

© Paolo Mazzonei 2010. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, www.paolomazzonei.it, (c) 2010".
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

Come individuare i processi aziendali

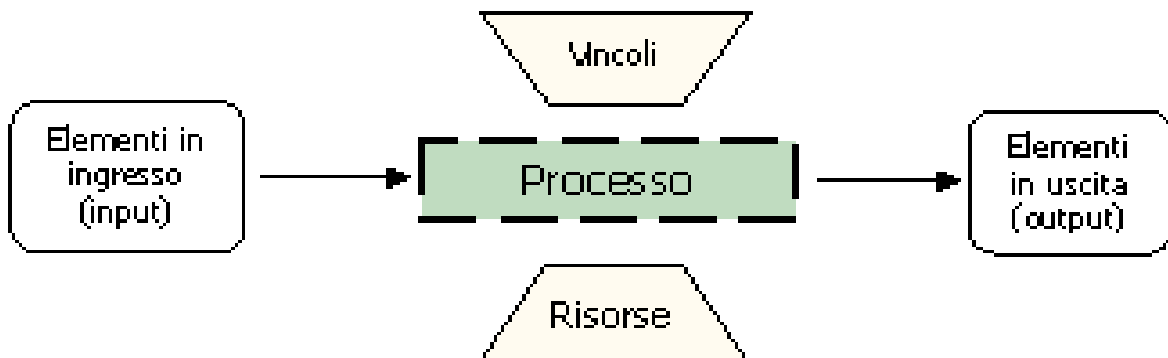
Il concetto di processo secondo la Vision 2000.

Questa sintesi porta a vedere un'organizzazione come un **insieme di processi ed attività** (ISO 9004/2000, 7.1.1.) per la realizzazione di prodotti e/o servizi:

ogni prodotto, servizio, attività, ogni elemento della struttura organizzativa va visto come oggetto di un processo

Il concetto di processo secondo la Vision 2000

Il **processo** è un'attività che *riceve degli input, li elabora e produce degli output*.



- gli elementi in ingresso o **input** sono informazioni, dati, oggetti che provengono da altri processi oppure dai clienti;
 - gli elementi in uscita o **output** sono i risultati/obiettivi del processo in oggetto;
 - i **vincoli** sono le procedure, le istruzioni, i requisiti sulla base dei quali il processo si deve svolgere;
 - le **risorse** sono le persone e gli strumenti utilizzati nel processo.
- ▶ Per ogni processo viene indicato un **responsabile**, una serie di **attività** - che a loro volta possono diventare sottoprocessi - , i **documenti** collegati (procedure, istruzioni, ecc.), il **team** dedicato a quel processo con la specificazione dell'apporto di ciascuna risorsa (responsabile, esecutore coinvolto o puramente informato).
 - ▶ Potete anche **collegare** i processi tra loro, evidenziando gli elementi in ingresso e quelli in uscita
 - ▶ Ogni processo può essere **scomposto** in uno o più processi senza limiti di sotto livelli.
 - ▶ Per ogni processo vengono definiti degli '**indicatori di efficacia**', cioè dei parametri misurabili automaticamente che consentono di valutare l'efficacia dei processi aziendali: si tratta di un elemento fondamentale in vista del miglioramento continuo.



Come individuare i processi aziendali

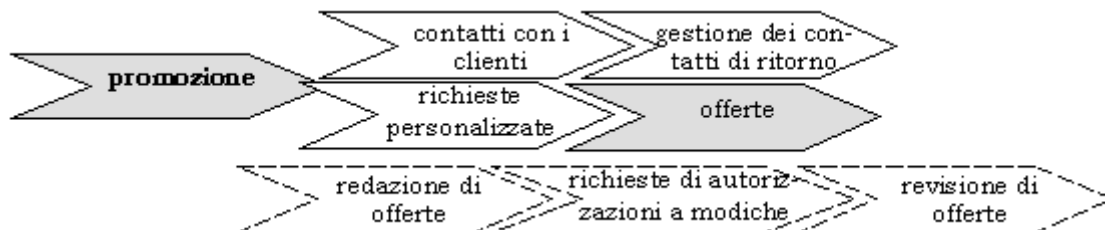
La **ISO 9004** (punto 7.1.2) spiega abbastanza bene come procedere nell'individuazione del sistema di processi: *un processo può essere rappresentato come un flusso di attività.*

Per individuare tutti i **processi**, **sottoprocessi** e **processi di supporto** che formano l'attività dell'azienda si può usare la logica **WBS – Work Breakdown Structure**, visualizzando e progressivamente scomponendo tutte le fasi, dalla maggiore alla minore.

Ad esempio, un'azienda commerciale può avere i seguenti processi principali:



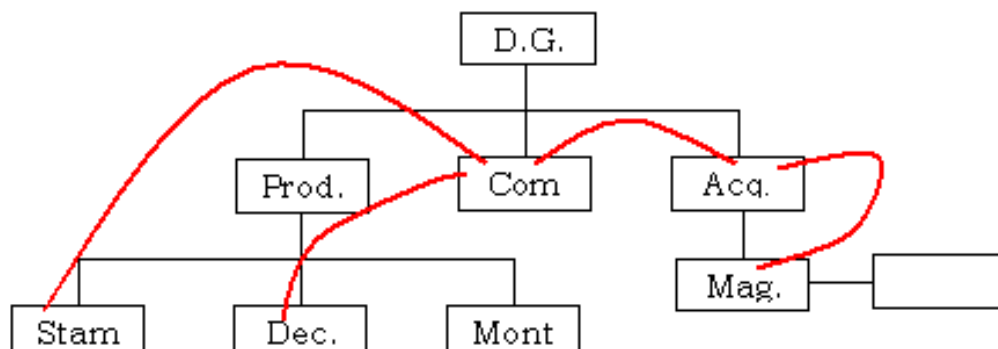
Ciascuno di questi processi va poi aperto nei propri sottoprocessi: così il processo di promozione può essere suddiviso nei seguenti microprocessi, ed ancora il microprocesso delle offerte può essere ulteriormente scomposto, e così via.



La figura del responsabile del processo

E' importante che ogni processo (soprattutto i principali, ma anche gli altri) abbia un **responsabile** con la competenza e l'autorità necessarie per far valere il rispetto dei tempi e dei modi ai fini del perseguimento dell'obiettivo di quel processo. Si pone – in pratica – un problema di *conflitto di gerarchie* che va tenuto presente, affrontato e risolto.

Immaginiamo l'organigramma tradizionale impostato per **funzioni**:





Il processo principale spesso coinvolge più persone, in modo disorganico rispetto a questo schema, così che concepire solo dei responsabili di enti porterebbe inevitabilmente a equivoci, malfunzionamenti, ritardi, conflitti di gerarchie. Ecco perché è indispensabile individuare dei responsabili di **processo**, che tengano le fila di questo flusso che altrimenti si disperderebbe.

Ad esempio, il **riesame del contratto**, trattato in modo a se stante dalle vecchie norme organizzative, visto come processo porta a coinvolgere più funzioni: il commerciale *in primis*, ma anche la produzione, gli acquisti, l'assistenza, il trasporto. Diventa così più complesso, ma nello stesso tempo più adeguato alla realtà.

Emerge da questo esempio come tutti i processi individuabili non siano autonomi, e quindi non vadano considerati a se stanti, ma vadano visti nella loro
"ragnatela" di interazione reciproca.

Bisogna individuare, secondo il sistema **WBS** visto prima, tutti i **processi che formano l'attività dell'azienda**, partendo dai principali ed arrivando, scavando in ciascuno di essi, ai secondari (a loro volta, scomponibili in processi inferiori, ecc.). Poi, con un sistema di frecce incrociate, bisogna mettere in relazione fra loro quei processi che sono collegati in vista dell'esecuzione di altri processi.

Tutto può concentrarsi in uno schema a flussi (**flow-chart**) che fotografa il sistema produttivo aziendale, consentendo quindi ai responsabili di ciascun processo di avere sempre sotto controllo il flusso della propria organizzazione, potendo quindi applicare i principi di qualità a ciascuno dei processi che li coinvolgono: addestramenti, comunicazioni, pianificazioni, attività, misure, controlli, verifiche ispettive interne, riesame, azioni correttive, miglioramento, ecc.