

I principi della gestione per processi

Diffondere la cultura di processo implica l'individuazione dei processi all'interno dell'azienda e la relativa valutazione del contributo nella generazione del valore dell'output, in base alle prestazioni di processo di costi, tempi, qualità e flessibilità. In questo modo gli obiettivi aziendali vengono definiti a livello di processo.

Per raggiungere obiettivi a livello di processo è necessario considerare le funzioni e i reparti aziendali come dei veri e propri clienti, in modo tale da lavorare per il cliente in modo rapido e flessibile, anche se questi risultano essere clienti interni. Questo significa che i rapporti interni fra le diverse unità aziendali vengono gestiti come una **catena interna di clienti e fornitori**.

Gli obiettivi di processo sono però raggiungibili solo se esso è coordinato e gestito da un soggetto che si fa carico di presidiare l'efficacia e l'efficienza del processo stesso, cioè se viene individuato un **process owner** in grado di definire gli obiettivi di processo in termini di soddisfazione del cliente, progettare il processo stesso per garantire i risultati attesi, coordinare e motivare le risorse che partecipano al processo e promuovere continuamente il miglioramento del processo.

Risulta inoltre fondamentale riuscire a **bilanciare** opportunamente le due logiche di produzione dell'output, **la logica pull e quella push**. La prima è volta all'avvio dell'attività produttiva solo nel momento in cui avviene la richiesta dell'output da parte del cliente, e non prima, mentre la seconda prevede la pianificazione delle attività del processo in anticipo rispetto alle esigenze manifeste del cliente. Le due logiche si basano sulla capacità dell'azienda di riuscire a pianificare in anticipo le richieste del mercato o, diversamente, puntare sulla capacità responsiva dell'azienda alle variazioni della domanda.

L'ottica di processo prevede inoltre la diretta gestione delle informazioni da parte dei processi primari e, per facilitarne l'accesso un modo è quello di far gestire direttamente i processi di supporto da chi si occupa dei processi primari, nell'ottica di un **decentramento dei processi di supporto e della gestione delle informazioni**. Questo principio, semplice da attuare nelle piccole aziende, risulta di difficile attuazione in quelle più grandi.

La gestione flessibile delle informazioni richiede un elevato **utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione** che permettono un ridisegnamento dei processi aziendali destrutturati in processi formalizzati. La tecnologia favorisce inoltre il miglioramento del coordinamento aziendale consentendo il trasferimento dei dati su lunghe distanze e l'accumulo di dati e conoscenza, favorendo il riutilizzo dell'esperienza passata. Inoltre consente di accelerare la risoluzione dei problemi in quanto introduce nella gestione aziendale maggiore informazione e maggiore capacità di analisi, migliorando i processi decisionali. Le tecnologie informatiche consentono inoltre un maggiore controllo dell'input, dello stato delle attività svolte in azienda e dell'output e, permettono la sostituzione del lavoro dell'uomo nelle attività ripetitive e di scarso valore aggiunto.

L'ottica di processo avvalorata la tesi della **ricomposizione delle attività frammentate** riducendo la specializzazione del lavoro, sia verticale, sia orizzontale, favorendo lo sviluppo di competenze lavorative individuali, sia per raggruppare attività eterogenee del processo produttivo (job enlargement), sia per responsabilizzare i lavoratori favorendo una visione manageriale della propria attività (job enrichment). Quest'ultima introduce il fondamentale principio della **delega decisionale** che favorisce la rapida risoluzione dei problemi a livello locale, evitando i continui ricorsi alla gerarchia.

Tutto ciò che è stato esposto conduce ad una visione aziendale **snella (lean organization)**, caratterizzata da strutture piatte e corte, facendo prevalere una dimensione orizzontale tramite la riduzione dei livelli gerarchici grazie alla delega decisionale, la riduzione degli organi di staff utilizzando il principio di ricomposizione delle attività frammentate e, consentendo infine al vertice aziendale di avvicinarsi ai processi primari comprendendone meglio le problematiche.