

LETTURE INTELLIGENTI/4

Il vantaggio competitivo dell'innovazione di processo

di Marco Arvati

LA COMPAGNIA PETROLIFERA SHELL è nata nel 1833 e si occupava di commercio di conchiglie; allo stesso modo, Nintendo, una delle più importanti aziende mondiali del settore videoludico, ha visto la luce nel 1889 come produttrice di carte da gioco. È chiaro, come spiegano Tony Saldanha e Filippo Passerini in *Rivoluzionare le operations* (FrancoAngeli), che le organizzazioni non sono statiche, ma innovano rispondendo a esigenze sempre diverse con l'obiettivo di mantenere un successo costante sul mercato. L'orientamento prevalente dei manager si rivolge all'innovazione di prodotto, più attraente per il pubblico, ma è altrettanto importante innovare i processi produttivi in modo da ottenere un vantaggio competitivo duraturo.

L'idea cardine che per decenni è stata alla base delle innovazioni legate ai processi è che l'ottimizzazione dei processi si debba effettuare quando ci si avvicina alla soglia dell'obsolescenza; ma, sostengono gli autori, arrivare all'obsolescenza implica il rischio di essere impreparati rispetto alle aziende rivali già avviate sulla strada dell'innovazione nelle operations. Per questo, l'obiettivo di un'azienda dovrebbe essere quello di iniziare un percorso di trasformazione continuativa e dinamica dei processi, che precorra i continui cambiamenti strutturali del mercato, così da poter sopravvivere e avere successo in un contesto socialdarwinista: solo i migliori prosperano, e i migliori non inseguono l'innovazione, bensì la precedono.

Gli autori, prima di trattare il tema dell'innovazione in azienda, individuano le principali cause di arretratezza che le organizzazioni si trovano di fronte. In primo luogo, manca spesso il confronto con le idee più dirompenti,

trasversali a più aziende e settori. L'ottimizzazione, poi, non viene pensata in senso olistico, ma all'interno dei rispettivi silos organizzativi; ne consegue che la comunicazione delle ottimizzazioni e dei risultati potrebbe risultare fallace, per via dell'ostruzione che i silos potrebbero generare al libero fluire di informazioni nell'azienda. In ultimo, l'ottimizzazione, spesso eseguita una tantum, deve diventare costante. Il miglioramento di queste tre problematiche si pone alla base delle tesi del volume, il cui obiettivo è quello di consigliare ai manager soluzioni per superare questi possibili ostacoli al miglioramento organizzativo.

Riconosciuti i problemi aziendali nella gestione e ottimizzazione dei processi, occorre poi mettere in moto al cambiamento per realizzare il quale gli autori si concentrano su tre driver di innovazione da seguire come una bussola. I processi aziendali vanno costruiti con regole improntate al libero mercato: così come chi lavora sul prodotto dà per scontato che il consumatore voglia scegliere quel determinato bene piuttosto che quello della concorrenza, chi lavora sui processi non può crogiolarsi sul fatto che i dipendenti sono costretti ad utilizzare i sistemi aziendali, senza molta possibilità di scelta.

È, dunque, fondamentale incorporare nel dialogo interno alcuni aspetti della mentalità che le imprese adottano esternamente verso i consumatori dei prodotti. In secondo luogo, l'accountability del cambiamento aziendale non deve essere divisa tra i silos, ma sempre unificata e con alla base un obiettivo chiaro; uno dei principali problemi quando si lavora sull'innovazione di processo è infatti il possibile disallineamento in merito agli obiettivi finali di una funzione rispetto a un'al-

tra. Quando l'accountability aziendale è tenuta divisa all'interno dei silos, infatti, l'efficienza scende del 30%, ed è quindi centrale la sua unificazione, con l'assegnazione dei processi aziendali a un leader e un team di supporto.

Il modello operativo risultante, improntato al libero mercato e unificato a livello aziendale, deve consentire di tradurre rapidamente la strategia in azione, con processi dotati di un motore coerente e dinamico. Il modello operativo deve potersi sincronizzare col modello di business, dato che rappresenta la fattibilità dei processi con cui si crea valore, e poi adattarsi alle mutevoli necessità che ne conseguono. In ultima analisi, la possibilità di operare costantemente ad alti livelli d'eccellenza non è data dai sistemi e dalle strutture, ma dalle persone che ci lavorano. La cultura aziendale è fondamentale per arrivare al cambiamento più importante; la modifica delle operations in senso proattivo e non reattivo. Mettere in pratica questi assunti è, per Saldanha e Passerini, la base portante di aziende che vogliono costruire dinamiche di processo solide e integrate. ☺



IL LIBRO

T. Saldanha, F. Passerini, *Rivoluzionare le operations: costruire processi dinamici per vincere sul mercato*, FrancoAngeli, Milano, pagg. 228, prezzo euro 28,00.