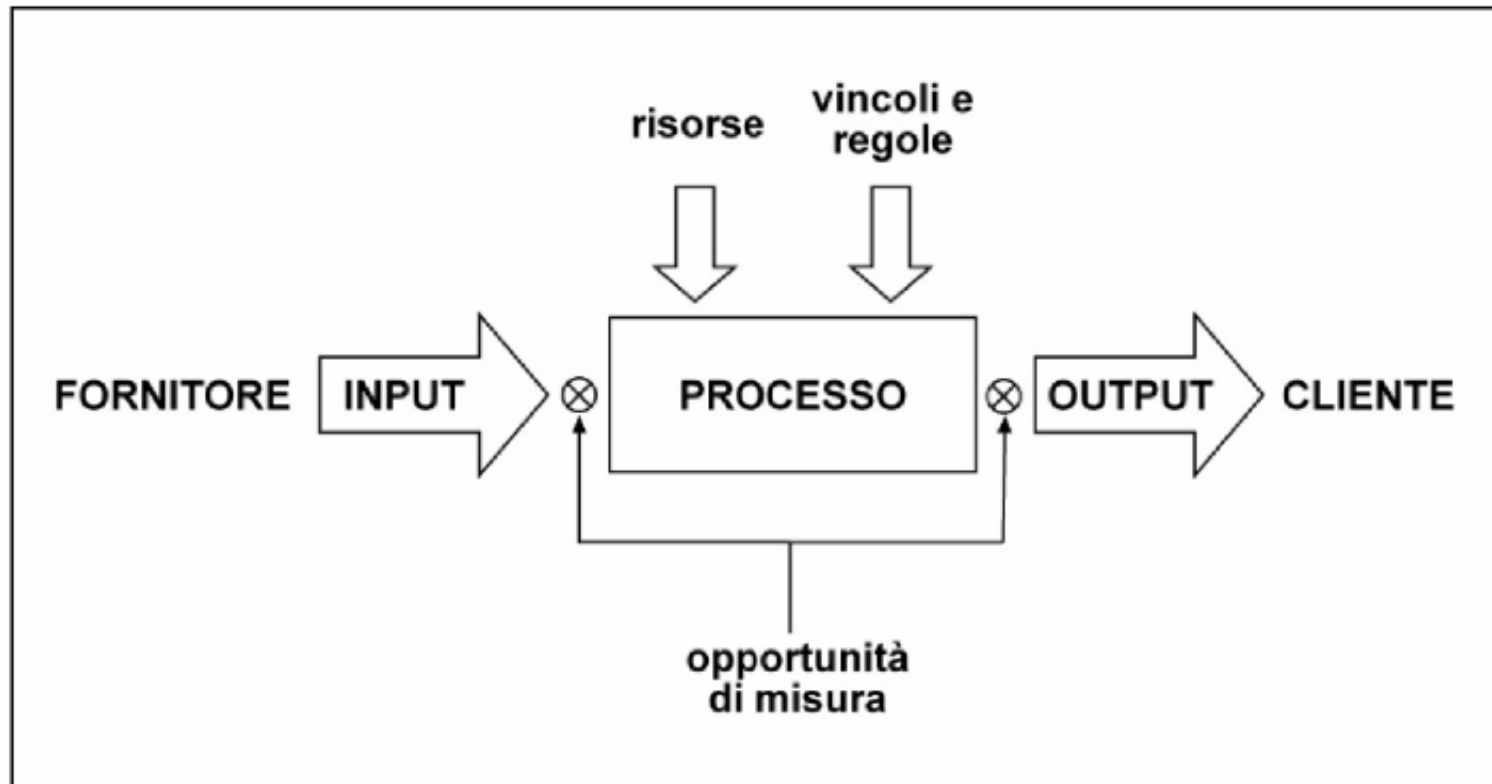


# ANALISI E MAPPATURA DEI PROCESSI AZIENDALI

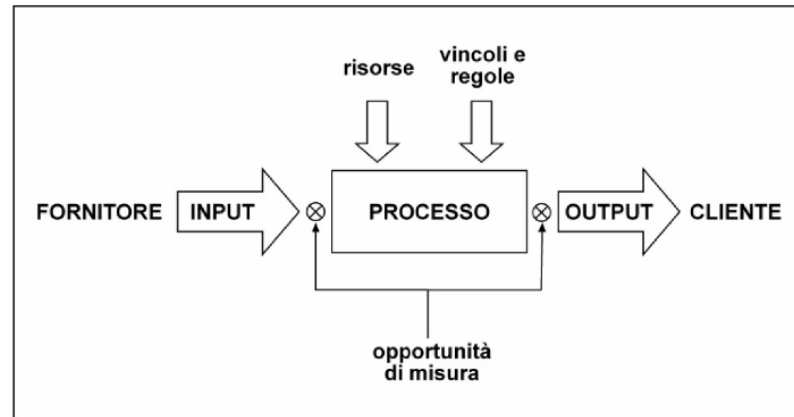
# Cos'è un processo aziendale (business process)

- Processo come “trasformazione” (dal verbo “procedere”)
- Processo aziendale: insieme di attività interdipendenti finalizzate a un obiettivo specifico
- Il processo:
  - riceve un certo input
  - vi apporta trasformazioni che ne aggiungono valore usando risorse aziendali
  - trasferisce all'esterno l'output richiesto
  - le attività svolte nel processo seguono un ordine logico e/o una sequenza temporale definiti

# Elementi descrittivi



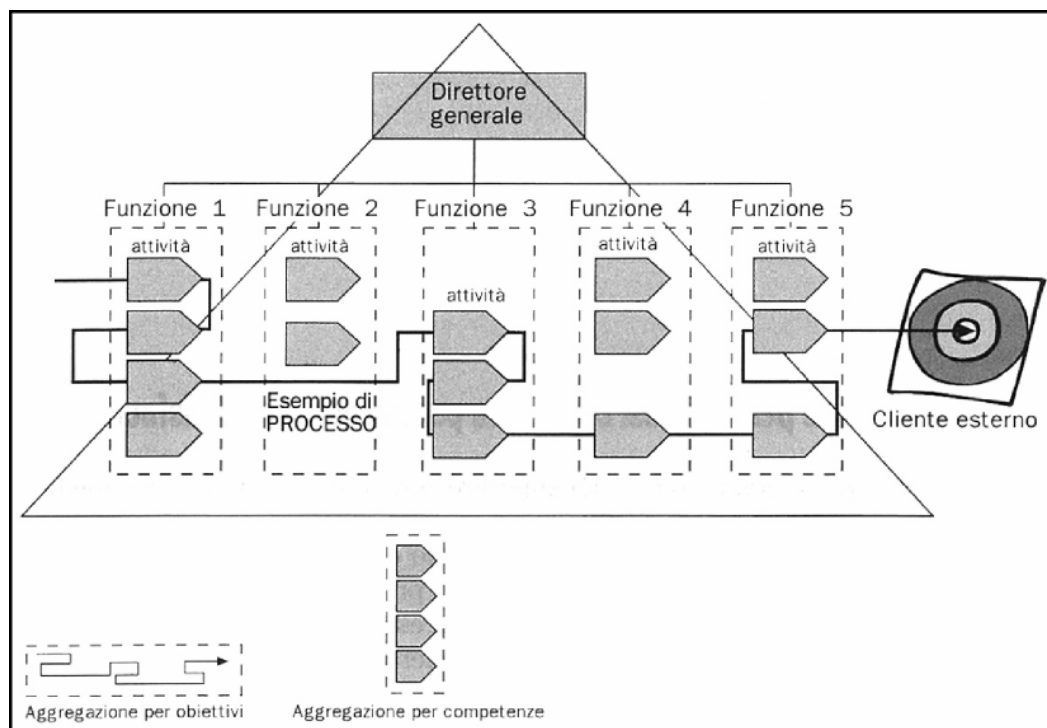
Fonte: CEPAS 2007



- Obiettivo: motivo per cui il processo viene realizzato
- Input: elementi (fisici, informativi) all'ingresso
- Output: risultato della trasformazione degli input
- Fornitori: soggetti o entità (interni o esterni all'azienda) che forniscono l'input
- Clienti: soggetti o entità (interni o esterni all'azienda) destinatari dell'output
- Risorse: elementi materiali o immateriali che l'azienda mette a disposizione per eseguire il processo
- Opportunità di misura: punti di controllo del processo tramite misura di elementi chiave (input, output, risorse) rispetto a standard o obiettivi stabiliti
- Vincoli e regole: insieme di condizioni (interne o esterne) da rispettare per l'esecuzione del processo al fine di rispettarne gli obiettivi

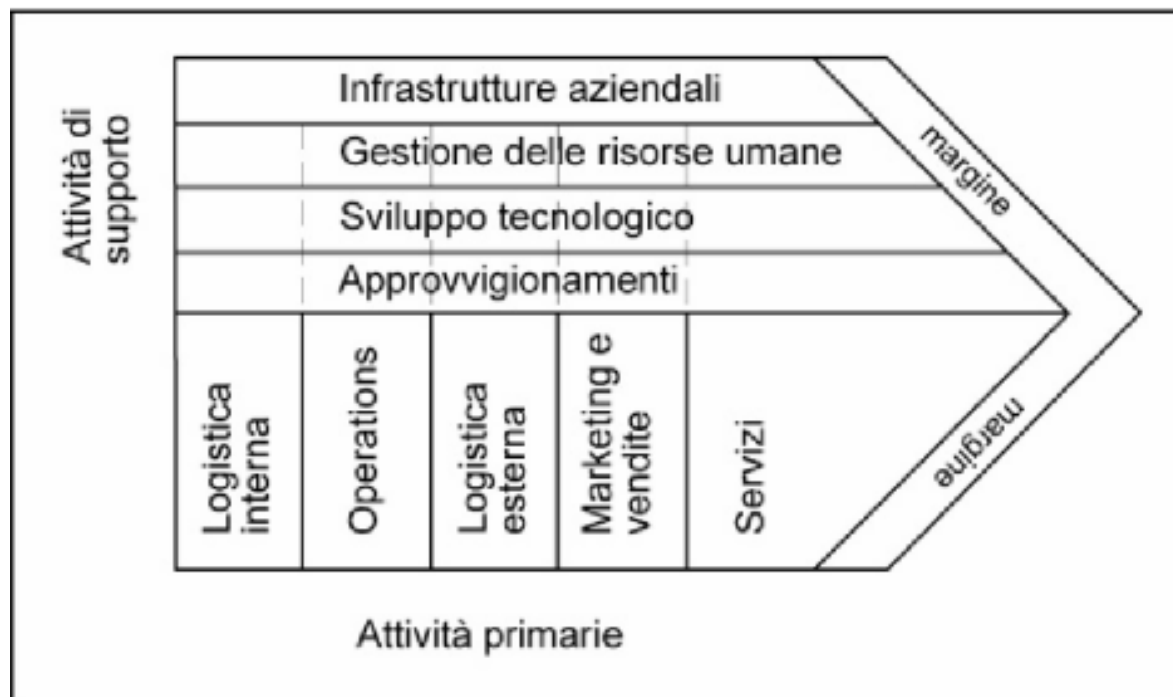
# Perché è importante

- Processo come modo “razionale” di rappresentare e organizzare l’attività dell’azienda (“designed process”)
  - Processo come elemento base del **controllo** e del **progetto** di un’organizzazione



# Perché è importante (2)

- Il valore creato dipende dalla “catena” dei processi aziendali (Porter)
  - Gestire un’azienda significa gestirne i processi “critici”



# Perché è importante (3)

- Diffusione dei sistemi qualità e della certificazione
  - Processi “certificati” ISO 9001 ecc.
- Sistemi informativi come “supporto e automazione di processi” (ERP in particolare)

# Processi o procedure?

- Processo: il “cosa” di una trasformazione
  - “Cosa ottengo da cosa e con quale obiettivo?”
- Procedura: il “come” di una certa attività
  - “Come realizzo una certa cosa?”
- La procedura descrive in modo (più) preciso:
  - Le regole da seguire per svolgere determinate operazioni
  - Le sequenze di attività e di decisioni
  - Gli eventi che innescano una certa attività o decisione
- All’interno di processi possono essere identificate procedure



# Gli attori dei processi

- Process owner: il responsabile del processo
- (Process manager: il responsabile operativo)
- Process worker: esecutore di parti materiali del processo
- Process sponsor: il “rappresentante” nel top management

# Process mapping

- Applicazione di una metodologia e procedimento rigorosi per l'identificazione e la modellazione di processi aziendali
- Obiettivi:
  - Organizzativi: identificare le attività principali, il valore che generano, le interdipendenze, le risorse, le criticità, ecc.
  - Informativi: identificare gli elementi chiave per la progettazione di sistemi informativi (analisi "informativa" dei processi)
    - sistemi informativi di supporto alle attività operative; sistemi ERP: processi come attività di "processamento" di informazione
    - (sistemi informativi direzionali: processi come attività "da controllare")

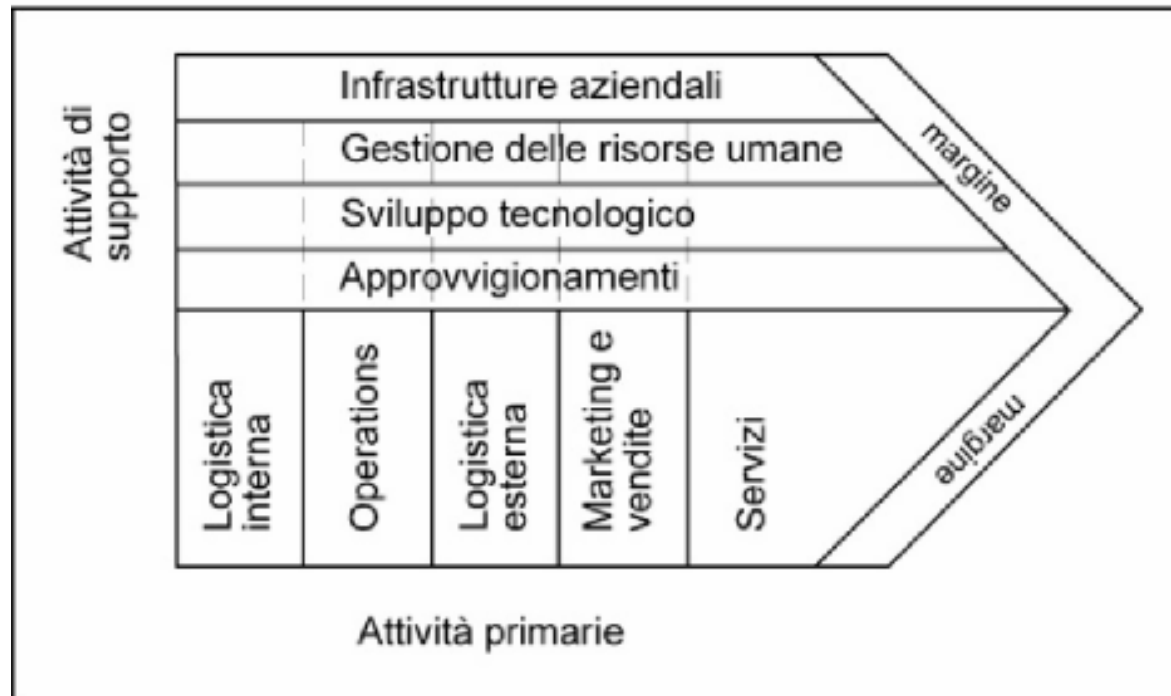
# Fasi del process mapping

1. Individuazione dei processi aziendali
2. Identificazione del processo o processi da analizzare
3. Raccolta delle informazioni per stendere una descrizione del processo
4. Modellazione del processo (con modalità grafiche)

# Individuazione processi

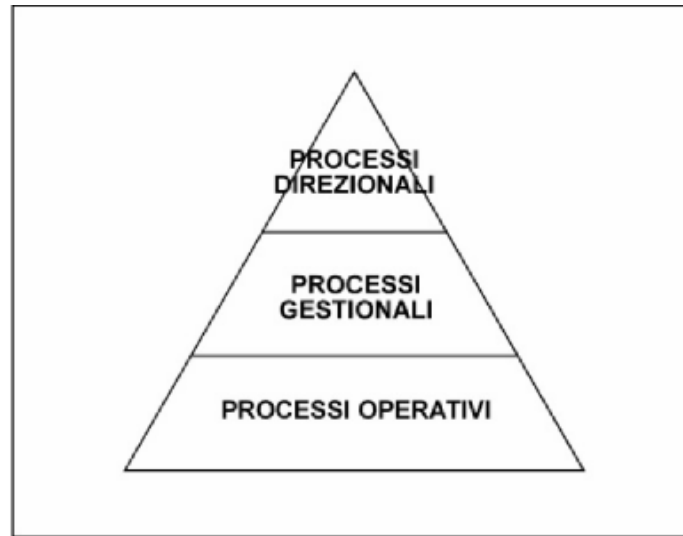
- Rappresentare l'azienda come un "insieme di processi"
- Individuare, elencare, classificare i processi in modo da poterli distinguere l'uno dall'altro come:
  - Obiettivi
  - Input-output
  - Fornitori e clienti
  - Risorse
  - Vincoli e regole
  - Misura
- Modi di procedere:
  - Usare dei "riferimenti generali" e applicarli al caso specifico
  - Analizzare le funzioni aziendali e rintracciare le attività in cui sono coinvolte
  - Procedere per scomposizioni successive

# Riferimenti generali (1)



- Processi “primari”: producono un risultato diretto percepibile dal cliente
- Processi “di supporto”: forniscono attività “di servizio” essenziali ma non sempre percepibili dal cliente

# Riferimenti generali (2)



- Piramide di Anthony

- Processi operativi: impiegati di basso livello, addetti alla produzione → es. esecuzione di attività produttiva
- Processi gestionali: manager di basso livello → decisioni e attività per la gestione “ordinaria” delle attività operative (es. assegnazione carico macchine)
- Processi direzionali: manager di medio-alto livello → decisioni strategiche di lunga portata (es. definizione di una strategia, apertura di un nuovo mercato, assegnazione di risorse, ....)

# In specifico:

- A livello operativo è più facile trovare attività configurabili come processi e rappresentabili in modo definito
- A livello direzionale è più difficile trovare attività configurabili come processi o rappresentabili in modo definito
  - Es.: processi decisionali “semplici” o ripetitivi

# Riferimenti generali (3)



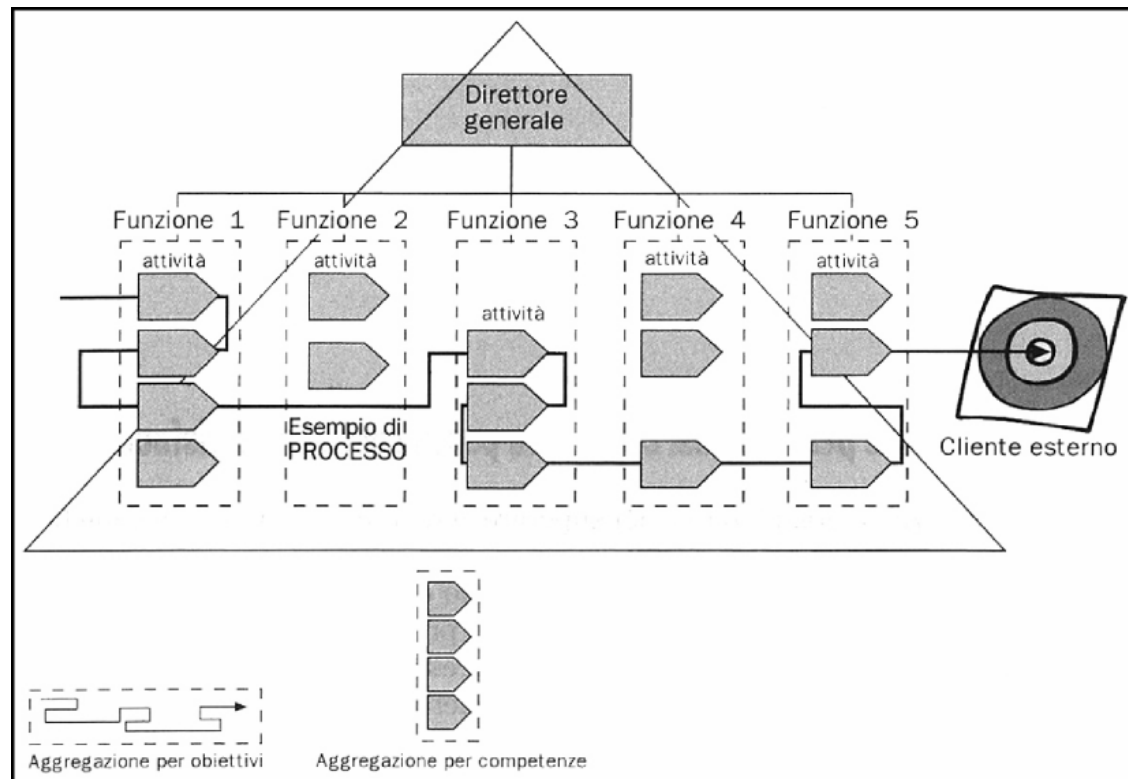
American Productivity & Quality Center

- Elenco di processi “tipici” di imprese “tipiche
- Ipotesi: esistono attività “standard”
- Utilità: riferimento chiaro e ben definito
- Problema: necessario valutare le “differenze” nel caso specifico dell’azienda oggetto di analisi
- Riferimento: <http://www.apqc.org>



# Dalla struttura funzionale ai processi

- Considerare la struttura funzionale tipica (organigramma, ecc.)
- Identificare i processi chiave che ciascuna funzione svolge (o a cui partecipa)
- Identificare i processi “trasversali” (interfunzionali)



# Scomposizione dei processi

- Dai macroprocessi ai processi alle fasi alle attività ....
- Ipotesi di organizzazione “gerarchica” delle attività (non sempre del tutto riscontrabile)
- Necessario scegliere il “livello di dettaglio” in modo da:
  - Facilitare l’analisi
  - Ottenere una rappresentazione funzionale agli obiettivi di analisi

# Scomposizione dei processi

