

# INTRODUZIONE AI PROCESSI AZIENDALI

di Silvia Davoli

## ***Introduzione***

Gli studi della letteratura economico-aziendale di questi ultimi anni si sono rivolti in particolare *alla visione dell'impresa per processi*. Accanto alla visione tradizionale *per funzioni* si è scoperta l'importanza che riveste un'organizzazione per processi nel conseguimento di obiettivi di efficacia ed efficienza dell'azienda, in termini sia di maggiore soddisfazione dei clienti che di riduzione dei costi e quindi di creazione di valore.

Si può infatti cercare di creare valore per i propri clienti e quindi anche per l'impresa stessa e per i suoi azionisti, migliorando lo svolgimento delle attività interne, trovando un nuovo modo di gestirle e organizzarle; "l'azienda che sa cambiare con successo i processi critici diventa più efficiente, più snella, più veloce e riesce ad accrescere di conseguenza la soddisfazione dei propri clienti e la loro fedeltà" (David Pierantozzi).

Una gestione per processi con orientamento al cliente, valorizzazione delle risorse umane presenti in azienda e una continua tensione all'innovazione, rappresentano aspetti chiave per essere competitivi rispetto alla concorrenza.

Il cambiamento organizzativo, e cioè il passaggio dall'organizzazione per funzioni a quella per processi, è un momento molto delicato dato che non solo rivoluziona il modo di "lavorare" in azienda, ma ha anche un impatto culturale non indifferente, soprattutto se tale cambiamento è accompagnato pure dall'introduzione di strumenti informatici. Spesso risulta difficile riuscire a sensibilizzare il personale al nuovo orientamento gestionale o a convincerlo della sua validità e necessità, e tale difficoltà, per paradosso, sembra proprio maggiore all'aumentare dell'importanza del ruolo rivestito in azienda; smantellare le vecchie tradizioni non è cosa facile e gradita a tutti!

Vediamo allora in questo capitolo di capire cosa sono i processi aziendali e quali sono i loro principali risvolti sull'organizzazione.

## ***Una definizione di Processo Aziendale***

L'organizzazione di successo è quella "vicina al cliente", cioè in grado di fornire elevate prestazioni agli acquirenti di prodotti e servizi, in termini di costi, tempi e qualità. Ciò richiede un'adeguata gestione aziendale per processi. Ma che cos'è un processo aziendale?

Possiamo definire un processo come "un insieme organizzato di attività e di decisioni, finalizzato alla creazione di un output effettivamente domandato dal cliente, e al quale questi attribuisce un valore ben definito (E. Bartezzaghi, p. 60)".

I processi sono quindi delle “aggregazioni di attività finalizzate al raggiungimento di uno stesso obiettivo” (D. Pierantozzi, p. 14); per esempio tutte le attività svolte per trasformare le materie prime in prodotti finiti costituiscono il processo di produzione. Ogni processo si caratterizza per l'utilizzo di *input*, e cioè di risorse in entrata o di partenza, e la produzione di *output* come risultato delle attività di quel processo; nell'esempio precedente le materie prime costituiscono parte degli *input* del processo di produzione mentre i prodotti finiti ne costituiscono l'*output*.

L'*output* di un processo può poi costituire l'*input* di un processo successivo così come l'*input* di un processo può essere l'*output* di quello precedente. Da quanto detto si può rilevare come all'interno dell'azienda stessa esista una catena di clienti-fornitori da soddisfare. Il cliente infatti, non necessariamente deve essere esterno, e cioè acquirente di beni e servizi in cambio di denaro, ma può essere altresì un'unità organizzativa dell'impresa stessa che utilizza il risultato finale di un processo come *input* necessario per lo svolgimento di altri processi aziendali. Le materie prime, per esempio, possono essere l'*output* del processo di approvvigionamento ma sono l'*input* di quello di produzione. Quindi riassumendo, il processo non è altro che una catena di attività attraverso le quali, partendo da determinati *input*, si ottengono gli *output* voluti.

Le attività che costituiscono un processo, e quindi il processo stesso, sono caratterizzate da tre elementi fondamentali:

- *costo* delle attività, e quindi del processo;
- *tempo* di svolgimento delle attività, per giungere dagli *input* del processo al suo risultato finale comprendendo gli eventuali tempi morti tra un'attività e l'altra;
- *qualità* dell'*output* finale, che risulta dalla qualità di esecuzione delle attività del processo.

Questi elementi costituiscono una misura dell'efficacia ed efficienza con cui si svolge il processo: tanto minori sono i costi e i tempi impiegati per ottenere i risultati voluti e tanto maggiore è la loro qualità, allora tanto più positivo risulterà il giudizio su quel determinato processo.

Un processo che possiede queste caratteristiche è un processo che crea valore perché è in grado di soddisfare le esigenze dei propri clienti; “a fronte del costo sostenuto, del tempo impiegato e del livello qualitativo raggiunto dalle attività di un processo, esso offre al cliente un beneficio superiore alle risorse impiegate, che si traduce nella corresponsione di un prezzo adeguato” (D. Pierantozzi, p. 16).

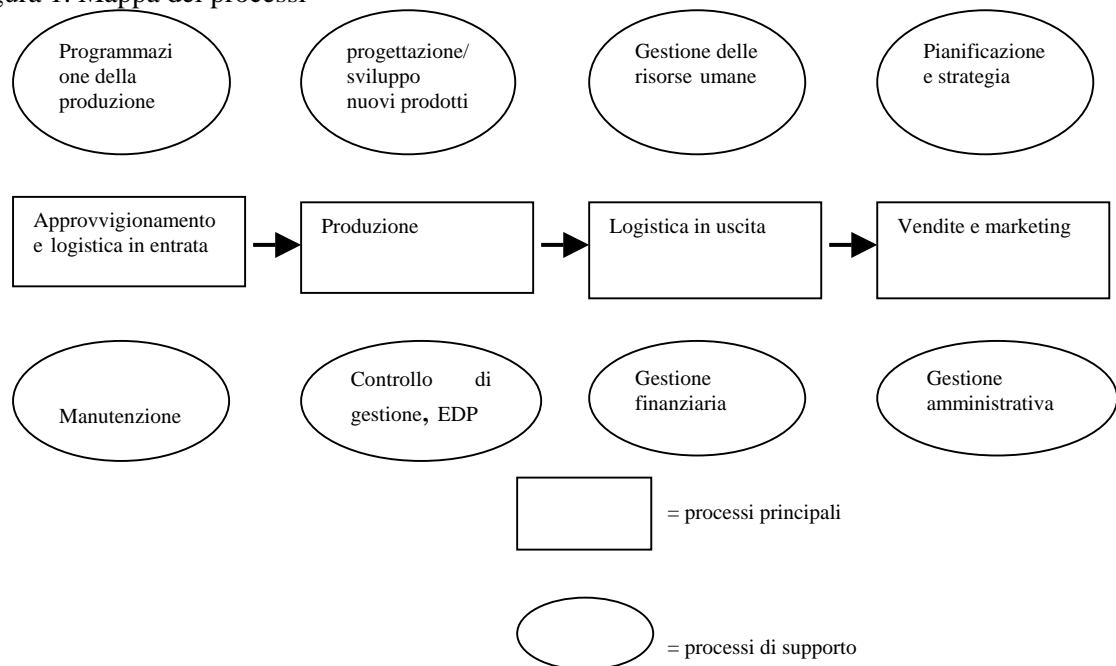
Il concetto di creazione di valore è così importante che alcuni autori lo richiamano direttamente nella definizione di processo; M. Hammer e J. Champy definiscono i processi come “un insieme di attività che richiede uno o più *input* e crea un *output* che ha valore per il cliente”; e ancora C. Armistead e P. Rowland: “i processi formano delle reti in cui le attività di un certo processo servono ad aggiungere valore agli *input* derivanti dal processo precedente”.

Secondo Porter i processi possono poi essere distinti in due tipologie: processi primari e secondari. Quelli primari sono così chiamati perché creano direttamente un valore riconosciuto dal cliente esterno; tali processi sono sostanzialmente quello della produzione, logistica e vendita. Quelli secondari o di supporto invece sono così detti perché servono per la realizzazione dei processi primari ma non creano di per sé un valore riconosciuto dal cliente esterno, il loro cliente è sostanzialmente interno,

generano costi e solo indirettamente benefici; esempi ne sono l'amministrazione, la finanza, la pianificazione, ecc.).

Tanti altri autori hanno poi elaborato altre classificazioni dei processi ma in generale tutti concordano nell'individuare due gruppi principali di processi: uno racchiude i processi che si occupano dell'acquisto, trasformazione e vendita, e l'altro comprende tutti quelli di ausilio ai precedenti.

Figura 1. Mappa dei processi



Tratto da *La gestione dei processi nell'ottica del valore* di D. Pierantozzi, p. 19

Sfortunatamente non è possibile individuare un elenco di processi e delle relative caratteristiche che sia valido per tutte le imprese. Ogni azienda si trova a dover gestire un suo insieme di processi che può essere diverso dalle altre pure operanti nello stesso settore. Queste differenze derivano in generale dalle scelte strategiche dell'impresa, dalle sue potenzialità e da altri fattori.

### **Struttura aziendale e processi**

Impostare l'organizzazione aziendale, e quindi la sua struttura, sulla base dei processi contrasta con l'ormai storica organizzazione per funzioni.

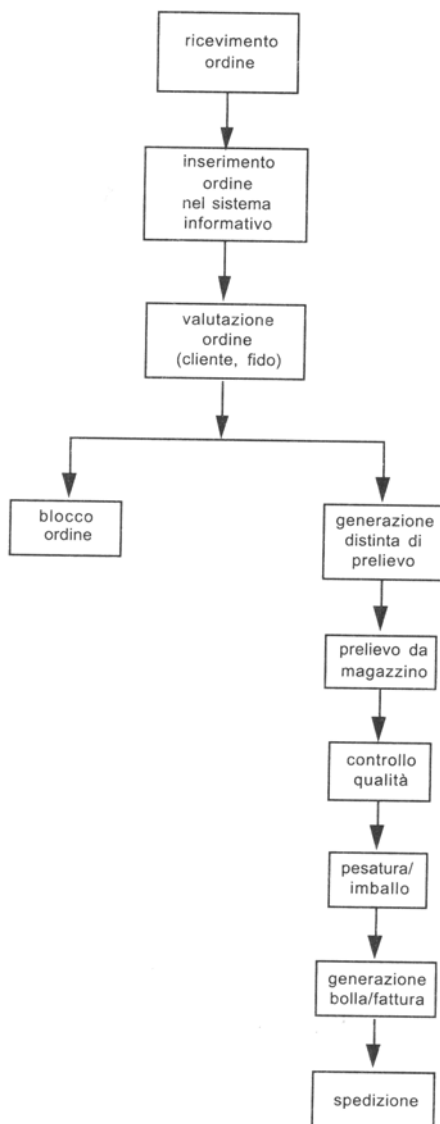
Le funzioni, infatti, sono aggregazioni di uomini e mezzi necessari per lo svolgimento di attività della stessa natura (D. Pierantozzi, p. 20), quindi una struttura organizzata per funzioni significa che le attività simili, che assolvono cioè la stessa funzione, che richiedono le stesse competenze e che utilizzano lo stesso tipo di risorse e di tecnologie, vengono raggruppate in un'unità organizzativa sotto un'unica responsabilità; esempi ne sono la funzione acquisti, vendite, produzione, amministrativa, ecc... (E. Bartezzaghi, p.69). L'intera azienda viene dunque

suddivisa in unità organizzative funzionali ciascuna delle quali potrà poi suddividersi in reparti e o uffici a seconda delle esigenze; ad esempio la funzione amministrativa si può suddividere in ufficio contabilità, ufficio clienti, ufficio fornitori, ecc., mentre la funzione produzione può suddividersi in reparto assemblaggio, reparto confezioni, reparto controllo qualità, e via dicendo.

La struttura per funzioni non è l'unica modalità organizzativa esistente ma è comunque la più utilizzata dalle imprese di grandi, medie e piccole dimensioni. Ciò deriva soprattutto dalla cultura economico-aziendale dominante che risale alle teorie di Adam Smith e F.W. Taylor, principali sostenitori del principio della divisione del lavoro: ogni persona lavora più efficientemente se svolge una o poche mansioni ripetitivamente; di conseguenza anche l'organizzazione migliore consiste nel disaggregare il lavoro in compiti elementari eseguiti ciascuno da uno specialista.

Ma qual è allora la relazione tra “funzione” e “processi”? Da quanto detto in precedenza si dovrebbe intuire che mentre le funzioni raggruppano attività che hanno la stessa natura, i processi sono formati da attività anche di diversa natura ma che sono finalizzate al raggiungimento dello stesso *output*. Da ciò si può affermare dunque che i processi aziendali “tagliano trasversalmente” le strutture organizzative e questo perché richiedono il contributo di diverse unità funzionali: un processo “attraversa” più funzioni o analogamente più funzioni concorrono alla realizzazione di un unico processo. Un semplice esempio può essere il seguente: prendiamo il processo di gestione degli ordini.

Figura 2. Processo della gestione degli ordini



Come si può notare dalla figura le diverse attività che compongono il processo appartengono a diverse funzioni aziendali:

gli addetti amministrativi si occupano della ricezione dell'ordine e del suo inserimento nel sistema informativo;

dopo di che l'ufficio amministrativo, commerciale, recupero crediti valuteranno la situazione e la solvibilità del cliente e decideranno se rendere esecutivo l'ordine o se bloccare il tutto;

se l'ordine procede, il magazziniere e il reparto spedizioni si occuperanno di prelevare i beni e prepararli per la loro spedizione;

infine il reparto amministrativo provvederà a generare la fattura o la bolla e ad aggiornare la contabilità aziendale.

Il valore aggiunto, per l'impresa, nell'utilizzare una visione per processi piuttosto che per funzioni risiede sostanzialmente nell'obiettivo generale di creazione del valore che, come afferma Guatri, significa "accrescere la dimensione del capitale economico, cioè il valore dell'impresa come investimento".

In sintesi, una visione per processi sembra facilitare la realizzazione di obiettivi di profitto, di monitoraggio più efficace delle performance di costo, tempo e qualità; tali meccanismi di controllo infatti consentono di far funzionare meglio i processi creando soddisfazione al cliente e quindi valore per l'impresa. Questa affermazione si traduce in due benefici principali ricavabili da una gestione per processi (D. Pierantozzi, p. 26):

da una parte, infatti, si crea soddisfazione nel cliente attraverso l'offerta di beni o servizi che hanno o un prezzo più competitivo a parità di qualità, o una maggiore qualità a parità di prezzo, garantendo una riduzione del tempo di evasione dell'ordine. Ma questo risultato è raggiungibile solamente se tutte le attività svolte dall'impresa sono efficienti e soprattutto coordinate tra loro; questo significa che deve esserci efficienza dei processi trasversali. A poco serve, infatti, che un singolo reparto di produzione sia efficiente (lavora a tempi ridotti) se poi non si riduce il tempo dell'intero processo di produzione (perché magari ci sono troppi tempi morti nel passaggio del bene da un reparto all'altro della produzione). In poche parole l'impresa risulta in grado di soddisfare il proprio cliente solo nella misura in cui può garantire un livello accettabile di efficienza e coordinamento di tutti i processi aziendali;

dall'altra, una visione per processi consente di identificare più efficacemente le responsabilità nei confronti del cliente esterno e della direzione aziendale e questo grazie alla presenza di una figura responsabile del processo e quindi dei risultati attesi da un'insieme di attività appartenenti a più funzioni. È estremamente utile infatti, sia al cliente esterno che alla direzione aziendale, avere una figura con cui dialogare e trattare dei problemi che riguardano un determinato processo: la competenza di tale figura va al di là di quella posseduta all'interno di una singola funzione. Ad esempio, se un cliente vuole sapere a che punto è il proprio ordine oppure deve fare dei reclami, invece di rivolgersi ai singoli uffici che spesso non hanno la conoscenza e le informazioni necessarie per rispondere con prontezza, si possono rivolgere direttamente al process owner che presiede direttamente l'intero processo.

Ciò detto si possono evidenziare i limiti fondamentali di una visione per funzioni:

non assicura il necessario coordinamento tra tutte le attività aziendali, rischiando di vanificare tutti gli sforzi attuati per migliorare le performance verso i clienti;  
non consente di identificare dei responsabili di interi processi che potrebbero gestire e risolvere più efficacemente i problemi che si manifestano.

Nella realtà concreta però, non si verifica una completa sostituzione tra i due tipi di struttura, ma piuttosto coesistono: rimangono le funzioni con unità organizzative e metodologie tipiche della visione per processi. Questo succede perché una struttura funzionale consente di identificare con chiarezza i vari settori dell'azienda e quindi i ruoli e la posizione gerarchica che ogni soggetto ricopre; dà un maggiore senso di

sicurezza e stabilità rispetto alla struttura per processi. Il compito maggiore è quindi quello di cercare il giusto equilibrio tra le due strutture affinché possano produrre i vantaggi sperati.

## **Processi e organizzazione**

Come si è visto nel paragrafo precedente è opportuno che il management affianchi alla gestione delle funzioni anche la gestione per processi, in modo da realizzare tutti gli interventi necessari per conseguire una maggiore efficienza ed efficacia dei processi in termini di costi, tempi e qualità degli *output*.

Ma in cosa consiste la gestione per processi? Essa si concretizza sostanzialmente in due approcci:

- interventi di tipo incrementale e cioè volti al continuo e graduale miglioramento dei processi, noti anche col termine di *Business Process Improvement* (BPI);
- interventi di tipo radicale e cioè volti al completo ridisegno del processo qualora si manifesti del tutto inadeguato agli obiettivi da raggiungere, noti col termine di *Business Process Reengineering* (BPR).

Cerchiamo prima, però, di capire quali sono gli aspetti caratteristici della gestione per processi e cioè quali sono i suoi riflessi sulle variabili organizzative.

In primo luogo, l'organizzazione del lavoro è imperniata sui processi; la logica della gestione per processi ha un impatto notevole sulle principali funzioni aziendali che il management deve svolgere e ne modifica profondamente le modalità di lavoro. È dunque importante cercare già da subito di diffondere la cultura di processo.

## **La cultura di processo**

Il primo passo da compiere è quello di diffondere la “cultura di processo”: il management in primo luogo e, in generale, tutto il personale dell'organizzazione devono sentirsi protagonisti di un insieme preciso di processi orientati al soddisfacimento del cliente.

Se manca questa sensibilizzazione ogni sforzo fatto rischia di risultare vano; la cultura aziendale infatti, è in grado di influenzare direttamente i comportamenti e le scelte decisionali dei membri dell'impresa. Dovrebbero essere proprio i manager di più alto livello ad individuare dei meccanismi tali da incentivare tutto il resto del personale ad accogliere il nuovo orientamento gestionale. Se non c'è un valido supporto dall'alto, un robusto sponsor che inneschi l'azione di miglioramento graduale o radicale, creando le condizioni favorevoli al suo sviluppo e sostenendolo nel corso della sua realizzazione, il progetto di cambiamento rischia di subire un notevole insuccesso con spreco delle risorse impiegate.

Alcune azioni da intraprendere in tal senso possono essere le seguenti<sup>1</sup>:

rendere noti all'intera organizzazione i processi primari e analizzarli continuamente per verificare se creano valore aggiunto riconosciuto dal cliente finale;

---

<sup>1</sup> Per ulteriori approfondimenti sulle caratteristiche dei processi descritte in questo paragrafo, vedere E. Bartezzaghi, G. Spina, R. Verganti, *Organizzare le PMI per la crescita*, Il sole 24 ore 1999, pp. 72-120.

misurare le prestazioni dei processi in termini di qualità, tempi, costi; è necessario poi sostituire o affiancare agli obiettivi della singola funzione anche degli obiettivi di processo;

costruire degli incentivi allineati agli obiettivi di processo: solo orientando il sistema premiante alle performance di processo si può dare seguito positivo all'introduzione della nuova cultura;

stimolare il personale a progettare dei miglioramenti continui nell'ottica di processo attraverso l'ausilio, per esempio, dei gruppi di lavoro interfunzionali (team).

### **Catene interne di clienti e fornitori**

Una volta diffusa la cultura aziendale per processi è necessario "attivare" una catena interna di clienti e fornitori: partendo dallo stadio finale del processo, le caratteristiche dell'*output* vengono tradotte in richieste per la fase immediatamente precedente. Le fasi a valle dunque "tirano" quelle a monte. Si possono fare al riguardo alcune considerazioni:

come già detto nella definizione di processo l'*output* di un processo è l'*input* di quello successivo e via dicendo, quindi la fase immediatamente a valle è da considerarsi come un vero e proprio cliente da soddisfare, anche se si tratta di una funzione o di un'unità interna all'azienda; questo implica che le persone si devono abituare a lavorare per il cliente e non per la funzione;

la catena richiede poi molta flessibilità e rapidità di risposta ai bisogni del cliente ed abitudine a lavorare per obiettivi non più della singola funzione ma dell'intero processo. Ciò può comportare anche la standardizzazione di certe procedure a monte del processo che non contribuiscono a differenziare l'*output*, in vista della riduzione del *lead time*;

infine la catena dovrebbe estendersi anche all'esterno coinvolgendo in una logica di *partnership* i fornitori veri e propri. Essi infatti devono poter conoscere almeno parzialmente i processi dell'impresa, le esigenze e le caratteristiche dei clienti finali della stessa, per favorire un miglior rapporto di cooperazione e di soddisfacimento dell'azienda.

### **Il process owner**

Un altro aspetto importante della visione per processi è la presenza di un process owner o "proprietario" del processo. Egli ha il compito di curare l'efficacia e l'efficienza del processo che presiede e il corretto funzionamento della catena interna clienti-fornitori. Tale persona è generalmente scelta all'interno della funzione che più è coinvolta nel processo in questione o che ha le migliori competenze per gestirne le criticità. Non è il capo del processo; molto spesso non ha neppure autorità sulle risorse per realizzare le attività sul processo stesso. Deve essere capace di mediare, convincere e incentivare i comportamenti che risultano più coerenti con gli obiettivi del processo ma senza avere il potere di imporli; la gerarchia funzionale infatti continua a permanere.

A volte il proprietario di processo ha parziale autorità sulle risorse, ma in questo caso opererebbe in corresponsabilità con i responsabili delle funzioni e gli operatori sarebbero soggetti a una doppia gerarchia. Bisogna porre quindi una particolare attenzione affinché non si verifichino dei conflitti interni.



In sintesi, dunque, al process owner spetta il compito di presidiare le prestazioni dell'intero processo stimolando anche gli operatori a suggerire elementi di miglioramento.

Nel caso in cui si decida di attuare un BPI o un BPR il process owner è responsabile del risultato complessivo di miglioramento graduale o radicale del processo stesso. Ha il compito di formare il team di cambiamento che si occuperà del relativo progetto e dovrà sostenerlo con idee, negoziando le risorse necessarie, rimuovendo gli ostacoli, ecc.

Altra funzione del proprietario del processo è quella di essere responsabile di fronte al cliente esterno ed interno divenendo per loro un punto di riferimento cui rivolgersi in sostituzione dei singoli uffici. Qualora infatti i clienti abbiano bisogno di informazioni circa il loro ordine o debbano discutere di problemi, reclami e quant'altro si possono rivolgere direttamente al responsabile del processo coinvolto; in questo modo egli può prendere provvedimenti sul processo stesso al fine di eliminare eventuali inefficienze reclamate dal cliente.

### **Logica pull e logica push**

Molto spesso le imprese organizzano la produzione in modo tale da anticipare la domanda dei clienti, prevedendone l'entità e le caratteristiche; questa è la logica push, orientata cioè a "spingere" i propri output verso i clienti.

Al contrario una logica di tipo pull cerca di attivare la produzione, e in generale il processo, solo nel momento in cui il cliente richiede l'output finale, ponendo quindi molta attenzione sulla rapidità e capacità di risposta dell'azienda alle caratteristiche qualitative e quantitative della domanda.

Questo secondo tipo di logica, passando alla produzione su commessa, consentirebbe all'azienda di ridurre notevolmente lo stock di magazzino e, di conseguenza, il fabbisogno di capitale investito. Non in tutti i processi aziendali è però possibile applicare tale logica in senso stretto e per ovvi motivi: per esempio in alcuni casi attivare la produzione e distribuzione su ordine del cliente richiederebbe tempi di risposta troppo lunghi e inaccettabili. Inoltre anticipare e stimolare le esigenze del mercato, prevedendone gli sviluppi, rimane un aspetto strategico chiave per il successo a cui non si può rinunciare.

In alcuni processi è però possibile introdurre almeno parzialmente la logica pull, attraverso un assemblaggio su ordine: l'impresa, utilizzando la logica push, può produrre a stock determinati moduli standardizzati che possono essere assemblati con numerose combinazioni differenti; solo quando arriva l'ordine si effettuerà l'assemblaggio che risponde alle esigenze personalizzate del cliente (logica pull). Occorre quindi bilanciare la logica pull con l'uso di logiche previsionali trovando opportuni punti di snodo.

Anche in questo caso quando si parla di "cliente" ci si riferisce sia a quello esterno che a quello interno all'azienda, inoltre è fondamentale che ci sia il cambiamento culturale altrimenti si rischia di ottenere non risultati nulli ma addirittura disastrosi. La logica pull infine, va applicata anche ai processi di supporto ma solo quando quelli primari che utilizzano il loro output lo richiedono; ciò per evitare sprechi di risorse e di energie.

## **Processi di supporto e gestione delle informazioni**

Una buona gestione per processi richiederebbe che i processi di supporto, che creano informazioni e input necessari ai processi primari, vengano direttamente seguiti da chi si occupa di questi ultimi. Ciò infatti garantirebbe una disponibilità immediata delle informazioni necessarie per prendere le decisioni corrette.

Quando però le dimensioni aziendali diventano rilevanti si tende a centralizzare le attività di supporto per razionalizzare le risorse ed ottenere eventuali economie di scala. Questo produce però dei rischi, innanzitutto quello di straniamento: i processi di supporto svolti da persone diverse e lontano dai processi primari rischiano di produrre output poco efficienti e non pienamente rispondenti alle esigenze dei processi primari; verrebbe spezzata dunque la catena clienti-fornitori. Un altro pericolo è quello di burocratizzazione: l'introduzione di procedure standardizzate per la razionalizzazione delle risorse può produrre deresponsabilizzazione degli staff. Infine, si incorre nel rischio di inaccessibilità all'informazione: vi è infatti la tendenza da parte dei livelli gerarchici superiori a tenere riservate le informazioni in loro possesso, impedendo così la possibilità di prendere decisioni più adeguate grazie all'apporto di quei livelli in possesso di conoscenze più specifiche al riguardo.

Possibili rimedi possono essere i seguenti:

cercare di riportare la gestione delle informazioni “dentro” i processi primari attraverso, per esempio, l'introduzione del responsabile di processo dotato di accesso alle informazioni ad esso relative. Un vantaggio è la possibile eliminazione del processo di supporto con una conseguente semplificazione della struttura aziendale (appiattimento);

cercare, se non altro, di scorporare dai processi di supporto le attività più critiche per i processi primari, per porle sotto il controllo di questi ultimi. Per esempio le piccole opere di manutenzione possono essere svolte direttamente dal reparto coinvolto invece che centralizzare tutto in uno staff, ottenendo un risparmio di tempo e di risorse;

dare maggiore responsabilità ai singoli staff e orientarli ad agire nella logica di servizio alla catena interna di clienti-fornitori, utilizzando per esempio la tecnica degli incentivi (legati ai risultati di processo);

esternalizzare alcuni processi di supporto (outsourcing): questo impone la logica cliente-fornitore dato che parte dell'attività viene ceduta a fornitori esterni. Tale soluzione consente di concentrare le risorse sul core business dell'impresa e la rende più flessibile siccome alcuni costi da fissi divengono variabili, ma si presenta il problema del rapporto col fornitore: tanto più specifica è l'attività a lui demandata tanto più questi acquista potere contrattuale (“lock in” da fornitura specifica).

### **1.4.6 Utilizzo delle tecnologie informatiche e della comunicazione**

Le Tic o ICT (tecnologie informatiche e della comunicazione) sono in grado di offrire grandissimi vantaggi alla gestione per processi, tra i quali si possono ricordare i seguenti:

consentono di far circolare maggiori informazioni che permettono una migliore capacità di analisi e quindi migliorano i processi decisionali; inoltre l'accumulo di conoscenze favorisce lo sfruttamento delle esperienze passate;

permettono di “accorciare” le distanze geografiche e di trattare quindi, in modo unitario processi geograficamente dispersi;

consentono un maggiore controllo lungo tutte le fasi del processo e possono sostituire il lavoro dell'uomo ripetitivo e a scarso valore aggiunto.

Le applicazioni tecnologiche sono in grado di creare ambienti di business ad alta intensità informativa, dove attività manageriali e operative richiedono una massa di informazioni rilevanti, e questa circola sia all'interno che all'esterno dell'azienda costituendo la linfa della gestione per processi.

Perché ciò accada concretamente è però necessario che le Tic siano usate non solo per ridurre il contenuto di lavoro o per controllare i livelli inferiori, ma soprattutto per favorire la comunicazione e la condivisione delle informazioni per accelerare la risoluzione ottimale dei problemi.

## **Integrazione delle attività**

Gli strumenti e i principi citati fino ad ora (nuova cultura, process owner, logica pull, Tic avanzate) sono utili per aumentare la capacità di integrazione dell'impresa lungo i processi aziendali, ma non sono sufficienti, da soli, a realizzare la gestione per processi; occorre infatti agire anche sulla struttura per conferire una maggiore compattezza alla realtà aziendale. E' necessario cioè, ridurre l'esigenza di integrare per ricomporre quelle attività eccessivamente frammentate e svolte da unità organizzative e individui diversi.

Lo scopo può essere raggiunto con l'utilizzo di tecniche che coinvolgono i singoli oppure che agiscono a livello di gruppi o team.

Nel primo caso si cerca di raggruppare le attività diverse all'interno di un unico ruolo, e ciò può avvenire sia a livello orizzontale ( si parlerà allora di "job enlargement") che a livello verticale ("job enrichment").

Con l' "allargamento delle mansioni" si vogliono raggruppare quelle attività esecutive eterogenee che richiedono conoscenze differenziate e che sono nella maggior parte collegate. In questo caso assume vitale importanza la formazione e l'addestramento del personale cui è richiesto di essere figura polivalente. La maggiore conoscenza e professionalità in capo al personale fa sì che esso sia potenzialmente più mobile internamente, in base alle esigenze aziendali, ed inoltre è più facilmente ricollocabile sul mercato; quindi i vantaggi agiscono nella doppia direzione (impresa e lavoratore).

Con l' "arricchimento delle mansioni" invece, si cerca di riportare parte delle funzioni manageriali all'interno dei ruoli esecutivi conferendo loro la responsabilità e il controllo dei risultati ottenuti rispetto alle performance pianificate. Questa tecnica consente di ridurre drasticamente i tempi di decisione e quindi il lead time totale del processo. Il personale, inoltre, è maggiormente incentivato e stimolato ad operare correttamente e con efficienza; infatti può controllare i risultati della propria azione e può prendere alcune decisioni in merito.

Altre tecniche agiscono invece a livello di gruppo o di team interfunzionali. Certe attività possono essere affidate a dei gruppi formati da personale della stessa funzione ma con capacità e competenze diverse oppure, se il processo lo richiede, da personale di diverse funzioni. I vantaggi dei team sono svariati: per esempio si riduce la necessità di integrazione, persone di diverse competenze possono risolvere meglio i problemi senza l'utilizzo di un'eccessiva standardizzazione, si accresce l'apprendimento e la socialità dei membri; la qualità del lavoro dovrebbe dunque risultare migliore.

Esistono però anche dei rischi; team troppo numerosi sono di difficile gestione rispetto ai benefici che si possono ricavare, inoltre può verificarsi un conflitto tra le decisioni assunte dal team e quelle volute dai responsabili funzionali.

Proprio per quest'ultimo motivo è necessario che sia il gruppo che il singolo siano dotati di una delega sostanziale di potere decisionale. Senza di essa è per loro difficile contribuire al perseguimento degli obiettivi aziendali e di processo ed è difficile sentirsi responsabili del proprio impegno e sforzo. Occorre che sia data loro una certa autonomia tra alternative di comportamento e modalità organizzative del proprio lavoro. Inoltre una certa autonomia decisionale favorisce la rapidità di risposta ai problemi locali perché consente di evitare continui ricorsi lenti e costosi ai livelli gerarchici superiori.

### **Organizzazione snella**

Quanto detto nei punti precedenti si riversa sulla struttura organizzativa dell'impresa; maggiore autonomia decisionale ai livelli operativi, maggiore integrazione tra le attività, hanno come conseguenza, infatti, un appiattimento della struttura aziendale.

Questo vuol dire che diminuisce il "fabbisogno" numerico di manager o di figure di alto livello; diminuisce anche l'esigenza degli staff poiché le loro attività sono assorbite da altri reparti o funzioni.

Non bisogna però snellire troppo altrimenti si rischia di privare l'azienda di risorse umane preziose necessarie per promuovere l'innovazione e il cambiamento continuo. Inoltre le organizzazioni snelle sono avvantaggiate nell'utilizzo delle tecnologie di comunicazione e di coordinamento non solo a livello verticale ma soprattutto a livello orizzontale.

Da ultimo, uno schiacciamento dei livelli gerarchici comporta un avvicinamento tra il top e la base della piramide con effetti solo che positivi: il management è così più vicino ai processi, è in grado di vederne e capirne meglio le problematiche e di conseguenza può svolgere più efficacemente la sua funzione di indirizzo, supporto e motivazione del personale.

### **Sintesi**

Volendo fare una breve sintesi dei principali impatti che una struttura per processi ha sull'organizzazione aziendale possiamo dire che:

- l'organizzazione del lavoro è incentrata sui processi;
- per ogni processo viene nominato un responsabile (process owner);
- all'interno di ogni processo, spesso il lavoro viene svolto in team;
- i livelli gerarchici vengono ridotti tanto da poter parlare di strutture piatte o orizzontali;
- empowerment del personale con decentramento del potere ed allargamento delle mansioni dei singoli.

Nonostante i numerosi vantaggi che sono stati descritti con l'impiego di una struttura per processi, numerose sono anche le difficoltà di applicazione. T.H. Davenport sottolinea la riluttanza del management al passaggio ad una organizzazione per processi per le seguenti ragioni:

- l'impulso che essa potrebbe dare verso un cambiamento frenetico e difficilmente gestibile dei processi stessi;
- preoccupazione di perdere le competenze funzionali;

- preoccupazione che i processi, cambiando più rapidamente delle funzioni, possano rappresentare una base instabile su cui fondare l'organizzazione.

Lo studioso continua dicendo che “molte imprese hanno semplicemente imposto la gestione del processo come una dimensione aggiuntiva della struttura, ... assegnando le responsabilità di processo a manager che magari hanno già incarichi di prodotto o funzionali” (T.H. Davenport).

### ***Gestire per processi***

Una volta creati i processi occorre ovviamente gestirli. Gestire i processi significa sostanzialmente intervenire su di essi per migliorarli, renderli più efficienti (meno costosi, più rapidi e di qualità superiore) e rispondenti alle necessità aziendali, al fine di poter creare valore per l'impresa.

Questi interventi di miglioramento si suddividono principalmente in due gruppi: miglioramenti incrementali o gradualmente e miglioramenti straordinari o radicali. Da qui i due termini rispettivamente di Business Process Improvement e Business Process Reengineering.

Volendo indicare in poche parole di cosa si tratta si può dire che con il BPI si cerca di cambiare la situazione esistente partendo da essa; attraverso una minuziosa analisi della situazione attuale dei processi si cerca di individuare le lacune e i difetti per poterli risolvere con opportune nuove soluzioni. In sintesi, come afferma Pierantozzi, si tratta di sottoporre il processo ad una serie di verifiche per operare i cambiamenti necessari a garantire migliori performance, a restare al passo coi concorrenti e a sfruttare le possibilità offerte da eventuali nuove tecnologie.

Il BPR invece parte dalla logica di cambiamento radicale: si ritiene che della situazione attuale nulla sia positivo al fine della creazione del valore, quindi non sono sufficienti interventi di miglioramento ma si rende necessario il ridisegno completo dei processi.<sup>2</sup> Per reingegnerizzazione dei processi aziendali si intende un radicale intervento di ristrutturazione organizzativa, volto a definire i processi aziendali, facendo leva sulle potenzialità di coordinamento e controllo offerto dalle nuove tecnologie. Il BPR non ha il solo scopo di ridurre i costi o aumentare l'efficienza: questi sono solo alcuni degli effetti dell'attività di ridisegno dei processi. Efficacia, soddisfazione del cliente, qualità, minori costi sono ottenibili contemporaneamente. Sarà la strategia aziendale e la scelta del tipo di vantaggio competitivo che si vuole raggiungere nei confronti dei propri concorrenti a identificare i livelli di prestazione e le modalità di ridisegno dei processi. Gli interventi di *reengineering* tendono ad essere molto differenti a seconda del processo e dell'azienda analizzati. È comunque possibile individuare alcune fasi fondamentali:

mappatura dei processi;

ridisegno del flusso di processo, eliminando attività ridondanti e duplicazioni;

*empowerment* “delega di responsabilità”.

---

<sup>2</sup> Per approfondire l'argomento sul BPI e BPR leggere il cap. 2 de *La gestione dei processi nell'ottica del valore*, D. Pierantozzi, EGEA

## **Collaborazione e relazioni tra imprese**

Oggi, sempre più, le imprese non operano da sole sul mercato e non si chiudono in sé stesse, ma al contrario è facile rilevare come la maggior parte di esse instauri delle relazioni di partnership con altre aziende esterne, siano esse fornitrici, clienti o concorrenti, e ciò al fine di aumentare la propria competitività e la propria capacità di sviluppo.

Le principali tendenze verso la partnership sono sostanzialmente tre<sup>3</sup>:

outsourcing dei processi primari o di quelli di supporto; le imprese cercano di concentrare le proprie risorse sul core business dell'azienda quindi tendono ad esternalizzare parte delle proprie attività. E' necessario pertanto che l'azienda instauri un vero e proprio rapporto di collaborazione col fornitore basato sulla fiducia reciproca, sullo scambio di informazioni e di know-how e sulla cooperazione nella progettazione dei componenti oggetto della fornitura. La partnership richiede dunque un investimento nel rapporto col fornitore di lungo termine per poter gestire e integrare i processi interaziendali e ottenere piena soddisfazione delle proprie esigenze. Il partner dell'azienda deve essere il frutto di un'attenta selezione e contrattazione dato che giocherà un ruolo importante all'interno della strategia aziendale stessa;

accordi e alleanze strategiche; sono realizzate, solitamente, da imprese che operano nello stesso mercato o nello stesso stadio della filiera produttiva, al fine di raggiungere delle economie di scala o per ottenere la massa critica necessaria per lo svolgimento di una determinata funzione (per esempio per realizzare ricerche di sviluppo e innovazione);

integrazione di filiera; tutte le imprese che, a cascata, concorrono alla realizzazione di un prodotto finito (dal reperimento delle materie prime alla distribuzione) stringono accordi o si integrano al fine di garantire un maggiore controllo sul prodotto finale o per ridurre i tempi di risposta al mercato.

Queste relazioni sono molto personalizzate e proprio per questo possono presentare dei rischi: vi è un'eccessiva specializzazione degli investimenti. Il rischio è quello di un comportamento opportunistico da parte del fornitore ma anche quello della difficile convertibilità dell'investimento fatto per soddisfare le esigenze personalizzate del proprio cliente: se questi non vuole più il nostro output, come utilizzare gli sforzi fatti?

Spesso queste tendenze danno luogo a due fenomeni: le reti di imprese e l'organizzazione a rete.

### **Le reti di imprese**

La realtà italiana è dominata dalle pmi<sup>4</sup> e queste più che crescere autonomamente sono orientate a sviluppare delle relazioni di cooperazione con altre imprese, creando delle vere e proprie reti di imprese. Nella rete ogni impresa agisce autonomamente e indipendentemente ma coopera con le altre al fine di raggiungere obiettivi o risultati

---

<sup>3</sup> Considerazioni tratte dal paragrafo 3.5 di E. Bartezzaghi, G. Spina, R. Verganti, *Organizzare le PMI per la crescita*, Il sole 24 ore 1999, pp. 104-115.

<sup>4</sup> Piccole e medie imprese

condivisi. La rete permette alle imprese che entrano in relazione, di acquisire le competenze diverse e complementari che possiedono le altre, ed inoltre possono raggiungere la massa critica necessaria per penetrare nel mercato e sostenere la forte concorrenza presente: cooperando acquisiscono forza ma mantengono ugualmente la struttura più flessibile della piccola o media impresa.

Da uno studio di UnionCamere<sup>5</sup> risulta che la maggior parte delle pmi italiane, a prescindere dalla dimensione, si muove all'interno di un sistema collaborativo non solo di partnership ma addirittura di proprietà, che evidenzia come esse appartengano a gruppi o a reti azionarie di imprese. “Cambiano di conseguenza per le medie imprese i modelli organizzativi: emergono, anche all'interno di aree periferiche, imprese leader, che hanno un forte indotto e dunque relazioni forti con imprese satelliti”, afferma Giancarlo Capitani<sup>6</sup>, e prosegue dicendo “dietro l'innovazione dei processi sta soprattutto la creazione di reti produttive sempre più lunghe, ma anche di processi crescenti di delocalizzazione verso paesi emergenti (ad esempio verso l'Est europeo per le imprese del Nord-Est), che genera una domanda di governo; come pure il focus sulle vendite che deriva dalla creazione di reti lunghe di distribuzione e di vendita, che vedono la presenza di partner esterni. Si assiste in questa fase ad un processo di transizione da una piccola azienda nucleare a un'impresa estesa sul modello della grande impresa organizzata a rete”.

### **Organizzazione a rete**

Anche le imprese di più grandi dimensioni sono alla continua ricerca di flessibilità e agilità. Per ottenere questi risultati esse ricorrono alla destrutturazione aziendale e al decentramento del potere decisionale.

Queste imprese frantumano le unità organizzative di grandi dimensioni in organizzazioni più piccole e conferiscono loro una maggiore autonomia e indipendenza; ovviamente queste ultime devono sviluppare e garantire una capacità di integrazione con le altre unità dell'azienda e con gli attori esterni, cioè fornitori e clienti. Si parla in questo modo di organizzazione a rete.

Il meccanismo della rete regola i rapporti tra le imprese coinvolte in modo intermedio tra quello gerarchico e quello del puro mercato; è pertanto necessario che le imprese stringano delle relazioni caratterizzate dalla durata temporale (protratta nel medio lungo periodo) e dalla libera volontà di interazione. Ognuna di esse infatti agisce autonomamente ed ha dei rapporti con altri soggetti economici esterni alla rete.

Perché si sviluppi un rapporto di rete è necessario che ci sia una fiducia reciproca tra gli attori, inoltre è importante la presenza di un'impresa che agisca da leader, che traini cioè la rete grazie alla sua maggiore dimensione o importanza sul mercato, o per le sue competenze altamente specialistiche e insostituibili.

Le difficoltà della rete stanno però nel riuscire a selezionare correttamente i partners di cui fidarsi e con cui collaborare e che siano in grado di creare valore alla rete stessa. Ma è altrettanto importante definire fin dall'inizio come saranno ripartiti i surplus ottenuti dalla rete: le imprese infatti partecipano alla rete perché sanno che potranno ottenere dei vantaggi (conoscenza di nuovi mercati, diminuzione dei costi,

---

<sup>5</sup> Osservazioni tratte dalla rivista *Focus Zerouno* di maggio 2002, Mondadori informatica

<sup>6</sup> Giancarlo Capitani, amministratore delegato di NetConsulting

acquisizione di nuove competenze...) e solo se il meccanismo di ripartizione risulta equo esse avranno incentivo a collaborare nel lungo termine.

Ovviamente le imprese della rete per poter comunicare tra loro avranno bisogno di armonizzare il linguaggio informatico e contabile.

## **Il mondo internet**

Infine non poteva mancare un accenno alla tecnologia per eccellenza: internet.

Le moderne tecnologie di comunicazione offrono delle opportunità enormi alle aziende per creare e gestire delle reti di imprese.

Le reti di organizzazioni si scambiano moltissime informazioni e conoscenze e lo fanno attraverso il sistema di internet. Internet è una rete di comunicazione che offre dei potenziali altissimi in termini di strategie aziendali. Con internet tutti i computer del mondo possono entrare in comunicazione tra loro ma è anche possibile creare dei gruppi chiusi di utenti: intranet ed extranet; le frontiere geografiche, inoltre, vengono sostanzialmente abbattute.

Con internet si può accedere a numerose informazioni e si possono svolgere in modo efficiente ed efficace diverse attività: basti pensare all' e-commerce o alla creazione delle imprese virtuali.