

Unità di apprendimento 2

I processi aziendali

Unità di apprendimento 2

Lezione 1

Catena del valore, processi primari e processi di supporto

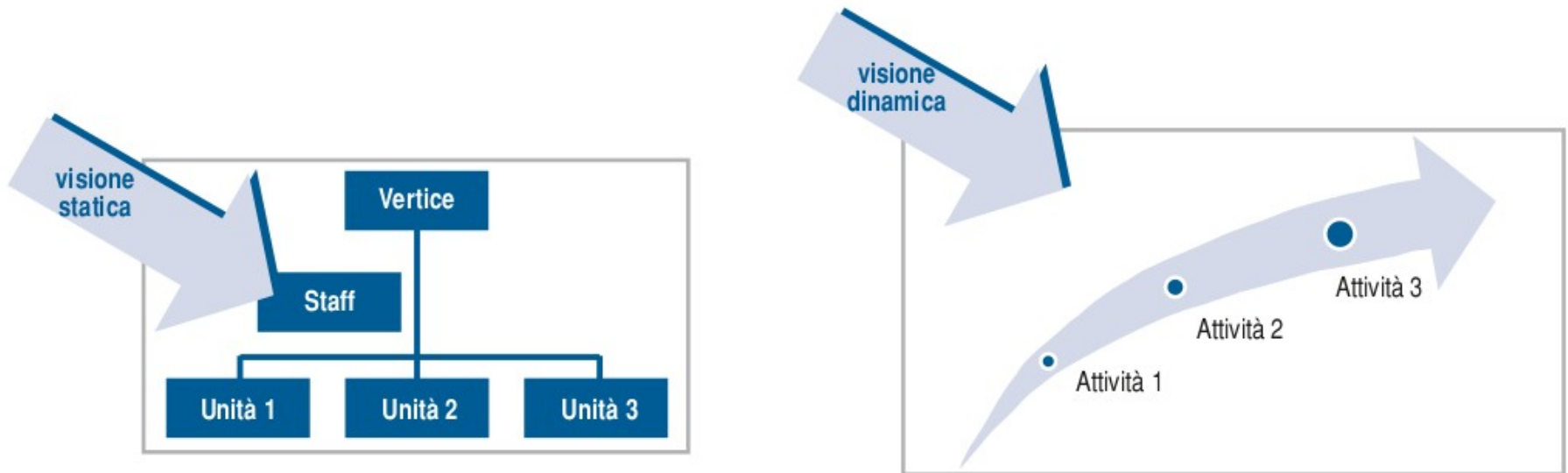
In questa lezione impareremo...

- che cos'è un processo aziendale
- di cosa si occupano i processi di gestione del mercato e quelli di tipo produttivo e logistico

Cosa abbiamo imparato e cosa impareremo

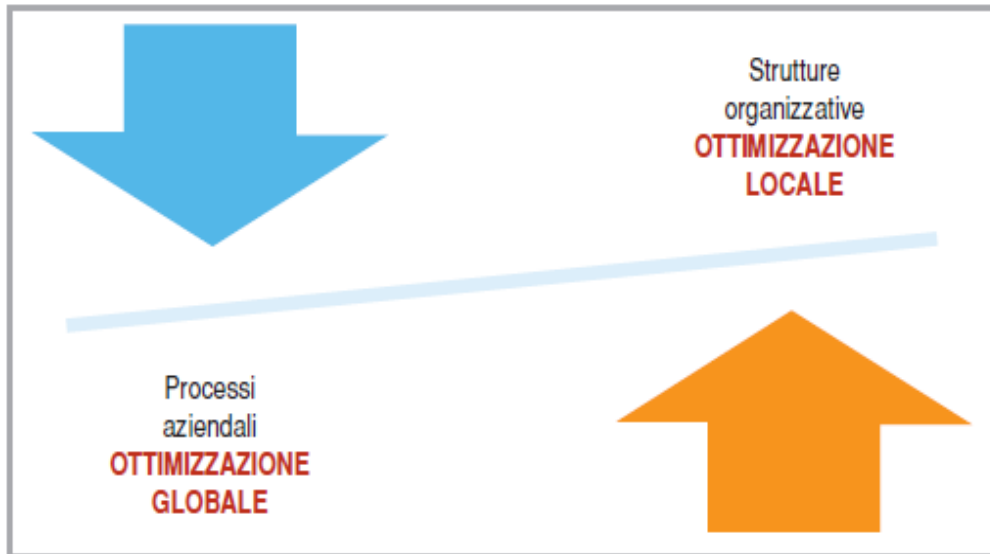
- Abbiamo visto l'organizzazione aziendale da un punto di vista **statico**: struttura **micro** e **macro**, individuando **chi fa cosa**.
- Vedremo l'organizzazione aziendale da un punto di vista **dinamico**: **i flussi logici delle attività**, cioè **i processi**.

Visione statica e dinamica



La **visione per processi** limita la frammentazione delle attività aziendali conseguente alla creazione delle strutture organizzative. Lo **studio per processi** permette una visione globale superando i limiti delle unità organizzative, in un'ottica di **ottimizzazione globale delle prestazioni aziendali**.

Il flusso delle attività



- L'analisi dell'impresa secondo la sua organizzazione in unità evidenzia un insieme di **ottimizzazioni locali**, alle volte anche in contrasto fra loro.

- L'analisi organizzativa comprende lo studio dei processi aziendali, considerando l'intero processo, ovvero il legame tra le attività in un'ottica di **ottimizzazione globale** delle prestazioni dell'impresa.

I processi

- Il **processo** è un **insieme di attività ripetitive e consolidate** usate per il raggiungimento di determinati obiettivi.
- I processi sono descrivibili tramite diagrammi di flusso che tengano conto di tutti i soggetti che operano.

I processi

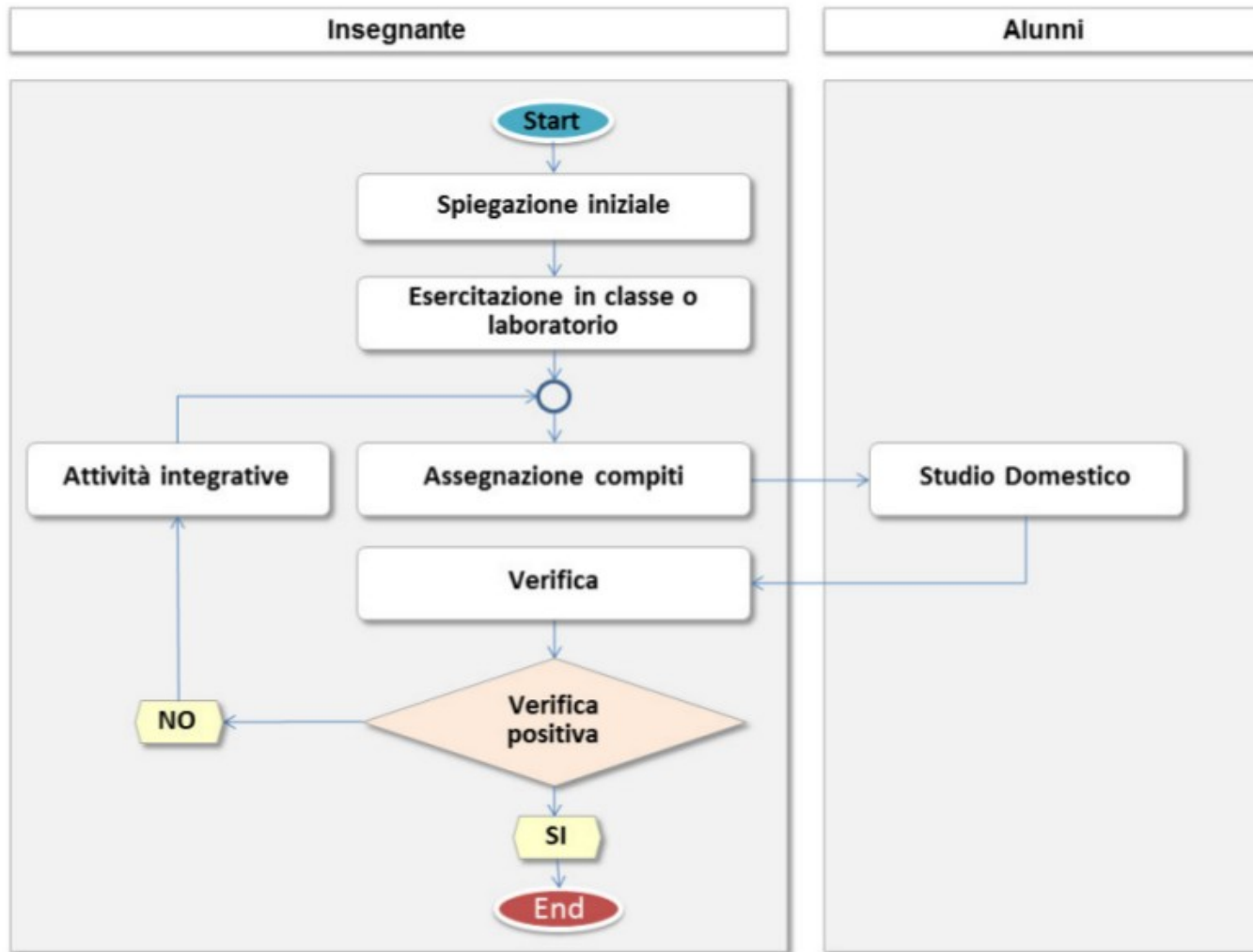
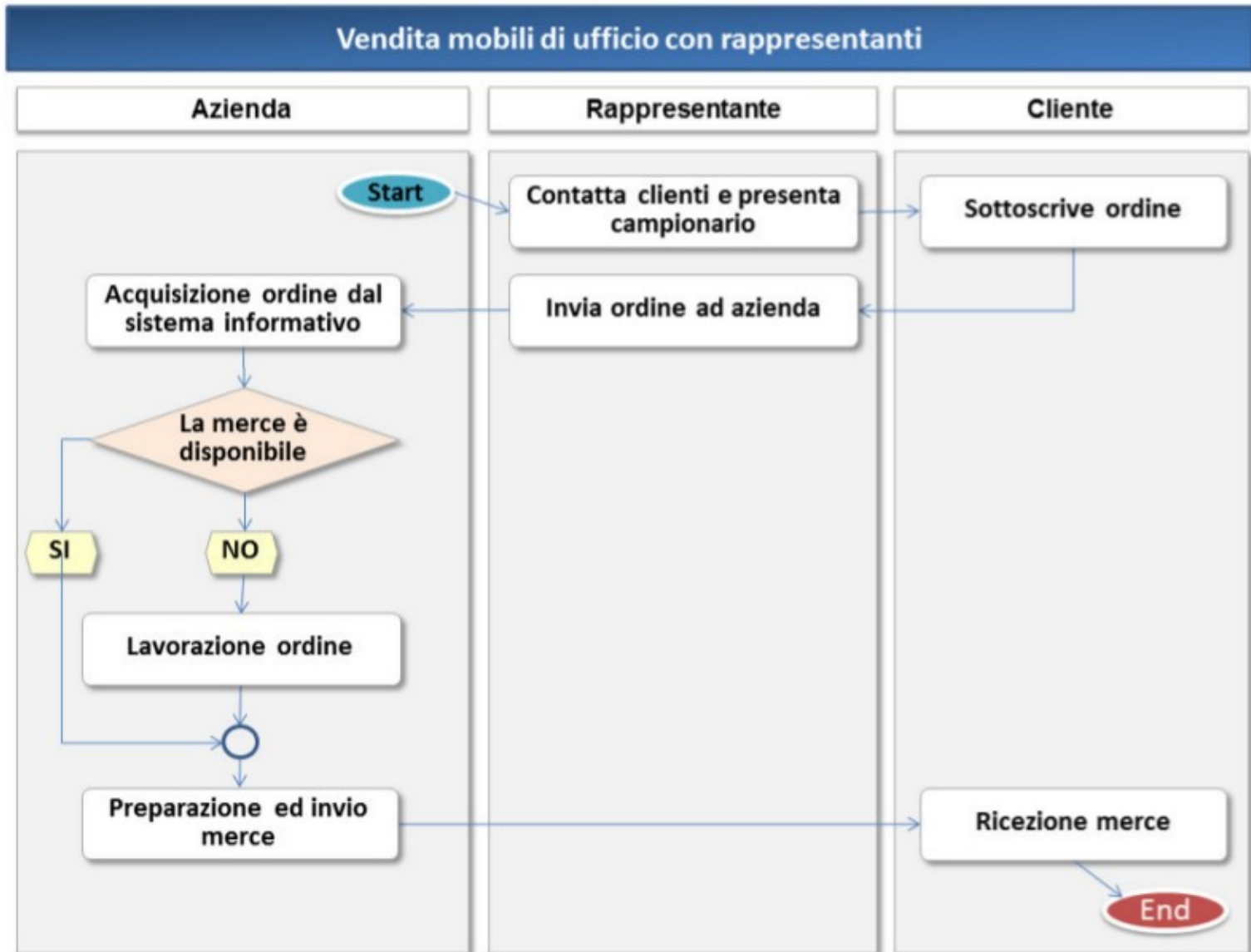
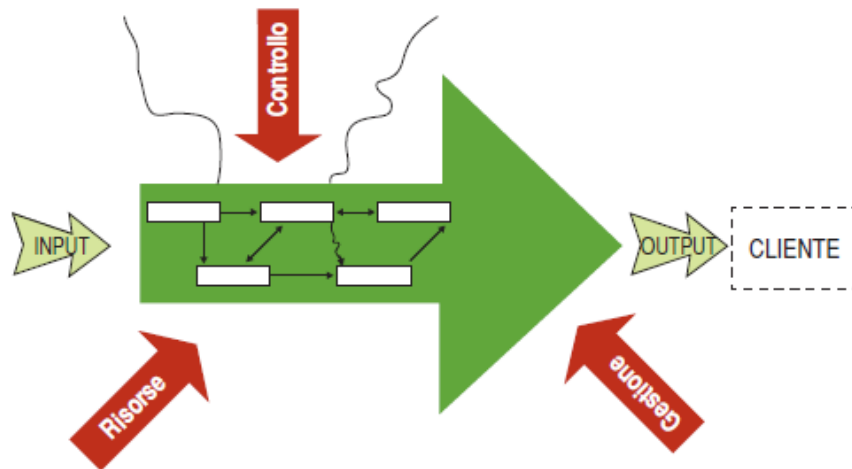


Diagramma di flusso del processo scolastico di insegnamento di una Unità di Apprendimento

I processi



I processi aziendali



- Un **processo aziendale** è un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzato alla creazione di un output effettivamente richiesto da un cliente e al quale questi attribuisce un “**valore**” ben definito, misurato in termini di:
costo, qualità, tempo, flessibilità.

Entità dei processi aziendali

- **Cliente esterno:** l'utilizzatore finale dell'**output** del processo.
- **Cliente interno:** un'unità organizzativa della stessa impresa che necessita dell'**output** del processo (es. funzione controllo qualità).
- **Fornitori:** apportano l'**input**, cioè i fattori fisici o informativi per avviare il processo.
- **Controllo:** **procedure** per realizzare le attività del processo (es. regole di produzione, controlli qualità, procedure operative).

La catena del valore di Porter

- Secondo Porter, l'azienda è vista come una successione di attività (**processi**) finalizzate a produrre **valore per il cliente**, che è misurato dal prezzo che il cliente è disposto a pagare per il prodotto o servizio ricevuto, andando a creare **marginare per l'impresa** (ovvero ciò che resta all'impresa dopo aver sottratto dal fatturato i costi).

La catena del valore di Porter



Processi primari e processi di supporto

- I **processi primari** sono quelli che concorrono alla creazione di un output apprezzabile per il suo valore da parte del cliente.
- I **processi di supporto** non creano di per sé un valore riconosciuto direttamente dal cliente esterno, ma sono tuttavia necessari per il funzionamento di quelli primari.

Processi primari

- **Logistica interna:** gestione materie prime o input per il processo.
- **Operations:** attività di progettazione e lavorazione delle materie prime o di realizzazione del prodotto.
- **Logistica esterna:** processo di distribuzione o consegna del prodotto al cliente.
- **Marketing e vendite:** gestione attività di commercializzazione (pubblicità, allestimento punti vendita).
- **Servizi:** assistenza al cliente, help desk post-vendita.

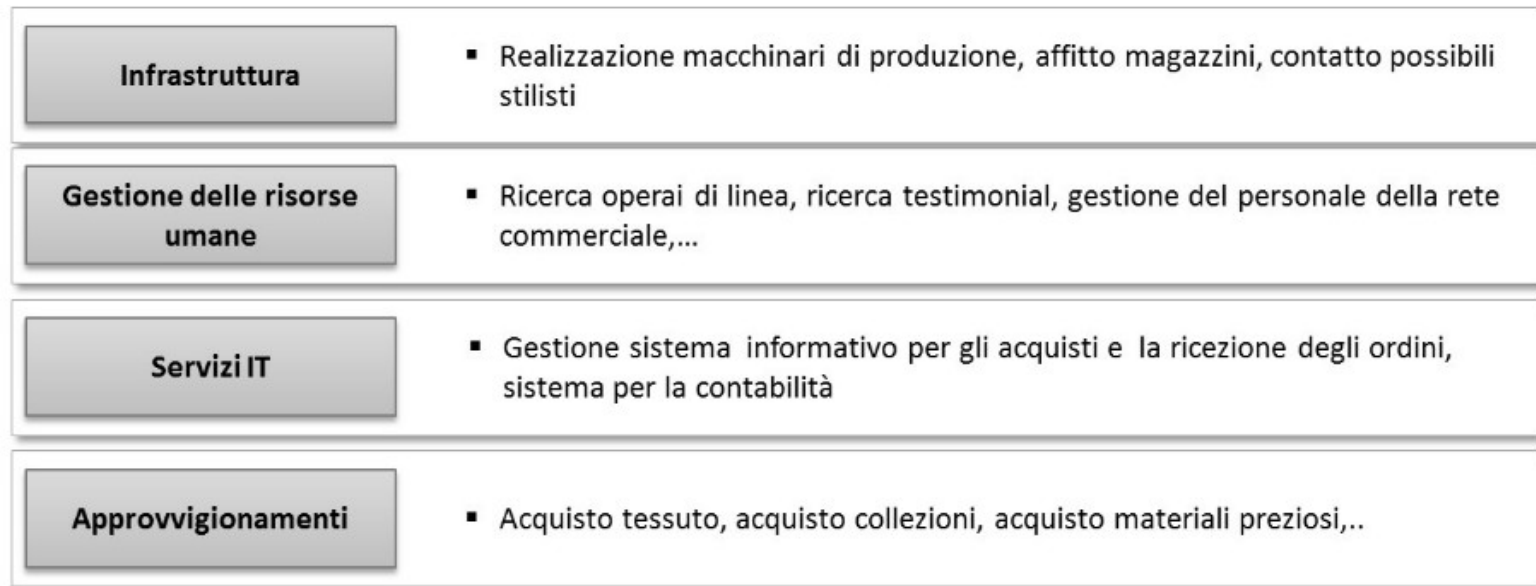
Processi di supporto

- **Infrastruttura dell'impresa:** gestione dei beni dell'impresa necessari per le attività (acquisto macchinari, gestione punti vendita), controllo di gestione, amministrazione, affari legali, indirizzi strategici dell'impresa.
- **Gestione risorse umane:** gestione del personale, formazione, piani di carriera.
- **Sviluppo tecnologico (servizi IT):** realizzazione e manutenzione dell'infrastruttura hardware e software.
- **Approvvigionamenti:** gestione del rifornimento di materie prime, accessorie e delle scorte.

Esempio catena di Porter

Un'impresa di produzione di capi d'abbigliamento vuole attivare un processo di innovazione della sua linea produttiva, per migliorare tutte le fasi operative di realizzazione dei capi. Per ottenere lo scopo, sarà realizzato un nuovo impianto.

Esempio catena di Porter

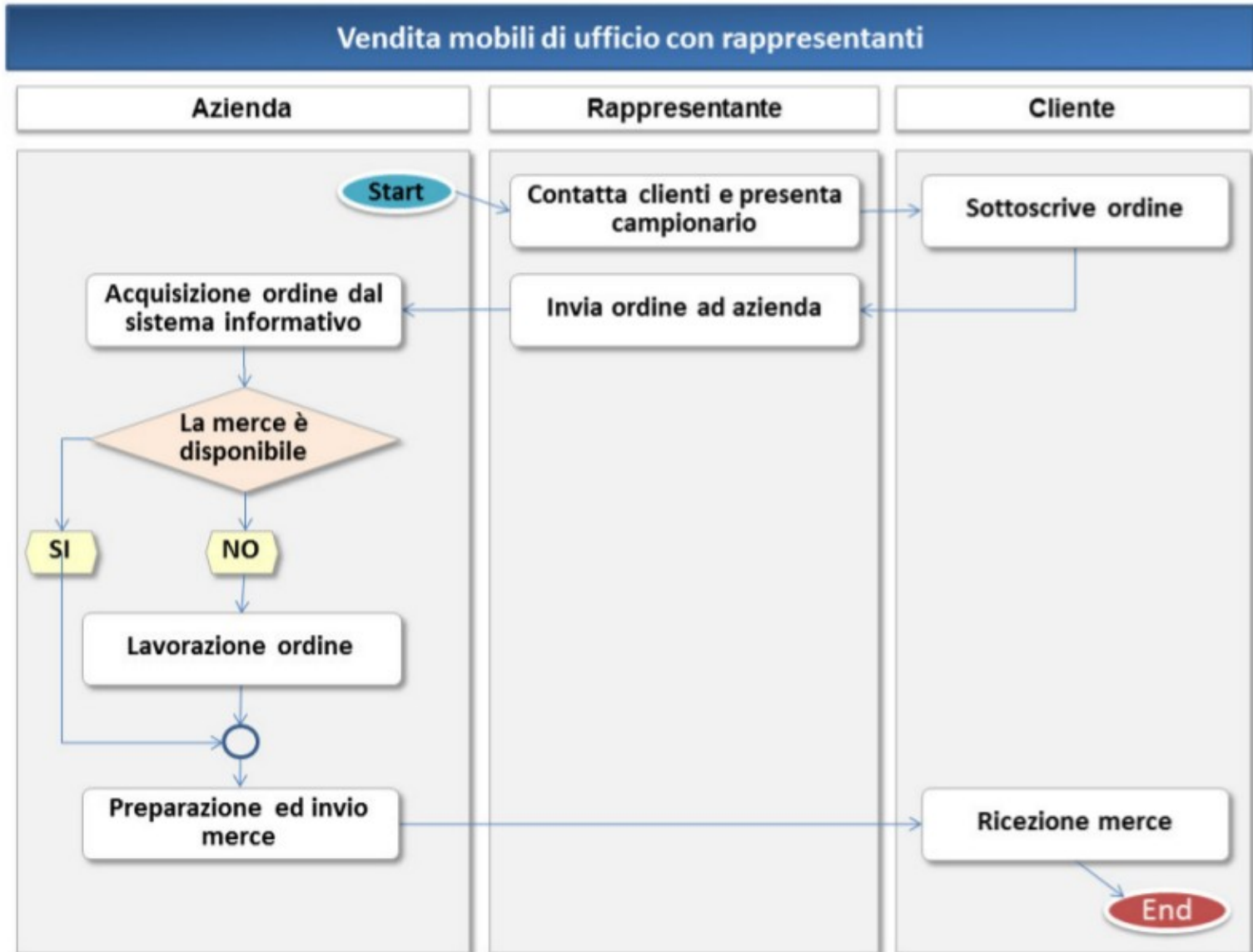


- | | | | | |
|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Ricezione modelli da realizzare▪ Ricezione stoffe e materiali decorativi | <ul style="list-style-type: none">▪ Produzione capo d'abbigliamento▪ Controllo aderenza al modello▪ Decorazione e finiture | <ul style="list-style-type: none">▪ Stoccaggio in magazzino dei capi per taglia, colore, modello,...▪ Distribuzione presso i punti vendita all'ingrosso | <ul style="list-style-type: none">▪ Pubblicità▪ Sfilate di moda e altri eventi▪ Ricerca testimonial | <ul style="list-style-type: none">▪ Sostituzione abito se difettoso |
|---|--|--|---|---|

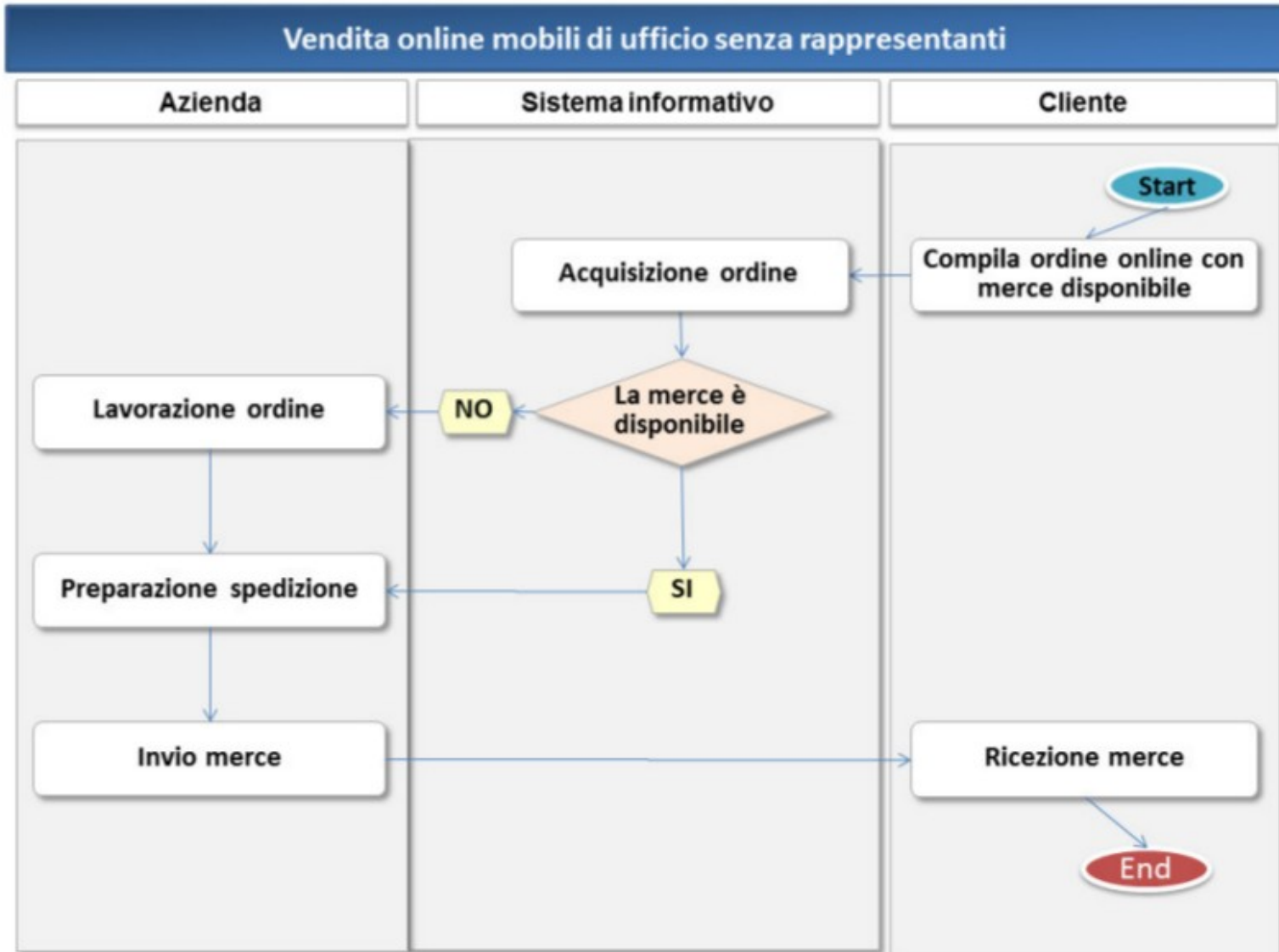
Processi e Progetti

- Un **progetto** è un insieme di attività che realizza cambiamenti all'interno delle organizzazioni in risposta alle mutate condizioni del **contesto** (mercato, società, obiettivi organizzativi).
- Elementi distintivi fra **progetto** e **processo**:
 - **Frequenza** di ripetizione dell'attività
 - **Grado di rischio** della realizzazione, sia **qualitativo** dell'output, sia **economico**.
- Per **gestione progetto** si intende l'applicazione di tecniche e metodi di gestione appositamente definiti per la realizzazione di un progetto.

Progetti



Progetti



Progetti e Programmi

- I progetti complessi sono difficili da gestire e hanno un livello di rischio molto elevato, pertanto in questi casi è consigliabile, se non indispensabile, scomporre il progetto generale in progetti di portata minore, di durata più breve, con dei momenti di verifica e di eventuale revisione degli obiettivi. In questo caso non si parlerà più di progetto ma di **programma**.
- Un **programma** è un insieme di progetti integrati in cui gli output di un progetto sono gli input di un altro e di conseguenza l'esito del primo condiziona l'avvio e la realizzazione del secondo.

Programmi



Un **programma** è composto da più progetti integrati in cui gli output di un progetto sono gli input di un altro.