



Linee guida per l'introduzione della gestione dei processi

L'introduzione della gestione dei processi in un'organizzazione non è sempre facile. Accanto alle difficoltà tecnico-organizzative, infatti, si deve tenere conto dei background caratteriali e culturali dei collaboratori.

In questo Management Memo presenteremo brevi linee guida che fungono da supporto nelle fasi iniziali della gestione dei processi.

Fase 1: introduzione della gestione dei processi sotto forma di progetto

L'introduzione della gestione dei processi può avvenire al meglio sotto forma di progetto, il cui team può essere composto da alcune persone che lavorano in azienda. L'aspetto essenziale è che il capoprogetto disponga di un numero sufficiente di risorse per facilitarne l'implementazione, molto impegnativa in termini di tempo. Inoltre, è necessario anche un cosiddetto sponsor, ossia un dirigente ai massimi livelli facente parte del team di progetto. Questa persona non si assumerà incarichi operativi, ma sosterrà e accompagnerà il progetto, assumendosi la responsabilità dei risultati.

Fase 2: l'impegno del change management

Non si dovrebbe mai sottovalutare un cambiamento all'interno di un'azienda. Lungo il percorso verso la gestione dei processi, possono avere origine paure e insicurezze a tutti i livelli gerarchici. Fa parte della natura umana preferire una situazione CONSOLIDATA rispetto a una IN MUTAMENTO.

Fase 3: la situazione attuale come mappa del processo

Una volta definito il team di progetto, si passa alla delineazione della situazione attuale, qualora non fosse già documentata, procedendo all'elaborazione della cosiddetta mappa del processo, che illustra anche quelli subordinati. In linea generale, esistono tre tipi di processi principali: quelli del management, quelli fondamentali o primari e quelli di supporto. I primi fungono solitamente da guida e controllo dell'azienda; con l'aiuto dei secondi si ottiene invece il valore aggiunto; gli ultimi, infine, sono processi che in azienda sostengono quelli fondamentali, senza avere come obiettivo un vantaggio diretto per i clienti.

In breve

6 fasi per l'introduzione o il miglioramento della gestione dei processi in un'azienda.

Autore

Stefan Huber, MSc

Strategia, organizzazione e gestione dei processi

Bibliografia/fonti

Prozessmanagement, Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Hrsg. Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann, Springer-Verlag, 2012



Processi di management



Processi fondamentali



Processi di supporto

Illustrazione 1: esempio di mappa del processo

Fase 4: identificazione e delimitazione del processo

Dopo la definizione della mappa del processo, vanno identificati e delimitati i processi parziali. Tale identificazione può avvenire con l’ausilio di vari metodi di rilevamento, quali:

- osservazione
- circolari (per il rilevamento dei tempi di passaggio, giacenza e trasporto)
- interviste (colloqui singoli o di gruppo)
- moduli di rilevamento del processo
- questionari
- workshop di rilevamento (big picture)

Accanto a questi metodi, per l’identificazione e la delimitazione dei processi, è possibile fare riferimento anche al metodo LIPOK. La seguente tabella consente di descrivere un processo.

L	fornitore	stabilire il fornitore: chi fornisce gli input?
I	input	definire gli input dei processi: l’input è come lo sparo d’inizio, senza input il processo non può avere inizio.
P	processo	definire l’inizio e la fine del processo, così come le sue fasi (max. 7).



O	output	definire l'output: qual è il risultato del processo?
K	cliente	definire i clienti e le loro esigenze del processo: quali ulteriori vantaggi vengono generati dal processo?

In questo contesto, cliente e fornitore possono essere interni o esterni all'azienda.

Tabella 1: metodo LIPOK

Fase 5: configurazione del processo

Una volta descritti tutti i processi parziali con il metodo LIPOK, si ottiene la prima rappresentazione semplificata dei processi, che ne consente un'illustrazione più precisa da un punto di vista grafico. In linea generale, i processi possono essere interpretati in base al proprio interesse, ma nella prassi, grazie ai vari sistemi ERP, si sono imposti i linguaggi di configurazione, quali la catena dei processi guidata dagli eventi o il BPMN (Business Process Model and Notation).

Poiché i processi vengono illustrati graficamente, per garantirne la misurabilità, dovrebbero essere elaborati i dati delle singole fasi. Così facendo, è possibile valutare e accrescere l'efficienza di un'azienda nell'ambito di un miglioramento continuo.

Fase 6: implementazione

A questo punto è possibile iniziare a vivere in azienda i processi illustrati, promuovendo una cultura del miglioramento, in cui i collaboratori vengono informati e preparati sui processi aziendali nuovi e perfezionati.

Considerazione finale

Queste brevi linee guida e i metodi descritti possono fungere da indicatori per implementare o ottimizzare la gestione dei processi in un'impresa. Partendo da un orientamento strategico e da un'organizzazione aziendale solidi, i processi snelli possono accrescere il successo di un'azienda. Saremo lieti di aiutarvi nell'esecuzione delle vostre mansioni di management.