

## ***Unità di apprendimento 2***

I processi aziendali

The background is a vibrant blue gradient with a pattern of binary code (0s and 1s) scattered across it. On the left side, there is a partial view of a laptop, showing its screen and keyboard. The overall aesthetic is high-tech and digital.

# ***Unità di apprendimento 2***

## ***Lezione 3***

Modellizzazione dei processi  
aziendali e principi della  
gestione per processi

# In questa lezione impareremo...

- come scomporre i processi
- come si gestisce un'azienda per processi

# Introduzione

- Le tecnologie informatiche:
  - Rivoluzionano i processi interni delle aziende
    - I sistemi **ERP** (Enterprise Resource Planning) hanno standardizzato le attività amministrative e di trasformazione.
  - Trasformano i processi di gestione dei fornitori (supply chain)
    - I **sistemi interaziendali** business-to-business hanno creato nuovi mercati elettronici, rimpiazzando le interazioni tradizionali tra cliente e fornitore.
  - Cambiano le interazione con i clienti
    - **Call centre, portali Web e accessi da telefono mobile** hanno modificato radicalmente i rapporti con il consumatore, una volta basati sui negozi e sull'interazione faccia a faccia fra venditore e cliente.

# Strategie di trasformazione dei processi

## Buy-side

- Strategia mirata all'**interazione con il mondo dei fornitori**, sia di commodity (prodotti standard) che di materiali su disegno del cliente, e ha lo scopo di trasformare il processo nelle varie fasi di ricerca del bene e del fornitore, definizione di prezzi e condizioni, ordinazione, ricezione dei beni e servizi ordinati.
- Beneficio: la diminuzione del costo di transazione e del costo del materiale.
- La trasformazione dei processi si appoggia a sistemi di **e-procurement** e a sistemi che supportano i mercati elettronici e le reti interaziendali di imprese (reti business-to-business), opportunamente sostenuti da infrastrutture Internet.

# Strategie di trasformazione dei processi

## In-side

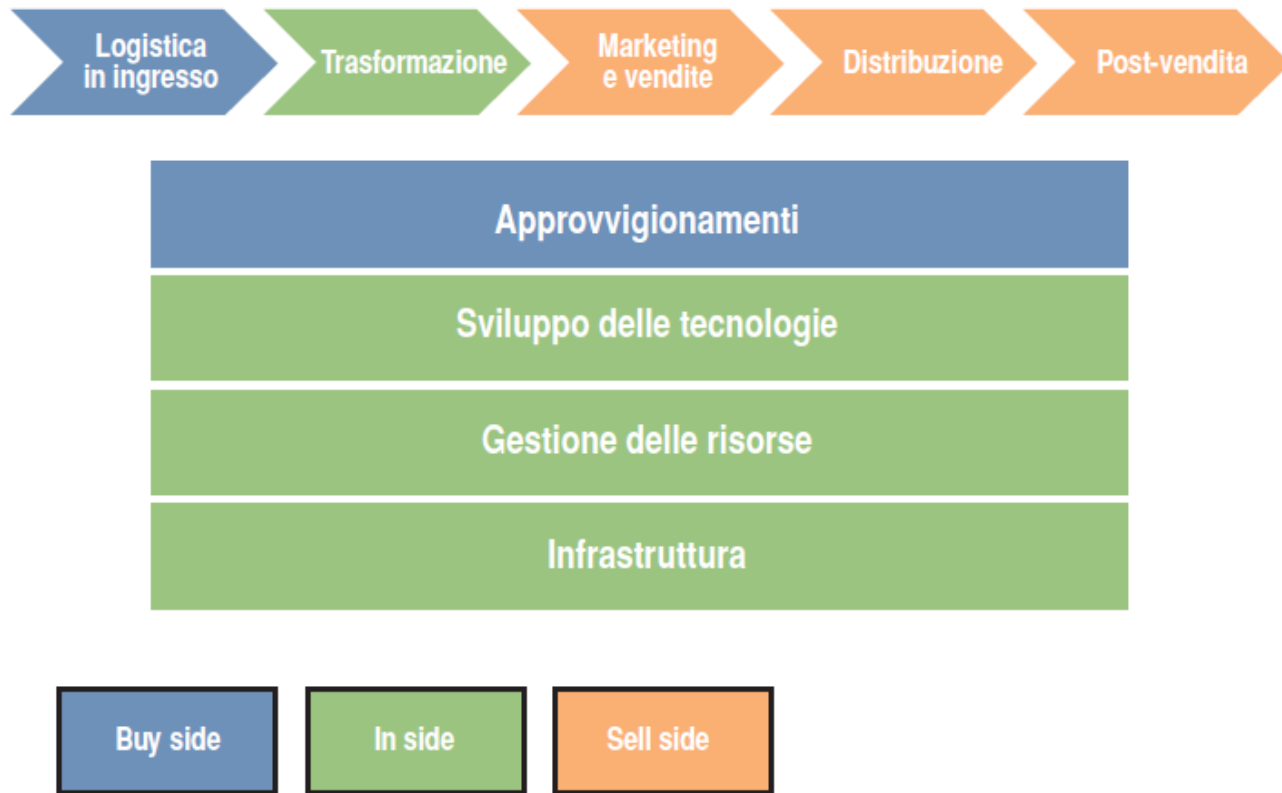
- Strategia mirata alla **trasformazione dei processi interni** all'impresa.
- Benefici: la riduzione dei costi di funzionamento e della durata dei processi, il miglioramento della qualità e del servizio al cliente.
- La trasformazione di questi processi si appoggia primariamente ai sistemi **ERP (Enterprise Resource Planning)** opportunamente sostenuti da infrastrutture di rete (Intranet).

# Strategie di trasformazione dei processi

## Sell-side

- Strategia orientata ai **processi di marketing, vendita, distribuzione dei prodotti, servizio post-vendita e assistenza al cliente** (customer care).
- Benefici: il maggior valore del prodotto percepito dal cliente e l'abbattimento dei costi di transazione.
- La trasformazione di questi processi si appoggia primariamente ai sistemi **CRM (Customer Relationship Management)**, opportunamente supportati da infrastrutture Internet.

# Strategie di trasformazione dei processi





# Scomposizione dei processi

## Macroprocesso

- I macroprocessi sono il primo livello di segmentazione di un'azienda. La catena del valore di Porter è un esempio di segmentazione in macroprocessi.
- I clienti possono essere esterni, nel caso di processi primari, o interni, nel caso di processi di supporto, i quali hanno come clienti proprio i processi primari.
- L'output ben definito con un valore che lo rende acquisibile o vendibile sul mercato.

# Scomposizione dei processi

## Processi

- Un macroprocesso è segmentato in processi.
- Per esempio il macroprocesso “sviluppo prodotti/servizio” si compone di:
  - processi di concept;
  - processi di pianificazione;
  - processi di progettazione;
  - processi di prototipazione;
  - processi di test;
  - processi di ingegnerizzazione.

# Scomposizione dei processi

## Fase

- La segmentazione in fasi ha lo scopo di descrivere il modo in cui un processo è implementato. Una fase, infatti, è una tappa di un processo.
- Per esempio il processo di “progettazione” comprende le fasi:
  - sviluppo specifiche
  - realizzazione progetto
  - documentazione delle specifiche
  - sviluppo prototipi
  - gestione delle richieste di brevetto

# Scomposizione dei processi

## Attività

- Sono il livello minimo di analisi normalmente adottato nello studio dei processi.
- Sono determinate scomponendo i processi secondo una logica sequenziale: le attività sono parte di una fase, producono un output ben definito ma che ha un valore soltanto nel contesto aziendale e sono svolte, in genere, dalla stessa area funzionale.

## Operazioni

- Talvolta può essere necessario approfondire ulteriormente il processo, scomponendo le attività in operazioni.
- Le operazioni sono i passi elementari attraverso cui è eseguita una data attività.

# Scomposizione dei processi

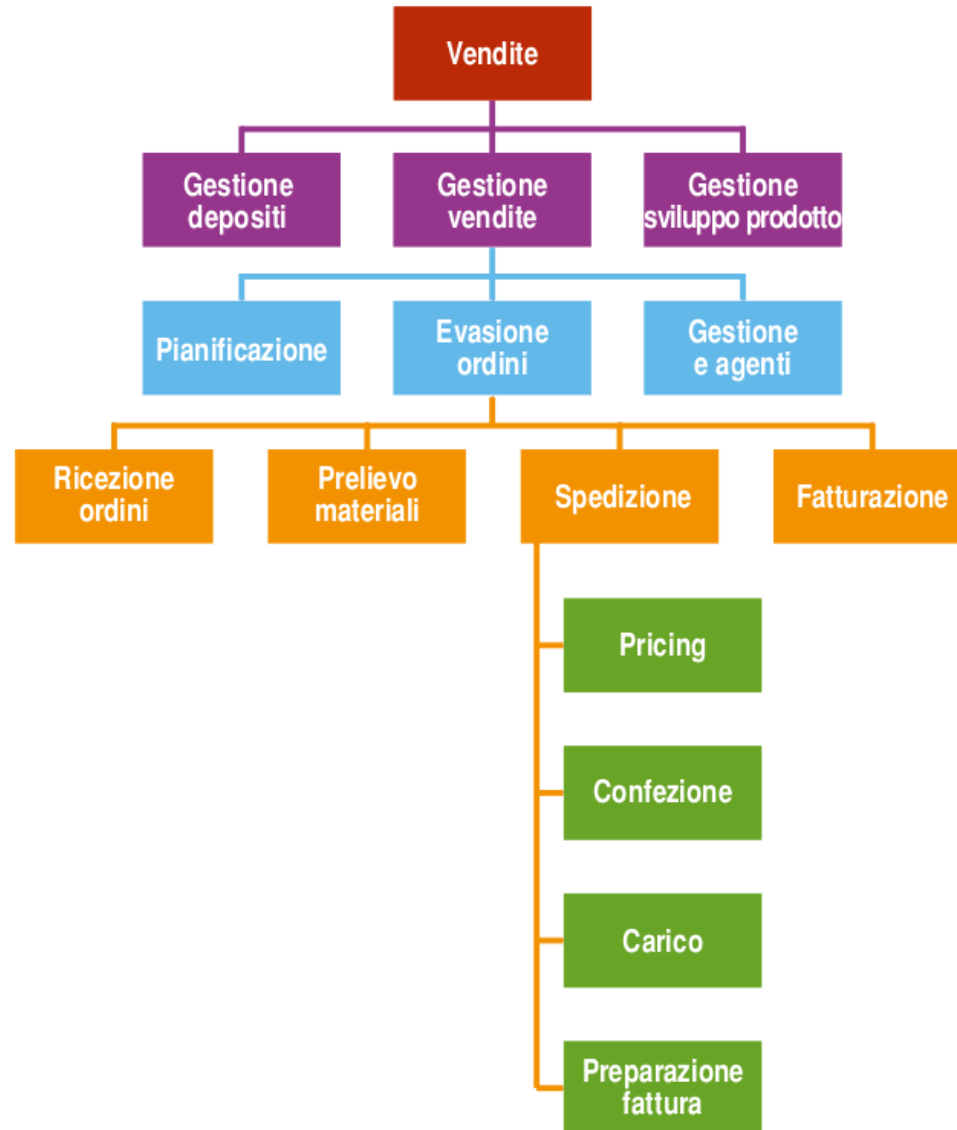
Macroprocesso

Processo

Fasi

Attività

Operazioni



# I principi della gestione per processi

La **gestione dei processi** consiste nell'orientare le risorse della struttura organizzativa verso gli obiettivi centrali per il business e per la soddisfazione del cliente.

## I principi della gestione per processi (Bartezzaghi, Spina e Verganti, 1999)

1. Diffondere la cultura di processo
2. Attivare catene interne di clienti e fornitori
3. Individuare il process owner
4. Bilanciare l'utilizzo delle logiche pull e push
5. Decentrare i processi di supporto e la gestione delle informazioni
6. Usare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per ridisegnare i processi
7. Ricomporre le attività frammentate
8. Introdurre la delega decisionale
9. Realizzare un'organizzazione snella

# I principi della gestione per processi

- **Diffondere la cultura di processo:** individuare i processi aziendali e valutarne il contributo nella generazione del valore in base alle prestazioni di processo di **costi, tempi, qualità e flessibilità**. Gli obiettivi aziendali sono definiti a **livello di processo**.
- **Attivare catene interne di clienti e fornitori:** considerare funzioni e reparti posti a valle di un reparto come clienti. Imparare a **lavorare per il cliente** e non per la funzione.
- **Individuazione del process owner:** colui che si fa carico del processo e presidia la sua efficacia ed efficienza. Deve:
  - **definire gli obiettivi** del processo per soddisfare il cliente
  - **progettare il processo** per garantire i risultati
  - **coordinare e motivare le risorse**
  - **promuovere il miglioramento del processo**

# I principi della gestione per processi

- **Bilanciare l'utilizzo delle logiche pull e push:**
  - **logica pull:** avvio del processo quando il cliente richiede l'output, non prima
  - **logica push:** pianificare e avviare il processo in anticipo rispetto alle esigenze del cliente, prevedendone le necessità
- **Decentrare i processi di supporto e la gestione delle informazioni:** fare in modo che i processi di supporto vengano svolti direttamente da chi si occupa dei processi primari. Semplice da gestire nelle piccole imprese, più complesso nelle grandi imprese (organi di staff).



# I principi della gestione per processi

- **Utilizzare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione** (ridisegnano i processi, migliorano il coordinamento, accelerano la risoluzione dei problemi):
  - trasformano i processi destrutturati in **transazioni formalizzate** (es. sistemi per la gestione degli iter autorizzativi nelle grandi aziende)
  - **maggiore informazione e maggiore capacità di analisi:** migliorando i processi decisionali (uso dei dati storici)
  - **trasferimento dei dati** su lunghe distanze gestendo unitariamente processi geograficamente dispersi
  - **maggiore controllo dell'input, dell'output e dello stato delle attività** (es. sistema di tracking)
  - **sostituzione del lavoro dell'uomo**, soprattutto quello ripetitivo e a scarso valore aggiunto

# I principi della gestione per processi

- **Ricomporre le attività frammentate**: principio strettamente collegato alla **specializzazione del lavoro**.
  - **Specializzazione orizzontale**: riduzione della parcellizzazione dei compiti tramite il **job enlargement**, cioè l'integrazione delle attività in un unico ruolo.
  - **Specializzazione verticale**: riduzione della separazione tra esecuzione e management tramite il **job enrichment** che riporta parte della funzione manageriale nei ruoli esecutivi.
- **Introduzione della delega decisionale**: favorisce la rapida risoluzione dei problemi a livello locale evitando il continuo ricorso alla gerarchia.

# I principi della gestione per processi

- **Realizzazione di un'organizzazione snella (lean organization):** struttura organizzativa “piatta e corta”, cioè orizzontale.
  - **Riduzione dei livelli gerarchici** utilizzando il principio della delega decisionale.
  - **Riduzione degli organi di staff** utilizzando il principio di ricomposizione delle attività frammentate, attraverso il job enrichment/enlargement
  - **Il vertice aziendale si avvicina ai processi primari** capendone meglio le problematiche.

# Il ruolo delle tecnologie informatiche nell'organizzazione per processi

- **Coordinamento:** l'ICT rende rapida e meno costosa l'interazione dei membri dell'organizzazione tra loro e con soggetti esterni (clienti e fornitori), utilizzando ad esempio: posta elettronica, intranet, extranet, telefonia cellulare, videoconferenze e altre tecnologie. I processi decisionali sono rapidi ed efficaci anche se geograficamente dispersi.
- **Dimensione delle organizzazioni:** l'ICT favorisce lo sviluppo di organizzazioni più agili e più piccole permettendo alle imprese di esternalizzare interi processi aziendali.

# Il ruolo delle tecnologie informatiche nell'organizzazione per processi

- **Controllo:** l'ICT permette una maggiore centralizzazione dell'organizzazione, quale effetto speculare del coordinamento. La tecnologia consente agli individui di interagire meglio e dunque facilita il coordinamento orizzontale, ma allo stesso tempo permette un forte accentramento decisionale, per potenziare la gerarchia, la supervisione e per allargare l'ampiezza del controllo. In questo caso i flussi informativi sono prevalentemente verticali.
- **Unità organizzative ad hoc:** molte aziende hanno ricominciato a governare e orientare a livello centrale lo sviluppo delle tecnologie e delle applicazioni. Tale necessità si è manifestata soprattutto per ragioni strategiche oltre che organizzative.

# Il ruolo delle tecnologie informatiche nell'organizzazione per processi

- **Gestione della conoscenza:** uno dei benefici essenziali delle ICT è quello di rendere possibile, o più agevole, l'accumulo e il riutilizzo di **conoscenza** nelle organizzazioni.
  - Approccio **people-to-system**, basato sulla codifica e sull'archiviazione, la cui idea di fondo è trasferire la conoscenza, codificandola dalle persone ai sistemi (tecniche di data warehousing).
  - Approccio **people-to-people**, basato sull'interazione diretta e sul dialogo tra le persone, serve a far emergere e condividere la conoscenza tacita (ambienti virtuali, comunicazione multimediale).

# I sistemi informativi e le tecnologie di supporto all'organizzazione per processi

## Enterprise resource planning (ERP “pianificazione delle risorse dell'impresa”)

- Sono sistemi informativi modulari e integrati per la gestione dei processi aziendali. I principali moduli riguardano i processi amministrativi e di misurazione economica, i processi produttivi e logistici, i processi commerciali e distributivi e possono essere installati a seconda delle necessità.
- Gli aspetti chiave dei sistemi ERP sono:
  - l'unicità dell'informazione grazie alla presenza di un unico database;
  - l'estensione e la modularità;
  - la prescrittività dei modelli a essi associati grazie al fatto che i sistemi incorporano logiche di gestione dei processi.

# I sistemi informativi e le tecnologie di supporto all'organizzazione per processi

## Customer Relationship Management (CRM)

- Sistemi software per il supporto ai processi aziendali che si interfacciano con i clienti e con i relativi processi amministrativi, dalla pianificazione delle offerte ai processi di vendita, fino all'assistenza post-vendita.
- Possono essere sistemi ad hoc o integrati in un ERP.
- Gli scopi principali sono l'acquisizione di nuovi clienti e la fidelizzazione, cioè la conservazione dei clienti già acquisiti.



## Software per sistemi ERP e CRM

I software elencati hanno la caratteristica di essere prodotti *open source*.

Nome	Logo	Sito Web
OpenERP(Odoo)		<a href="http://www.odoo.com">www.odoo.com</a>
Dolibarr		<a href="http://www.dolibarr.org">www.dolibarr.org</a> <a href="http://www.dolibarr.it">www.dolibarr.it</a>
SugarCRM		<a href="http://www.sugarcrm.com">www.sugarcrm.com</a>
vtiger		<a href="http://www.vtiger.com">www.vtiger.com</a>
Zurmo		<a href="http://www.zurmo.org">www.zurmo.org</a>
X2CRM		<a href="http://www.x2engine.com">www.x2engine.com</a>

Tutti i prodotti software possono essere testati utilizzando macchine virtuali oppure piattaforme che offrono installazioni già configurate e pronto per l'uso, sia lato utente, che lato amministratore.

Per esempio:

<https://bitnami.com>



# I sistemi informativi e le tecnologie di supporto all'organizzazione per processi

## Web Information Systems (WIS)

- Sistemi in cui la comunicazione tra macchina e utente avviene su Internet o su reti private basate su standard Internet, utilizzando il browser per accedere alle informazioni. Il ruolo principale dei WIS è di supportare i processi interaziendali, facilitando l'integrazione con i fornitori a monte e i clienti a valle.
  - Sistemi di **e-business**, orientati prevalentemente a gestire le transazioni tra aziende.
  - sistemi di **e-commerce**, orientati a gestire le transazioni con i clienti finali.
  - sistemi di **e-government**, orientati a gestire le transazioni con le amministrazioni pubbliche.

# I sistemi informativi e le tecnologie di supporto all'organizzazione per processi

## Sistemi di Product Lifecycle Management (PLM)

- Sistemi di supporto ai processi di innovazione e sviluppo dei prodotti, orientati alla gestione della documentazione tecnica del prodotto e del processo produttivo e logistico, lungo tutto il suo ciclo di vita. Questi sistemi si interfacciano e si integrano con i sistemi computerizzati di supporto alla progettazione e all'ingegnerizzazione (CAD-CAM).

## Supply chain management

- Suite di moduli per la pianificazione e il controllo dei processi produttivi e logistici in ottica interaziendale, spesso fortemente integrati con i moduli dei processi produttivi e logistici dei sistemi ERP.

# I sistemi informativi e le tecnologie di supporto all'organizzazione per processi

## Business Process Management Systems (BPMS)

- Suite di software integrati, volti a supportare la comprensione, la rappresentazione e la gestione dei processi aziendali.
  - **Sistemi di workflow**, che definiscono e tracciano i flussi di lavoro lungo i processi, automatizzando alcune attività e il trasferimento di informazioni;
  - **Sistemi di business process analysis**, che supportano la rappresentazione e la descrizione dei processi aziendali per favorirne l'analisi e il ridisegno;
  - **Sistemi di business activity monitoring**, che permettono di monitorare gli eventi lungo i processi e di rilevare e analizzare le performance dei processi.