

# **La Business Process Reengineering nella piccola e media impresa**

***“Ci vogliono vent’anni per farsi una reputazione,  
e pochi mesi per rovinarla”. (Warren Buffett)***

## INTRODUZIONE

Scopo del presente testo è quello di fornire alle aziende medio-piccole un metodo per aiutarle a misurare il proprio livello di efficienza nei processi gestionali interni.

L'efficienza, come è facile intuire, significa economia e pertanto minimizzazione di tutti quei costi superflui che sono difficilmente misurabili e riscontrabili perché "nascosti" nella complessità dei meccanismi di gestione quotidiana.

Spesso gli impegni di routine fatti di gestione ordinaria, di decisioni su eventi eccezionali o di dialettica anche conflittuale interna assorbono la gran parte delle energie degli imprenditori che non percepiscono il lento deterioramento, inevitabile nel tempo, dell'organizzazione del sistema azienda nel suo complesso.

Il sistema organizzativo aziendale infatti, anche se il migliore possibile allatto della sua definizione, non sfugge a questo tarlo così come ogni impianto o ogni materiale (fatta qualche eccezione) non sfuggono al processo di invecchiamento e di obsolescenza.

Quanto dura un assetto organizzativo ben studiato ed altrettanto bene gestito? Certamente nel presente, sicuramente nell'anno successivo e probabilmente anche per i due anni a venire, a meno di grossi capovolgimenti socio-economici.

Ma poi?

Gli agenti esterni che minacciano l'adeguatezza del modello organizzativo adottato, e pertanto della gestione efficiente dell'azienda, possono essere tanti: dai mutamenti della domanda alla difficoltà di competere con nuove offerte, dal mercato che cambia le regole alla concorrenza che opera in maniera innovativa e più competitiva, dal personale che abbandona l'azienda per andare dalla concorrenza alla difficoltà di reperire competenze affini, dall'aumento dei costi delle materie prime ai fornitori abituali che cessano l'attività, dall'apparire sul mercato di nuovi e più performanti impianti all'evoluzione dei materiali, dai mutamenti del sistema bancario nella cessione dei crediti alle fonti alternative di finanziamento. E così via!

La curva che misura la validità del sistema organizzativo di un'azienda, all'inizio piatta, inizia la sua flessione col trascorrere del tempo (omettendo di considerare eventi eccezionali). E se nel breve la sua flessione è impercettibile nel lungo periodo rischia di precipitare.

La ricerca dell'efficienza di gestione dovrebbe essere per un imprenditore una azione continua così come lo è la attenzione alla riduzione dei costi. Spesso quest'ultima attività si fa analizzando i libri contabili e tutti i report consuntivi che il sistema amministrativo in genere produce. Si tratta però di costi contabilmente rilevabili e come tali misurabili contrariamente alle inefficienze interne che sfuggono a questo tipo di analisi ma che producono costi "sommersi" che agiscono comunque sul risultato di esercizio.

## CAPITOLO 1

### 1.1 Cenni introduttivi

Come indicato nella introduzione del presente volume, i costi di una azienda possono essere suddivisi in due grandi categorie; i “*costi contabilmente riscontrabili*” e quelli “*nascosti*” più pericolosi perché dovuti all'inefficienza dei processi di gestione.

La attività di “Business Process Reengineering” (BPR) agisce sulla seconda categoria di costi, quelli “*nascosti*”, subdoli per loro natura, perché, sebbene se ne percepisca la loro virale presenza, sono di difficile quantificazione essendo essi distribuiti in maniera casuale e in misura non facilmente riconducibile nei costi generali d'esercizio.

**Il BPR è una metodologia finalizzata ad individuare le inefficienze di gestione nelle aziende; inefficienze dovute sia a fattori interni, cioè all'organizzazione vigente ormai obsoleta, sia esterni perché derivanti dal modo di operare dell'azienda che non si è adeguata alle modificazioni del proprio mercato. Fattori questi che inevitabilmente vengono a manifestarsi con il tempo nella vita di qualsiasi impresa.**

La necessità di revisione della propria organizzazione viene tuttavia considerata con attenzione da quelle aziende che possiamo definire “virtuose” perché operano all'insegna di una costante ed attenta analisi della dinamica evolutiva del proprio mercato o perché, consapevoli che il proprio modello organizzativo di gestione è ormai inadeguato, ne vogliono adottare uno più efficiente e più consono alle strategie di sviluppo definite. Molto spesso le due operazioni non sono disgiunte tra loro. Rivedere i propri processi di gestione significa avere l'unico obiettivo di migliorare la competitività dell'azienda sul mercato agendo sia sulla propria offerta (efficacia) sia sull'ottimizzazione dei propri costi interni di gestione (efficienza).

In molte altre realtà, in verità poco virtuose, la necessità non viene ravvisata nonostante la percezione di un disagio funzionale che si avverte nella quotidianità e che è dovuto al crescere nel tempo del numero delle eccezioni nei flussi operativi dell'azienda. Tali eccezioni (errori, ritardi, crescita di ore straordinarie, conflitti tra reparti, incertezze, contestazioni dei clienti, ...), che coinvolgono qualsiasi reparto, sono un importante segnale di allarme che indica che il modello organizzativo non funziona più come dovrebbe sia perché sono cambiate le caratteristiche dal mercato (concorrenza inclusa) sia perché il personale ha perso le sue certezze dovendo operare in un contesto dove le regole sono diventate nel tempo sempre più imprecise e confuse se non addirittura contraddittorie. Un modello organizzativo è inequivocabilmente superato quando per funzionare necessita con sempre maggiore frequenza di interventi manageriali su eventi contingenti per i quali vengono poi individuate soluzioni mirate che spesso però si esauriscono lì e non trovano posto nei comportamenti codificati (procedure).

Gli effetti dovuti alle inefficienze di un sistema organizzativo non più rappresentativo del modo di operare dell'azienda, si manifestano con costi reali difficilmente quantificabili puntualmente; l'unica evidenza risiede nell'aumento progressivo dell'erosione dei margini d'esercizio dovuta ad un altrettanto progressivo aumento della spesa di gestione. Spesso gli imprenditori cercano di fare fronte a questa condizione operando tagli sempre maggiori alle spese; agendo cioè su quei costi che appartengono alla categoria dei “*contabilmente riscontrabili*”. Così facendo si opera però sugli effetti e non sulle cause, spesso nella condizione che quanto tagliabile è già stato tagliato (l'attenzione ai costi è una costante per qualsiasi azienda), i margini di azione diventano sempre più esigui e difficili ed i risultati attesi sempre meno lusinghieri.

## 1.2 La crisi del mercato ed i nuovi scenari futuri

Oggi si parla sempre più frequentemente della ritrosia all'innovazione che caratterizza la media-piccola impresa italiana. La globalizzazione, che vede comparire sempre più concorrenti su quello che è stato nel passato un mercato del quale erano noti tutti i suoi aspetti, impone revisioni critiche al proprio modo di operare. Le certezze che hanno caratterizzato lo sviluppo di modelli di business che nel recente passato si mostravano molto performanti, sono sempre di più minacciate dall'import di prodotti fabbricati da concorrenti agguerriti che producono in aree geografiche dove i costi di produzione sono talmente bassi da compensare l'extra costo delle spedizioni su tratte intercontinentali.

Spesso si sentono imprenditori del territorio che si trincerano dietro l'assunto che da queste imprese di oltre oceano arrivano prodotti di bassa qualità che nulla hanno a che vedere con il prodotto di casa nostra. Questa certezza, che se nel passato aveva la sua fondatezza, oggi ne ha sempre di meno; sono state proprio le nostre aziende che, delocalizzando le proprie produzioni, hanno creato in quelle aree geografiche le competenze anche per produzioni di qualità. Basti pensare alle imprese del "luxury" e del "fashion", che per definizione basano i loro fattori di successo sulla qualità dei prodotti, oggi attingono dalle aree di oltre oceano materie prime e processi di produzione di qualità.

I mega trend di mercato indicano un progressivo aumento dei costi di produzione in quei paesi oggi considerati economici; il loro progresso nel sociale, ancora lento ma in atto, farà perdere loro una parte della competitività acquisita. Questo fatto determinerà nel futuro un lento rientro in house di alcune fasi dei processi produttivi, in alcuni contesti è già in atto, determinando un impatto molto forte nell'organizzazione delle nostre aziende che avranno la necessità di rivedere i propri processi interni riorganizzandone il funzionamento e soprattutto ottimizzandone il costo.

La grande crisi oggi in atto sul mercato mondiale ha messo in evidenza la forte dipendenza delle aziende di queste aree geografiche dalle economie occidentali. L'impatto sulle loro economie è stato in parte tuttavia compensato dalla maggiore esportazione di prodotti a basso costo, anche se di bassa qualità, dovuta ad una domanda crescente da parte del mercato dell'occidente impoverito dallo stato di crisi che ha diminuito la capacità di spesa delle famiglie. E' lecito tuttavia attendersi, data la forte aggressività di questi paesi, una loro reazione alla ripresa dell'economia occidentale con offerte maggiormente competitive sul piano della qualità e con propri brand di mercato apprezzati e richiesti dai consumatori occidentali. E' significativo il caso della società indiana Tata che ha acquisito brand storici quali "Jaguar" e "Rover" o della "Volvo" e della "Benelli" (per rimanere in casa nostra) che sono ormai aziende a capitale interamente cinese.

Nella lingua cinese la parola "crisi" si scrive con l'utilizzo di due ideogrammi dove il primo significa "pericolo" ed il secondo "opportunità" (vedi figura che segue). Questo aspetto semantico della parola, espresso in maniera suggestiva nel vocabolario cinese con un aspetto grafico efficace che vede associati i due termini, lascia intuire la forte propensione della visione positiva della vita da parte dei cinesi che la coniugano nel contesto del business con l'aggressività sul mercato.

# 危機

La globalizzazione, dopo una fase di “colonialismo economico” da parte dei paesi occidentali nei confronti di quelli economicamente più deboli, è in una fase di modificazione. Alcuni di questi paesi hanno infatti oggi assunto un livello di competitività elevatissimo ed hanno visto una forte crescita della domanda interna al punto da essere considerati delle economie emergenti se non addirittura consolidate.

Questi paesi, denominati BRICS (Brasile, India, Russia, Cina e Sudafrica) nel recente passato erano di interesse del mondo occidentale per i loro bassi costi di produzione, sono oggi di altrettanto interesse perché rappresentano un mercato in forte crescita e pertanto ad alto potenziale di spesa nell’acquisto di prodotti dell’occidente.

La trasformazione di questi paesi da colonie economiche a potenze economiche rappresenta un elemento di discontinuità planetario che sta imponendo alle imprese occidentali un nuovo modo di considerarli; da terzisti a partner, da fornitori di manodopera a basso costo a clienti.

E’ lecito pertanto ritenere che la prevedibile ripresa del sistema economico mondiale sarà molto aggressiva e che i nuovi scenari che andranno a determinarsi in un tempo ristretto andranno a condizionare le scelte degli anni a venire costituendo una situazione post-crisi basata su rapporti e processi che manterranno pochi elementi di continuità con le dinamiche economiche e commerciali di pre-crisi.

Le imprese si troveranno a dover affrontare, pena la perdita di competitività, un proprio percorso di discontinuità nella loro organizzazione interna e nei loro prodotti. Si renderà necessario riprogettare i propri processi di gestione per poter acquisire la necessaria flessibilità per essere pronti a modellare velocemente il proprio business in funzione delle opportunità sui nuovi mercati (time to market). Ai paesi del BRICS si stanno infatti già affiancando altri paesi nel sud-est asiatico (Vietnam, Cambogia, Laos, ...) e dell’America Latina (Venezuela, Messico, ...) per non parlare dei paesi del nord Africa recentemente liberati da tirannie ultradecennali.

Le regole della gestione d’impresa di prima della attuale crisi non saranno più idonee perché troppo poco dinamiche per affrontare quello che potrebbe essere definito il “big bang” dei mercati. Un’esplosione della domanda globale che investirà le aziende che dovranno prepararsi ad essere competitive gestendo rischi e affrontando complessità per governare le enormi opportunità che si presenteranno.

Questi mutamenti e queste trasformazioni del quadro economico globale stanno ridefinendo con una diversa dinamica, e con un altrettanto diverso dinamismo, il mercato mondiale dove “Innovazione” e “tecnologie” saranno i fattori chiave del successo per le imprese negli anni a venire.

Non è compito del BPR quello di indicare le azioni di innovazione o la selezione delle tecnologie più adatte, è compito del BPR la revisione del modello di business e supportare le aziende nelle delicate fasi di transizione. E' compito del BPR riorganizzare i processi di gestione per renderli efficienti sotto il profilo del costo e del funzionamento per "accogliere" innovazione e tecnologie all'interno delle imprese.

## CAPITOLO 2

### 2.1 La “cost reduction”

Le insidie che determinano i costi “nascosti” sono dovute alla staticità del modello organizzativo che troppo frequentemente viene lasciato inalterato nel tempo permettendo alle prassi che nascono spontaneamente di consolidarsi e di diventare delle regole. Il fattore umano, che soprattutto nella piccola impresa rappresenta il “valore” più importante, può diventare una delle cause principali di staticità organizzativa e rappresentare un vincolo per il cambiamento. In molti contesti, infatti, le funzioni aziendali vengono identificate con l’addetto, o gli addetti, che in esse operano. Questo modo di interpretare l’azienda costituisce una condizione deviante. Le funzioni aziendali sono delle entità organizzative le attività delle quali rispondono ad una declaratoria (job description) che ne caratterizza le mansioni e ne definisce le responsabilità. Una forte identità tra funzione e addetti, induce questi ultimi ad una non legittima autonomia nell’individuarsi il proprio metodo di operare favorendo così la proliferazione delle prassi che, nel caso di abbandoni dell’azienda da parte di figure di rilievo, privano l’azienda della loro proprietà intellettuale e dei cardini del loro sistema di funzionamento.

Queste circostanze spesso determinano un lento e progressivo scostamento dal modello organizzativo che inizialmente era stato considerato il migliore possibile. Le resistenze al cambiamento, delle quali sono affetti indistintamente sia i dipendenti sia gli imprenditori, svolgono un ruolo determinante al mantenimento dello stato delle cose dove cambiare le regole interne è considerato un pericolo piuttosto che un’opportunità.

Ma la vera causa di questi atteggiamenti è la mancanza di un metodo oggettivo di misurazione dell’efficienza del sistema azienda nel suo complesso; spesso gli imprenditori, per superare le inefficienze di qualche settore specifico, intervengono modificando le regole agendo solo nel contesto ritenuto inefficiente senza una visione d’insieme del funzionamento complessivo dell’azienda. Ciò determina il rischio di ripercussioni nella filiera dove i comportamenti personali dei responsabili dei reparti coinvolti diventano conflittuali e si rendono necessarie transazioni negoziali interpersonali anche se queste, a volte, contravvengono alla mappa delle funzioni e dei ruoli sanciti. Viene così a modificarsi *de facto* l’organigramma e la mappa funzionale dell’azienda mediante decisioni che appartengono più alla sfera emotiva che a quella del metodo.

Le criticità che vengono a determinarsi più comunemente sono: aumento dei tempi operativi, impegno anomalo di ore/uomo nelle attività, flussi informativi imperfetti, comunicazione sommaria e discontinua tra funzioni, sovrapposizioni o vuoti di attribuzione dei compiti, incomprensioni tra reparti, eccesso di circolazione di carte. Tutte situazioni che richiedono interventi autoritari dei manager o degli imprenditori che spesso determinano però incertezze nei compiti, iniziative personali legate a situazioni contingenti, superamento delle regole, errori umani e nascita di un sistema burocratico.

#### *Nota*

*Il termine “burocrazia”, dal francese bureau (“ufficio”) connesso al greco krátos (“potere”), viene spesso utilizzato per definire le pratiche amministrative. Questo termine indica invece la degenerazione del sistema organizzativo verso logiche di un potere che si struttura intorno a regole personali, legate all’individuo che ricopre temporaneamente una funzione, e tese a privilegiare più le necessità dei singoli “uffici” che le necessità complessive del sistema.*

Queste condizioni si riflettono inevitabilmente sul mercato in cui opera l’azienda. Le anomalie che più frequentemente vengono a determinarsi possono essere ricondotte a:

errori e ritardi nelle consegne, errori e ritardi nella fatturazione, difetti nei prodotti, evasioni errate o difformi rispetto agli ordini, prodotti non conformi alle specifiche, ... Il derivato di queste anomalie è un aumento dei costi all'interno delle aziende; costi che si manifestano come carenza di liquidità puntuale, reiterazioni delle attività amministrative e/o produttive, aumento delle spese dei trasporti e spedizioni, gestione dei resi da clienti, gestione dei reclami, revisioni ai programmi della produzione, inefficienza dei magazzini, erosioni dei margini dei prodotti, approvvigionamenti imprecisi ed intempestivi, fermi di produzione, ore straordinarie inutili, mancanza di scorte a magazzino, eccesso di immobilizzazioni di materiali di magazzino, ed altre ancora.

Investire in metodologie e in revisioni organizzative è ancora un tabù sia per l'inveterata propensione delle piccole e medie imprese ad operare investimenti esclusivamente nell'area del core business, cioè sul prodotto e su ciò che lo determina, sia per la altrettanto inveterata convinzione che l'apporto di un professionista esterno possa violare la privacy dell'impresa.



## CAPITOLO 3

### 3.1 Il sistema azienda

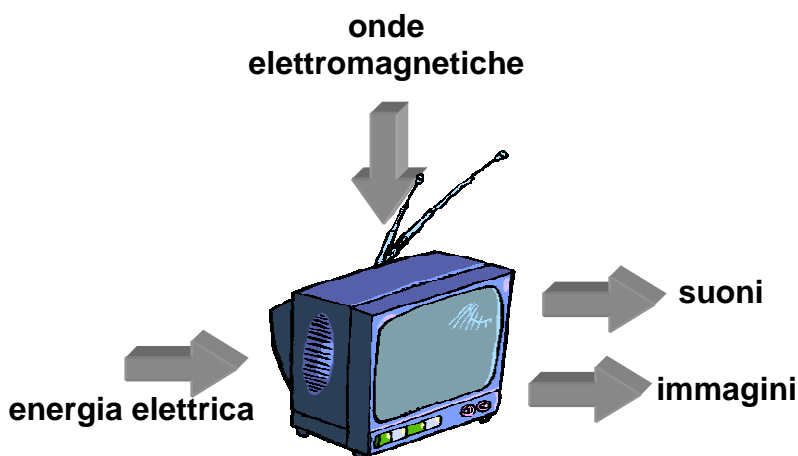
Per interpretare correttamente la definizione di “*sistema azienda*”, concetto fondamentale nell’analisi dei processi, si deve passare attraverso il concetto di “sistema” che risponde alla definizione di seguito riportata.

**Si definisce “sistema” un’unità fisica e funzionale, costituita da più parti, “sottosistemi”, che interagiscono tra loro formando un tutt’uno in cui ogni parte contribuisce alla finalità identificativa di quel sistema.**

Numerosissimi sono i sistemi con i quali ci rapportiamo quotidianamente, basti pensare all’automobile, agli elettrodomestici o al televisore per arrivare a quelli estremamente complessi quali gli impianti industriali o lo stesso corpo umano. Estendere questa definizione di sistema alle aziende non necessita di eccessiva fantasia. E’ sufficiente aver vissuto poche mesi in una azienda per poterla ricondurre alla definizione suindicata.

La differenza che possiamo notare tra un oggetto statico qualsiasi (una sedia ad esempio) ed un sistema è la necessita di quest’ultimo di disporre di risorse per poter funzionare e produrre quanto previsto nelle sue finalità.

Prendiamo ad esempio un televisore (questo esempio sarà una costante in questo capitolo); questo ha come finalità quella di emettere immagini e suoni ma perché ciò avvenga necessita di energia elettrica e di onde elettromagnetiche modulate con le frequenze definite. Corrente elettrica e onde elettromagnetiche rappresentano le risorse necessarie al funzionamento del televisore per ottenere le finalità previste.

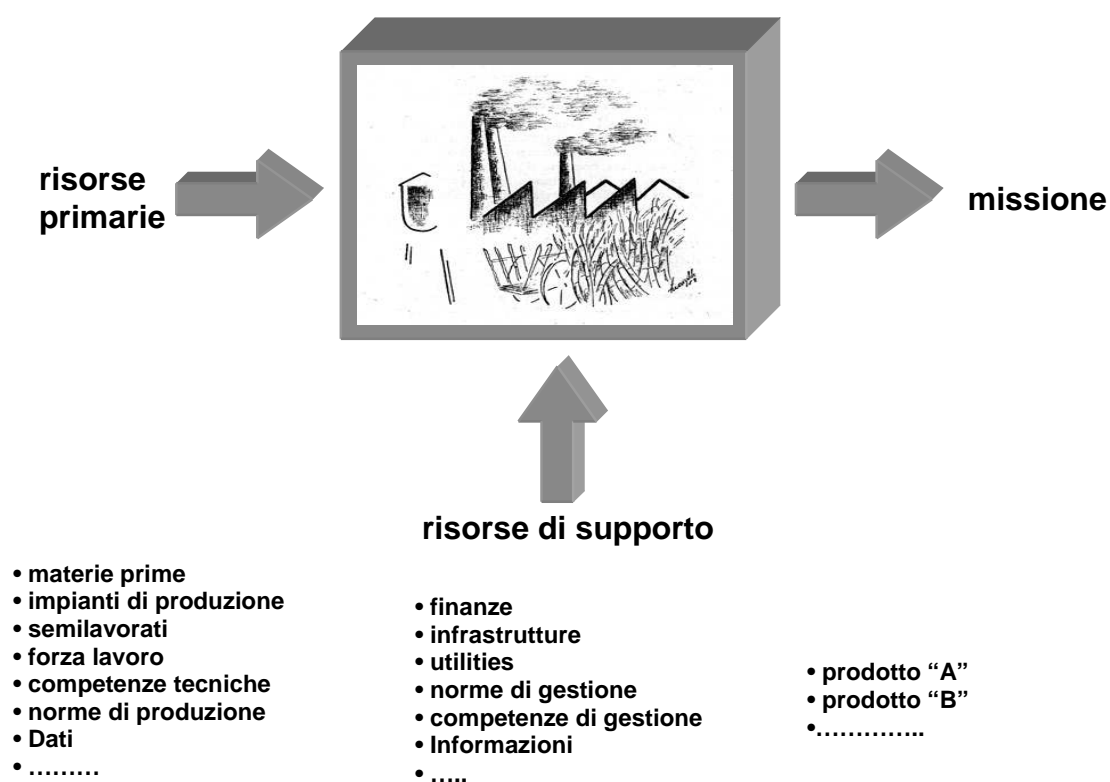


Le risorse hanno tutte una pari rilevanza quantunque alcune appartengano alla finalità principale del sistema ed altre ne siano di supporto. Ritornando all’esempio del televisore possiamo definire “*risorsa primaria*” le onde elettromagnetiche (sono la risorsa oggetto della trasformazione) mentre l’energia elettrica rappresenta la “*risorsa di supporto*”.

Questa classificazione non è di immediata intuibilità in quanto un televisore senza corrente elettrica non funzionerebbe così come, però, senza onde elettromagnetiche il televisore assorbirebbe corrente senza compiere la propria missione. E’ quest’ultima

annotazione quella che meglio aiuta a comprendere la distinzione tra le due tipologie di risorse; le risorse che direttamente afferiscono alla missione sono quelle che definiamo primarie mentre le altre, altrettanto necessarie, sono di supporto alla missione perché da sole non produrrebbero nessun effetto specifico.

Il termine “missione” ci porta direttamente alla analogia con il sistema azienda; ogni azienda identifica la propria missione nei prodotti che produce o nei servizi che svolge. Le sue risorse primarie sono pertanto, nel caso di aziende di produzione, materie prime, impianti di produzione, semilavorati, forza lavoro, competenze tecniche, specifiche di prodotto, informazioni e dati del processo produttivo, ecc. Ma affinché una azienda sia in grado di operare sul mercato necessita di tante altre risorse, che definiamo di supporto, quali finanze, infrastrutture, utilities, norme di gestione, competenze di gestione, informazioni interne ed esterne, ecc.



E' utile ribadire che le risorse definite di supporto sono importanti del pari delle altre e la distinzione effettuata risponde solo ad esigenze tassonomiche utili per meglio definirle in fase di analisi.

Sulla base dei concetti fin qui acquisiti, per definire il “*sistema azienda*” possiamo utilizzare la definizione di seguito riportata che rappresenta la sintesi di quanto scritto in questo capitolo.

**L'azienda è un sistema di forze economiche e produttive, cioè un insieme di energie personali, mezzi patrimoniali, risorse e organizzazione, operanti congiuntamente per il perseguimento della “missione”.**

### 3.2 I processi

Così come fatto per la definizione di “*sistema azienda*”, per procedere alla definizione dei “*processi aziendali*” è necessario chiarire il concetto di “processo” secondo l’accezione che fa riferimento alla loro appartenenza ad un sistema. Infatti il termine processo nella lingua italiana può avere vari significati, quello giudiziario è quello che per primo viene in mente, e pertanto per meglio individuarlo risulta necessaria la sua contestualizzazione.

Molte sono le definizioni che sono riportate nella letteratura specialistica; alcune sono semplici ma poco rigorose ed alcune sono estremamente precise ma estremamente tecniche. Quella di seguito appartiene a quelle semplici dove la carenza di rigore della definizione stessa è compensata dai concetti fin qui espressi.

**Per processo si intende un insieme di attività elementari, anche differenti tra loro, finalizzate a garantire le finalità del sistema**

Come è ormai noto al lettore, un processo, per poter svolgere il suo compito, necessita di risorse che abbiamo suddiviso in due fondamentali categorie e cioè le risorse primarie e quelle di supporto. Questa ripartizione vale anche per i processi in quanto la presenza di risorse di natura differente e di finalità differente non può che essere trattata da processi che assumono la stessa finalità della risorsa di riferimento.

Torniamo all’esempio del televisore del quale ne schematizzeremo il funzionamento utilizzando i concetti fin qui acquisiti adottando la simbologia grafica tipica dell’analisi dei processi aziendali.

Come si ricorderà da quanto illustrato in precedenza la finalità del sistema “televisore” è quella di trasformare le onde elettromagnetiche in suoni ed immagini. La risorsa primaria per tale finalità è costituita dalle onde elettromagnetiche che tramite un processo di trasformazione diventano suoni ed immagini.



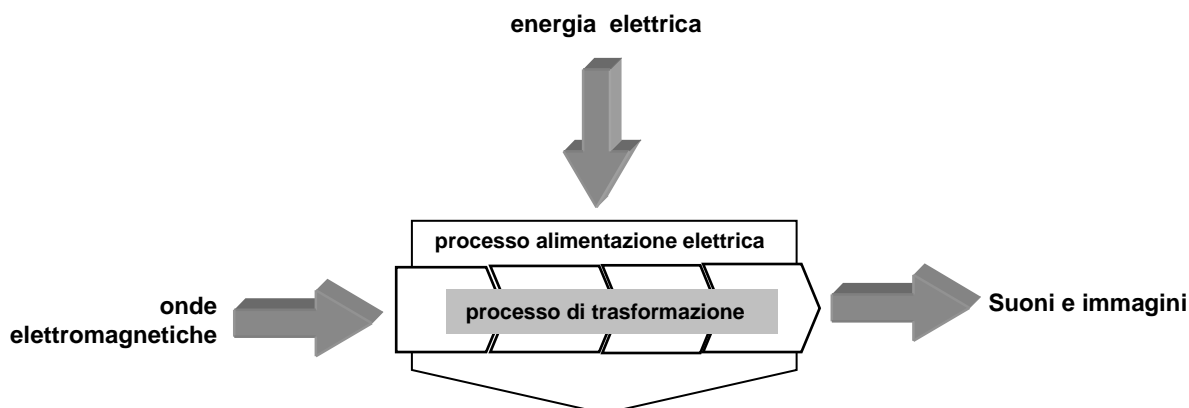
Risulta evidente, e non richiede commenti addizionali, il fatto che il processo “trasformazione” è il processo primario in quanto direttamente afferente le finalità del sistema.

#### Annotazione metodologica

Nella disciplina che si occupa dell’analisi dei processi, questi ultimi vengono rappresentati mediante frecce perfettamente combacianti tra loro. Questo tipo di rappresentazione lascia intendere che il singolo processo è un insieme di altre unità (sottoprocessi e attività) che concorrono alla funzionalità del processo stesso. Per convenzione i processi primari vengono rappresentati in orizzontale perché meglio rappresentano il concetto della filiera di trasformazione, mentre i processi di supporto vengono rappresentati verticalmente ed intersecati con i processi ai quali sono di supporto.

Al disegno qui sopra riportato manca il riferimento però alla risorsa di supporto fondamentale che è costituita dall’energia elettrica che alimenta, a sua volta, diversi processi di supporto che garantiscono il funzionamento dell’intero sistema. La figura che

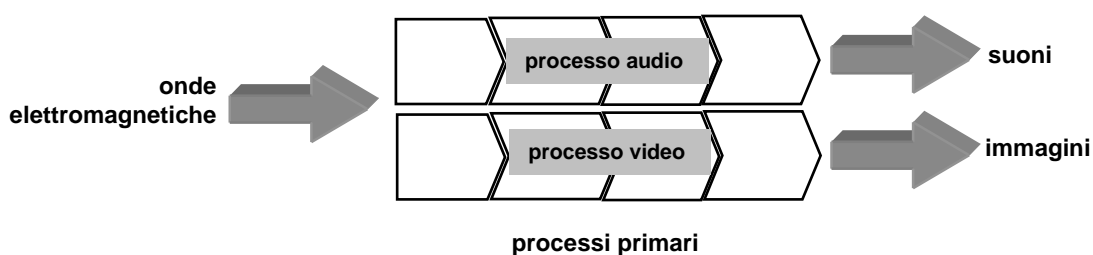
segue propone molto per grandi linee il modello del sistema televisore che verrà tuttavia progressivamente migliorato nelle figure che seguiranno.



In realtà il disegno sopra riportato propone una versione semplificata del funzionamento del sistema “televisore” in quanto compatta in un unico simbolo grafico ed in una generica definizione di “processo di trasformazione” due finalità ben distinte che sono rappresentate dalle immagini e dai suoni.

Questa considerazione lascia intendere che in effetti i processi primari del sistema sono due perché presumibilmente basati su componenti diversi e con specifiche funzionali altrettanto diverse.

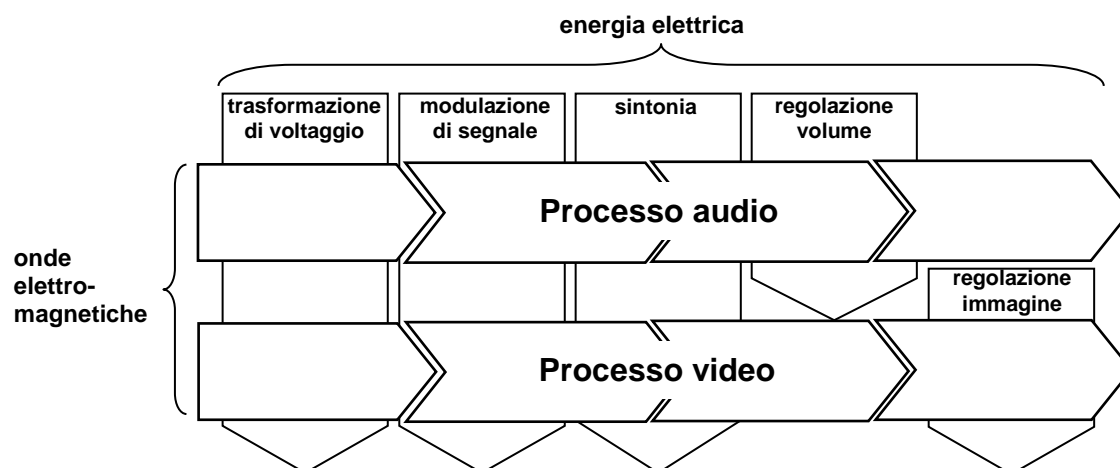
La figura che segue esplicita meglio la configurazione del nostro sistema rappresentando i due processi primari dei quali è costituito.



La distinzione in due processi differenti si rende necessaria per una migliore e più aderente rappresentazione del sistema; non costituisce elemento distonico il fatto che la risorsa in ingresso sia solo una. Basti pensare ad un fornaio che con farina, acqua e lievito produce diverse tipologie di pane in grado di soddisfare le diverse esigenze ed i diversi gusti dei suoi clienti. Ciò che distingue le varie tipologie di prodotto risiede proprio nel processo di lavorazione (trasformazione) che è differente tra pane e pane.

Proseguendo nell’approfondimento della rappresentazione dell’ormai nostro sistema “televisore”, si rende necessario rappresentare i processi di supporto che in una figura precedente abbiamo generalizzato con il termine “processo di alimentazione elettrica”. Questa definizione, troppo legata alla risorsa di riferimento, non fornisce alcuna descrizione delle complessità e dell’eterogeneità dei processi di supporto che concorrono alla costruzione delle finalità del sistema. In effetti sono proprio i processi che andremo a

descrivere, quelli cioè che necessitano di alimentazione elettrica che, grazie al loro supporto, consentono ai primari di trasformare le onde elettromagnetiche in segnali “audio” e segnali “video”. La figura che segue riporta lo schema ormai completo del nostro “televisore” confidando nella comprensione degli esperti di elettronica per le banalizzazioni riportate e per la non corretta denominazione delle funzioni.



La figura, pur nei limiti dovuti alla banalizzazione di cui sopra, ci mostra in maniera evidente la mappa dei processi che compongono l'intero sistema. Grazie a questo tipo di rappresentazione possiamo distinguere correttamente i processi primari, perché rappresentati in orizzontale, e quelli di supporto rappresentati in verticale.

La mappa ci indica inoltre che i processi di supporto non sono funzionali a tutti i processi primari; il processo “regolazione volume” risulta essere, come è corretto che sia, di supporto al solo processo “audio” e analogamente il processo “regolazione immagine” è di supporto al solo processo “video”. Per quanto invece attiene agli altri processi di supporto, la mappa ci dice che questi sono funzionali ad entrambi i processi primari “audio” e “video”.

La mappa ci indica inoltre che la risorsa di supporto “energia elettrica” non agisce direttamente sui processi primari; questa è la risorsa che consente ai processi di supporto di essere tali per il processo di trasformazione in tutte, o in parte, le attività che compongono la due filiere di trasformazione.

### 3.3 I processi aziendali

Avendo ormai acquisito padronanza del concetto di risorsa, di processo primario, di processo di supporto e di sistema possiamo estendere gli stessi concetti per rappresentare i processi aziendali.

Prima di procedere nella direzione indicata, è interessante soffermarci su una definizione di “*processi aziendali*” che in verità non risulterebbe di immediata comprensione se non fossero ormai note, come in precedenza, le cognizioni fin qui acquisite.

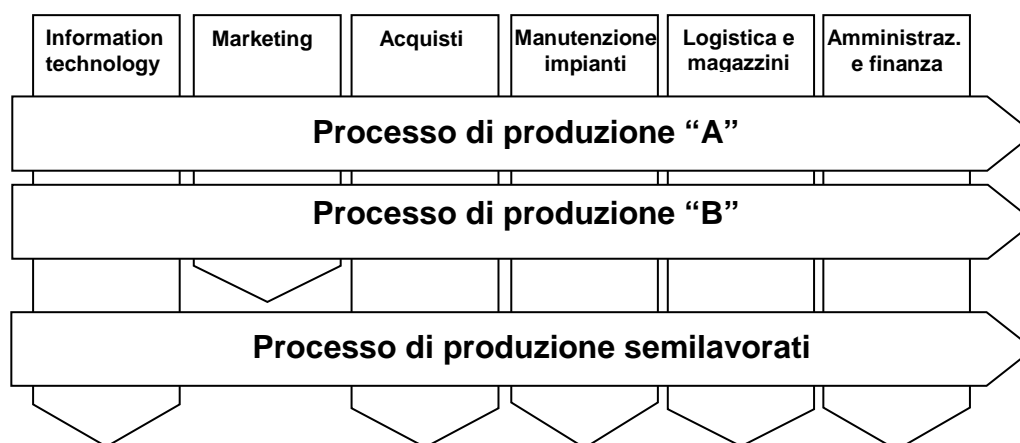
**I processi aziendali costituiscono un insieme organizzato di attività e di decisioni finalizzate al perseguimento della missione aziendale.**

La definizione riportata propone alcuni punti sui quali è interessante fare qualche considerazione.

Il primo punto è riferito al termine “organizzato” che non è da considerarsi quale concetto scontato. Si è parlato in precedenza della perdita di efficienza, e del danno economico che essa produce, quando il sistema organizzativo che regola i flussi operativi dell’azienda non è più adeguato. Un’impresa che ha perduto la propria efficienza continua ad essere un sistema e continua ad essere gestita mediante i propri processi che però rendono il prodotto oggetto della missione aziendale più costoso di quanto non lo sarebbe se il sistema organizzativo fosse adeguato.

Il secondo punto è riferito alla vicinanza dei termini “attività” e “decisioni”. Questo accoppiamento di termini ci permette di riflettere sul fatto che le aziende non sono fatte solo di componenti materiali. Esistono processi che agiscono su risorse immateriali che spesso hanno un valore funzionale molto importante. Oltre al processo decisionale menzionato nella definizione ne esistono vari altri quali quelli preposti alla gestione del clima aziendale, della sicurezza, della formazione, del know how e diversi altri ancora in genere riferiti alla componente umana.

La figura che segue propone una mappa, abbastanza generalizzata, dei processi di una azienda di produzione.

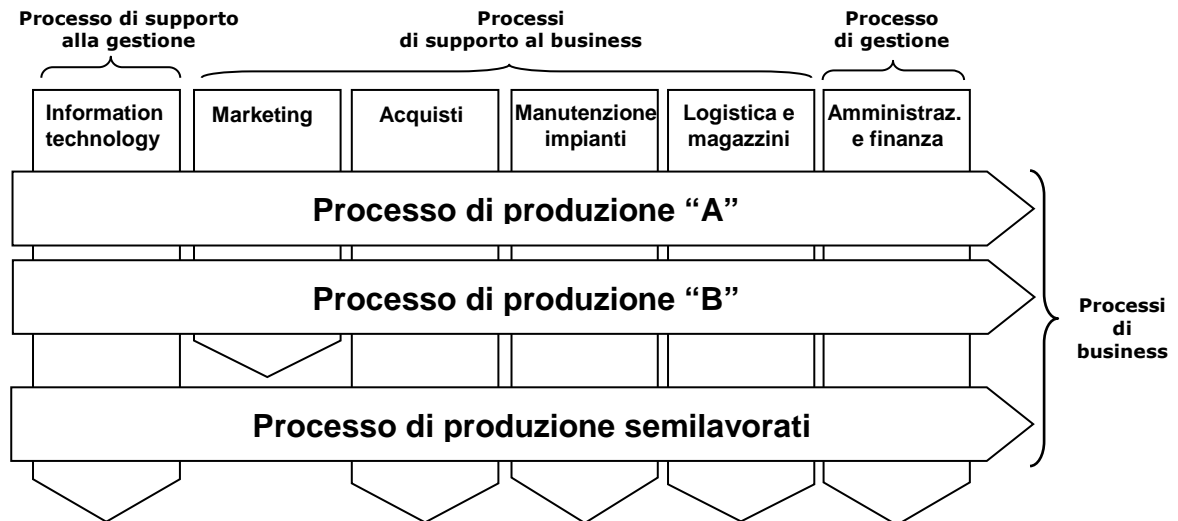


Analizzando questa mappa, che rappresenta il modello di business della “nostra” azienda, possiamo dedurre diversi elementi che ne caratterizzano il business.

- Propone sul mercato due linee di prodotti
- Utilizza l’information technology a supporto delle attività di produzione e non solo sui processi amministrativi come in molte piccole e medie aziende
- Cura il mercato direttamente e la attività di distribuzione, anche qualora affidata a concessionari o a terze parti, avviene con metodo e con la riconoscibilità del brand.
- Produce autonomamente alcuni o tutti i componenti del prodotto finito
- Dispone di varie tipologie di magazzini: materie prime, prodotti finiti (non lavora pertanto “su commessa”), semilavorati e materiali di manutenzione
- Dispone di numerosi impianti e forse anche complessi in quanto la manutenzione di questi è un processo strutturato ed organizzato.

Quanto qui sopra riportato è solo a titolo di esempio per poter comprendere come possa essere letto, o rappresentato, un modello di business che si presenta come un insieme di frecce nominate e niente di più.

Nella letteratura specialistica di settore, troviamo una ulteriore classificazione dei processi che non sostituisce quella principale, rappresentata dalle due grandi famiglie "primari" e "supporto", ma ne estende a livello più basso il suo valore descrittivo, in modo particolare per i processi di "supporto".



## CAPITOLO 4

### 4.1 Modelli di rappresentazione di una azienda

L'analisi dei processi rappresenta il metodo più efficace di rappresentare una azienda per capirne il funzionamento e soprattutto individuarne quei punti nei quali si annidano le inefficienze. Per effettuare una attività di BPR è necessario in primo luogo disegnare la mappa dei processi attraverso i quali si sviluppa il business, o meglio, la mission di impresa.

La mappa dei processi aziendali fornisce una rappresentazione assoluta dell'azienda che è di più alto livello rispetto a quella, spesso più usata, descritta attraverso i flussi procedurali che garantiscono l'operatività dell'impresa. Le procedure hanno soltanto la finalità di definire "chi fa che cosa" e "come va fatto". Il sistema organizzativo definisce infatti "chi fa che cosa", tramite l'organigramma aziendale che come è noto rappresenta la struttura dei poteri e delle deleghe, e "come va fatto" attraverso l'emissione di normative operative che sono necessariamente fortemente correlate all'organigramma.

**La rappresentazione di un azienda in funzione dei suoi processi, contrariamente alla rappresentazione di tipo organizzativo, garantisce una certezza di invarianza nel tempo a meno di cambiamenti sostanziali della "mission".**

Iniziare la attività di analisi partendo dal sistema organizzativo (organigramma e procedure) non fornisce la mappa funzionale dell'azienda come dovrebbe essere ma come è; procedendo in questo modo si perde la analisi comparativa sulla base della quale poter valutare la distanza del "come è" ("as is") e come dovrebbe essere ("nice to be"). La distanza di cui sopra rappresenta il dominio nel quale si annidano le inefficienze.

Molte sono le modalità di costruzione di un modello organizzativo efficiente; il "come dovrebbe essere" ha un valore fortemente teorico e come tale non applicabile puntualmente. Tuttavia è compito dell'analista trovare la soluzione migliore possibile per definire un modello organizzativo che sia quanto meno distante possibile da quello teorico che come tale risponde a logiche di efficienza rigorose.

Competenze, esperienze, conoscenze, relazioni consolidate sul mercato sono infatti dei valori molto importanti che non devono essere tralasciati; ma nemmeno lasciati a contribuire alla mission in maniera farraginoso. La costruzione del "valore" complessivo di cui l'impresa trae la sua ragione di esistere richiede chiarezza ed efficienza nei flussi operativi.

### 4.2 L'organigramma aziendale

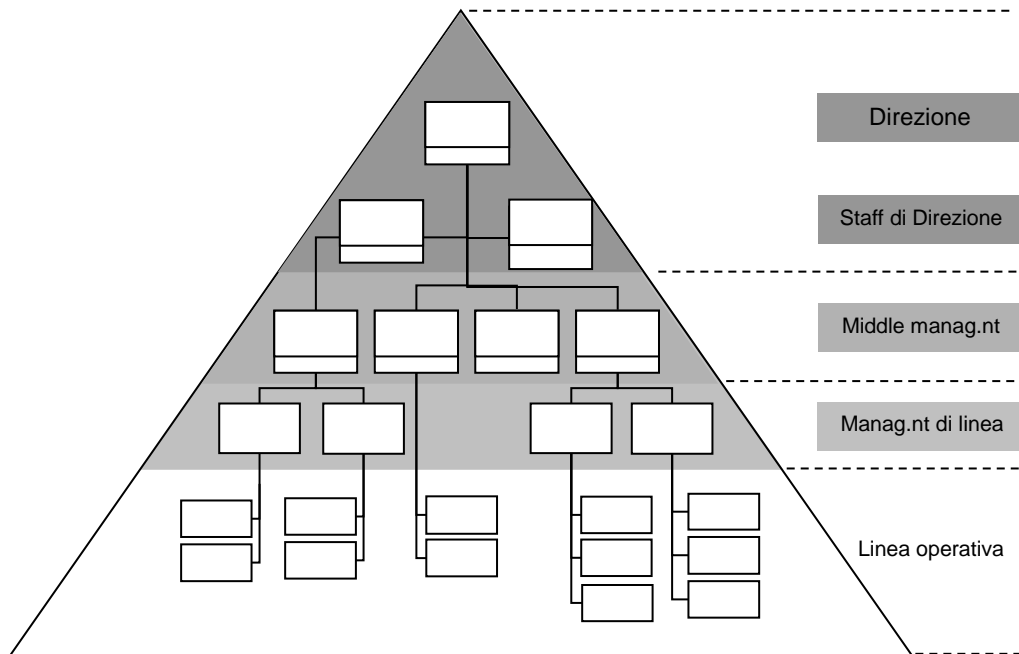
La letteratura di organizzazione rappresenta l'azienda come una piramide (in realtà la rappresentazione è un triangolo in quanto una figura piana). La piramide (continuiamo a definirla in questo modo canonico) intende indicare l'aspetto verticistico del potere che vede nel Capo Azienda il punto di maggiore responsabilità e rappresentatività. Il Capo Azienda insieme al suo staff, funzioni di supporto su tematiche di particolare rilevanza trasversale su tutta l'azienda (controllo interno, information technology, ...), costituiscono la "Direzione".

La Direzione è supportata, grazie a deleghe di potere dovute alle competenze settoriali, da figure manageriali di grande spessore che costituiscono il "middle management"

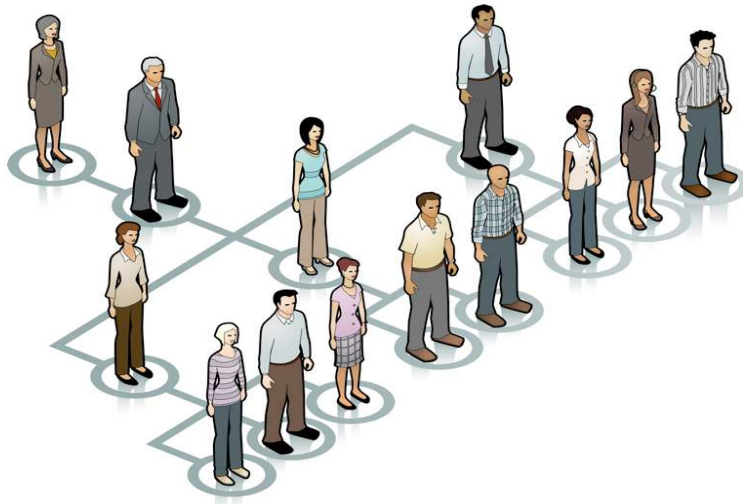


ovvero i responsabili di delle linee aziendali (produzione, commerciale, amministrazione, gestione del personale, ...).

Queste ultime, a loro volta, sono supportate da un livello di management ancora più basso, il management di linea (capi settore, capi area, capi reparto, ...), che è costituito da figure che con responsabilità assegnata, coordinano tutte le attività operative grazie alle quali l'azienda persegue la propria mission.



Non è compito di questo testo quello di entrare nel dettaglio delle logiche organizzative attraverso le quali viene costruito un organigramma aziendale, compito di questo paragrafo è quello di fornire dei concetti introduttivi in quanto l'assegnazione di ruoli e di responsabilità all'interno di un'organizzazione è una necessità che risponde sia a requisiti funzionali dell'impresa sia alla disponibilità di risorse umane impiegate.



L'organigramma è, in conclusione, condizionato da fattori contingenti perché si basa sulla divisione del lavoro ed è pertanto fortemente caratterizzato dalla assegnazione di responsabilità personali e dalle aggregazioni funzionali dipendenti dalle competenze e dalle leadership delle persone preposte.

Apparirà chiaro al lettore quanto questo modello possa essere instabile nel tempo perché affetto da fattori che ne possono determinare il superamento. Fattori interni quali dimissioni, pensionamenti, lunghe assenze, demotivazioni personali, perdite di leadership ed altri ancora che agiscono sulla sfera personale dei dipendenti ma anche esterni, direttamente afferenti al mercato, quali obsolescenza dell'offerta, lancio di nuovi prodotti, nuovi mercati, nuove tecnologie di produzione, nuove strategie di mercato e così via.

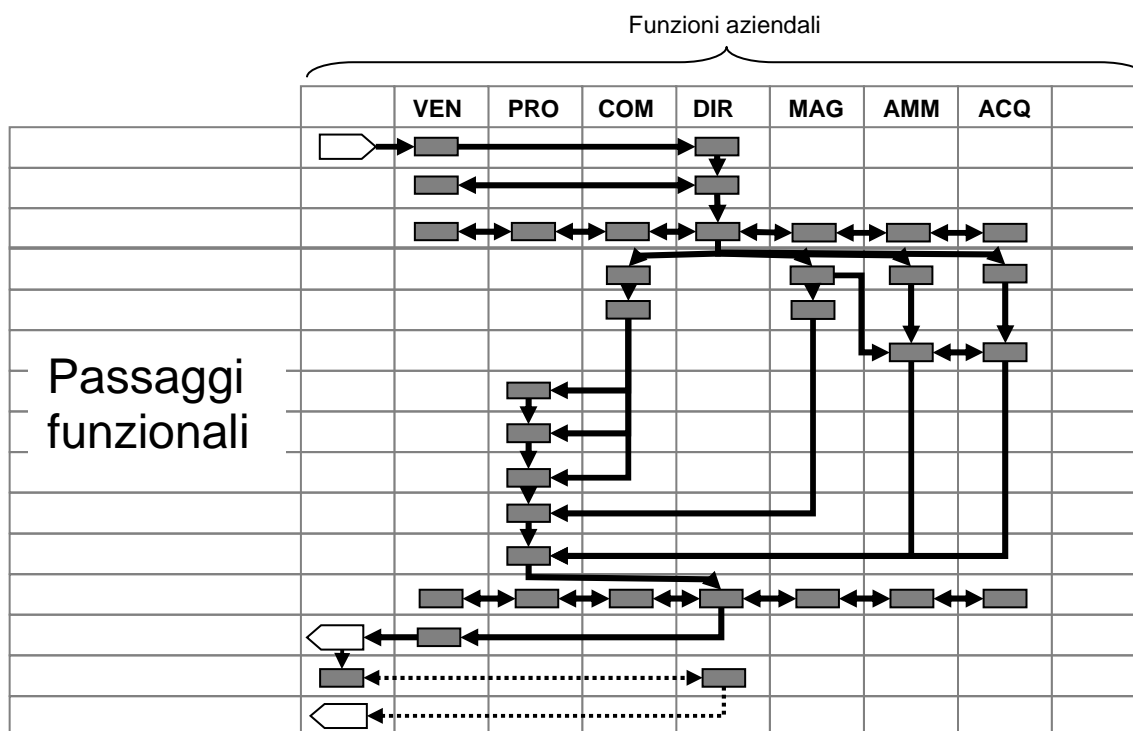
Queste condizioni vengono fronteggiate da quelle aziende che abbiamo definito in precedenza "virtuose", con azioni che intervengono con decisione sull'organigramma e sulle funzioni che lo compongono mediante operazioni di aggregazione, separazione o addirittura eliminazione. Azioni che sono associate a revisioni dei mansionari e delle responsabilità formali e redistribuzione delle risorse umane secondo la logica piramidale che è alla base dell'organizzazione aziendale.

Le aziende meno virtuose cercano invece rimedi alle difficoltà dovute ai fattori interni mediante interventi sulle persone alle quali vengono assegnate mansioni e responsabilità aggiuntive, spesso su base fiduciaria, costituendo quel meccanismo rischioso di forte identità tra persona e funzione che fa perdere quella necessaria corrispondenza tra il mansionario formale e quello reale. Tale approccio genera condizioni di instabilità e confusione che possono essere tradotte in perdita di efficienza. L'organizzazione aziendale perde la forma piramidale canonica per diventare una aggregazione fantasiosa, dovuta a fattori emotivi, la cui forma non è spesso definibile.

#### 4.3 Le procedure

Le procedure sono un insieme di norme e regole aziendali, spesso corredate da una opportuna modulistica, che indicano al personale dipendente come svolgere il proprio compito garantendo all'azienda che i passaggi di informazioni tra i singoli reparti avvengano correttamente e nel rispetto dei controlli e delle autorizzazioni di chi ha avuto delega di responsabilità.

I cambiamenti della struttura organizzativa aziendale hanno un impatto pesante con le procedure perché, se è vero che l'organigramma sancisce "chi fa che cosa" ed assegna le deleghe di supervisione e controllo, le procedure definiscono il "come va fatto". Definiscono pertanto anche i flussi di trasferimento delle informazioni e delle attività che costituiscono la filiera delle stesse. La figura che segue mostra un esempio di un flusso procedurale di una azienda



Al cambiare dell'organigramma cambiano pertanto anche i flussi ed il rischio che questi ultimi, se non opportunamente corretti, creino confusione è molto forte.

Le assegnazioni di compiti "ad personam", come detto frequentemente in precedenza, possono determinare un andirivieni di passaggi procedurali che comportano una perdita di efficienza nel percorso di filiera e soprattutto esautorano la attività di supervisione e controllo rendendola poco chiara e spesso priva di efficacia. Accade spesso, nelle aziende che abbiamo definito "poco virtuose", di vedere responsabili di aree giustificare i propri errori o le proprie omissioni adducendoli alla mancanza di informazioni o alla mancata comunicazione del cambiamento delle regole o delle prassi. Queste ultime infine sono particolarmente pericolose perché sono spesso frutto di negoziazioni tra responsabili di funzioni contigue e determinano accordi che si propagano alle altre funzioni per una sorta di effetto "domino" tra funzioni a loro volta legate da contiguità funzionale. Commettere errori nello svolgimento delle proprie attività è una condizione certamente sempre possibile (errare humanum est) ma in queste condizione diventa più frequente dover risalire nella filiera per rimediare a questi errori il che diventa un'operazione improba e costosa perché rischia di richiedere un dispendio di energia e di ore/uomo non indifferente.

**Questa si chiama inefficienza e questi sono le voci di costi che essa determina!**

## CAPITOLO 5

### 5.1 La mappa dei processi

Risulta ormai chiaro al lettore che analizzare una azienda esaminandone la sua organizzazione rischia di essere dispersivo perché richiede tempi lunghi e spesso ci si imbatte in situazioni dove trovare il “bandolo della matassa” non è facile. Per non parlare dei casi in cui avvengono cambiamenti in corso d’opera (le aziende “poco virtuose” sono imprevedibili nelle loro dinamiche interne qualche volta dovute ad atteggiamenti umorali del Capo Azienda che spesso è anche l’Imprenditore).

Disegnare la “mappa dei processi” risulta molto più rapido. Per chi ha esperienza su questo tipo di analisi, si tratta di un lavoro per lo più di affinamento a modelli e schemi già visti perché le aziende rispondono sempre alle stesse logiche ed appartengono a categorie di mercato ben precise.

Per bloccare sul nascere qualsiasi pensiero malizioso di qualche lettore che si uniforma alla diffusa e malevola convinzione che un consulente voglia imporre il proprio pensiero preconstituito, si deve ricorrere a qualche esempio.

Fiat, Opel, AUDI,..., hanno una mappa dei processi che è molto simile, praticamente la stessa; ciò che le differenzia sono le “decisioni” del management relativamente alle modalità di funzionamento dei processi, al target di mercato, allo stile dei modelli, alle innovazioni, alle tecnologie, al messaggio pubblicitario, ecc. Certamente la mappa dei processi della Fincantieri, che produce navi, è diverso da quello delle società automobilistiche ma non è dissimile da quello degli altri cantieri navali.

Se ne potrebbero fare tanti di esempi, ma ciò che si vuole mettere in evidenza è che i modelli di business delle aziende sono frutto delle dinamiche del proprio mercato e pertanto la appartenenza ad un determinato segmento, o mercato verticale, ne uniforma in un’unica categoria il modello di business e la mappa dei processi.

Non deve spaventarsi il lettore all’idea che il proprio modello di business sia uniformato a quello della concorrenza. E’ il mercato a determinare le azioni delle aziende in relazione alla loro offerta; operare su un mercato con un prodotto non esclusivo non può che determinare modelli operativi simili a quelli adottati dalle imprese che sullo stesso mercato operano con prodotti affini. Il modello di business adottato non è una scelta ma una conseguenza della molteplicità dei fattori che determinano la competizione. Altri sono i fattori di successo dell’impresa; per citarne alcuni, quelli determinati sono certamente prezzo/qualità, affidabilità, tempi di consegna, precisione, efficienza, e minori costi di gestione.

### 5.2 L’Information Technology e l’approccio per processi

Grandi cambiamenti sono stati determinati dall’introduzione dell’infomation technology nella gestione aziendale. Tornando al caso delle industrie automobilistiche, queste hanno subito più di dieci anni fa una profonda trasformazione nei loro modelli di business. Se nel passato lavoravano a stock pianificando la produzione sulla base dell’andamento statistico e previsionale delle vendite (aiutate da una buona comunicazione finalizzata a far nascere al consumatore il bisogno di acquistare proprio quei prodotti dei quali le giacenze di magazzino erano eccessive), oggi, con la filiera automatizzata degli ordini intergrati con la produzione, si trovano a lavorare “su commessa” e cioè con la certezza di non avere auto invendute presso i loro parchi di stoccaggio. I vantaggi sono

evidentissimi così come evidentissime sono le trasformazioni avvenute per ricercare una sempre più spinta economia di gestione. Il loro modello di business e la loro mappa dei processi è cambiata da aziende che lavoravano a stock a quelle che lavorano su commessa. Paradossalmente il loro modello di business si è avvicinato a quello dei cantieri navali.

La validità dell'analisi dei processi e dell'uniformità del modello di business per aziende che operano sullo stesso mercato verticale, è suffragata anche dalla nuova generazione di prodotti software che oggi sono ampiamente diffusi sul mercato. Questi prodotti denominati ERP (Enterprise Resource Planning), il più noto è SAP, integrano in un'unica applicazione tutte le funzioni aziendali seguendo proprio la mappa dei processi tipiche dell'attività dell'azienda sul proprio mercato verticale di appartenenza.

Un ERP è fondamentalmente un sistema per la gestione delle informazioni aziendali e per l'ottimizzazione dei processi dell'impresa. E' costituito da un insieme di funzioni software integrate fra loro, che consentono all'azienda di disporre in tempo reale delle informazioni di processo delle aree di contabilità, acquisti, produzione, logistica, vendite, distribuzione, risorse umane ed altre funzioni di nicchia specifiche del mercato in cui l'azienda opera.

E' chiaro che l'adozione di tali sistemi (SAP, Oracle, MS Dynamic, JD Edwards, ...) offre vantaggi indiscutibili ma richiede che l'organizzazione interna rispetti il modello dei processi offerti dai vari software che propongono versioni diversificate con specifiche funzionali realizzate per le varie categorie di aziende. Sono pertanto prodotti software che determinano una duplice azione di efficientamento: quella dovuta agli automatismi del software e quella di aiutare l'azienda ad avere un sistema ben organizzato conforme alle specifiche del software adottato.