

BUSINESS PROCESS FLOW MANAGEMENT: UN METODO «DI QUALITÀ»

“Montagne” di dati infarciscono file e reportistica direzionale, ma spesso servono solo a costruire quadri d’insieme statici e scenari quantitativi, poco intelleggibili e orientati al risultato. Per vincere la sfida della riorganizzazione e dell’efficienza funzionale, occorre invece fornire al management specifici parametri di “animazione” e metriche di comparazione frutto di accurate analisi di processo e per flussi. Come supportare questo approccio dinamico al controllo di gestione con opportuni software di simulazione, anche nelle Pmi.

Introduzione: Pmi, tecnologia e organizzazione

La Pmi rappresenta una realtà caratteristica del tessuto connettivo imprenditoriale nazionale; l’Italia è il paese occidentale con la più alta concentrazione di aziende sotto i 10 dipendenti (circa il 95% delle imprese nazionali), dato quest’ultimo che è di ben 6 punti percentuali superiore alla media degli altri paesi europei. Il fenomeno dei “distretti” ha esaltato questo tipo di approccio imprenditoriale in alcune aree geografiche, al punto tale che esistono province del Nord Est che da sole esportano quanto interi paesi europei.

Ma cosa significa da un punto di vista organizzativo e di controllo di gestione questo approccio al fare impresa? La dimensione dell’impresa fa trasparire una connotazione imprenditoriale incentrata sulla figura dell’imprenditore, spesso “padrone” e forte della propria idea di business, che imprime un carattere personale all’organizzazione. Egli controlla e conosce a fondo l’impresa che ha creato. Se tutto questo è certamente vero per taluni aspetti, soprattutto per gli aspetti che riguardano il “saper fare” il proprio mestiere (realizzazione del prodotto, erogazione del servizio, conoscenza del mercato), risulta meno vero per altri.

La struttura aziendale che si sviluppa intorno all’originaria idea di business, intorno alla

“persona” imprenditore, presto o tardi diventa qualcosa di più complesso ed articolato e più difficilmente “controllabile” nel suo evolvere: l’organizzazione, intesa come insieme di mezzi e persone, sviluppa autonomamente nel tempo *routine* spontanee e processi operativi che, benché non formalizzati e implicitamente condivisi, reggono l’operatività quotidiana, utilizza e viene condizionata nel suo funzionamento dagli “strumenti” di lavoro (si pensi solo al massiccio impiego di tecnologia). In definitiva, l’azienda si trasforma e si articola in un insieme di processi spesso correlati, talvolta indipendenti, comunque coesistenti. Nessuno stupore, quindi, se da questo punto di vista il piccolo-medio imprenditore possa avere qualche seria difficoltà a rappresentarla, a sé stesso ed agli altri.

In particolare, decisamente complessa è la relazione esistente tra piccola e media azienda e l’impiego di tecnologia, visto che il sopra descritto approccio imprenditoriale ha, per sua natura, decisamente influito sull’attuale disorganicità dei sistemi informativi aziendali. Tali sistemi sono spesso cresciuti in modo disarticolato e poco organico, con modalità che si potrebbero definire “a stratificazione” e/o “a patchwork”, ossia con soluzioni applicative che nel tempo si sono sovrapposte, stratificate o affiancate le une alle altre, quasi sorte “spontaneamente” per rispondere alle peculiari necessità operative di una funzione, un’area, un ufficio se non addirittura di un singolo utente.

Tutto ciò ha storicamente condotto a sfavorire soluzioni informatiche (e, quindi, organizzative) “per processo” a favore di quelle “per funzione” e ha determinato la nascita e la cristallizzazione, in azienda, di vere e proprie isole di automazione slegate tra loro, nelle quali lo strumento tecnologico utilizzato ha fortemente condizionato l’organizzazione del lavoro. Questo approccio produce due effetti tangibili. In primo luogo, si è perso il senso primario dell’innovazione tecnologica in azienda come portatrice di miglioramento dell’organizzazione, prima che degli strumenti con i quali si lavora confondendo la “soluzione al problema” con la “soluzione software”. In secondo luogo, dal punto di vista

di Bruno Stefanutti (*)

Consulente aziendale in organizzazione, processi e tecnologia – Consept s.a.s., società selezionata dall’Incubatore d’Impresa dell’Università di Padova Start Cube

* Presentiamo in questo numero la prima parte dell’intervento: seguirà sul prossimo numero la seconda parte dedicata agli strumenti tecnologici e informativi di supporto al BPFM.

pratico resta il fatto che è solo all'interno del sistema informativo, pure disorganico e lacunoso, che "fisicamente" risiede o dovrebbe risiedere la maggior parte dei dati necessari per qualsiasi elaborazione o analisi inerente il "controllo di

gestione" inteso nella sua accezione più ampia, ovvero come insieme di dati dai quali ricavare ed aggregare informazioni rilevanti per le decisioni di breve, medio o lungo periodo.

In sintesi, spesso manca al piccolo e medio imprenditore una visione complessiva e sintetica della propria azienda e, soprattutto, una chiave di lettura per interpretare tale visione "integrata", fatta sì di tecnologia ma sempre più di "organizzazione" che la tecnologia deve servire. A ben guardare i sistemi informativi che "rappresentano" l'azienda sia a sé stessa che al mondo esterno dovrebbero scaturire da una "traduzione tecnologica" dei processi che caratterizzano l'azienda; la bontà e l'aderenza di tale mappatura rispetto al contesto operativo risulta "misurabile" dalla qualità ed integrità dei dati prodotti dal sistema informativo stesso, dati sui quali in ultima analisi si basano le decisioni aziendali. Ecco perché, spesso, è dalla mancanza di informazioni, dalla difficoltà nel reperirle o, più semplicemente, dalla loro incongruità che scaturisce una prima ma forte necessità di un intervento di analisi organizzativa prima che tecnologica.

La visione per processi: *misunderstanding* sulla certificazione ISO 9001:2000?

È interessante notare che, se dovessimo basarci solo ed esclusivamente sui dati relativi al numero di aziende certificate ISO 9001:2000 operanti sul territorio nazionale, dovremmo dire che la sensibilità all'approccio organizzativo per processi è estremamente rilevante per non dire sorprendente; è noto, infatti, che la certificazione ISO 9001:2000 sottintende, per sua natura, la puntuale descrizione e rappresentazione formale di una logica di gestione aziendale orientata al processo ed al raggiungimento di determinate misure di efficienza. Definiremo oltre in modo più formale il concetto di processo, che possiamo per il momento genericamente intendere come un insieme di attività e di compiti legati tra loro per il raggiungimento di un obiettivo comune,



Decisamente complessa è la relazione tra Pmi e l'impiego di tecnologia, perché l'imprenditore "padrone" finisce spesso con il personalizzare l'idea di business e quindi anche tutti i processi per il suo sviluppo; sono nati molti sistemi informativi "a stratificazione" e/o "patchwork", per risolvere problemi di funzione ma non di organizzazione e di decisione.

generalmente il soddisfacimento del bisogno di un cliente. Si badi che il termine "cliente" andrebbe inteso nella sua accezione più ampia, nel senso che anche una o più funzioni aziendali

attraversate dal processo in esame potrebbero essere a tutti gli effetti considerati "clienti" del processo stesso¹. Anzi, partendo da questa semplice considerazione, si esaltano e divengono ancora più importanti tutti i paradigmi a sostegno delle norme di certificazione qualità, in quanto anche l'organizzazione interna deve necessariamente raggiungere l'eccellenza prima ancora di servire il "cliente finale" classicamente inteso.

Il sistema di gestione per la qualità descritto dalla norma individua il miglioramento continuo dei processi come un obiettivo da perseguire con sistematicità che deve, però, essere integrato con l'innovazione degli stessi processi, quando i metodi tradizionali del miglioramento continuo non aiutano più. Se ne deduce che tutti i requisiti delle norme ISO 9001:2000 possono essere soddisfatti solo attraverso lo studio attento dei processi di una organizzazione e delle metodologie. Nelle metodologie di analisi di processo la norma inserisce in modo esplicito le misurazioni delle prestazioni dei processi, che andrebbero monitorati, analizzati e misurati².

Ovviamente le metriche possono riguardare tanto le attività *core* dell'azienda quanto le attività di supporto all'attività principale, proprio nell'ottica di definire, formalizzare ed imporre delle misure di performance all'organismo azienda inteso come intreccio di processi; la metodologia dovrebbe consentire all'azienda di attivare processi certificati che, dall'acquisizione delle risorse necessarie alla sua sopravvivenza (materie prime, persone, macchinari, tecnologia, ecc.) conducano all'erogazione del prodotto/servizio al cliente nel rispetto più ampio del concetto di "qualità del servizio" e "soddisfazione del cliente" (conformità, tempi di consegna, ecc.).

In questa rappresentazione necessariamente trasversale dei processi caratteristici dell'impresa (Tavola 1) si incontrano, quindi, più funzioni aziendali ciascuna delle quali, in base alle risorse disponibili, trasforma gli *input* con cui viene sollecitata in *output* per la funzione a valle; proprio per questo in un'ottica di processo diviene fondamentale tenere conto non solo della modalità con cui *input* ed *output* vengono

¹ Si parla, in questi casi, di "clienti interni" del processo.

² Norma ISO 9001:2000, Sistema di gestione per la qualità - requisiti, Requisiti generali (4.1).