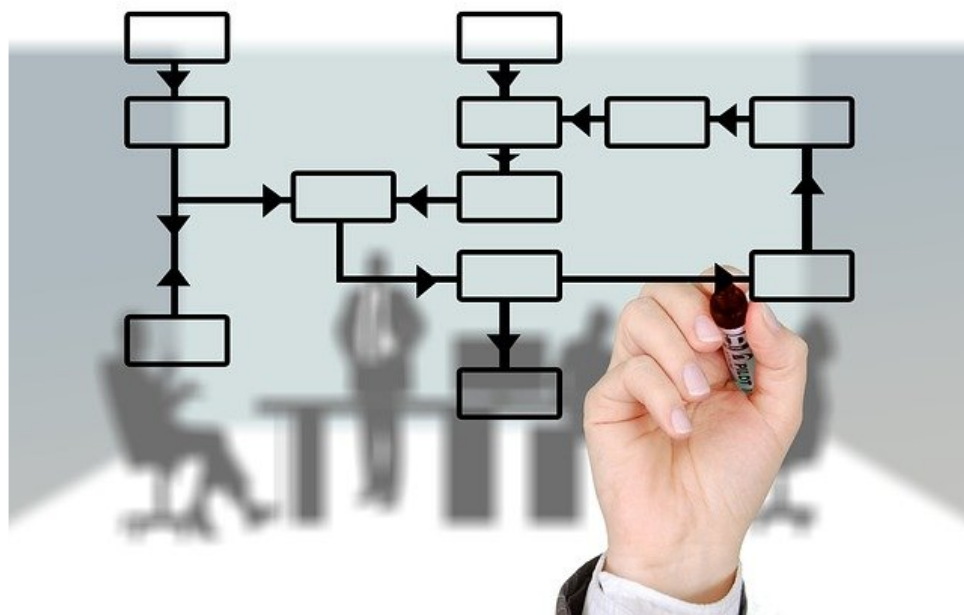


## Processi aziendali: “end-to-end” e KPI



Francesco Lipari < <https://www.giornaledellepmi.it/Author/Francesco-Lipari/> >

🕒 24 Febbraio 2022



Dopo avere introdotto il concetto di tassonomia, affrontiamo ora altri due elementi utili a concepire il processo come componente del modello operativo aziendale: il concetto di “end-to-end” e di KPIs.

### End-to-end

Durante una sessione di un progetto a cui partecipavano stakeholder della funzione AFC e della funzione Acquisti, posi la seguente domanda: “la Vostra tassonomia dei processi aziendali, include il ciclo acquisti? La risposta fu affermativa. Seconda domanda. “È in ottica “end-to-end”? Il responsabile acquisti mi rispose nuovamente in maniera affermativa, portandomi come evidenza la sezione della procedura acquisti che regola il processo che va dalla selezione del fornitore fino al momento dell’autorizzazione dell’ordine.

È questa la risposta corretta se ci si concentra esclusivamente nell’ambito del perimetro funzionale dell’ufficio Acquisti. Vedere il processo in ottica end to end, vuol dire viceversa considerare l’intero flusso che va dalla selezione del fornitore fino al pagamento della fattura finale, indipendentemente da chi è responsabile funzionale del task del processo.

Il concetto di processo “end-to-end” nasce per superare la frammentazione che inevitabilmente si crea nel momento in cui, in una organizzazione per funzioni, si creano dei “silos” all’interno dei quali ogni funzione produce le proprie policy e procedure applicabili ai singoli processi di cui è competente dal punto di vista organizzativo.

Passando ad una logica “end-to-end”, si analizzano i processi dall’inizio fino alla loro conclusione in maniera trasversale rispetto all’assetto organizzativo dell’impresa. Pertanto, in ottica aziendale, ad esempio:

- nel “ciclo attivo” si comprendono tutti i processi, sottoprocessi, task di dettaglio che vanno dalla identificazione del cliente fino all’incasso della fattura generata dall’ordine ricevuto o contratto di vendita stipulato, attraversando appunto tutte le

fasi: ricezione, validazione, ordine, gestione del flusso logistico, emissione fattura, riconoscimento del ricavo, monitoraggio incasso e registrazione dell'avvenuto incasso

- nel “ciclo passivo”, viceversa e come accennato in precedenza si comprendono tutti i flussi che vanno dalla selezione del fornitore fino al pagamento, attraversando tutte le sottofasi di emissione, conferma ordine, gestione del flusso di approvvigionamento, ricezione bolla, fattura, rilevazione del costo di competenza, registrazione pagamento.

In entrambi i processi si comprendono generalmente anche i sottoprocessi di alimentazione e mantenimento di anagrafiche/master file necessari per il corretto funzionamento dei sistemi ERP/reporting a supporto.

Perché ha senso vedere il processo in ottica end-to-end indipendentemente dalle funzioni?

Per due ragioni:

- per consentire di definire e implementare una serie di KPIs tramite i quali verificare l'efficacia ed efficienza nel suo complesso
- perché permette, potenzialmente, di assegnare una responsabilità trasversale di monitoraggio del processo stesso e di coordinamento con i vari stakeholder delle singole funzioni che hanno responsabilità sulle singole attività per azioni di tempestiva risoluzione di problemi e di miglioramento continuo di processi.

In tal senso alcuni KPIs diventano utili: il “tempo ciclo” del processo end-to-end di un ciclo attivo (quanto tempo trascorre dalla ricezione dell'ordine all'incasso della fattura relativa), il costo totale del processo e il numero di risorse dedicate possono affiancarsi a quelli più tradizionalmente utilizzati (esempio DSO).

Le tecniche di “process mining” sono molto utili in tal senso per ricostruire la “storia del processo” fornendo delle metriche oggettive quantitative di riferimento. In estrema sintesi, utilizzando come dati di input i logs di eventi rilevati negli ERP o nei sistemi di legacy, tali tecniche consentono di ricostruire come i flussi effettivamente si sono svolti, individuandone elementi qualitativi quali tempi medi di attraversamento, (totale e/o per singolo sottoprocesso), deviazioni dal processo standard, occorrenza di tali deviazioni e relativi effetti sui tempi. Tali tecniche sono sempre più diffuse nei progetti di process reengineering per costruire la fotografia “AS IS” ed individuare opportunità di miglioramento di processo.

In una recente survey condotta dall'Ente Not profit APQC “2022 finance priorities” emerge che la documentazione dei processi in ottica end to end è una delle iniziative citate dai partecipanti per implementare azioni di “process improvement” nella funzione Finance nel 2022.



#### **Previous Post**

[Branding vs vendite: il grande dilemma](https://www.giornaledellepmi.it/branding-vs-vendite-il-grande-dilemma/)



<https://www.giornaledellepmi.it/branding-vs-vendite-il-grande-dilemma/>

#### **Next Post**

[Social Proof al centro delle strategie di marketing](https://www.giornaledellepmi.it/social-proof-al-centro-delle-strategie-di-marketing/)



<https://www.giornaledellepmi.it/social-proof-al-centro-delle-strategie-di-marketing/>

Devi **accedere** < [https://www.giornaledellepmi.it/wp-login.php?redirect\\_to=https%3A%2F%2Fwww.giornaledellepmi.it%2Fprocessi-aziendali-end-to-end-e-kpi%2F%23respond](https://www.giornaledellepmi.it/wp-login.php?redirect_to=https%3A%2F%2Fwww.giornaledellepmi.it%2Fprocessi-aziendali-end-to-end-e-kpi%2F%23respond) > per postare un commento.

Questo sito usa Akismet per ridurre lo spam. [Scopri come i tuoi dati vengono elaborati](https://akismet.com/privacy/) < <https://akismet.com/privacy/> >.

