

## Note di management n° 25

### Perché il management aziendale ha bisogno della cultura del Project Management

L'azienda moderna, marketing-driven per diventare e rimanere competitiva, **non può non ragionare per processi.**

Le performance operative dipendono da attività svolte in funzioni aziendali e unità organizzative diverse e dal modo in cui queste attività sono coordinate e ottimizzate.

I livelli di prestazione dipendono da processi aziendali interdipendenti: le azioni intraprese localmente producono effetti anche in altre attività del processo e l'ottimizzazione globale della performance non scaturisce solo dall'ottimizzazione locale di ciascuna attività.

È necessaria una visione complessiva dei principali processi aziendali e delle interdipendenze tra le attività che li compongono in un'ottica sistemica.

Tuttavia, l'esperienza ci dice che difficilmente le unità organizzative sono spinte ad agire in una logica di processo.

Cerchiamo di definire semplicemente, pur non banalizzando, cos'è un *processo aziendale*:

*un insieme organizzato di attività, ciascuna finalizzata alla creazione di valore tramite la produzione di un output domandato da un cliente*

Il cliente può anche essere interno, cioè non un tradizionale cliente che acquisisce beni o servizi in cambio di denaro, ma un'altra unità organizzativa dell'impresa stessa che utilizza l'output della nostra unità come input necessario per la propria attività.

Si configura così il *processo* come una *concatenazione di rapporti cliente-fornitore* che legano le diverse attività in un percorso virtuoso che ha come terminale vincente la *soddisfazione del cliente finale*.

Organizzare e gestire un'azienda per processi significa svolgere l'attività manageriale avendo costantemente in mente alcuni principi guida ed utilizzando precisi strumenti e soluzioni organizzative che fanno parte della cultura del Project Management.

Vediamone alcuni.

➤ **Diffondere la cultura di processo.**

Il primo principio ha a che fare con la percezione stessa che l'organizzazione ha di sé, in quanto tale percezione influenza direttamente i comportamenti dei suoi membri e le decisioni manageriali. L'impresa può certamente essere vista come insieme di persone e di relazioni sociali, oppure come insieme di tecnologie, o ancora come insieme di competenze e di know-how, o di strutture organizzative, gerarchie e ruoli.

Può anche essere vista, però, come *insieme di processi aziendali che generano valore* per il cliente, e il sentirsi protagonisti di processi comporta per il management almeno tre fondamentali implicazioni:

- Innanzitutto, i processi, almeno quelli primari, devono essere *riconosciuti come tali* e devono essere *sistematicamente e periodicamente analizzati* per comprendere se aggiungono effettivamente un valore che sia riconosciuto dal cliente finale, oppure se contengono attività a scarso valore aggiunto che costano e allungano i tempi di realizzazione.
- Inoltre, bisogna *misurare la qualità, i tempi e i costi complessivi* dei processi. A tal fine occorre intervenire anche sul sistema di controllo di gestione, modificandolo e introducendo per il management e gli operatori *obiettivi di processo*, sostituendoli o affiancandoli agli obiettivi di efficienza locale della singola attività o della funzione all'interno della quale si opera.
- Infine, la cultura di processo richiede *l'allineamento dei sistemi di incentivazione agli obiettivi di processo* e spinge alla progettazione degli sforzi di *miglioramento*



*continuo* in un'ottica di processo, cioè coordinando le azioni ed i miglioramenti locali fra di loro.

➤ **Individuazione del process owner.**

Un altro importante principio della gestione per processi è l'individuazione di una chiara *responsabilità del processo*, occorre cioè identificare un *process owner* che se ne faccia carico e che ne presidi l'efficacia e l'efficienza complessiva.

In genere, il process owner non è una figura aggiuntiva, non è un ruolo di collegamento che viene introdotto per facilitare la comunicazione e il coordinamento tra diverse funzioni coinvolte in un processo. Al contrario, il process owner viene normalmente scelto all'interno della funzione maggiormente coinvolta nel processo considerato o che ha le maggiori competenze e le migliori risorse per lo svolgimento delle attività critiche del processo stesso.

Il process owner è anche responsabile di promuovere e indirizzare il miglioramento continuo da parte degli operatori.

Il ruolo del process owner richiede non solo competenze specifiche ma anche capacità di mediazione e doti "politiche". Egli deve presidiare le interfacce, ossia verificare che la catena interna clienti/fornitori funzioni esattamente come tale. Deve intervenire quando sorgono problemi di coordinamento e spesso lo deve fare in una posizione oggettivamente difficile.

Infatti, spesso il process owner non è il capo di un processo, non ha un'autorità sulle risorse che realizzano le attività del processo, la cui linea gerarchica rimane nelle funzioni di appartenenza. Il process owner deve in questi casi essere capace di mediare, convincere, incentivare comportamenti coerenti con gli obiettivi del processo pur senza avere il potere di imporli gerarchicamente.

In altri casi il process owner ha un'autorità almeno parziale sulle risorse, ed è in una situazione più forte. Tuttavia, egli opera in corresponsabilità con i responsabili funzionali e gli operatori sono soggetti ad una doppia linea gerarchica.

Occorre allora una notevole maturità da parte del management per gestire gli inevitabili conflitti. Se queste situazioni vengono formalizzate e stabilizzate nel tempo danno luogo a strutture organizzative a matrice, nelle quali un operatore risponde contemporaneamente a due capi, un responsabile funzionale ed uno di processo, il process owner.

I *contenuti* del ruolo del process owner e le *forme* concrete che assume variano da processo a processo, ma, pur nella diversità delle denominazioni e delle posizioni gerarchico-funzionali che di volta in volta vengono adottate, queste fanno riferimento ad un ben individuato profilo professionale, quello del Project Manager.

Nei processi di innovazione, sia tecnologica che organizzativa e gestionale, il process owner riveste la figura del *Project Manager* propriamente detto, cioè del responsabile dei risultati del progetto, del rispetto dei tempi, del budget e della pianificazione delle attività.

Nei processi produttivi e logistici il process owner assume la forma del *Gestore di Commessa*, colui il quale si fa carico di seguire una singola commessa interna, di rispettare le date di consegna e di verificare la corrispondenza ai requisiti.

Nei processi di servizio al cliente (Customer Care) molte aziende utilizzano lo strumento del *Case Management*, introducono cioè un responsabile unico del processo al quale il cliente si rivolge. Il *Case Manager* gestisce così i singoli casi seguendoli dall'inizio alla fine senza scaricarli su qualcun altro, senza cioè costringere il cliente a rimbalzare tra diverse responsabilità e competenze.

➤ **Bilanciare l'utilizzo delle logiche pull e push.**

Molti processi aziendali vengono attivati con largo anticipo rispetto alla domanda, cercando di prevederne l'entità e le caratteristiche e "spingendo" (*logica push*) il



processo e il suo output verso i clienti.

Al contrario, la *logica pull* pone l'enfasi sulla capacità e rapidità di risposta dell'azienda a variazioni quantitative e qualitative della domanda del cliente.

La logica *push* vede il *processo attivato indipendentemente* dal momento della richiesta del cliente.

La logica *pull*, in senso stretto, consiste nell'*attivare un processo aziendale solo quando un cliente richiede* effettivamente l'output del processo, e non prima.

Questa logica ha trovato applicazione nei processi *just in time (Jit)*.

\* \* \*

Per concludere questa rapida carrellata, vediamo alcuni passaggi tratti dalla letteratura corrente che confortano e rafforzano l'assunto di base di questa Nota.

**Harold Kerzner (Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model - New York: John Wiley & Sons, 2001):**

"Il project manager è in realtà un general manager che conosce il funzionamento globale della società. I project manager conoscono meglio il funzionamento complessivo di una società rispetto alla maggior parte dei dirigenti. Questo è il motivo per cui il project manager viene spesso utilizzato come terreno di formazione per preparare futuri general manager che siano in grado di occupare posizioni di management di primo livello".

**Russell D. Archibald ([www.pmforum.org](http://www.pmforum.org)):**

"PM disciplines and practices will be widely known and used by managers at many levels in essentially all industries and human agencies in the developed world"

*("le discipline e le pratiche di PM saranno ampiamente conosciute ed utilizzate dai manager a molti livelli in quasi tutte le industrie ed organizzazioni del mondo sviluppato")*

**David Curling ([www.tenstep.it](http://www.tenstep.it)):**

"I felt that project management was simply a sub set of general management"

*("Intendevo dire che il project management è semplicemente un sotto insieme del general management")*

**Roberto Morales ([www.tenstep.it](http://www.tenstep.it)):**

"Project management is a way of life for all professionals."

*("Il project management è uno stile di vita per tutti i professionisti")*

**David L. Pells ([www.pmforum.org](http://www.pmforum.org)):**

"PM should also be recognized as a great training and proving ground for future CEOs because of the broad range of functional and stakeholder issues that a PM on any large or mission-critical project must cover"

*("Il PM dovrebbe anche essere riconosciuto come un grande terreno di addestramento e crescita di futuri CEO grazie alla ampia gamma di istanze funzionali ed obiettivi che un PM deve soddisfare in qualsiasi progetto di grandi dimensioni o rilevanza strategica")*