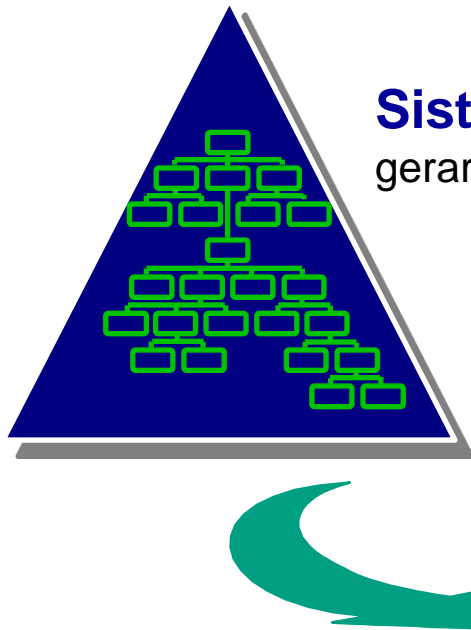


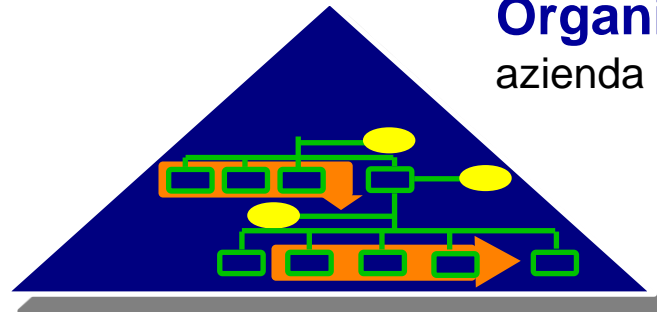
# EVOLUZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI

# I cambiamenti nell'organizzazione



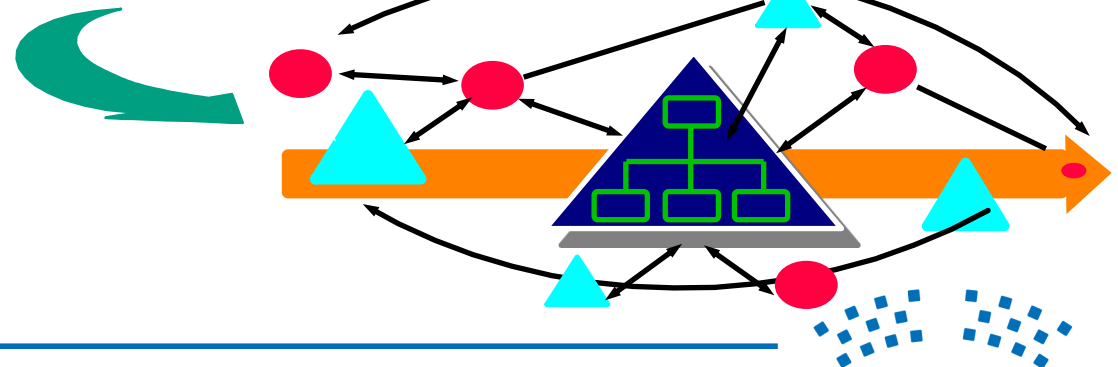
## Sistema tradizionale

gerarchico - procedurale



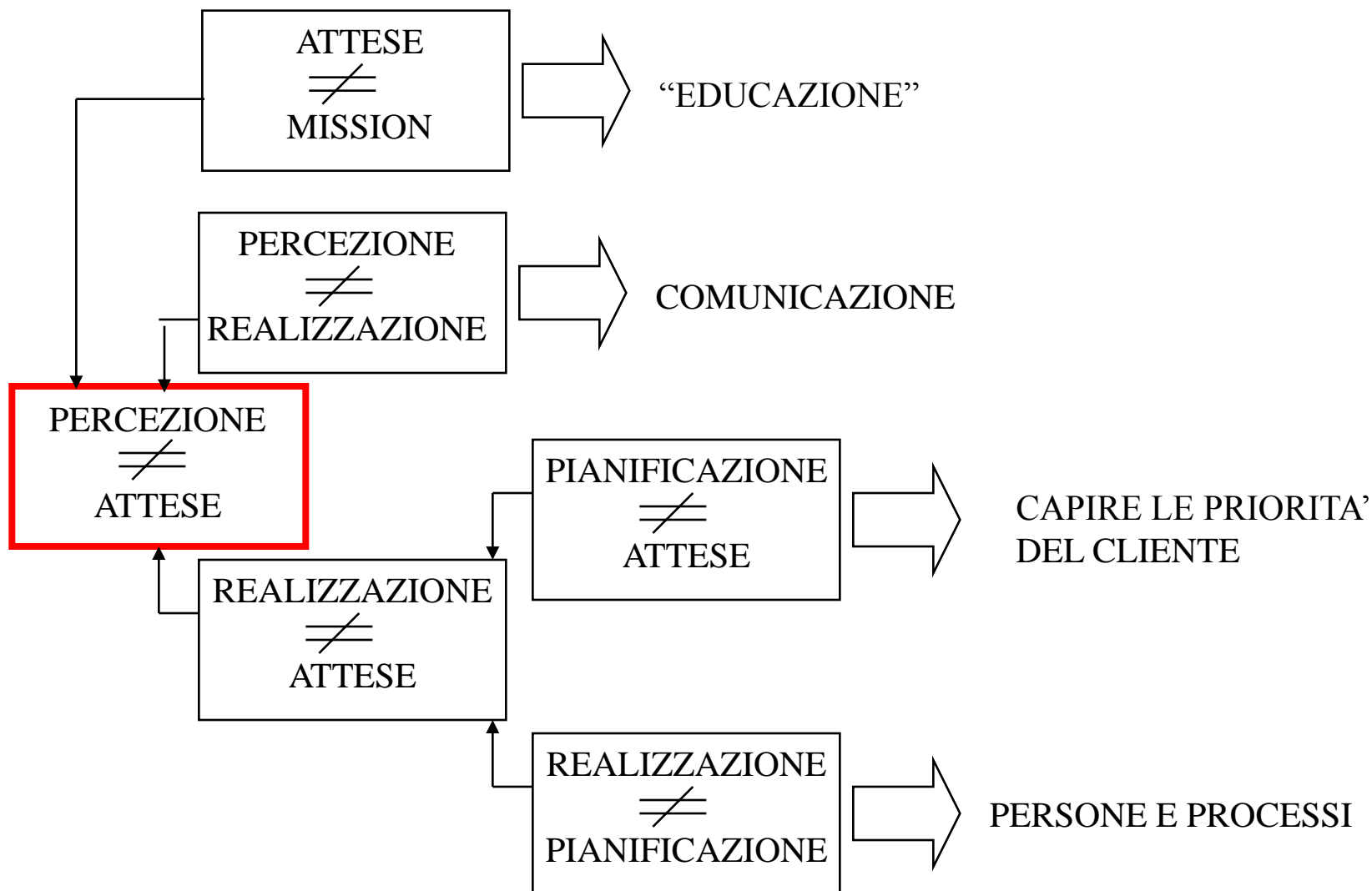
## Organizzazione snella

azienda corta - processiva



## Azienda rete

gestione strategica  
dell'outsourcing



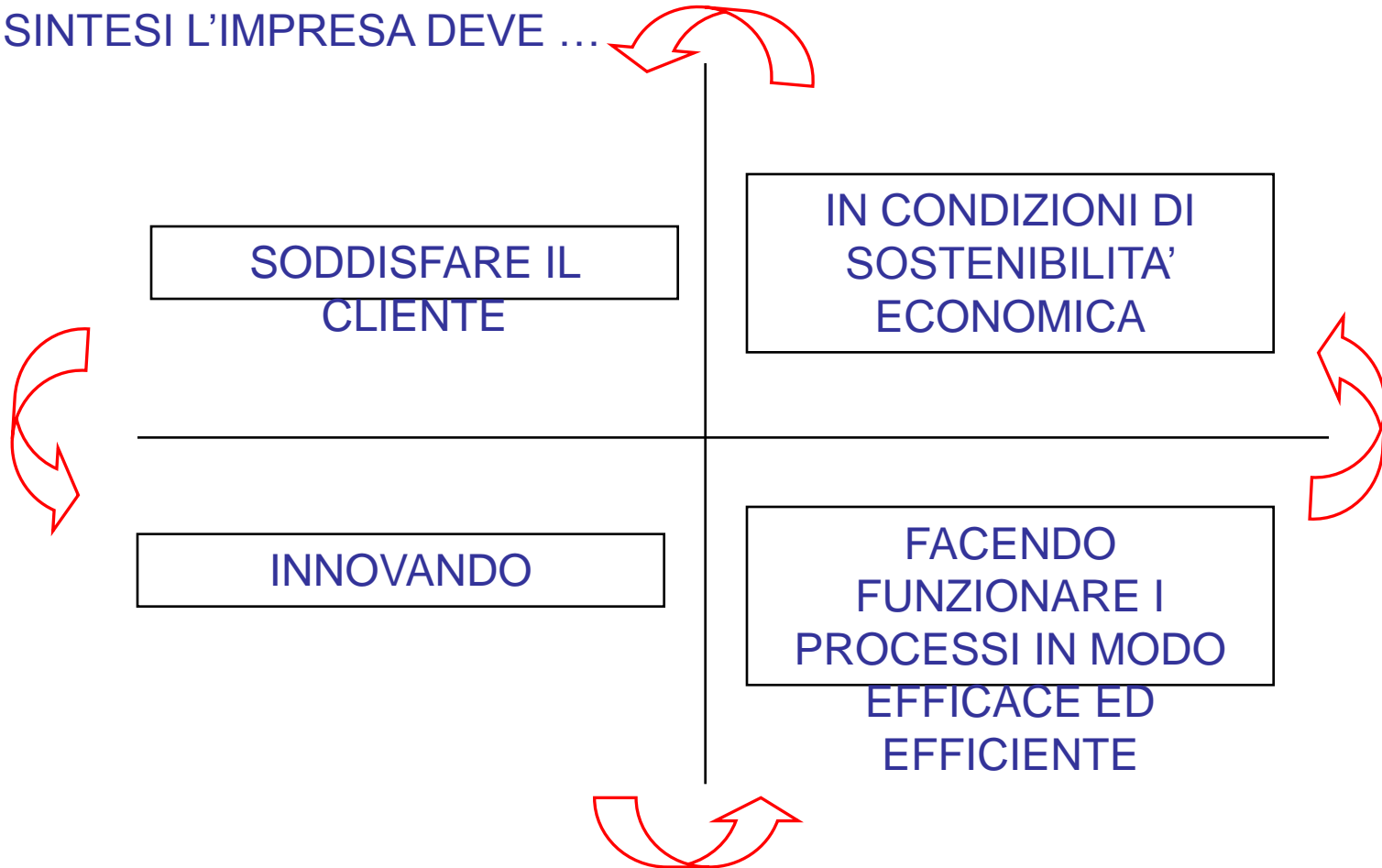
# EFFICACIA ED EFFICIENZA

EFFICACIA ED EFFICIENZA SI RAGGIUNGONO QUANDO I CERCHI SI SOVRAPPONGONO

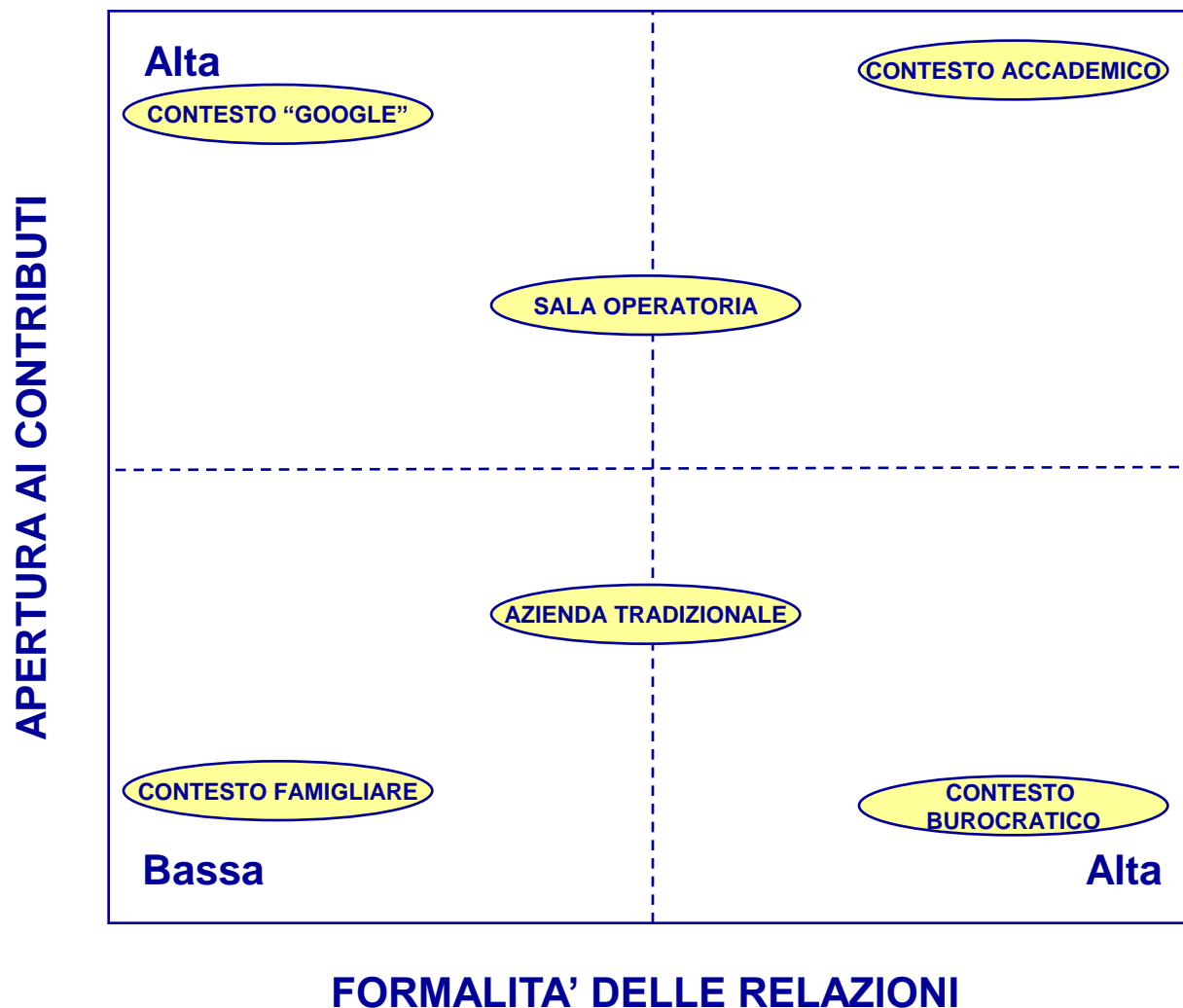


# Balanced Scorecard

IN SINTESI L'IMPRESA DEVE ...



# STRUMENTI – CLASSIFICAZIONE DEI CONTESTI



# GESTIRE PER PROCESSI

---

# Gestione per processi e D. Lgs 231/2001

- ❖ La norma prevede l'adozione di un modello organizzativo atto a prevenire la commissione di reati (limitatamente a un numero definito di tipologie) da parte dei propri apicali e dipendenti.
- ❖ Un siffatto modello organizzativo non può che partire da una mappatura dei processi e da una regolamentazione dei “passaggi” tra processi.
- ❖ Si tratta, tuttavia, di un punto di vista limitativo, che circoscrive l'attenzione alle aree sensibili dal punto di vista giuridico.

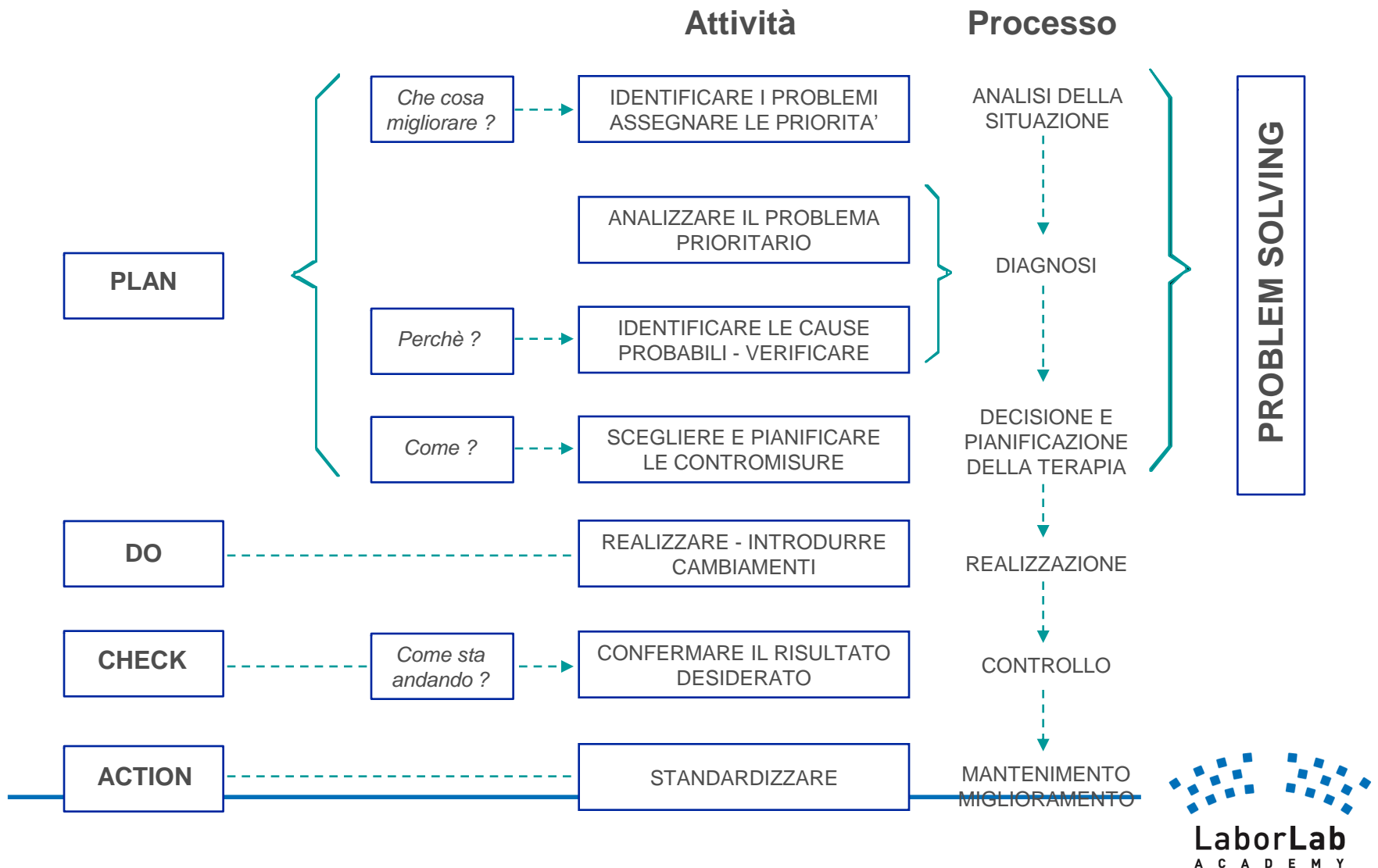


---

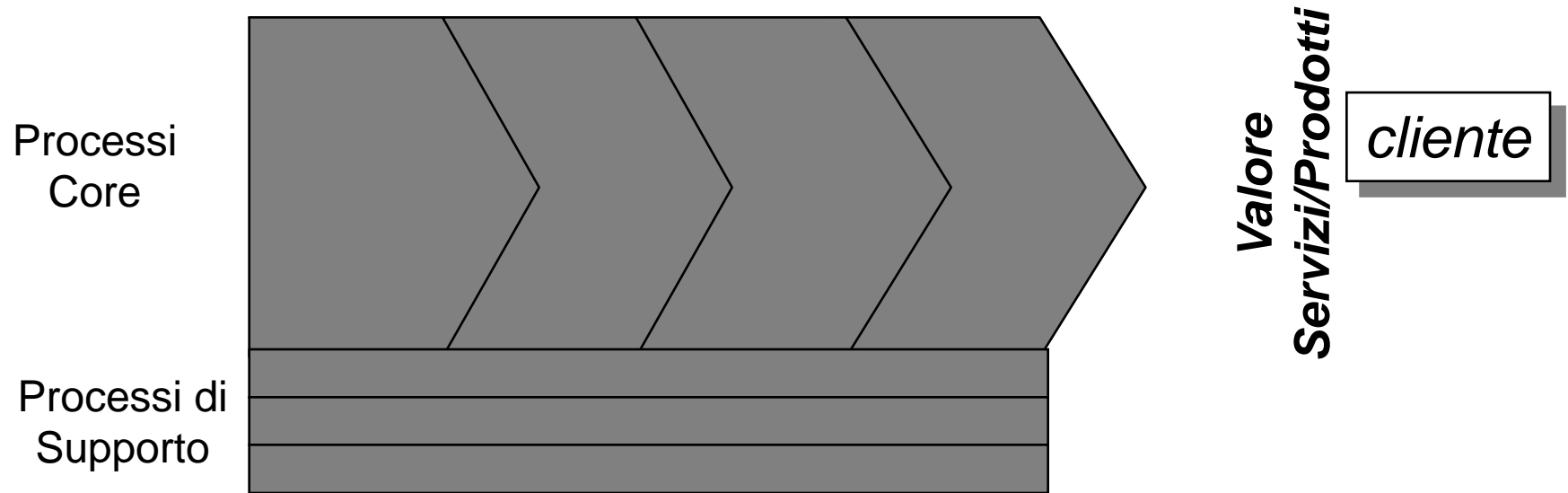
# Gestione per processi e ISO 9001

- ❖ *L'intento della presente norma internazionale è quello di incoraggiare un approccio per processi nella gestione di un'organizzazione.*
- ❖ La norma suggerisce inoltre il miglioramento continuo basato sul ciclo PDCA
- ❖ Non vi è obbligo di selezione di determinati processi (quelli rilevanti per la soddisfazione del cliente)
- ❖ Gli elementi in entrata di ogni processo devono essere *individuati e registrati, come base per permettere la verifica e la validazione degli elementi in uscita.*
- ❖ Prima si riorganizzano i processi, poi si allinea il sistema qualità.

# P-D-C-A E PROBLEM SOLVING

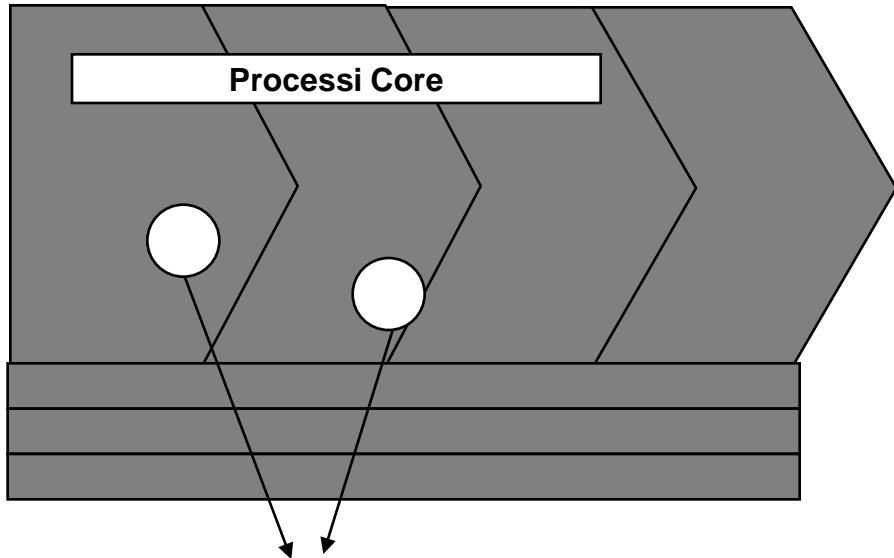


# La catena del valore



- Ogni business ha una C.V. caratteristica.
- La Catena del Valore visualizza il valore totale prodotto dall'azienda.
- I singoli elementi della C.V. sono i processi generatori di valore e determinanti il vantaggio competitivo dell'azienda.
- *L'essenza della strategia competitiva è l'interpretazione della Catena del Valore*

# Core competencies



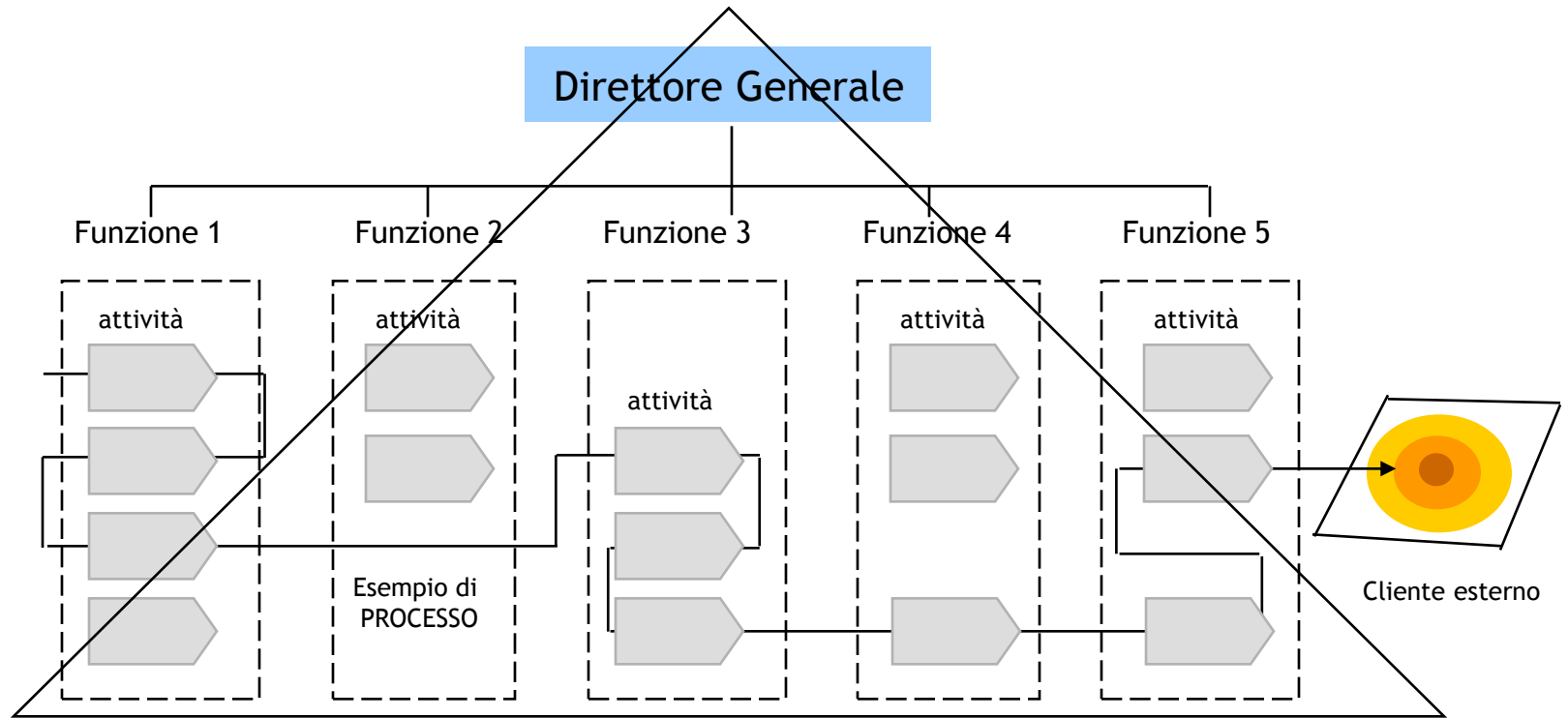
## I luoghi in cui si genera il valore :

- determinano le prestazioni effettive dell'azienda (la performance della sua C.V.)
- rappresentano i possibili elementi (*core competencies*) che differenziano la strategia competitiva di una certa azienda.

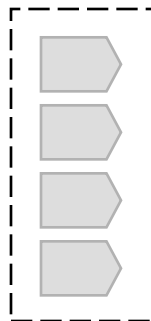
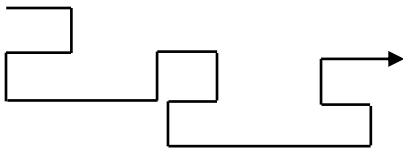
**Core Competence (defin.)** *“insieme di abilità e competenze delle risorse e di processi aziendali che forniscono un vantaggio competitivo”*

## **Una core competence è tale se:**

- *consente l'accesso ad un'ampia gamma di mercati*
- *dà un significativo contributo al valore percepito dal cliente finale del prodotto / servizio offerto*
- *costituisce una barriera verso la concorrenza*

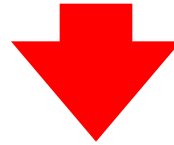


Aggregazione per obiettivi

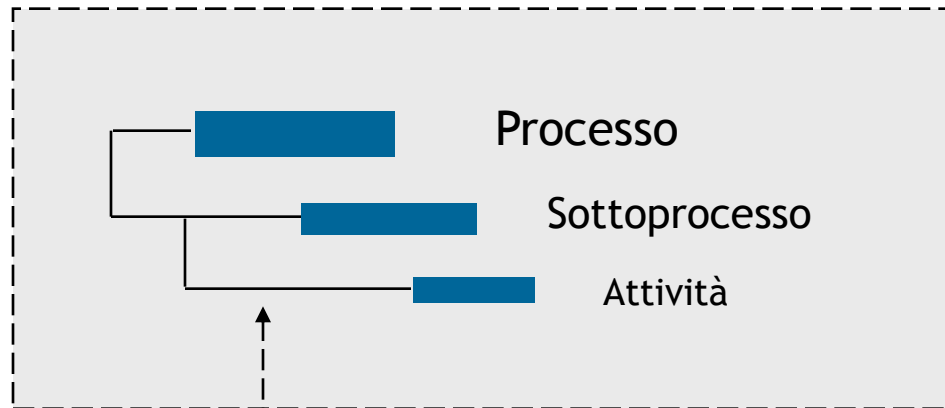


Aggregazione  
per  
competenze

Risorse  
(da varie funzioni)



Input



Output

Valutazione  
delle  
prestazioni

Feedback

Progetti di miglioramento

---

# Performance Measurement Systems

**DA .....**

- Risultati economico-finanziari
- Consegimento di standard
- Controllo
- Prevalenza di misure individuali
- Misure Compito/Funzione
- Sintesi per livelli gerarchici
- Trade - off tra prestazioni

**A.....**

- Generazione di valore
- Soddisfazione dei clienti
- Apprendimento/Miglioramento
- Prevalenza di misure di gruppo
- Misure interfunzionali
- Sintesi per anelli cliente/forn.
- Effetto sinergico tra prestazioni

---

## Alcuni spunti

- ❖ Non pensare tanto ad automatizzare, ma ingenerizza il tuo modo di operare
- ❖ Migliora le tue performance cercando di colmare gli spazi vuoti fra gli elementi dell'organigramma
- ❖ Pensare globalmente, agire localmente
- ❖ Un processo è un generatore di valore aggiunto



---

# Esempi

- ❖ **Acquisizione clienti**
  - ❖ **Evasione degli ordini**
  - ❖ **Gestione di una commessa**
  - ❖ **Sviluppo prodotto**
- 
- ❖ **Rapporto tra funzionamento degli organi e prestazioni sportive ....**

---

# Concetti base

- ❖ **Cliente interno**
- ❖ **Process ownership (imprenditore interno)**
- ❖ **Misurazione (prestazioni in output, interne, in input)**

---

# Cliente interno

- ❖ La visibilità del cliente finale anche da parte di chi ne sembrerebbe “lontano” è un punto di forza della gestione per processi
- ❖ La visibilità si realizza evidenziando gli anelli cliente/fornitore interni all’organizzazione
- ❖ Ogni gruppo di lavoro operante in un processo o sottoprocesso fornisce a un cliente (un altro sottoprocesso) il risultato della propria attività
- ❖ => potenziamento di tutti gli sforzi verso la soddisfazione del cliente finale

---

# L'imprenditore interno

## RESPONSABILE DI UNITA' ORGANIZZATIVA

- Capacità di massimizzazione dei risultati di funzione in funzione di parametri dati
- Specializzazione tecnica
- Presidio della qualità tecnica e delle competenze
- Rispetto del budget di funzione
- Gestione efficiente delle risorse

---

## PROCESS OWNER

- Capacità di essere imprenditori del proprio processo
- Responsabilizzazione per risultati
- Capacità relazionali (monte/valle)
- Leadership
- Soddisfazione del cliente
- Coinvolgimento/motivazione delle persone
- Gestione efficace delle risorse

---

## PROJECT MANAGER

- Capacità previsionali e di pianificazione
- Orientamento al risultato
- Conoscenze ampie anche se non approfondite
- Leadership
- Conseguimento degli obiettivi di progetto
- Rispetto del budget di progetto
- Rispetto dei tempi di progetto

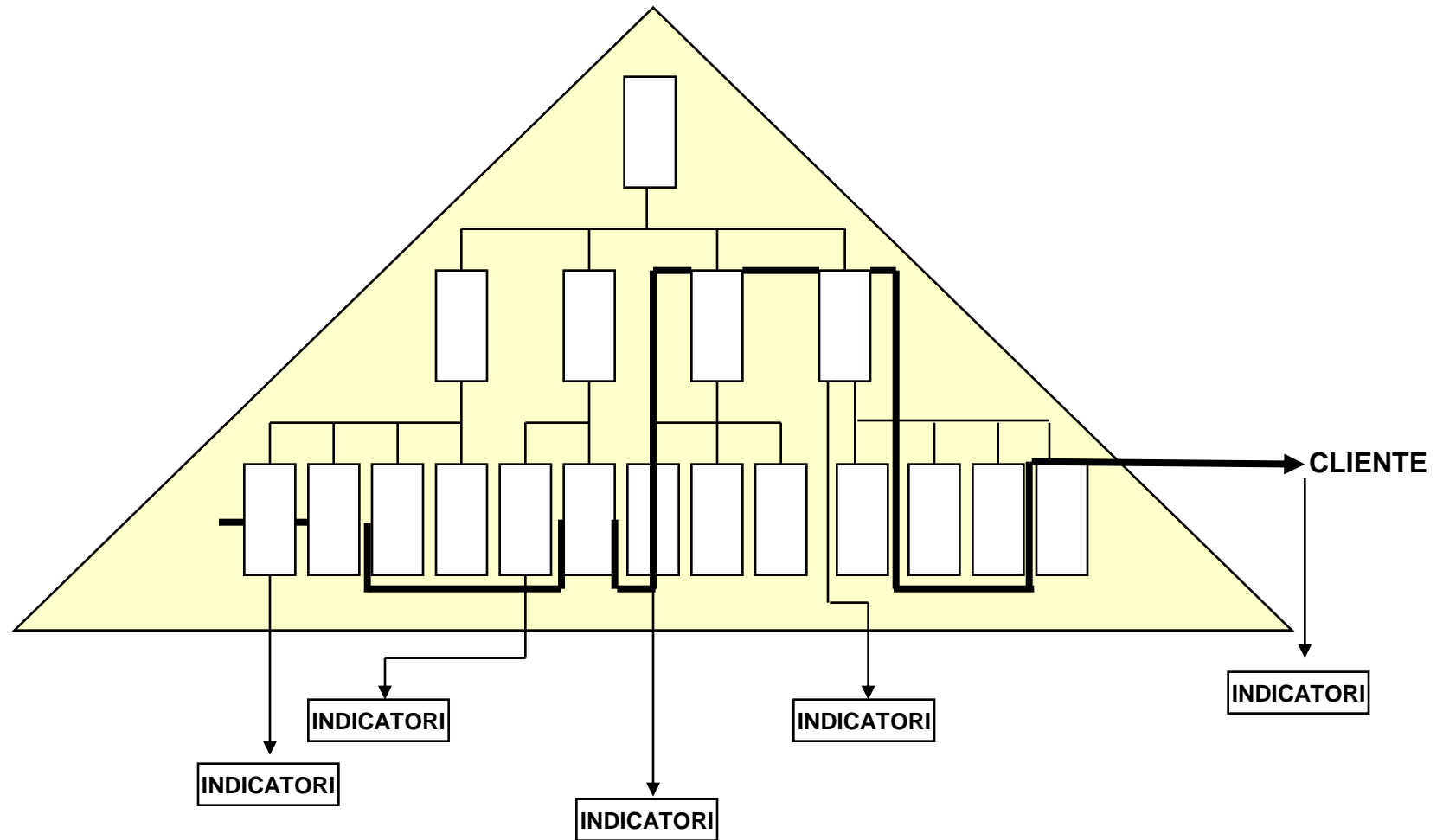
---

# La misurazione

Attraverso la mappatura dei processi è possibile migliorare la misurazione delle prestazioni, definendo:

- ❖ che cosa misurare (input, attività interne, output)
- ❖ dove misurare (in ingresso, nel processo, in uscita)
- ❖ i rapporti causa-effetto che sono alla base dell'azione manageriale

# La misurazione



---

## Focus su ...

- ❖ **Efficacia interfunzionale di processo (soddisfazione del cliente finale)**
- ❖ **Efficienza globale di sistema (contenimento dei costi totali più che dei singoli reparti)**
- ❖ **Flessibilità di sistema (adattamento rapido e a basso costo ai mutamenti ambientali)**

---

# Indicatori

- ❖ Indicatori di processo globali, che misurano trasversalmente all'organizzazione l'obiettivo primario articolato in sotto obiettivi eventualmente assegnati a specifici sottoprocessi.
- ❖ Identificazione delle prestazioni che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo primario e quelli ascrivibili alle sole funzioni/unità organizzative (es. prestazioni di efficienza).
- ❖ Identificazione delle prestazioni di processo condizionate dalle prestazioni dei processi a monte.
- ❖ Distinzione tra misure di processo e misure di risultato: a ogni obiettivo corrispondono uno o più processi critici, a ogni processo critico una o più misure di risultato (output); i risultati sono determinati dalle attività chiave, valutate attraverso misure di processo.



---

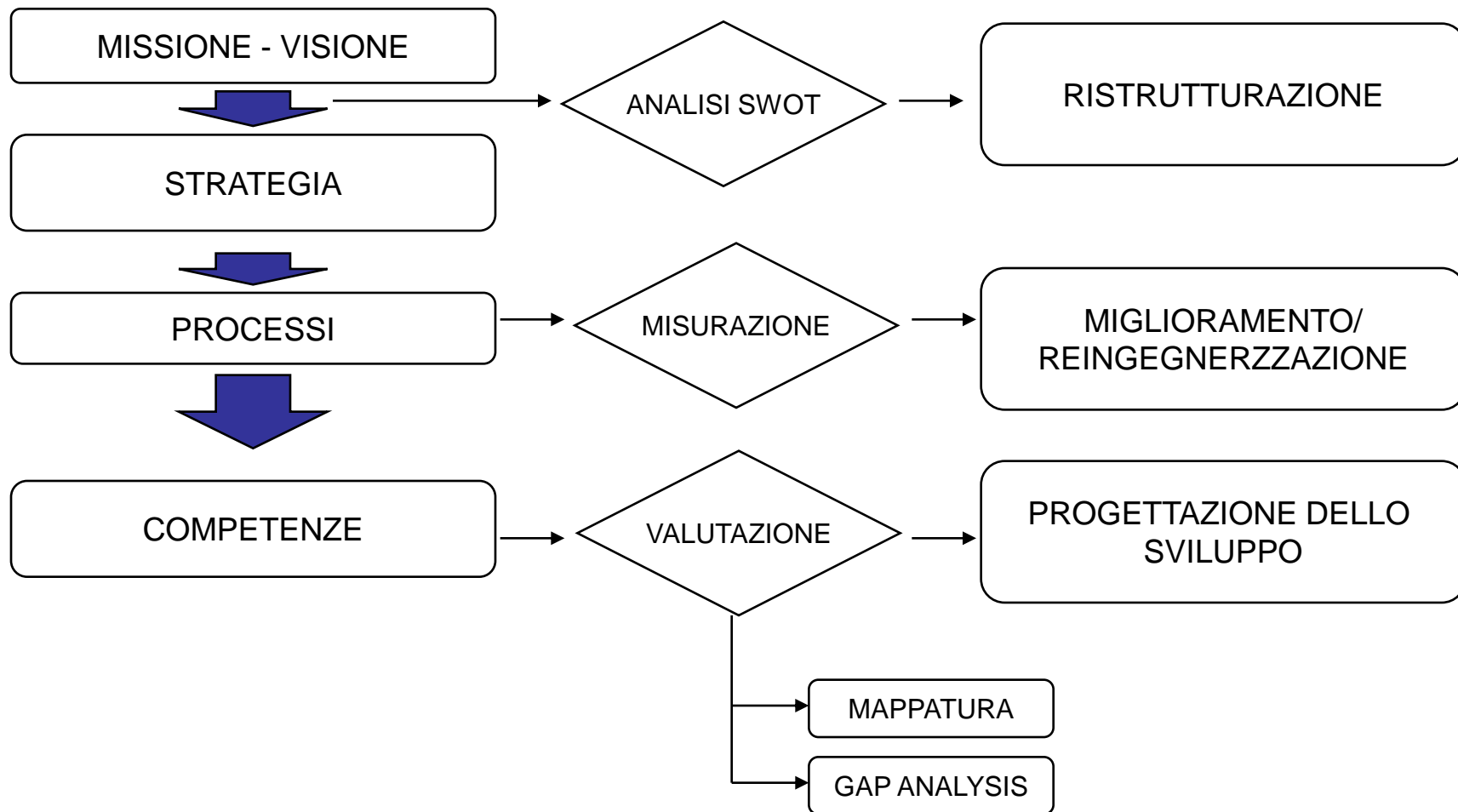
# CLASSIFICAZIONE E ARTICOLAZIONE

- ❖ **PRINCIPALI**
- ❖ **DI SUPPORTO**
- ❖ **DI SVILUPPO**
- ❖ **DIREZIONALI**

- ❖ **MEGA PROCESS**
- ❖ **MAJOR PROCESS**
- ❖ **SOTTOPROCESSI**
- ❖ **ATTIVITA'**

→ Livello dei rapporti di fornitura

# FLUSSO LOGICO



---

## FLUSSO LOGICO

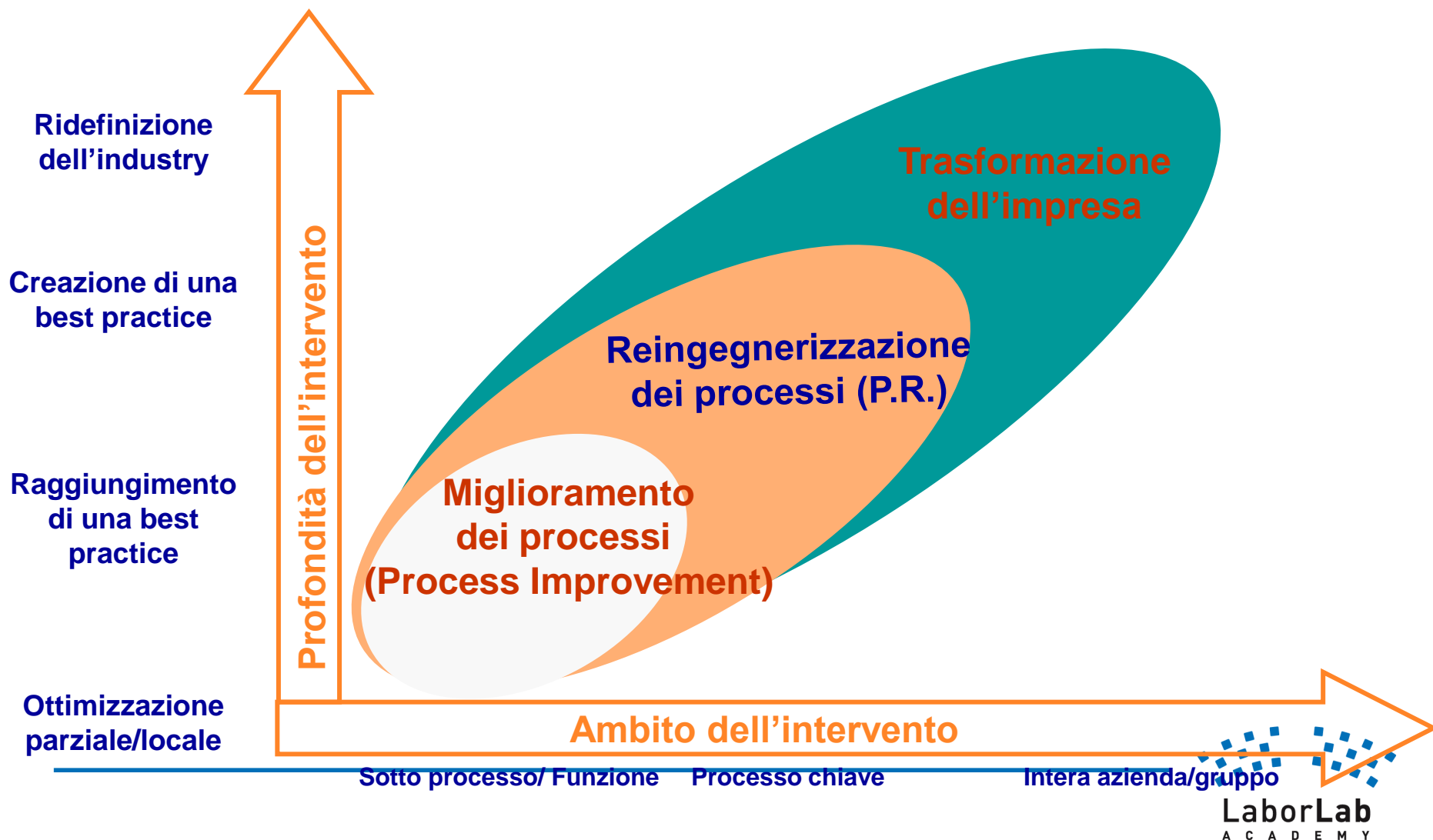
- ❖ Stabilire i macro obiettivi aziendali, considerati fattori critici di successo, cui far puntare i processi da definire o potenziare
- ❖ Rendere espliciti i processi (es. processo respiratorio) e le relazioni tra gli stessi (network)
- ❖ Identificare i processi su cui lavorare (priorità)
- ❖ Eseguire la mappatura
- ❖ Definire i progetti di miglioramento

---

# MAPPATURA DEI PROCESSI

- ❖ Definizione dei CONFINI (processi fornitori/processi clienti)
- ❖ Formalizzazione di INPUT e OUTPUT scambiati
- ❖ Formalizzazione delle ATTIVITA' e analisi del valore aggiunto
- ❖ Analisi di ELEMENTI SCATENANTI e DURATE
- ❖ Valutazione delle PRESTAZIONI (in ingresso, interne e in uscita)
- ❖ Definizione delle OWNERSHIP di processo
- ❖ Allocazione delle RISORSE (dalle funzioni)

# reengineering di processo



# reengineering di processo

