia come "strumento" per aumentare l'efficienza*
- *La tecnologia per migliorare l'integrazione tra i processi e la comunicazione interna*
- *La tecnologia per gestire la conoscenza*



# Agenda

- **I nuovi orizzonti e i cambiamenti organizzativi**
- **L'approccio orientato al processo e la catena del valore**
- **Le 4 dimensioni dell'organizzazione per processi**
- **I modelli organizzativi di riferimento**

# I modelli organizzativi di riferimento



# I modelli organizzativi di riferimento



## SVILUPPO PRODOTTO

- Pianificare e controllare il processo di sviluppo prodotto;
- Ricercare, analizzare e definire nuovi materiali;
- Concepire i nuovi modelli e sviluppare il progetto di massima;
- Eseguire la progettazione di dettaglio;
- Progettare le personalizzazioni;
- Industrializzare il prodotto.

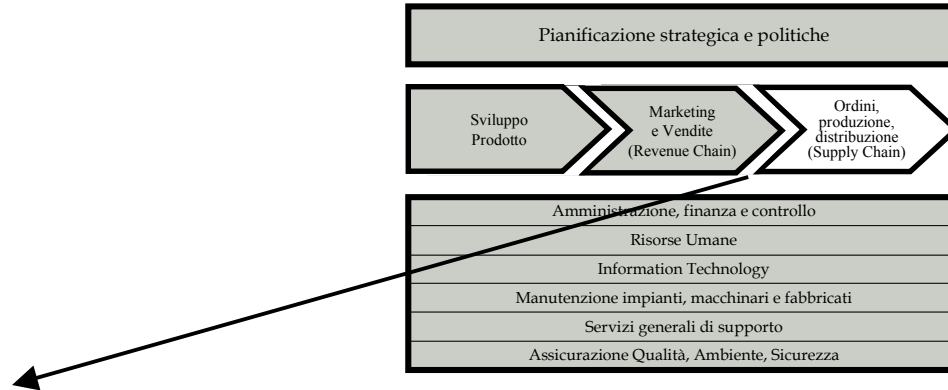
# I modelli organizzativi di riferimento



## MARKETING e VENDITE

- Effettuare piani di marketing;
- Condurre ricerche di mercato ed analisi dei concorrenti;
- Definire i listini;
- Eseguire previsioni di vendita;
- Gestire la forza vendita;
- Gestire la promozione e la pubblicità.

# I modelli organizzativi di riferimento



## ORDINI, LAVORAZIONE e DISTRIBUZIONE (Supply Chain)

- Pianificare;
- Approvvigionare;
- Gestire i materiali;
- Lavorazioni;
- Gestire ordini e spedizioni;
- Servizio al cliente.

# Conclusioni

Un approccio per processi per ottenere:

- **MAGGIORE FOCUS SUL MERCATO E SUI CLIENTI.**  
PRONTEZZA NEL PERCEPIRE I CAMBIAMENTI DEL MERCATO E NELL'ESEGUIRE I CAMBIAMENTI OPERATIVI E ORGANIZZATIVI NECESSARI.
- **MAGGIORE GOVERNO DEI MECCANISMI STRATEGICI ALL'INTERNO DELL'AZIENDA** (sviluppo prodotto, marketing e vendite, Supply Chain) **E CONSEQUENTE MISURAZIONE DEI RISULTATI.**
- **MAGGIORE RESPONSABILIZZAZIONE, COINVOLGIMENTO E SODDISFAZIONE DEL PERSONALE.**
- **SEMPLIFICAZIONE DELLA COMUNICAZIONE E DEI FLUSSI INFORMATIVI.**