

IL MODELLO ORGANIZZATIVO "PER PROCESSI"

Creare valore per il cliente

Sommario:

- > *Il cambiamento*
- > *Perché orientarsi al processo*
- > *L'organigramma non cambia, ma...*
- > *Il processo aziendale*
- > *Processi, procedure, coordinamento*
- > *Valore per il Cliente*
- > *Lavorare per processi*

IL CAMBIAMENTO

La struttura organizzativa delle aziende è normalmente basata su "funzioni" (reparti funzionali), nelle quali i dipendenti che svolgono una determinata funzione sono raccolti nello stesso reparto (Acquisti, Produzione, Vendite, Amministrazione, ecc.).

Tale struttura (detta "funzionale") comporta problemi di ottimizzazione, perché ciascun reparto funzionale (normalmente) persegue propri obiettivi e vantaggi, puntando alla efficacia/efficienza della singola funzione.

Questo, soprattutto quando si tratta di organizzazione burocratica, articolata su più livelli. Inoltre, le persone sono reclutate in modo conforme alle esigenze dei vari reparti funzionali e, generalmente, per tutta la loro vita professionale svolgono le attività previste nello stesso reparto, anche in altre aziende (specializzazione).

Quindi, l'evasione dell'ordine di un cliente viene compiuto da ciascun reparto, per una porzione soltanto in ragione della relativa competenza, sotto il controllo del Responsabile del reparto funzionale stesso.

Seguici anche su

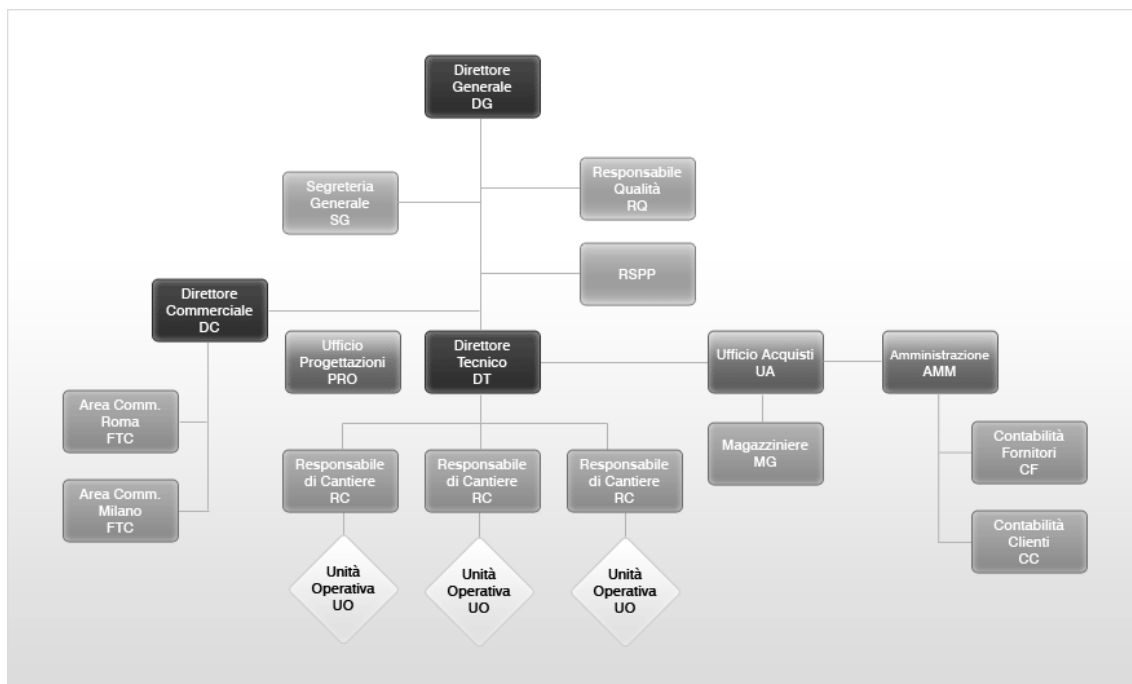
Facebook:



Studio Barale

STUDIO BARALE sas
Via Vittorio Amedeo II 6
10121 - Torino (TO)
Tel. (011) 660.43.46
Fax (011) 660.38.26

consulenti@studiobarale.it



I clienti, però, valutano la performance complessiva dell'azienda, perché non sono interessati a conoscere il contributo di ciascun reparto, ne' dove è stato compiuto un eventuale errore.

Perciò si dice che l'azienda strutturata per funzioni è organizzata per servire il proprio management, mentre l'azienda che lavora per processo serve il cliente. E l'orientamento al processo, apparso negli anni Novanta, è diventato necessario, soprattutto quando si vuole sopravvivere in un mercato affollato e basato sulla competizione esasperata.

Tuttavia, l'adozione di strutture organizzative di tipo funzionale ha consentito in passato di raggiungere livelli elevati di efficienza all'interno delle singole funzioni, ma il progressivo aumento di funzioni e la conseguente difficoltà di coordinarle, ha complicato oltremodo la gestione delle interdipendenze che vengono ad imporsi. Infatti, le interdipendenze tra funzioni che nel tempo si è tentato invano di ridurre, oggi evidenziano maggiormente la loro criticità. Questo, in presenza del contesto competitivo odierno, dove risulta vincente la capacità di creare "valore" per il cliente, al fine di differenziarsi, per essere visibili.

Perché orientarsi al processo

Le moderne filosofie gestionali ed i nuovi strumenti organizzativi fanno riferimento a una visione trasversale dell'organizzazione, la quale vede l'azienda come insieme di processi e non più come sommatoria di funzioni coordinate gerarchicamente.

Alcuni manager affermano ancora oggi che per ottenere successo basta avere prodotti e servizi "giusti", ma non si rendono conto che, per quanto "giusti", non bastano più. Oggi, ad assicurare la visibilità e soprattutto il successo dell'impresa, nel breve e nel lungo periodo, non sono più soltanto i prodotti/servizi in sé, ma sono i processi che li realizzano.

Lavorando per processi, poi, i dipendenti non sono più un problema, perché è il processo che può evidenziare il problema. Infatti, non si tratta più di gestire le persone, perché si deve gestire il processo e il processo può sempre essere migliorato. Adottando una organizzazione per processi, inoltre, si realizza il graduale trasferimento delle responsabilità "verso il basso", demandando via, via, la responsabilità a chi esegue ciascuna attività del processo. Così si avvantaggia anche la qualità del prodotto, insieme all'efficacia e all'efficienza organizzativa. E così diventa anche più facile creare "valore" per il cliente.

L'organigramma non cambia ma...

...cambia il modo di lavorare.

Nella pratica, infatti, chi guarda l'organigramma continua a vedere i reparti funzionali; la differenza sta nel fatto che ogni reparto funzionale viene coinvolto trasversalmente (orizzontalmente) in modo da completare un processo dall'*input* all'*output*.

Il responsabile di processo chiede alla prima funzione (utilizzando la relativa competenza) di svolgere una porzione di un processo predeterminato. Pertanto, la funzione così coinvolta diventa un fornitore della funzione/cliente che sta a valle del processo medesimo e così di seguito, interessando una funzione dopo l'altra fino all'*output*.

Quello che potrebbe cambiare (nell'organigramma) sarebbe l'ordine delle funzioni, in modo da ordinare ciascuna funzione dall'*input* (dalla richiesta del cliente esterno) all'*output* del processo (alla consegna al cliente esterno), andando da sinistra verso destra.

Tuttavia, la gestione per processi non si realizza dall'oggi al domani, perché comporta un'analisi, una formazione e una progettazione che consentano di dimenticare il concetto ormai radicato di funzioni gerarchicamente legate.

In ogni caso – come vedremo in seguito – conviene cambiare, perché bisogna imparare a operare organizzando insieme di attività eterogenee dal punto di vista dell'*output* funzionale, correlate/regolate da meccanismi di coordinamento non più gerarchico strutturali.

IL PROCESSO AZIENDALE

Il processo aziendale (o *business process*) è un insieme di attività interdipendenti, svolte all'interno dell'azienda. Attività che **creano valore** [vedi], trasformando delle *risorse* (*input* del processo) in un "prodotto" (*output* del processo): un bene materiale o immateriale destinato ad un soggetto esterno all'azienda (acquirente del "prodotto").

Catena del valore (modello)

Per catena del valore s'intende un modello che permette di descrivere la struttura di un'organizzazione come un insieme limitato di processi. Tale modello è stato teorizzato da Michael Porter nel 1985 e mostra un'organizzazione come insieme di nove processi:

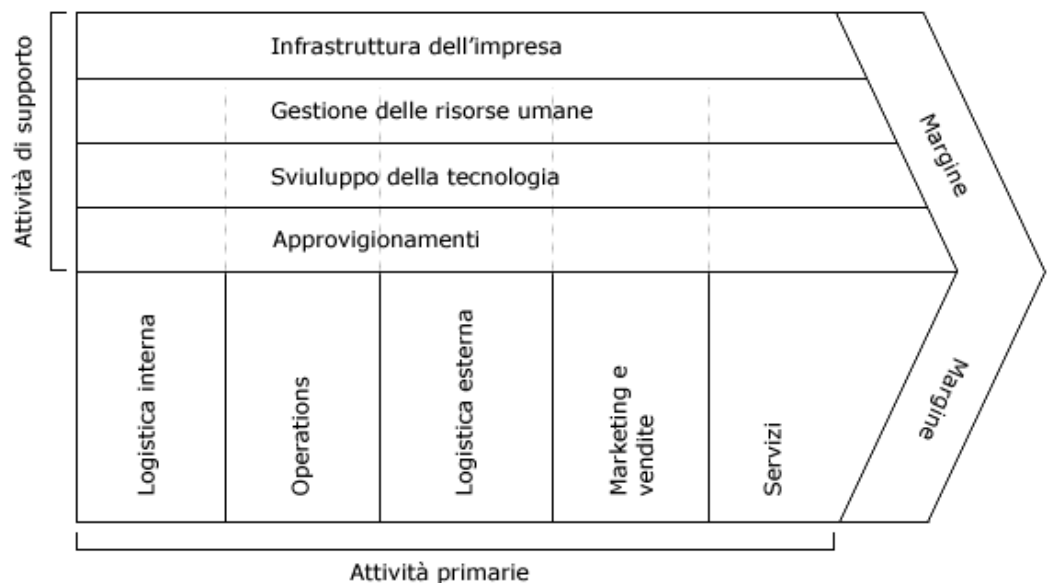
- **Cinque attività primarie (processi primari)** che contribuiscono alla creazione dell'output:
 1. logistica in entrata (gestione dei flussi di beni materiali per l'organizzazione);
 2. attività operative (produzione di beni e servizi);
 3. logistica in uscita (gestione dei flussi di beni materiali esterni all'organizzazione);
 4. Marketing e Vendite (promozione nei mercati e gestione del processo di vendita);
 5. Servizi (attività di supporto al cliente).

- **Quattro attività di supporto (processi di supporto)** che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma sono utili allo stesso:
 6. Approvvigionamenti (attività preposte all'acquisto delle risorse per la produzione dell'output e al funzionamento dell'organizzazione)
 7. Gestione delle risorse umane (ricerca, selezione, reclutamento, formazione, ecc., compresi gli aspetti retributivi e sindacali)
 8. Sviluppo della tecnologia (miglioramento del prodotto e dei processi)
 9. Infrastrutturali (Pianificazione, Organizzazione, Sistema informativo, Amministrazione, Direzione, ecc.).

La catena del valore, peraltro, fornisce una rappresentazione della struttura aziendale, della segmentazione dei fabbisogno informativi, dell'insieme delle possibili applicazioni dei "Sistemi Informativi" aziendali.

Processi, procedure, coordinamento

I processi sono operazioni eseguite su oggetti materiali o immateriali (servizi); oppure si tratta di decisioni/disposizioni comunicate, come vedremo più avanti, da un dirigente, un funzionario, un addetto coinvolti nel processo. Ogni processo è teso al raggiungimento di obiettivi



aziendali, determinati dal "top management" in sede di pianificazione.

In un processo, quindi, sono normalmente coinvolte più "funzioni" aziendali (anche tutte) e il loro apporto è costituito da porzioni di un flusso coordinato di informazioni (*workflow*), veicolato dal "Sistema Informativo aziendale".

Il coordinamento può essere perseguito mediante:

- *procedure* - compiti e responsabilità degli organi aziendali che intervengono nel processo,
- *coordinamento* - attribuendo di volta in volta la necessaria autorità funzionale ad una figura manageriale (*process manager* o *process owner*) che ha il compito di coordinare un processo nella sua insieme.

Il modello organizzativo per processi favorisce la comunicazione e l'integrazione fra le diverse figure professionali ed istituzionali necessarie per fornire l'*output* al minor costo e nel minor tempo. E consente altresì d'individuare più facilmente possibili innovazioni.

La Tavola 1 che segue fornisce l'esempio pratico di un macroprocesso.

Clients and processes (classifications)

Sono considerati "clients" tutti coloro ai quali è destinato l'*output* di un processo (o di una sua fase), distinguendo:

- i *processi primari*, che hanno come clienti i soggetti "esterni" all'azienda. Sono quelli che creano direttamente un valore percepibile dal cliente esterno. Le rispettive prestazioni operative (costi, qualità e tempi) determinano i livelli di soddisfazione del cliente stesso. Alcuni esempi:
 - l'offerta, il preventivo;
 - la gestione delle attività primarie (trattamento degli ordinativi, consegna, documentazione,...)
 - la produzione, il confezionamento,...
 - la gestione dei reclami,...
 - ...ecc.
- i *processi di supporto* che hanno come clienti i soggetti "interni" all'azienda e supportano i processi primari. A monte dei "clienti interni" ci sono i "fornitori interni".

Tavola 1



Un'altra classificazione dei processi è la ripartizione tra:

- *processi direzionali* (o *strategici*) che concorrono alla pianificazione dell'organizzazione per il medio/lungo termine;
- *processi gestionali* che concorrono alla traduzione degli obiettivi di medio/lungo termine in programmi di breve termine e controllano il raggiungimento degli obiettivi;
- *i processi operativi* che perseguono il raggiungimento degli obiettivi.

Essi sono svolti a livelli diversi della struttura aziendale:

- ai livelli più alti, i processi "direzionali" coinvolgono prevalentemente il *top management*;
- ai livelli intermedi, quelli "gestionali", coinvolgono prevalentemente il *middle management*;
- ai livelli più bassi, quelli "operativi", coinvolgono gli addetti delle varie funzioni,

utilizzando proficuamente le rispettive conoscenze (specializzazioni).

Ragionare per processi significa operare in modo interdipendente, al fine di dare un valore concreto al cliente. Secondo Bartezzaghi (1999) ogni processo aziendale è formato da sei elementi:

1. **il risultato** (*output*) che deriva dalle esigenze/aspettative del cliente esterno (l'acquirente). Pertanto, identificando l'*output* si definiscono le prestazioni (qualità, costi, tempo di consegna).
2. **I fattori fisici ed informativi** (*input*) necessari all'avvio del processo.
3. **Le attività e le decisioni** (*fasi*) che interagendo consentono di realizzare il risultato (*output*).
4. **Le capacità umane e tecnologiche** (*risorse*) che servono per decidere efficacemente e svolgere le attività (*fasi*).
5. **I legami che esistono tra le fasi del processo** (*interdipendenze*).
6. **Le logiche di gestione** (*metodi*) che servono per coordinare le *fasi* e regolare l'avanzamento del processo.

Nove concetti/guida

Sempre secondo l'Autore citato, realizzare concretamente l'organizzazione per processi significa far applicare i seguenti concetti/guida:

1. Imparare a definire chiaramente gli *obiettivi di processo*, focalizzando le prestazioni (*input* e *output*). Vale a dire: diffondere la cultura di processo.
2. Attivare il principio di *cliente interno* e *fornitore interno* e "costruire" *partnership* con fornitori esterni.
3. Individuare i *process owner* adeguati per ciascun processo.
4. Adottare le logiche *push* e *pull* quando risultano opportune.
5. Far elaborare e gestire le informazioni a chi opera nei processi primari.
6. Usare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione ogni volta che occorre ridisegnare i processi, migliorare il coordinamento e accelerare la soluzione dei problemi.
7. Individuare tempestivamente eventuali attività frammentate e compattarle.
8. Attivare la delega.
9. Ridurre al minimo i livelli gerarchici presenti nell'organigramma.

VALORE PER IL CLIENTE

Il Marketing e la tecnologia hanno fatto sì che le differenze prestazionali dei prodotti e dei servizi presenti sul mercato siano ormai ridotte al minimo. Pertanto, diventa sempre più difficile differenziare un'azienda dall'altra, per renderle visibili, per farle emergere nell'arena competitiva odierna.

Non possiamo cominciare a parlare di valore per il cliente senza chiarire il concetto di qualità. La qualità "richiesta" è quella conforme alle richieste del cliente; la qualità "attesa" è quella che il cliente dà per scontata. Sia la qualità attesa, sia quella richiesta, quando soddisfatte, costituiscono soltanto una parte della reale soddisfazione del cliente.

Si ha la qualità "latente", invece, quando si riesce a dare al cliente qualcosa che egli non si aspetta, non ostante il bisogno sussista a livello potenziale.

Per la soddisfazione del cliente, un ruolo importante viene svolto dai servizi che accompagnano i prodotti; tuttavia, anche la gamma di tali servizi sta già mostrando i suoi limiti (emerge ancora la persona che eroga il servizio, perché quella non è facilmente replicabile).

Oggi, l'orientamento delle imprese all'acquirente finale chiede di capire e rendere operativo il concetto generico di "creare valore per il cliente" il quale rappresenta un processo importante, ancora più importante dell'innovazione di prodotto e del prezzo competitivo. Cerchiamo pertanto di fare chiarezza sul concetto di "valore".

Valore e bisogni

Cominciamo col definire il "valore" come soddisfazione di bisogni, aspettative, desideri e interessi. Conseguentemente, si può affermare che il "prodotto", inteso come bene materiale o immateriale, può contenere un valore "implicito", percepito e giudicato (soggettivamente) dall'acquirente finale. Contiene altresì un valore "esplicito" determinato dal prezzo di vendita. Il problema di chi offre il "prodotto" all'acquirente è quello di dimostrare che il valore "implicito" è maggiore di quello "esplicito", quando si confronta il "prodotto" stesso con quelli direttamente concorrenti.

Un valore del "prodotto" è connesso ai suoi attributi emozionali, intangibili, quali marca, immagine, qualità. E ad ogni altro attributo tangibile del "prodotto che soddisfa un bisogno specifico (prestazioni, affidabilità, durata, sicurezza, estetica, dimensioni, ...). Pertanto, assume importanza fondamentale "come" ciascun attributo viene portato al mercato.

Conseguentemente, quanti più gli attributi i vanno a soddisfare bisogni, aspettative, interessi..., tanto più elevato sarà il valore per il cliente (intermedio e finale).

Il valore per il cliente può essere:

- *economico*, in quanto soddisfa bisogni connessi al risparmio; offre un vantaggio monetario, rispetto ai prodotti direttamente concorrenti;
- *funzionale*, quando soddisfa - meglio dei prodotti direttamente concorrenti - bisogni connessi all'utilità che deriva sia dall'uso, sia dalla durata del prodotto;
- *psicologico*, quando soddisfa bisogni psicologici (intangibili).

A sua volta, un bisogno dell'acquirente potenziale può essere esplicito o implicito. Il bisogno esplicito produce lo stimolo alla ricerca e all'attesa di essere soddisfatto; il bisogno implicito, invece, sarà noto soltanto quando si esplicita nell'incontro dell'acquirente col prodotto e col relativo prezzo.

Non solo bisogni, aspettative

Nella pratica, quindi, il "valore per il cliente" è la differenza tra i bisogni (aspettative) che sono soddisfatti dal prodotto e i problemi o costi che il cliente deve superare nel processo di ricerca, selezione, acquisto e uso del prodotto stesso. Pertanto, i successi si ottengono non soltanto introducendo nuovi benefici (soddisfazione di bisogni), ma anche con la capacità di eliminare "problemi indotti" che l'acquirente del prodotto deve superare durante tutto il processo d'acquisto/utilizzazione. E va osservato altresì che i problemi impattano negativamente sul "valore percepito" dal cliente, ancor più di quanto i "benefici percepiti" impattano positivamente.

In tal senso, non si vendono più dei "prodotti" (beni materiali o immateriali) ma si vendono soluzioni: capacità sia di soddisfare bisogni/aspettative, sia di minimizzare i "problemi indotti". La gente compera "prodotti" per risolvere problemi; ovvero: acquista strumenti di soluzione. Nella logica di Marketing, l'obiettivo dell'impresa è quello di offrire un "beneficio differenziale" ai clienti, assicurando loro un "valore" aggiunto. E tale valore è un mezzo per acquisire e mantenere

nel tempo la preferenza del cliente stesso, per differenziarsi dalla concorrenza, per assicurare continuità e crescita all'impresa.

Il valore è anche un mezzo per rendere omogenei e quindi confrontabili fra loro beni materiali e immateriali, come se ogni bene fosse un contenitore di valore.

I bisogni umani e i beni di consumo

In una società povera, ciò che conta - per esempio - è avere cibo per sfamarsi; in una società ricca l'acquisto del cibo, oltre a soddisfare lo stimolo della fame, passa attraverso una serie di bisogni correlati da soddisfare: il cibo deve essere fresco, piacevole alla vista, servito coi guanti in negozi attraenti, dove l'accoglienza del cliente è tale da risultare distintiva e così via. Pertanto, i bisogni umani nelle società ricche possono essere così classificati:

- *bisogni funzionali* (quelli che attivano il comportamento d'acquisto);
- *bisogni soggettivi* (quelli che differenziano il comportamento d'acquisto).

Nella pratica, ogni acquisto di beni di consumo dipende - prima di tutto - dall'esigenza di soddisfare un bisogno funzionale, al quale s'aggiungono bisogno soggettivi, dettati dallo stile di vita dell'acquirente, connesso al suo potere d'acquisto e influenzato dall'ambiente in cui egli vive.

E i "bisogni" industriali?

Quanto detto sopra riguarda soprattutto i beni di consumo; tuttavia, anche i beni industriali - a loro modo - sono soggetti alle stesse percezioni. Indubbiamente, gli aspetti prestazionali, l'affidabilità, la durata nel tempo (*bisogni funzionali*) prevalgono nettamente sui *bisogni soggettivi*. Questo va detto anche se l'acquisto di beni industriali - in ogni caso - viene deciso da persone, la cui soggettività influirà sicuramente.

LAVORARE PER PROCESSI

L'approccio al modello organizzativo, come abbiamo già detto, non è facile, sia perché è un processo trasversale all'organizzazione per funzioni, sia perché si devono utilizzare risorse condivise.

L'organizzazione tradizionale (per funzioni) è gestita in modo gerarchico (verticale) e ciascun addetto riporta direttamente al proprio "capo" (responsabile di funzione). Nell'organizzazione per processi (orizzontale), invece, gli addetti riportano direttamente al responsabile del processo al quale fanno parte. Ed egli assume su di sé la responsabilità di tutto il processo e non di una singola attività, avendo così una visione d'insieme che gli permette di ottimizzare il processo medesimo. Le informazioni circolano più velocemente perché il tempo di attraversamento diminuisce; l'informazione di ritorno è costante. Infatti, ognuno si focalizza sul cliente (interno – esterno) cercando di vedere il lavoro dal punto di vista del cliente.

Per tutto questo occorre notevole maturità professionale.

Tuttavia, il modello organizzativo per processi è realizzabile quando la Direzione dell'azienda rispetta i punti che seguono:

1. deve credere fortemente nel progetto e...
2. ...dev'essere disposta ad impiegare tutte le risorse necessarie alla realizzazione del progetto medesimo;
3. deve definire chiaramente la "mission" e gli obiettivi;
4. deve accettare le resistenze inerziali che produce un grande cambiamento culturale e combatterle fin dall'inizio;
5. deve incentivare il lavoro di gruppo;
6. deve esigere la responsabilizzazione di tutti i componenti;
7. deve fare in modo che i gruppi siano composti da persone che hanno fiducia l'uno nell'altro e riconoscono reciprocamente ruoli e responsabilità;
8. deve formare e informare gli addetti;
9. deve fare in modo che i responsabili accettino di passare dall'uso dell'autorità al potere di chi è convinto di ciò che fa.

Aspetti critici

In generale si può dire che:

il criterio di raggruppamento in base all'input focalizza l'attenzione sull'impiego ottimale delle risorse (evitando duplicazioni, sub-ottimizzazioni ecc.) e quindi sull'efficienza dell'azienda, ma potrebbe tendere a distoglierla dal risultato finale del processi (i prodotti, i servizi) e quindi dalla soddisfazione del cliente (dall'**efficacia aziendale**);

il criterio di raggruppamento in base all'output focalizza l'attenzione sulla soddisfazione del cliente (interno ed esterno) e quindi sull'**efficacia aziendale**, ma potrebbe tendere a distoglierla dall'impiego ottimale delle risorse (efficienza);

il criterio di raggruppamento in base al processo dovrebbe (teoricamente) unire i vantaggi dei precedenti; nella pratica però è ancora poco utilizzato per le difficoltà applicative.