

# **I MODELLI ORGANIZZATIVI: REENGINEERING DEI PROCESSI AZIENDALI**

## REENGINEERING DEI PROCESSI AZIENDALI

---

I processi di un'azienda rappresentano il “come, chi e quando” la stessa ha definito di svolgere la propria attività per perseguire il proprio business. I processi aziendali devono avere alcune caratteristiche fondamentali per ottimizzare l'attività:

- **chiari**: deve essere chiaro chi fa che cosa, come e quando.
- **flessibili**: nella loro linearità e chiarezza ci deve essere una componente di flessibilità che permette di renderli adattabili a tutte le situazioni ed anche a quelle più critiche.
- **integrati**: ogni processo è legato ad almeno un altro processo, la loro integrazione deve essere studiata in modo tale da trarre la massima efficienza ed efficacia dalla stessa.
- ideati in modo tale da essere **complementari al sistema informativo aziendale** sia dal punto di vista dell'operatività che da quello della sicurezza.

Offriamo nel contesto organizzativo aziendale il servizio di reengineering dei processi aziendali.

- Studio dei processi aziendali e mappatura per ognuno di essi dei sottoprocessi e delle singole attività che li caratterizzano come anche di tutte le informazioni (intese come aggregazione di dati) necessarie per svolgerle.
- Reengineering degli stessi secondo i principi di chiarezza, flessibilità, integrazione, efficienza ed efficacia, complementarietà con il sistema informativo aziendale.

## **FINALITÀ**

---

Le organizzazioni si muovono in un ambiente in continua e rapida evoluzione: per questo devono "funzionare" in modo tale da contemplare come ordinario anche un intervento di rottura.

Per fare ciò le organizzazioni devono non solo aver chiara la propria **strategia** e il **modello di business**, ma anche e soprattutto conoscere i propri **processi** di funzionamento, monitorarli e migliorarli.

Il processo di costruzione ed evoluzione continua di un'organizzazione dinamica e flessibile, segue un percorso ciclico, composto da diverse fasi:

- rilevazione, dove viene esaminata l'organizzazione nel modo più completo,
- analisi, al fine di prendere consapevolezza di "ciò che non va" in relazione a "ciò che si vorrebbe essere";
- definizione dei processi, come articolazione del funzionamento aziendale in termini di business process model e di obiettivi;
- definizione del modello organizzativo in termini di organigramma e ruoli;
- attribuzione degli obiettivi alle risorse, in termini di definizione delle responsabilità, del "chi fa cosa";
- monitoraggio, in termini di controllo del corretto funzionamento di quanto implementato e possibile correzione dello stesso (feedback dall'interno).

Fondamentale è la gestione per processi, intesa in modo separato e svincolato dalle strutture: la definizione di un modello dei processi ha il vantaggio di condurre l'azienda a rappresentarsi in modo sufficientemente indipendente dalla specifica struttura organizzativa adottata. Più precisamente, permette al modello di funzionamento l'adeguata stabilità rispetto alle attività principali dell'azienda.

## **BUSINESS PROCESS REENGINEERING**

---

E' una metodologia di basata sulla focalizzazione e la revisione dei processi aziendali, tenendo in considerazione le esigenze del cliente, volta a favorire la gestione del cambiamento organizzativo e il miglioramento delle competenze delle risorse umane. L'approccio per processi è considerato oggi il modo più efficace ed efficiente di vedere l'organizzazione di un'Azienda.

- Ma quale è il modo corretto di “vedere” i processi?
- Come vanno organizzati e reimpostati affinché creino valore?  
Come misurare le prestazioni dei processi?
- Come costruire un sistema di misurazione che sia effettivamente utile all'Azienda e sia in grado di guidare il management nel suo processo decisionale?
- Come assegnare le responsabilità all'interno dei processi e realizzare con efficacia il passaggio da organizzazione funzionale ad organizzazione per processi?
- Come, conseguentemente, far maturare nelle persone la nuova “visione” dei processi, evitando il rischio di “organizzazioni parallele” o “sovrapposte” all'interno della stessa Azienda (“processi” sulla carta e “funzioni” nella testa delle persone)?
- Come considerare, per ciascun processo analizzato, le esigenze di tutti gli stakeholders (portatori di interesse) e puntare alla loro soddisfazione?

Il supporto che **la nostra organizzazione** può fornire in questo ambito è di primissimo livello: sin dal 1981, anno di nascita di **Perugini & Associati** , abbiamo adottato l'approccio per processi e sono oramai decine i progetti di BPR sviluppati. La metodologia utilizzata include i migliori strumenti per interventi di questo tipo, integrati, secondo quanto necessario, con il controllo statistico (SPC: si veda sotto).

## **IL CONTROLLO STATISTICO DEI PROCESSI (SPC)**

---

Troppe volte nelle Aziende si prendono decisioni sbagliate perché basate su una errata interpretazione dei fenomeni e dei numeri!

Il controllo statistico dei processi (in cui hanno un ruolo centrale le 'carte di controllo') è uno degli "strumenti" (e chiediamo scusa al Dr. Deming per averlo chiamato semplicemente "strumento") più potenti attraverso il quale capire come stanno EFFETTIVAMENTE comportandosi le diverse attività aziendali, con quale efficacia ed efficienza lavorano e come poter MIGLIORARE le loro prestazioni. E' dunque uno dei metodi principe per controllare e migliorare i processi.

Il controllo statistico dei processi, e le carte di controllo in particolare, permettono dunque di **COMPRENDERE LA REALTA'** ed **INDIRIZZARE** il miglioramento.

Applicare correttamente il Controllo Statistico dei Processi richiede però Conoscenza ed esperienza:

**Perugini & Associati** vanta al riguardo competenze ed esperienze fondamentali. Le nostre applicazioni non si limitano all' "installazione del Controllo Statistico dei Processi" (frase che avrebbe fatto inorridire il Dr. Deming, e che invece troppo spesso sentiamo), ma inseriscono l'SPC all'interno di una visione globale della gestione aziendale.

## **MISURARE LE PRESTAZIONI AZIENDALI SIA INTERNE CHE ESTERNE**

---

*“Si può migliorare solo ciò che si misura”*: questa affermazione esprime una verità fondamentale nella gestione aziendale.

- Ma come dargli effettiva concretezza?
- Perché troppe volte in Azienda sembrano non essere disponibili proprio i dati di cui abbiamo invece bisogno?
- Perché è così difficile individuare i giusti indicatori e, poi, mantenerli aggiornati?
- Cosa occorre conoscere per interpretare correttamente i risultati conseguiti?

Sviluppare correttamente una “gestione basata su dati di fatto” è uno degli aspetti più delicati per la vita di un’Organizzazione. La stessa [Iso 9000](#), ora, enfatizza questo aspetto.

**Perugini & Associati** è in grado di sviluppare progetti specifici in materia, attraverso i quali arrivare a definire il “cruscotto direzionale” ideale per la specifica realtà organizzativa, senza inutili appesantimenti, duplicazioni o mancanze: **solo valore!**