

DIRIGERE LA STRATEGIA

Corso di «Analisi e audit dei processi»

Corso di Laurea Magistrale in «Amministrazione Finanza e Consulenza Aziendale»

Curriculum in «Amministrazione e Consulenza in Fashion, Art and Food»

a.a. 2020/ 2021

Prof.ssa Rita Lamboglia

Un modello di gestione dei processi

La gestione dei processi implica numerose decisioni che ne stabiliscono la finalità complessiva, la struttura e le pratiche operative.

Le decisioni possono essere classificate in quattro gruppi corrispondenti a quattro filoni di attività:

1. **Dirigere la strategia complessiva dei processi (DIREZIONE)**- *prerequisito per la progettazione dei processi è la piena comprensione dei processi e della loro finalità strategica, e di come tale finalità strategica si traduce in realtà*
2. **Progettare i prodotti, i servizi e i processi (PROGETTAZIONE)**- *la progettazione è l'attività che consiste nel determinare la struttura fisica, la forma e la composizione dei processi, nonché dei prodotti e dei servizi che vengono realizzati (Mappatura)*
3. **Pianificare e controllare l'esecuzione del processo**- *una volta progettata, la realizzazione dei prodotti e l'erogazione dei servizi va pianificata e controllata*
4. **Sviluppare le performance del processo (SVILUPPO)**- *si sta diffondendo sempre più la convinzione che i manager dei processi non possano semplicemente continuare a realizzare prodotti ed erogare i servizi come hanno sempre fatto. Essi hanno il compito di sviluppare le competenze necessarie (Migliorare le competenze) per migliorare le performance del processo*

Introduzione

- Nel lungo termine l'obiettivo principale (e secondo alcuni l'unico) dei processi è quello di assicurare all'azienda una qualche forma di vantaggio competitivo. Ecco perché il management dei processi e la sua strategia devono essere logicamente coerenti
- I processi possono avere un forte impatto a livello strategico. Numerose imprese di successo, come Zara, fanno leva sulle proprie risorse operative per ottenere un successo strategico di lungo termine. Questa azienda ha scoperto che è il modo in cui gestisce i propri processi a differenziarla e a renderla superiore rispetto ai propri concorrenti
- Una chiara strategia dei processi è fondamentale. La gestione dei processi, pur essendo di natura prevalentemente «operativa», possiede anche una dimensione strategica che è di importanza vitale se si vuole che i processi diano un contributo alla competitività

Per cominciare possiamo affermare che...

La strategia dei processi è l'insieme delle decisioni e azioni che influenzano la visione a lungo termine, gli obiettivi e le capacità dei processi ed il loro contributo alla strategia complessiva.

È il modo in cui le risorse dei processi vengono sviluppate nel lungo termine per creare un vantaggio competitivo sostenibile per l'azienda

La strategia dei processi si concretizzerà nel MODELLO complessivo delle decisioni prese da un'azienda nello sviluppo dei propri processi a lungo termine

Che cosa dovrebbe fare una strategia dei processi?

1. Articolare una visione di come i processi dell'azienda possono contribuire alla strategia complessiva dell'azienda
2. Dovrebbe tradurre le esigenze del mercato in un messaggio significativo per i processi
3. Significa descrivere ciò che vuole un cliente in una serie di obiettivi di performance dei processi chiari e collocati in ordine di priorità
4. Dovrebbe identificare le macro-decisioni che influenzano le competenze dei processi e consentirne lo sviluppo di lungo termine in modo che formino la base per il vantaggio sostenibile dell'azienda
5. Dovrebbe spiegare come si riconciliano esigenze del mercato e decisioni strategiche relative ai processi

Una strategia dei processi deve tener conto degli stakeholder importanti

- Tutti i processi hanno degli stakeholder
- Si tratta delle persone e dei gruppi di portatori di un interesse legittimo nei confronti della strategia dei processi
- Alcuni stakeholder sono interni, come i dipendenti, altri sono esterni come i clienti, le associazioni e i gruppi che operano nella società civile, e gli azionisti dell'azienda
- In qualsiasi organizzazione è compito della «funzione processi» conoscere gli obiettivi che sono, spesso in conflitto, dei suoi stakeholder e fissare i propri di conseguenza
- Sebbene tutti i gruppi di stakeholder siano interessati, in misura diversa, alle performance dei processi, è probabile che ognuno di essi giudichi in base a ottiche assai diverse l'importanza di questo o di quell'aspetto delle performance

Tipici obiettivi di performance in riferimento ai diversi stakeholder- alcuni esempi

Stakeholder	Cosa vogliono gli stakeholder dai processi	Cosa vogliono i processi dagli stakeholder
AZIONISTI	Redditività del capitale investito Stabilità dei rendimenti Liquidità dell'investimento	Capitali da investire Impegno a lungo termine
DIRETTORI/TOP MANAGEMENT	Costi operativi bassi/accettabili Garanzia di rendimento Investimenti ben finalizzati Innovazioni	Strategie robuste, coerenti, chiare e praticabili Investimenti adeguati
PERSONALE	Stipendio equo Buone condizioni di lavoro Sicurezza dell'ambiente di lavoro Sviluppo personale di carriera	Scarso assenteismo Diligenza e impegno Onestà coinvolgimento

Responsabilità sociale d'impresa (CSR) e approccio «triple bottom line»

- Fortemente connesso alla prospettiva basata sugli stakeholder nel valutare le performance dei processi è l'approccio che fa riferimento alla CSR
- *«La responsabilità sociale d'impresa [...] consiste nel prestare ascolto alle richieste degli stakeholder dell'impresa e nel rispondervi in modo adeguato. Essa comprende anche le esigenze di uno sviluppo sostenibile»* Mark&Spencer, catena britannica di grandi magazzini
- Innestare il concetto di CSR nelle prassi operative è un'impresa di notevole difficoltà, sebbene non manchino i tentativi. Uno di questi è la cosiddetta «triple bottom line», un approccio alla creazione di valore che si propone di integrare gli impatti economico, ambientale e sociale
- I sistemi di misura delle performance in ottica CSR vanno integrati nei processi di business e supportati da adeguata formazione del personale

Una strategia dei processi deve articolare una visione per il contributo dei processi

- La strategia dei processi dovrebbe articolare una «visione» per il contributo dei processi alla strategia complessiva
- La «visione» relativa a un processo è una chiara definizione del modo in cui il processo intende creare valore per l'azienda
- Non è una descrizione di ciò che i processi vogliono ottenere (in questo caso si dovrebbe parlare di obiettivi), ma un'idea generale di ciò che devono diventare e del contributo che dovrebbero dare
- Un modello che ben sintetizza il contributo dei processi è il modello delle 4 fasi di Hayes e Wheelwright (1984). Il modello mostra la progressione dei processi dal ruolo sostanzialmente negativo della fase 1, al ruolo di eccellenza della fase 4, in cui diventa l'elemento centrale della strategia competitiva

Fase 1- internamente neutrale

- È il livello più basso che un processo può assumere. Le altre funzioni la considerano come un peso, che impedisce loro di competere efficacemente. La funzione processi è orientata solo all'interno e, nel migliore dei casi è reattiva ed offre uno scarsissimo contributo al perseguimento del successo competitivo
- Le altre componenti dell'organizzazione non riconoscono ai processi la fonte di alcun talento specifico, o di alcun vantaggio competitivo
- La visione è essere «internamente neutrale», una posizione che cerca di ottenere non facendo alcunché di positivo

Fase2- esternamente neutrale

- Per uscire dalla fase 1, la funzione processi deve innanzitutto cominciare a confrontarsi con aziende o organizzazioni analoghe che operano sul mercato
- In questo raffronto, non immediatamente diventa il top del mercato ma, se non altro si misura con la performance dei concorrenti e cerca di adeguarsi, adottandone le «best practices»
- L'obiettivo è mettersi sullo stesso piano delle altre aziende del settore, o diventare «esternamente neutrale», importando idee e pratiche dai migliori del settore

Fase3-Internamente di supporto

- Nella fase 3 i processi hanno raggiunto il livello di eccellenza nel loro mercato
- Forse non sono migliori dei concorrenti su tutti gli aspetti delle performance, ma sono sostanzialmente in linea con i migliori
- La visione dei processi della fase 3 è essere chiaramente, e indiscutibilmente, le migliori del mercato
- La funzione dei processi può cercare di raggiungere questo traguardo focalizzandosi sugli obiettivi competitivi o strategici dell'azienda e sviluppando le risorse competitive appropriate per eccellere nelle aree in cui l'azienda deve competere efficacemente
- I processi cercano di diventare «internamente di supporto» attraverso una strategia credibile dei processi

Fase 4- esternamente di supporto

- La differenza tra la fase 3 e la fase 4 è sottile, ma importante
- Nell'azienda di fase 4 la visione dei processi è quella di mettere a disposizione le basi per il successo competitivo
- I processi guardano a lungo termine. Prevedono probabili cambiamenti che potrebbero intervenire nei mercati e nella catena logistica e, con il passare del tempo, sviluppano le competenze che occorrono per competere nel mercato del futuro
- In sostanza cercano di posizionarsi «un passo avanti» rispetto ai concorrenti, nel modo in cui creano nuovi prodotti e servizi e organizzano i propri processi cercano di diventare «esternamente di supporto»

Il modello di Hayes e Wheelwright

Nel modello in 4 fasi di Hayes e Wheelwright il contributo dei processi passa dall'implementazione della strategia, al supporto della strategia e, infine, alla guida della strategia

Una strategia dei processi dovrebbe definire gli obiettivi di performance dei processi

- L'approccio per processi crea valore aggiunto per i clienti e contribuisce alla competitività attraverso la capacità di soddisfare le esigenze dei suoi clienti
 - Le performance dei processi sono caratterizzate da cinque aree, che incidono tutte quante, in misura maggiore o minore, sulla soddisfazione dei clienti finali e sulla competitività dell'azienda
1. **Qualità:** fare bene le cose, fornendo beni e servizi, esenti da errori, che funzionino bene
 2. **Velocità:** fare le cose rapidamente, minimizzando il tempo che intercorre tra la richiesta di beni e servizi da parte del cliente e la consegna di tali beni e servizi
 3. **Affidabilità:** fare le cose nel rispetto dei tempi, mantenendo le promesse di consegna fatte ai clienti
 4. **Flessibilità:** modificare ciò che si fa, o il modo in cui lo si fa, ossia la capacità di variare o di adattare, le attività dei processi per reagire a circostanze inattese, o fornire ai clienti un trattamento personalizzato, o per introdurre nuovi prodotti o servizi
 5. **Costo:** fare le cose in modo economico, producendo beni e servizi a un costo che consente di venderli ad un prezzo appropriato per il mercato, assicurando, nel contempo, un ritorno finanziario all'organizzazione

L'esatto significato degli obiettivi di performance differisce da un processo ad un altro

- Processi diversi avranno visioni diverse di ciò che significa effettivamente ognuno degli obiettivi di performance
- Nella slide successiva vengono indicate i differenti obiettivi di performance tra un'acciaieria e una compagnia di assicurazioni

COMPAGNIA DI ASSICURAZIONI Gli aspetti di ciascun obiettivo di performance includono...	Obiettivi di performance	ACCIAIERIA Gli aspetti di ciascun obiettivo di performance includono
Professionalità dello staff Cordialità dello staff	Qualità	% di prodotti conformi alle specifiche relative
Tempi di risposta del call center Tempestività dei consigli tecnici	Velocità	Lead-time dalla richiesta di informazioni al preventivo Lead-time dall'ordine alla consegna
Costante informazione ai clienti Rispetto della scadenza originariamente fissata	Affidabilità	% delle consegne puntuali e complete Informazione costante ai clienti sulle date di consegna
Personalizzazione delle condizioni di copertura assicurativa Capacità di gestire un'ampia gamma di rischi	Flessibilità	Capacità di modificare quantità, composizione e tempistica di un ordine
Prezzo dei premi delle polizze	Costo	Sconti disponibili Prezzo dei prodotti

Una strategia dei processi deve identificare le macro decisioni necessarie a conseguire gli obiettivi

- Poche aziende hanno le risorse necessarie per investire su tutte le azioni che potrebbero migliorare le performance dei loro processi
- Quindi la strategia dei processi deve essere in grado di indicare il modo migliore in cui esse possono raggiungere gli obiettivi di performance stabiliti
- Esistono diverse modalità con cui sono definite le categorie decisionali relative alla strategia dei processi. Sono tutte valide nella misura in cui sono in grado di «catturare» le decisioni critiche.
- Per esaminarle utilizzeremo la stessa modalità impiegata per classificare le decisioni relative ai processi, nelle attività di PROGETTAZIONE, ESECUZIONE E SVILUPPO

Alcuni esempi di decisioni strategiche da affrontare

<i>Decisioni strategiche riguardanti la progettazione dei processi</i>	• Con quali modalità i processi dovrebbero decidere prodotti o servizi sviluppare? O come il processo di sviluppo dovrebbe essere gestito? • I processi dovrebbero sviluppare i propri prodotti o servizi all'interno, o esternalizzare la produzione? • Dove dovrebbero essere localizzati i siti operativi?
<i>Decisioni strategiche riguardanti la pianificazione ed il controllo della produzione/erogazione di prodotti e servizi</i>	• Con quali modalità i processi dovrebbero prevedere e monitorare la domanda relativa ai prodotti e ai servizi? • Come si dovrebbero adeguare le attività alle fluttuazioni della domanda? • Quale approccio e quali sistemi dovrebbero essere utilizzati per pianificare le attività?
<i>Decisioni strategiche riguardanti lo sviluppo delle performance dei processi</i>	• Come si dovrebbero misurare le performance dei processi? • Chi dovrebbe essere coinvolto nel processo di miglioramento? • Quanto deve essere rapido il miglioramento delle performance?

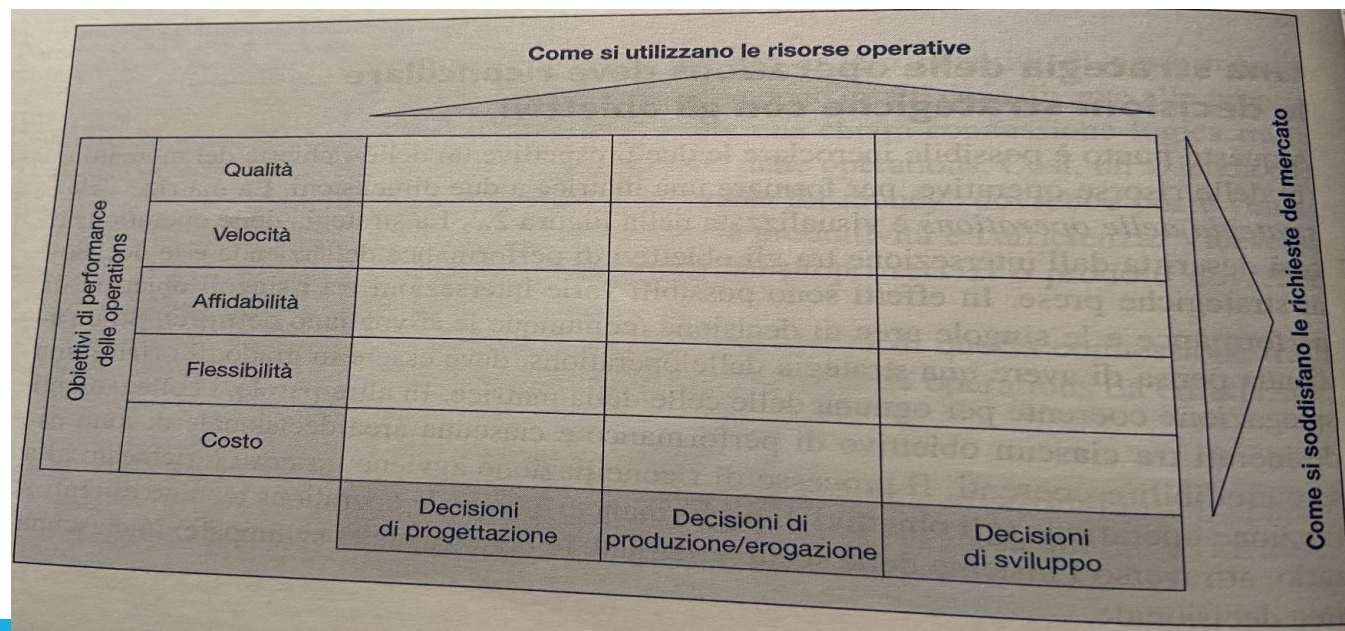
Una strategia dei processi deve riconciliare le decisioni strategiche con gli obiettivi

LA STRATEGIA DEI PROCESSI CONSENTE DI DEFINIRE LA RELAZIONE TRA GLI OBIETTIVI DEI PROCESSI E I MEZZI CON CUI REALIZZARLI

A questo punto è possibile incrociare le 2 prospettive:

- a) delle richieste del mercato
- b) delle risorse operative

E formare così una matrice a 2 dimensioni: [LA MATRICE DELLA STRATEGIA DELLE OPERATIONS](#)



I concetti di «modello di business» e «modello operativo»

Due concetti attinenti alla strategia delle operations/processi sono emersi negli ultimi anni:

- **Modello di business:** è il piano da realizzare da parte di un'impresa per generare ricavi e realizzare profitti. Comprende le varie componenti e funzioni organizzative dell'azienda, il fatturato che produce e i costi a cui è soggetta. In altre parole quello che l'impresa fa e il modo in cui produce reddito
- **Modello operativo:** è una progettazione di alto livello dell'organizzazione che definisce la struttura e lo stile che consentono all'organizzazione di conseguire i propri obiettivi di business

Il «modello di business»

I modelli di business possiedono in comune diversi elementi:

1. La proposta di valore (value proposition) ci ciò che viene offerto sul mercato
2. I segmenti obiettivo di clienti cui è rivolta tale proposta di valore
3. I canali di comunicazione e di distribuzione utilizzati
4. I rapporti instaurati con i clienti
5. Le competenze fondamentali del modello
6. La configurazione delle sue attività
7. I partner e le loro motivazioni per collaborare al modello di business
8. Il flusso dei ricavi generato dal modello di business, ossia il modo in cui questo permette di generare reddito
9. La struttura dei costi del modello di business

Come si può vedere....

Questo concetto di modello di business è per molti versi analogo a quello di «strategia di business», ma tende a dare risalto non solo ai concorrenti della strategia, ma soprattutto ai MODI con cui essa trova attuazione

Modello operativo

- Deve fornire una descrizione chiara e onnicomprensiva di ciò che l'organizzazione fa, prendendo in considerazione sia il livello di business che quello tecnologico
- Offre una visione dell'azienda in termini di rapporti chiave delle funzioni, i processi e le struttura necessari all'organizzazione per adempiere alla propria missione
- A differenza del modello di business che assume una vocazione al profitto dell'organizzazione, la filosofia del modello operativo può essere applicata alle organizzazioni no profit ed al settore pubblico

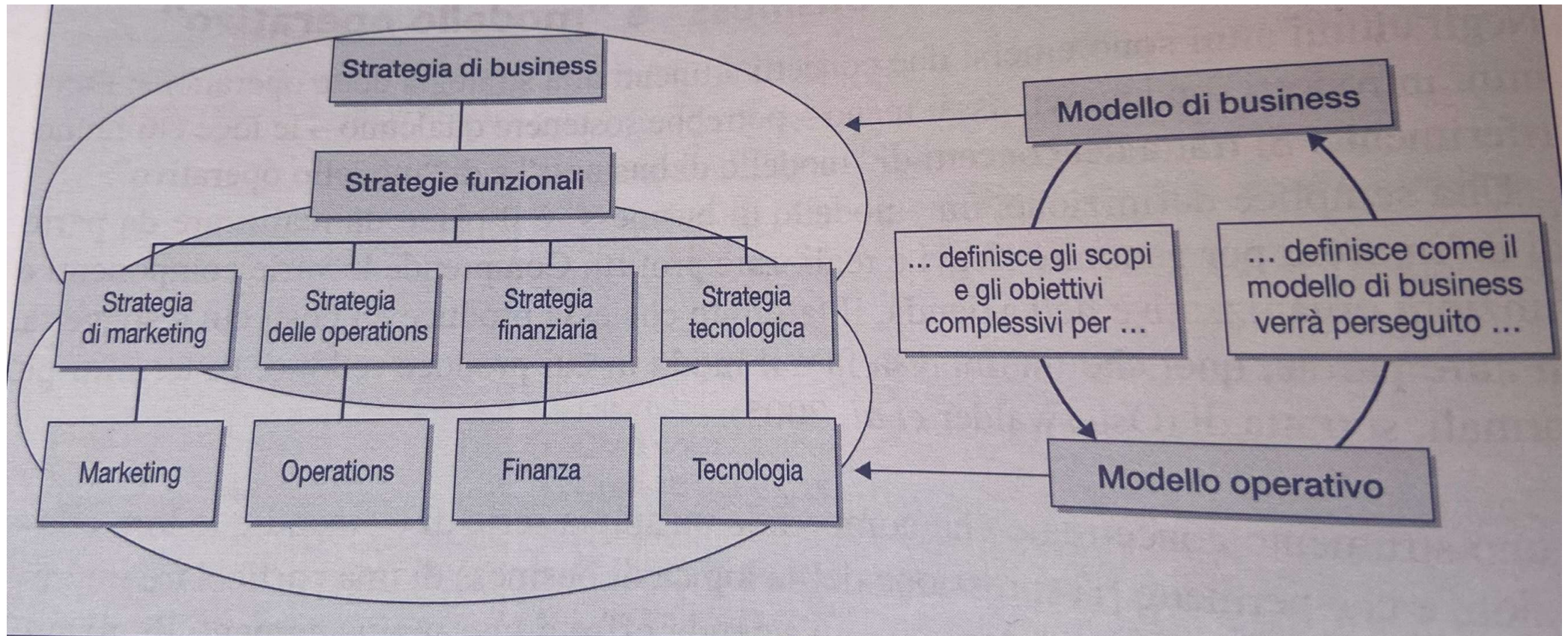
Un modello operativo dovrebbe includere parte o la totalità dei seguenti elementi

- Indicatori chiave di performance (*Key performance indicators*, KPI)
- Struttura finanziaria di base, ossia conto economico, nuovi investimenti e cash flow
- Definizione delle responsabilità per aree geografiche, prodotti, etc
- Struttura dell'organizzazione, espressa in termini di aree di competenza
- Sistemi e tecnologie
- Responsabilità dei processi e loro interazioni
- Conoscenze e competenze chiave

Il modello operativo presenta due importanti caratteristiche

- Per Prima cosa, non rispetta i convenzionali confini tra le funzioni. Il concetto di modello operativo riflette l'idea secondo cui i manager sono manager dei processi e tutte le funzioni possono essere considerate parte dei processi
- Secondo, esistono distinzioni tra il «modello di business» ed il «modello operativo». La differenza principale è che i modelli operativi sono più focalizzati sul modo in cui deve essere attuata una strategia di business complessiva e possiedono una vocazione intrinseca a cambiare o trasformare le risorse o i processi dell'organizzazione. Viene spesso utilizzata l'espressione «**modello operativo obiettivo**» per indicare il modo in cui l'organizzazione dovrebbe operare per raggiungere i propri obiettivi e perseguire con successo il proprio modello di business

Il rapporto tra i concetti di «modello di business» e «modello operativo»



Casi di studio!

- McDonald's
- Brunello Cucinelli
- Calzedonia