

La visione dei processi

Process Visualization

D/BY

PIETRO PETROFF JALAMOFF

Quando si vuole illustrare l'organizzazione di una azienda, per esempio ad un cliente, spesso si mostra l'organigramma, poiché solo con l'ausilio di una rappresentazione grafica è possibile convogliare rapidamente informazioni che altrimenti richiederebbero la lettura di molte pagine di un mansionario. Il supporto grafico rappresentativo dell'organizzazione è sempre stato un mezzo importante nell'analisi organizzativa, perché consente una efficace comunicazione e il riesame costante delle strutture. L'organigramma consente, in effetti, una visione della struttura organizzativa dalla quale siamo abituati a ricavare una notevole varietà di considerazioni, valutazioni e giudizi. Eppure, questa visione è limitata alle relazioni gerarchiche e funzionali; essa mostra come sono organizzate le persone, ma non le attività dell'azienda. La visione offerta dall'organigramma non consente, in particolare, di individuare il ruolo del Cliente nella vita aziendale, mentre spesso tale ruolo è attivo e coinvolto nell'iter funzionale (per esempio durante lo sviluppo di prodotti **custom**).

Una visione più significativa dell'organizzazione potrebbe invece mostrare quali relazioni sussistono tra gli enti aziendali e come ogni funzione cooperi all'attività istituzionale. Una tale visione, che pur continuando ad esporre i luoghi funzionali che presidiano le competenze e le risorse dell'organizzazione, evidenzia anche i momenti di formazione del "valore aggiunto" nei vari stadi del processo produttivo, viene offerta da un particolare formalismo descrittivo delle attività che l'organizzazione presiede. Questo formalismo classifica con precisione le attività aziendali e si appoggia fortemente sul supporto grafico; le attività vengono raggruppate in unità logiche, dette *processi*⁽¹⁾, viste come unità di trasformazione e generazione del valore. Il risultato di un processo, output, costituisce input per un altro; la definizione precisa di tutti gli input e gli output porta a descrivere l'azienda come una maglia di processi che producono valore aggiunto, ognuno per gli altri, generando infine il prodotto finale atteso dal Cliente.

I processi sono dunque legati in catene che attivano l'azione simultanea e coordinata di vari reparti dell'organizzazione; conseguentemente, si usa dire che i processi attraversano le funzioni aziendali, o che sono ortogonali alle unità organizzative espresse dagli organigrammi. La visione dei processi può perciò ricondursi ad una mappa delle attività che "collegano" gli enti aziendali; questa mappa mo-



When it is necessary to show the organization of a company, for example to a customer, people usually use an organization chart, since only through a graphic representation they have the possibility to convey all the information that otherwise would oblige reading many pages of a book of functions. Graphic supports giving an outline of an organization have always been considered important tools in organization analysis, as they allow an effective communication and to continuously re-examine structures. Organization charts allow, as a matter of fact, to visualize the organization structure from which we use to get a great deal of information, evaluations and opinions. This visualization is however limited to hierarchic and

functional relationships: it shows how people - but not company's activities - are organized. In particular, the visualization offered by an organization chart does not allow to establish the role of clients inside a company, although their role is active and involved in the company's activity (for example during the development stage of **custom-made** products).

A more significant visualization of an organization would, on the contrary, show the existing relationships among the different corporate departments and how every function cooperates with its institutional activities. This kind of visualization that, though it still shows the different functions that are associated to each job as well as the resources of an organization, points out also the moments in which "added value" is produced during the various stages of the production process, is offered by a particular descriptive "formalism" of the organization's activities. This formalism does precisely determine corporate activities and is strongly based on graphic supports: activities are grouped into logical units, called processes, and are considered transformation units producing value. The result of a process, the output, becomes in turn the input of another one: by precisely establishing all outputs and inputs it is possible to describe a company like a network of processes that produce added value, each one for the other ones, in order to give the products clients expect as a final result.

Therefore, processes are linked one another like the links of a chain. These chains start up the simultaneous and coordinated actions of the different organization departments. As a consequence, we use to say that processes cross the company's functions, or that they are right-angled to the organization's units expressed by organization charts. In this way, process visualization can be brought back to a map of activities that "con-

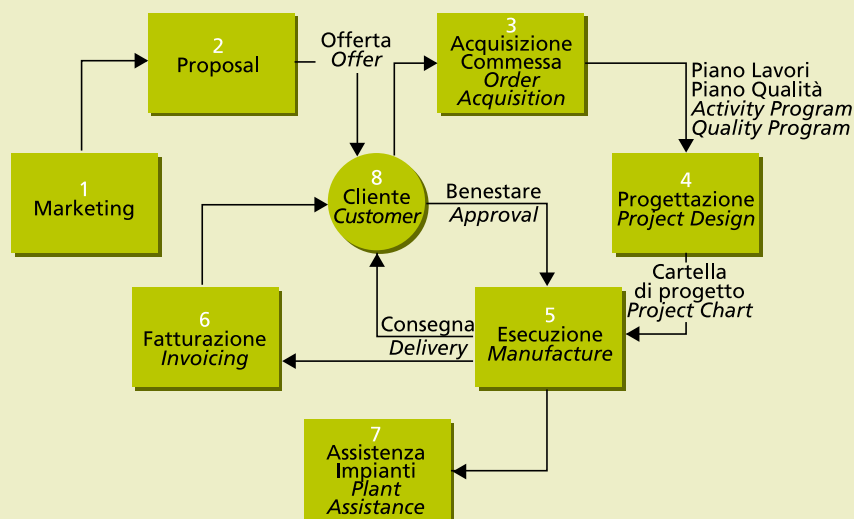
⁽¹⁾ La norma ISO 8402 offre la seguente definizione per il termine processo: Insieme di risorse e di attività tra loro interconnesse che trasformano degli elementi in ingresso in elementi in uscita.

⁽¹⁾ La norma ISO 8402 offre la seguente definizione per il termine processo: Insieme di risorse e di attività tra loro interconnesse che trasformano degli elementi in ingresso in elementi in uscita.

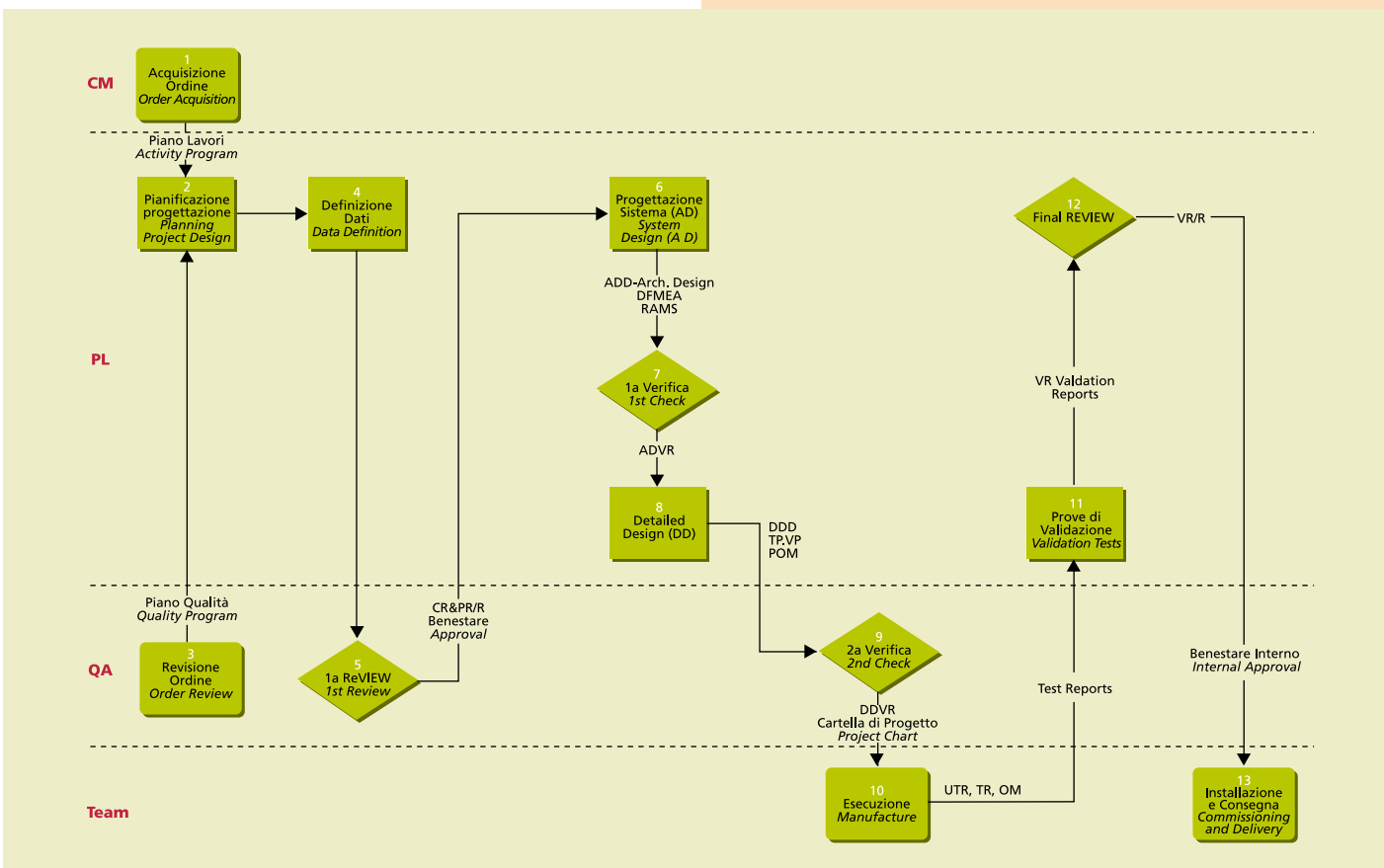
stra dove le attività sono localizzate e dove ogni loro risultato (documenti, semilavorati, etc) è destinato. L'esempio qui riportato è il supporto grafico al documento che dettaglia le attività di un processo di progettazione; può apparire un tradizionale flowchart, ma non lo è, in quanto il suo obiettivo non è quello di identificare la sequenza delle operazioni, bensì quello di indicare con precisione gli output di ogni attività. La semplicità dell'esempio non dà buon rilievo a questa differenza, che pure è metodologicamente fondamentale.

nect" the different company's departments. This map shows where activities are placed and to which area each one of their outputs (documents, semi-finished products, etc.) is destined. The example we are hereafter reporting is a graphic support to a document describing in detail the activities associated to a design project; although it may seem a traditional flowchart, it is aimed on the contrary not to identify the operation sequence, but rather to precisely indicate the output of each activity. This simple example, however, does not fully underline this basic methodological difference.

MAPPA DEI PROCESSI NEL CICLO DI COMMESSA MAP OF PROCESSES IN THE ORDER CYCLE



Pianificazione Planning	Progettazione Generale General Project Design	Progettazione Esecutiva Executive Project Design	Prototipazione e Verifica Prototypes and Checks	Validazione Validation
-----------------------------------	---	--	---	----------------------------------



La mappa dei processi offre un'importante chiave di valutazione delle prestazioni dell'organizzazione, quando si pensi che le relazioni tra i vari reparti sono costituite proprio dallo scambio degli output di processo, connotandosi perciò in relazioni del tipo cliente-fornitore. Una valutazione esaustiva dell'organizzazione si può, infatti, ottenere dalla determinazione di quanto ogni singolo processo risulta in grado di soddisfare i propri clienti interni, producendo un output specificato. Si comprende, quindi, che i requisiti dei clienti interni devono essere parte integrante della definizione stessa dei processi. In questo modo, la mappa dei processi, svolta a vari livelli di dettaglio, presenta il prodotto delle attività condotte nei singoli reparti aziendali, arricchendo la visione dell'organizzazione e offrendo una modalità operativa per precisare compiti e competenze di ognuno.

Lo sviluppo di una visione per processi è oggi una prassi codificata nelle cosiddette tecniche di **Business Process Management**. Queste tecniche identificano i processi in due categorie: processi di business e processi di supporto; i primi sono dati dalle attività che producono il valore aggiunto riconosciuto dal Cliente esterno; i secondi sono dati dalle attività necessarie a svolgere gli stessi processi di business.

Per ogni processo viene precisato:

- a) uno o più "contratti" che specificano i requisiti dei clienti del processo
- b) l'input necessario e i relativi requisiti da concordare con i fornitori interni e esterni
- c) i metodi, i mezzi e le risorse da impiegare per trasformare l'input in output
- d) gli indicatori necessari per valutare l'efficienza e l'efficacia delle operazioni

In ogni azienda sono all'opera dei processi, anche quando questi non sono riconosciuti come tali e definiti formalmente; in tal caso, però, l'azienda manca di uno strumento essenziale per attuare programmi di miglioramento sistematico e continuo.

La definizione formale dei processi viene sviluppata in una fase di reengineering successiva alla classificazione e all'analisi minuta delle operazioni aziendali; in questa analisi, necessariamente ad opera di team multifunzionali, si individuano gli elementi di definizione dei processi, quali il beneficiario interno o esterno di ogni attività e il valore aggiunto fornito. L'esperienza mostra che questo esame rivela invariabilmente realtà inaspettate della vita aziendale, conducendo a innovare l'organizzazione.

Le opportunità di miglioramento si ravvisano fondamentalmente in tre tipologie di attività:

- attività di controllo insufficienti ad assicurare la filosofia del "far bene le cose al primo colpo"
- attività superflue o ridondanti e inutili, che sorgono a causa della indeterminazione del loro fine e dei requisiti del cliente (normalmente interno)
- attività di feedback insufficienti a valutare correttamente l'efficacia di ogni momento operativo.

L'organizzazione formale dei processi aziendali è oggi un requisito fondamentale dei sistemi qualità e addirittura un prerequisito dei modelli di valutazione TQM (es. EFQM e Malcom Baldrige). Senza tale organizzazione è infatti molto arduo avere una visione consistente della realtà operativa dell'azienda e di conseguenza appare improbabile la capacità di approntare solidi programmi di miglioramento e di innovazione, oggi sempre più fisiologicamente necessari nel contesto di globalizzazione in cui le aziende si trovano ad operare. È infatti evidente, che il livello di compe-

The map of processes offers an important support for the evaluation of the organization's performances, especially if we consider that most relationships between the various departments are based on the exchange of process output and on client-supplier type relationships. In fact, an exhaustive evaluation of an organization can be obtained by establishing how much a single project is in the position to satisfy its own internal clients by producing a specific output. It is therefore obvious that internal client requirements should become an integral part of the process definition itself. In this way, the map of processes, developed in detail at various levels, shows the product of the activities that are carried out in the single corporate departments, thus increasing the visibility of the organization and offering an operating modality aimed at specifying roles and tasks of every person.

The development of a visualization "by process" is today a consolidated practice in the so-called **Business Process Management** techniques. These techniques divide processes into two categories: business processes and support processes; the former being the result of those activities that produce the added value acknowledged by external clients; the latter being the result of those activities that are needed for carrying out business processes.

Following points have to be specified in every process:

- a) one or more "contracts" specifying the requirements of process clients;
- b) the necessary input and the relevant requirements to be agreed with internal and external suppliers;
- c) methods, means and resources to be used in order to transform input into output;
- d) indicators that are required for evaluating operation effectiveness and efficiency.

Every company operates by processes, even if they are not officially recognized as processes by a formal definition; in this case, however, companies miss an essential tool for carrying out programs of systematic and continuous improvement.

The formal definition of processes is developed during the stage of re-engineering after a classification and a thorough analysis of corporate activities. During this analysis, process definition elements are identified, such as the internal or external beneficiary of each activity or the supplied added value. Experience shows that this analysis always reveals unexpected realities in the corporation, which lead to a renewal of its organization.

The opportunities of improvement can be identified in three basic types of activities:

- inspection activities that are insufficient for ensuring the philosophy of "doing things well straight on"
- unnecessary, redundant or useless activities that are generated by the vagueness of their purpose or by the client's requirements (usually the internal client)
- feedback activities that are insufficient for correctly evaluating the effectiveness of each operating stage.

.....(?)

Without this type of organization it is very difficult to get a valid visualization of the operating reality of a company. As a consequence, it seems unlikely that the company would be in the position to make solid improvement or renewal programs available, which are now, more than ever, physiologically necessary in the verbalization context in which companies are working nowadays. As a matter of fact, it is clear that today's level of competitiveness compels companies to continuously adapt their policies and to continuously renew their structures. Organization by for-

tività odierno costringe l'impresa ad un continuo adeguamento delle proprie politiche e conseguente rinnovamento strutturale. L'organizzazione per processi formalizzati consente il riesame continuo e sistematico della catena di soddisfazione del cliente e l'analisi del valore aggiunto in ogni anello, a favore del cliente esterno, ma anche a favore del cliente interno, assicurando così al contempo il presidio dei fattori fondamentali di efficacia e di efficienza dell'impresa.

Anche ai fini della assicurazione della qualità offerta, i modelli organizzativi ed certificazione richiedono una visione per processi, capace di documentare con sicurezza e precisione le attese del Cliente lungo tutta la "catena logistica" interna ed esterna.

Non a caso la norma ISO 9000-1 si dilunga nell'illustrazione del concetto di processo affermando che **"il sistema qualità è attuato mediante processi che si svolgono sia all'interno delle singole funzioni che attraverso le stesse. Affinché un sistema qualità sia efficace questi processi e le relative responsabilità, autorità, procedure e risorse dovrebbero essere definiti e distribuiti in modo coerente"**. ■

Pietro Petroff Jalamoff

malized processes allows to continuously and systematically review the chain of client's satisfaction and to analyze the added value of each link of the chain to the advantage of external clients, but also to the advantage of internal clients, thus assuring the defense of the basic factors of effectiveness and corporate efficiency at the same time.

Also as regards the assurance of the offered quality level, organization and certification models require a visualization by processes which is in the position to surely and precisely document client's expectations throughout the whole internal and external "logistic chain".

It is not by chance that ISO 9000-1 standard dwells on the description of the concept of process, stating that **"quality system is carried out through processes that are developed both inside the single functions and through them. In order to make a quality process effective these processes and the relevant roles, authorities, procedures and resources should be established and distributed in a consistent way"**. ■

Pietro Petroff Jalamoff

L'AUTORE

Il dott. Pietro Petroff Jalamoff, consulente di direzione certificato APCO, opera primariamente in relazione all'organizzazione dei sistemi qualità nell'industria e nel terziario.

Laureato in fisica, prima di dedicarsi all'industria ha lavorato a lungo negli ambienti accademici e insegnato all'Università di Pisa e alla Brown University (USA).

In qualità di assessor di sistemi qualità è certificato da SICEV, AIAG, ANFIA e collabora con gli enti di certificazione per la valutazione aziendale in relazione agli standard ISO 9000, ISO/TS 16949, QS 9000, AVSQ94

L'autore può essere contattato presso:
Carina Management Associates
Tel. 02.89516157
e-mail: pietrojalamoff@tiscalinet.it
sito in <http://www.geocities.com/Eureka/9243/>

AUTOR'S PROFILE

Dr. Pietro Petroff Jalamoff, APCO certified management consultant, mainly operates in the organization of quality system in the industrial and service areas.

He graduated in Physics and before devoting himself to industry, he worked for many years in the academic area and taught at the University of Pisa and Brown University (USA)

In his capacity as Quality System Assessor he obtained SICEV, AIAG, ANFIA and IATF certifications and cooperates with some certification institutes in corporate evaluation referred to ISO 9000, QS 9000, AVSQ94, ISO/TS 16949 standards.

The author can be contacted at:
Carina Management Associates
phone 02.89516157
e-mail pietrojalamoff@tiscalinet.it
URL: www.geocities.com/Eureka/9243/