
"La gestione per processi integra pratiche di Knowledge Management"

Investire nell'innovazione continua

Marco Bianchini

Premessa

La gestione per processi nasce per rendere efficiente le attività produttive e si sta orientando sempre più verso la ricerca di soluzioni aziendali innovative ed efficaci. Le aziende, soprattutto quelle che competono in mercati iperturbolenti, hanno la necessità di mettersi continuamente in discussione per mantenere una certa capacità competitiva e per soddisfare le molteplici esigenze della clientela. Seguendo questa direzione, ogni azienda dovrà essere molto elastica nello sviluppare nuove modalità di produzione, di fornitura servizi, di approvvigionamento, di elaborazione delle strategie di marketing e così via. Aniché attraverso la classica scala gerarchica funzionale l'organizzazione dovrebbe "funzionare" secondo sistemi di processo.

Il fluire di "conoscenza" deve seguire un filo logico ovvero un flusso (processo) che inizia con un input, prosegue con un'elaborazione per concludersi con un output ad uso del cliente, interno ed esterno.

È in questo modo che il *Knowledge Management* riesce a potenziare la gestione per processi.

Le informazioni in un processo, di qualsiasi natura esso sia, non sono fini a loro stesse come accade quando una funzione elabora/crea conoscenza per se stessa o meglio per la committente funzione gerarchicamente superiore.

In un processo di lavoro l'informazione è considerata il catalizzatore che fa muovere gli ingranaggi della catena del valore. In questa situazione la riservatezza è controproducente, blocca il sistema e chi ne è responsabile può essere di fatto escluso dal processo dagli altri attori orientati al cliente. Nella gestione per processi la conoscenza non è potere, ogni singolo partecipante è premiato quando è predisposto al *knowledge sharing*.

Seguire questa direzione per un'azienda significa rafforzare le "relazioni interne", tra funzioni centrali e periferiche tra stabilimenti produttivi e punti di vendita, nonché la rete di "relazioni esterne" quali i clienti, i fornitori e gli altri partner diversi. Queste relazioni sono fonte di importanti informazioni che attraverso logiche di processo devono essere distribuite, condivise e trasformate in conoscenza, ovvero in valore per la clientela. In questo modo l'azienda diventa "estesa", sfumando i propri confini, con un'elevata capacità di innovazione.¹

¹ Tonchia S., Tramontano A., Turchini F. "Gestione per processi e Knowledge Management" Il Sole 24 Ore editore
Collana: Gestione d'Impresa e Innovazione

La necessità di adottare una gestione per processi e suoi vantaggi

Lo scenario competitivo odierno è caratterizzato da una concorrenza interna ed internazionale sempre più agguerrita, dunque, nessuna azienda può sentirsi tranquilla, risulta vincente mettersi continuamente in discussione possibilmente aumentando la produttività e contenendo i costi pur offrendo prodotti/servizi in linea con le esigenze della clientela.

Creare queste condizioni produttive ideali significa verificare continuamente l'efficacia e l'efficienza della propria organizzazione, che nella maggior parte dei casi presenta una struttura organizzativa e modelli gestionali sviluppati per essere "vincenti" in contesti completamente diversi rispetto alla situazione odierna del mercato. A questo punto si rende necessario poter riprogettare le attività aziendali partendo dai processi di business anziché dall'organigramma.

L'organizzazione ha bisogno di essere reattiva attraverso l'abbattimento delle barriere e i livelli gerarchici funzionali al fine di realizzare un'operatività impostata sulla gestione interfunzionale.²

Il cliente rispetto a qualche tempo fa si trova in una posizione di forza rispetto al fornitore di prodotti/servizi, purtroppo ancora troppe imprese adottano una strategia focalizzata solo sulla loro produzione, e in questo sbagliano in quanto il prodotto diventa presto obsoleto, anche quello più innovativo, facendo perdere vantaggio competitivo all'azienda, difficilmente recuperabile. Il fattore che da impulso alla creazione di valore a lungo termine è il processo.³

Le aziende sono inserite in un ambiente in continua evoluzione dove i mercati, il mondo *ICT* e la società mutano ormai stabilmente nel tempo. Orientarsi per processi diventa quasi un "obbligo" per poter soddisfare tempestivamente i mutevoli bisogni del consumatore, ovvero essere dinamici nella produzione aiuta l'azienda a rispondere alle non certo statiche esigenze del cliente.

Lo scenario nel quale si ritrovano a competere le aziende del XXI secolo vede protagonista il "cliente" che è sempre più esigente nel voler imporre le proprie scelte nei confronti delle imprese produttrici, tra loro in estrema competizione. Questo ha comportato la necessità di produrre prodotti/servizi garantendo qualità, innovazione e allo stesso tempo bassi costi.

Soddisfare questi bisogni ha significato ricercare e realizzare una nuova modalità produttiva di successo quale il "sistema dei processi".⁴

Modalità di gestione che consente di ottenere i seguenti vantaggi:

- integrazione ed allineamento delle attività finalizzate al raggiungimento dei risultati pianificati;
- capacità di focalizzare gli sforzi sull'efficacia ed efficienza dei processi;
- trasparenza delle attività nell'ambito dell'organizzazione;
- riduzione dei costi e dei tempi operativi, attraverso un utilizzo efficace delle risorse;
- migliori risultati, consistenti e pianificabili;
- creazione di opportunità per sviluppare iniziative di miglioramento;

² G. Merli, M. Biroli "Organizzazione e Gestione per Processi" ISEDI 1996

³ Piero De Risi "Introduzione alla gestione per processi nelle organizzazioni" Università degli studi di Pisa
www.bdp.it/ifts/crea/appendici1c.pdf

⁴ Tesi di Laurea Marco Barberini, Politecnico di Milano, 2004-05 "La gestione per processi in una azienda del settore energetico : il processo "flussi gas" in Energia S.p.A."

- sollecitazione al coinvolgimento del personale ed alla miglior definizione delle sue responsabilità.⁵

La gestione per processi

La gestione per processi è l'espressione di uno stile manageriale snello, dinamico, efficiente ed efficace.

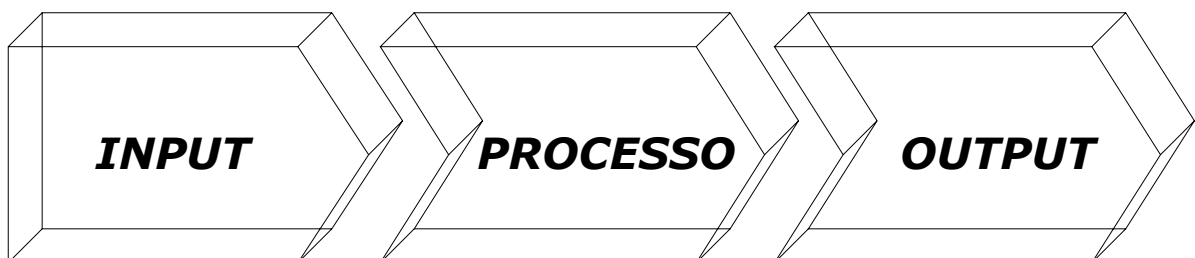
Una definizione molto generica di processo: "serie di operazioni che si compiono per conseguire un determinato fine",⁶ chiarisce molto bene che un'organizzazione per realizzare il proprio obiettivo efficacemente ed efficientemente deve osservare, mappare e monitorare con esattezza il flusso completo delle attività.

Il processo in questo senso attraversa in modo trasversale l'organizzazione sovrastando le logiche funzionali di tipo gerarchico, dove i protagonisti sono le unità organizzative spesso autoreferenziali e poco comunicanti tra loro.

La metodologia manageriale per processi consente di evitare l'effetto "regno", tipico dell'organizzazione per funzioni, causa di sovrastruttura gestionale, di mancanza di responsabilità negli spazi interfunzionali e di gestione dei processi secondo procedure statiche e burocratiche prive di responsabilità manageriale.⁷

In un'organizzazione "per processi" il flusso delle operazioni non si sviluppa soltanto all'interno delle funzioni, ma si realizza nell'insieme di attività il cui obiettivo è realizzare uno specifico prodotto/servizio.⁸

Molto schematicamente un processo è definibile come: "un insieme di attività in sequenza che ricevono una serie di *input*, materiali ed immateriali, ai quali vengono apportate delle trasformazioni a valore aggiunto col fine di produrre un *output* ad uso interno o da trasferire all'esterno".⁹



Il processo è trasversale rispetto all'organizzazione in quanto raccoglie il contributo di ogni singola funzione coinvolta prescindendo dalla responsabilità gerarchico strutturale, tanto da considerare lo sviluppo delle attività parte integrante del processo anziché dell'ufficio incaricato.¹⁰

In questo modo per un'azienda risulta molto più semplice adattarsi alle esigenze manifestate dal cliente oppure adeguarsi ai livelli produttivi espressi dalla concorrenza.

⁵ Documento ISO TC 176 SC2 N544 R3 "Guida sui concetti e sull'uso dell'approccio per processi nei sistemi gestionali" Comitato SGQ

⁶ Dizionario della lingua italiana

⁷ G. Merli, M. Biroli op. cit.

⁸ M. Santoro "La gestione per processi in biblioteca: un'applicazione possibile?" *Bibliotime*, anno VII, n.2 luglio 2004

⁹ P. De Risi e P. Franchi "Dalla visione per processi alla gestione per processi" da *Manuale della Qualità*, Il Sole 24ore 2001

¹⁰ G Costa, P Gubitta "Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni" McGrawHill 2004

I processi sono gestiti come un “sistema”, che coinvolge tutte le strutture organizzative, le quali sono disposte ad offrire il loro contributo per raggiungere l’obiettivo di offrire prodotti/servizi al cliente finale.

Il processo a differenza della funzione si riferisce più a “come” rispetto a “cosa” viene fatto. Una definizione esaustiva del concetto di processo è data da G. Oriani¹¹: “un insieme organizzato di attività e decisioni interfunzionali finalizzate alla predisposizione di un *output* finito che abbia un impatto significativo sulle capacità competitive dell’azienda”.

I processi sono catene del valore che per convenzione si possono distinguere in “primari” e di “supporto”.

I “processi primari” creano direttamente un valore riconosciuto dal cliente esterno, sono quelli che generano maggior valore aggiunto e che hanno un maggior impatto sul *business*, come l’innovazione, la produzione, la distribuzione e il servizio al cliente finale.

I “processi di supporto” sono propedeutici all’operatività dell’azienda senza creare di per se un valore riconosciuto dal cliente esterno. La caratteristica di questa tipologia di processo è rappresentata dal fatto che genera alti costi e benefici solo indirettamente. Sono processi di supporto la gestione delle risorse umane, il *budgeting*, la gestione degli approvvigionamenti, la gestione finanziaria, la pianificazione e il controllo della produzione.¹²

L’approccio del *Business Process Reengineering* consente alla gestione per processi di garantire elevate prestazioni attraverso la reimpostazione di fondo e riprogettazione radicale dei processi di *business*, per ottenere drastici miglioramenti nelle loro prestazioni.¹³

Innovazione continua attraverso la gestione per processi passando per il KM

Essere consapevoli di ciò che si è per un’azienda che intende adottare un approccio gestionale fondato sui processi significa partire “con il piede giusto” ed avere già un buon margine di vantaggio rispetto alle imprese che non lo sono.

Questo perché nella gestione per processi è fondamentale avere la consapevolezza di cosa si sta processando, è dunque necessario creare una “mappa dei processi” in grado di rappresentare l’azienda nella sua globalità scomponendola in sottosistemi, in processi, in sottoprocessi e infine in attività di dettaglio adeguate allo scopo dell’analisi.¹⁴

Il *Knowledge Management* in tutto questo rappresenta un forte catalizzatore e in un certo senso un facilitatore. Sviluppare una gestione per processi sfruttando le potenzialità di un sistema di *KM* crea dei presupposti che consentono di superare le rigidità del classico approccio per funzioni, “liberando” conoscenza di essenziale importanza per raggiungere l’obiettivo della soddisfazione del cliente finale. In questo modo il flusso delle attività risulta essere molto più fluido e molto più chiaro in modo da poter intervenire rapidamente in caso di attività e/o modalità gestionali in contrapposizione con lo scopo aziendale.

In buona sostanza il *KM* è in grado di facilitare una gestione per processi efficace ed efficiente, nonché flessibile ed adattabile alle esigenze/bisogni della clientela e/o alle logiche concorrenziali.

Tra le variabili che condizionano il funzionamento dei processi intra-funzionali quella che assume la maggior rilevanza è “l’integrazione organizzativa”, o meglio quanto e come le persone coinvolte nelle attività interagiscono tra loro e lavorano in modo coordinato ed

¹¹ G. Oriani “Re-engineering. Il caso SIT ” Sistemi & Impresa 1995

¹² E. Bartezzaghi, G. Spina, R. Vergani “Organizzare le PMI per la crescita” Il sole 24ore 1999

¹³ G. Merli, M. Biroli op. cit.

¹⁴ M. Santoro op. cit.

armonico. Spesso, infatti, si creano delle “barriere” che bloccano il flusso informativo creando situazioni di sprechi di risorse e di tempo per mancanza di chiarezza riguardo ai bisogni delle persone coinvolte nel processo.

Questa variabile assume un fattore di criticità limitato nel momento in cui in azienda viene diffusa la cultura del *KM*, ovvero quando tutti i partecipanti al ciclo produttivo sono consapevoli di appartenere ad un’organizzazione che valorizza le migliori competenze, abilità e conoscenze. Compito del “*process owner*”, colui che presidia e ha potere decisionale su tutto ciò che avviene all’interno di un processo, è anche di rendere visibile e quindi apprezzabile e dunque condivisibile la conoscenza degli “addetti” al processo, che sono così incoraggiati ad apportare alle attività svolte non solo la propria capacità ed esperienza ma anche e soprattutto la propria conoscenza.¹⁵

Dopo aver identificato i propri processi necessari a generare un prodotto/servizio per il cliente esterno, l’azienda deve essere in grado di “pianificare” il processo in modo da generare il valore atteso dal consumatore con il minor impiego di risorse possibile.

L’attività di pianificazione tra le sue attività prevede: la “definizione di indicatori di processo” per misurare sia la qualità, o meglio l’efficacia, sia l’efficienza; la “progettazione di un sistema di controllo”, costituito da persone, mezzi e procedure finalizzato alla raccolta, all’elaborazione e alla distribuzione di dati/informazioni sulla base del sistema di indicatori.

Il “cruscotto” del *KM* integra efficacemente questi strumenti e rappresenta la soluzione ottimale anche nell’ottica di perseguire una strategia aziendale basata sull’innovazione continua che vede stressare i processi attraverso il *Business Process Reengineering* al fine di ricercare soluzioni sempre più vicine ai bisogni della clientela, sempre più esigente. Effettuare un intervento di BPR significa progettare e realizzare una configurazione operativa del processo esaminato, decisamente diversa dalla precedente e con prestazioni notevolmente superiori.¹⁶

Conclusioni

Gianpaolo Fabris sostiene che: “le difficoltà che in questi tempi attanagliano molte imprese [...] sono dovute all’incapacità di transizione verso un orientamento al consumatore. Transizione che non è più oggi un’opzione ma una scelta da perseguire con determinazione. E al più presto possibile.”¹⁷

Le aziende si devono “attrezzare” al più presto con cicli produttivi flessibili ed adattabili alle più disparate richieste del cliente. Dovranno, quindi, conoscere molto bene il consumatore che intendono soddisfare ma soprattutto dovranno conoscersi per avere la consapevolezza di come possono adattarsi per fornire con prontezza un *output* adeguato alle richieste del cliente. Il quale richiede sempre più prodotti e servizi personalizzati e tende a scartare quanto pensato e offerto dalle aziende per un pubblico anonimo.

La “gestione per processi” può aiutare un’organizzazione ad essere pronta ad “affrontare” una clientela di questo genere, ma di per sé non basta, è necessario sviluppare sistemi di *KM* affidandosi alla conoscenza detenuta da molte persone piuttosto che fare affidamento sulla saggezza di pochi. È dimostrato, infatti, che la maggior parte dei problemi aziendali che ruotano attorno alla sfera della “cognizione”, della “cooperazione” e del

¹⁵ www.uniroma1.it/documentation/km1.html

¹⁶ G. Merli, M. Biroli op. cit.

¹⁷ G. Fabris “Sua Maestà il consumatore, nuovo re dei mercati” L’Impresa marzo 2007 Il Sole 24ore

“coordinamento” possono essere più efficacemente risolti attraverso la partecipazione di molte persone che hanno una conoscenza parziale del problema.¹⁸

Un sistema di *KM* deve favorire l’incontro tra la domanda e l’offerta di conoscenza all’interno dei processi aziendali, al fine di migliorarne le prestazioni in termini di minori costi e di rapidità nel prendere decisioni importanti.

“In un mondo caratterizzato da moltissime controversie, almeno su un punto cruciale c’è ampio consenso: la conoscenza induce una crescita economicamente sostenibile. Nell’attuale scenario globale caratterizzato da una feroce competitività, soltanto chi sostiene e promuove la conoscenza, la creatività e l’innovazione potrà avere successo.”¹⁹

Un esempio di successo aziendale che pone le sue basi sulla struttura orizzontale, e quindi sulla gestione delle attività per processo, è rappresentato dall’esperienza di *Powersoft*, PMI italiana di orientamento fortemente imprenditoriale. L’assetto organizzativo che i soci fondatori hanno scelto sembra essere proprio adatto per produrre innovazione a basso costo, contemporaneamente efficace ed efficiente. Si tratta di un modello di divisione del lavoro orizzontale adatto ad affrontare un *business* caratterizzato da professionalità complesse, operante in contesti competitivi specifici, dove il maggior capitale è insito nelle conoscenze e nelle competenze professionali delle persone. In pratica, *Powersoft* presenta una configurazione organizzativa che si fonda su una struttura “piatta” dove il potere cessa di essere esclusivo della posizione di vertice e alla figura dell’imprenditore si sostituisce un “gruppo” che esprime le scelte strategiche e definisce l’indirizzo da dare all’azienda. Il risultato è quello di avere una prevalenza di relazioni orizzontali ed oblique rispetto a quelle verticali. Il lavoro è organizzato per “progetti”, dove all’interno di ciascun progetto si crea un flusso di attività definibile “processo”, il fluire delle informazioni segue un “modello circolare” utile anche per il trasferimento delle conoscenze da un’applicazione ad un’altra (infraprocedurale). In tutto questo *Powersoft* pone una certa attenzione alla gestione delle risorse umane, il capitale più prezioso dell’azienda, senza però perdere di vista il profitto, ovvero senza far prevalere l’aspetto innovativo e creativo su quello aziendale.²⁰

¹⁸ Nicola Mattina “La soluzione migliore la trova il gruppo” *Nova Il Sole 24Ore* 12 aprile 2007

¹⁹ Atta-ur-Rahman “Lo sviluppo passa dalla conoscenza” *Nova Il Sole 24Ore* 3 maggio 2007

²⁰ P. Preti M. Puricelli “Organizzati per innovare” *L’Imprenditore Il Sole 24Ore* 24 maggio 2007