

Mario Calabrese, Gerardo Bosco, Roberto Grattacaso

# Armonia operativa

Processi, Controllo e Risk Management  
nell'era dell'esperienza imprenditoriale



Giappichelli

## Indice delle figure e tabelle

pag.

### Figure

Fig. 2.1. – Il dominio e l’obiettivo dell’intervento di <i>business process (re-)engineering</i>	19
Fig. 2.2. – Le fasi dell’intervento di <i>business process (re-)engineering</i>	20
Fig. 2.3. – GANTT dei tempi di realizzazione dell’intervento	21
Fig. 2.4. – Simbologia di base e regole di costruzione dei diagrammi di flusso	27
Fig. 2.5. – Esempio di processo modellizzato con la tecnica del <i>flow charting</i>	28
Fig. 2.6. – Elementi rappresentati mediante lo standard IDEF0	31
Fig. 2.7. – Diagramma “figlio” A0 – Esplosione dell’attività del diagramma di contesto	32
Fig. 2.8. – Le dimensioni della fase di implementazione del <i>re-engineering</i>	43
Fig. 3.1. – Il sistema organico di controllo di gestione a supporto dei processi decisionali d’impresa	47
Fig. 3.2. – Il processo di pianificazione e controllo	47
Fig. 3.3. – Il macro sistema di <i>performance measurement</i> di un’impresa	49
Fig. 3.4. – Framework di misurazione delle performance economiche dei processi operativi	52
Fig. 3.5. – Il controllo di gestione a supporto dei processi decisionali d’impresa	55
Fig. 3.6. – Misurazione della complessità dei processi	55
Fig. 3.7. – La centralità dei processi nel framework strategia-implementazione-controllo	60
Fig. 4.1. – Le prospettive d’interpretazione della conoscenza nelle imprese	64
Fig. 4.2. – Il Consulcube aSv	73
Fig. 4.3. – Il Consulcube aSv: ipotesi di lettura	76
Fig. 6.1. – La matrice di Eisenhower per la pianificazione delle azioni di mitigazione dei rischi	113
Fig. 6.2. – Matrice di Eisenhower: <i>use case</i>	115
Fig. 6.3. – Obiettivi di mitigazione definiti nella <i>use case</i>	117
Fig. 6.4. – Le aree d’intervento e le azioni pianificate nella <i>use case</i>	117

**Tabelle**

Tab. 2.1. – Esempio di programmazione della fase di definizione del dominio	22
Tab. 2.2. – Esempio di programmazione della fase di ricostruzione dell' <i>as is</i>	24
Tab. 2.3. – Esempio di programmazione della fase di modellazione dei processi <i>as is</i>	33
Tab. 2.4. – Parametri di valutazione della complessità di 1° livello	34
Tab. 2.5. – Valutazione della complessità di 2° livello	36
Tab. 2.6. – Valutazione della complessità di 3° livello	36
Tab. 2.7. – Esempio di valutazione della complessità dei processi dell'unità organizza- tiva “Gestione flotta autocarri” di un operatore logistico	37
Tab. 2.8. – Esempio di valutazione consuntiva della complessità dei processi del- l'unità organizzativa “Gestione flotta autocarri” di un operatore logistico	38
Tab. 2.9. – Esempio di programmazione della fase di modellazione dei processi <i>as is</i>	38
Tab. 2.10. – Esempio di programmazione della fase di progettazione <i>to-be</i> della struttura organizzativa	41
Tab. 2.11. – Esempio di programmazione della fase di implementazione della struttura organizzativa progettata	42
Tab. 3.1. – Le quattro prospettive dell'impianto <i>Balanced ScoreCard</i> per il con- trollo delle performance	57
Tab. 4.1. – Consulcube aSv: sintesi del modello e degli aspetti considerati	77
Tab. 6.1. – Descrizione del rischio	102
Tab. 6.2. – Tabella delle Conseguenze-Minacce e Opportunità	103
Tab. 6.3. – Probabilità dell'evento-Minacce	103
Tab. 6.4. – Tabella delle Probabilità dell'evento-Opportunità	104
Tab. 6.5. – Le tecniche di valutazione del rischio indicate nella norma UNI CEI EN IEC 31010:2019	105

## Introduzione

Nel dinamico panorama aziendale del ventunesimo secolo, l'efficienza e la flessibilità dei processi interni diventano i pilastri fondamentali per il successo organizzativo. Questo lavoro monografico si propone di esplorare in profondità i processi aziendali, il *Business Process Reengineering* (BPR) e il controllo come elementi chiave nella gestione strategica delle imprese. Attraverso un'analisi approfondita, ci concentreremo sull'importanza cruciale di questi aspetti e su come essi possano concorrere in modo significativo al successo complessivo delle organizzazioni.

Attualmente, queste metodologie, pur mantenendo le tradizionali mansioni e responsabilità, assumono un ruolo cruciale nell'orientare e monitorare la gestione, seppur con un significato più ampio rispetto al passato. Questa evoluzione nel contesto aziendale sembra essere il risultato di diverse cause primarie:

- La crescente propensione degli organi di governo di fronte alla complessità sempre crescente delle decisioni gestionali è quella di richiedere unità informative alla struttura operativa. Questo approccio mira a fornire basi solide per le decisioni proprie, cercando di mitigare i crescenti rischi dell'attività imprenditoriale.
- La diversità dei processi informativi e distributivi, e soprattutto la molteplicità delle situazioni organizzative specifiche di ciascuna impresa, impone, di volta in volta, correzioni e adattamenti ai processi che esporremo. Queste modifiche, pur senza compromettere gli obiettivi del controllo di gestione, si rivelano efficaci solo nella situazione specifica.
- L'opportunità, se non la necessità concreta, di informare e coinvolgere gli operatori a tutti i livelli della gerarchia aziendale riguardo ai rischi e alle modalità per mitigarli.

Nei prossimi capitoli, esamineremo in dettaglio le seguenti tematiche:

- Il *Business Process Reengineering* (BPR) emerge come una pratica manageriale fondamentale nel ridefinire e migliorare radicalmente i processi aziendali esistenti. Esploreremo come questa metodologia, volta a ridurre i costi, migliorare l'efficienza e rafforzare la competitività, sia diventata un elemento essenziale per le aziende che cercano di adattarsi ai rapidi cambiamenti del mercato.

- Il controllo, nel contesto delle dinamiche aziendali, assume un ruolo cruciale nella valutazione e nel monitoraggio delle performance. Analizzeremo come un sistema di controllo ben progettato possa fornire informazioni vitali per la presa di decisioni, consentendo alle aziende di adattarsi in tempo reale alle mutevoli condizioni del mercato.
- Il risk management. Tale sezione si concentrerà anche su come le aziende possano capitalizzare sulle opportunità di crescita in un contesto di rischio controllato. Analizzeremo come le organizzazioni possano adottare approcci innovativi e sostenibili, bilanciando la necessità di innovazione con la gestione responsabile dei rischi.

Tuttavia, l'implementazione di processi aziendali rinnovati e l'adozione di nuovi modelli di controllo della gestione e del rischio non sono privi di sfide. Esamineremo attentamente le complessità e gli ostacoli che le organizzazioni possono incontrare lungo il percorso di trasformazione e offriremo approfondite analisi su come superare tali sfide.

Inoltre, esploreremo le opportunità insite in questo processo di ristrutturazione aziendale. Come possono le imprese capitalizzare su nuove metodologie per ottenere un vantaggio competitivo? Quali sono le migliori pratiche e strategie che possono condurre ad una corretta reingegnerizzazione dei processi e all'implementazione di un accurato controllo di gestione e di gestione del rischio?

Questo libro si propone di essere una guida completa per gli studenti, per i dirigenti, i responsabili delle risorse umane, i consulenti e tutti coloro che sono coinvolti nella gestione e nella crescita delle imprese. Attraverso l'analisi critica e l'approfondimento, infine, esploreremo come il risk management, insieme ai processi aziendali e al BPR, possa essere una leva strategica per le imprese che mirano a costruire una resilienza a lungo termine. Attraverso approfondimenti teorici e pratiche emergenti, forniremo agli stakeholder aziendali uno strumento prezioso per navigare nell'incertezza e capitalizzare sulle opportunità emergenti, assicurando così la sostenibilità e la crescita duratura delle organizzazioni nel contesto aziendale in continua evoluzione.

## Capitolo 1

# **Strategia e processi: la combinazione delle risorse per creare valore e sostenibilità**

### **1.1. La relazione finalizzata tra strategia e processi**

Quale relazione esiste tra la strategia di un'azienda e i suoi processi?

Potremmo spiegare la relazione con la metafora del tennista, il quale ottiene una certa posizione nel ranking internazionale – e la mantiene per il tempo più lungo possibile, anzi cerca di migliorarla – vincendo nelle competizioni internazionali, utilizzando il suo talento, la sua passione, la sua capacità di concentrazione, la perseveranza e lo spirito di sacrificio, allenandosi di continuo, con dedizione e impegno, su campi e in strutture sportive dedicati e avvalendosi dell'ausilio di competenze specialistiche, quali quelle del maestro di tennis, del preparatore atletico, del mental coach, del fisioterapista, del nutrizionista, ecc.

Analizziamo la metafora e riconduciamola alla nostra relazione tra strategia e processi:

- Perseguire e mantenere una certa posizione nel ranking internazionale è come dire che l'azienda intende generare un determinato vantaggio competitivo sul mercato di riferimento e creare le condizioni per sostenerlo nel tempo.
- Per raggiungere questo scopo, il management deve definire una strategia pertinente, ricorrendo prioritariamente alle risorse interne e combinandole in modo adeguato, affinché l'azienda possa generare il vantaggio competitivo pianificato. Il talento o la passione o la capacità di concentrazione o, ancora, la perseveranza negli allenamenti, e così via, da soli non rappresentano la forza scatenante le vittorie del tennista e, quindi, il suo posizionamento nel ranking internazionale; il tennista ha bisogno di combinare l'utilizzo di tutto ciò, allenarsi con impegno, mettendoci tanta passione e perseveranza, concentrandosi e allenando la sua concentrazione durante gli allenamenti e durante le partite, per fare in modo che il suo talento emerga e sia, soprattutto, finalizzato alla vittoria delle competizioni.

- Da quanto detto, si evince che è fondamentale per qualsiasi impresa identificare le *risorse* interne specifiche e combinarle nel modo opportuno per far emergere *capabilities* e *competences* specifiche, determinanti per la sostenibilità del vantaggio competitivo.

Le risorse, le capacità e le competenze contribuiscono insieme al successo di un'organizzazione o di un individuo.

Le risorse si riferiscono a tutto ciò che l'organizzazione o l'individuo può utilizzare per raggiungere i propri obiettivi. Tra queste, le principali sono le risorse finanziarie, umane, tecnologiche, materiali, di conoscenza.

Le capacità rappresentano gli schemi generali e si riferiscono alle abilità innate o acquisite di un'organizzazione o di un individuo per eseguire un'attività o una funzione. Le capacità possono essere sviluppate attraverso la formazione o l'istruzione e si identificano in quelle potenzialità su cui un'organizzazione o un individuo può far leva per svolgere determinate operazioni o attività.

Le competenze, invece, sono abilità specifiche acquisite attraverso l'esperienza e/o l'addestramento *in field*, che permettono a un'organizzazione o a un individuo di svolgere un lavoro o un ruolo specifico in modo efficace ed efficiente (schemi specifici).

Pertanto, possiamo far riferimento alle risorse per rappresentare tutto ciò che è disponibile per raggiungere un obiettivo; alle capacità per identificare le abilità innate o acquisite che l'organizzazione o l'individuo possiede, quali potenzialità a *saper fare* qualcosa; alle competenze per circoscrivere quelle abilità specifiche maturate sul campo, derivanti dalla contestualizzazione delle capacità in virtù degli obiettivi da raggiungere, che consentono di eseguire un lavoro o una funzione in modo efficace ed efficiente.

È importante notare che le risorse, le capacità e le competenze sono interconnesse e possono influenzarsi reciprocamente.

- Da qui la necessità per l'impresa di comporre le risorse (in particolare umane, tecnologiche e di struttura) in processi. I processi, difatti, abilitano le relazioni tra le risorse, facendo emergere le capacità interne (schema generale) e le competenze specifiche (schema specifico), finalizzando le operations aziendali verso la generazione di valore e il mantenimento del vantaggio competitivo nel tempo.

E allora si rappresenta facilmente la relazione tra strategia e processi: potremmo dire che i processi sono un *asset* che abilita le condizioni per la generazione di valore, in quanto ad essi è strettamente collegato il dispiegamento delle risorse e, quindi, delle *capacità e delle competenze* strumentali alla generazione e all'affermazione del vantaggio competitivo di un'impresa.

Ma perché dovremmo ritenere i *processi* di un'azienda il volano della creazione di valore dell'impresa? Certamente essi, nella loro operatività, mettono in relazione le risorse umane, quelle strutturali (quali, ad es., gli impianti, ma anche la localiz-

zazione degli stessi impianti), le risorse tecnologiche; ognuna di queste risorse è sostenuta, nella sua esistenza, da risorse finanziarie. E ancora, le risorse di conoscenza, tacite o formalizzate che siano, che costituiscono, allo stesso tempo, il risultato del work in progress dei processi, come vedremo più avanti.

Quindi, i processi combinano le risorse identificate e apprezzate, e tale combinazione crea le condizioni per una potenziale generazione di valore distintivo e sostenibile nel tempo, condensato nei prodotti, nei servizi offerti al mercato di riferimento e nel soddisfacimento degli interessi dei diversi stakeholder dell'impresa.

Se in un'impresa volessimo considerare, a titolo d'esempio, le conoscenze e le abilità individuali delle singole risorse umane, le competenze emergenti nell'organizzazione – a seguito di una formalizzazione del framework organizzativo, che rende possibile esplicitare le conoscenze tacite –, le tecnologie e gli impianti specifici dedicati alla realizzazione dei prodotti e dei servizi proposti dall'impresa, essi rappresenterebbero risorse solo potenzialmente in grado di contribuire alla generazione di valore per l'impresa. Da sole queste risorse non sarebbero in grado di garantire all'impresa la capacità di competere in un determinato contesto. Il management dell'impresa deve, quindi, combinare queste risorse opportunamente rispetto alla finalità strategica dell'impresa, ingegnerizzando processi operativi in modo tale da assorbire le risorse disponibili e combinarle affinché l'impresa possa imprimere nel contesto di riferimento l'auspicato posizionamento.

Un'impresa può essere dotata di risorse umane con skills informatiche eccellenti e un software ERP tra i più performanti nel settore, ma se le risorse umane non fossero formate in modo adeguato all'utilizzo del software, l'ERP non fosse customizzato funzionalmente alle esigenze del sistema informativo aziendale, e l'impresa non avesse strutturato processi operativi adeguati per l'utilizzo finalizzato delle suddette risorse, allora i plus collegati a queste risorse sarebbero vani e non contribuirebbero allo scopo dell'azienda.

Da ciò è possibile anche evidenziare il contributo dei processi nella valorizzazione (*exploitation*) e nella creazione (*exploration*) di conoscenza, la c.d. *knowledge base*; i processi contribuiscono all'apprendimento organizzativo con il quale si mettono a fattor comune le conoscenze e le abilità dei singoli *workers* di un'impresa, rendendole formali all'interno dell'organizzazione<sup>1</sup>.

In ragione di ciò il rapporto pianificato tra *strategia* e *processi* è funzionale alla creazione delle condizioni per la sostenibilità dell'impresa nel tempo e, quindi, alla soddisfazione delle aspettative di tutti gli stakeholder in qualche modo coinvolti e interessati all'azienda.

---

<sup>1</sup> Paniccia P.M.A., *Knowledge management per la competitività d'impresa*, Aracne Editrice, Roma, 2018; Calabrese M., *Il Management nell'era della conoscenza*, Rirea Opera Prima, 2014.

## 1.2. L'identificazione delle risorse strumentali alla definizione delle strategie

Abbiamo rappresentato nel paragrafo precedente il rapporto tra strategia e processi, quale relazione finalizzata alla creazione di valore distintivo funzionale alla sostenibilità dell'impresa nel tempo nel suo contesto di riferimento.

Per il management di un'impresa è necessario innanzitutto identificare le risorse necessarie per costruire una strategia in grado di generare un vantaggio competitivo duraturo nel tempo. A tal fine, il management può seguire approcci differenti, riconducibili al focus del processo di pianificazione strategica, che può essere orientato – in alternativa o in combinazione – verso le caratteristiche del contesto esterno di riferimento dell'azienda o verso le specificità dell'azienda stessa.

Nel primo caso possiamo riferirci ad un approccio del tipo *outside perspective*, ossia quando il management procede con l'identificazione dei *key success factors* che esprime – in modo più o meno evidente – il contesto di riferimento a cui si rivolge o vuole rivolgersi l'azienda, per formulare la strategia dell'impresa. L'analisi del rapporto di causalità tra i KSF's e il successo dell'azione imprenditoriale implica, di conseguenza, l'identificazione degli asset e delle risorse funzionali alla definizione e alla implementazione della strategia.

Nel secondo caso ci riferiamo ad una *inside perspective*, intendendo l'approccio manageriale secondo cui la strategia, e, quindi, la generazione di valore distintivo, si poggia sulla piattaforma di asset e risorse dell'azienda, per generare quei tratti distintivi della strategia e del vantaggio competitivo *firm specific*.

Da quanto detto, si evince che l'approccio *outside perspective* può anche indurre il management di un'azienda già operante ad una re-ingegnerizzazione dei processi (di cui si parlerà più avanti), in virtù delle risorse e degli asset funzionali ai KSF's identificati nel contesto di riferimento.

A questo punto potremmo chiederci se esiste un punto di *trade off* tra il primo e il secondo approccio, che orienti il processo di definizione strategica: costruisco la strategia dell'impresa in base ai fattori critici di successo del contesto di riferimento o faccio leva prioritariamente (o esclusivamente) sulle risorse interne e sulla capacità di generare, attraverso processi finalizzati, *capabilities* e *competences* specifiche, tali da posizionare nel contesto di riferimento un vantaggio competitivo sostenibile?

Il *trade off* è spesso collegato tanto alle caratteristiche specifiche dei settori e dei contesti in cui opera o intende entrare l'impresa, quanto allo spessore della piattaforma di risorse e di asset dell'impresa, in termini di significatività e rilevanza al cospetto dell'arena competitiva nella quale l'impresa opera o vuole operare.

È evidente che le due "viste" si alimentano reciprocamente nella maggior parte dei *business cases*, in virtù della necessità di costruire un vantaggio competitivo significativo nel contesto di riferimento dell'impresa, e sostenibile nel tempo, e ciò implica un'attenta lettura dei fattori di contesto che, più di ogni altro aspetto, ren-

dono possibile all'impresa la sua affermazione sul mercato e nel rapporto con tutti gli stakeholder coinvolti.

L'identificazione delle risorse strumentali alla formulazione della strategia aziendale è accompagnata dalla ingegnerizzazione dei processi operativi, funzionale alla finalizzazione delle risorse aziendali verso la generazione del vantaggio competitivo pianificato.

I processi operativi esprimono, quindi, le scelte del management in merito alla più adeguata combinazione delle risorse aziendali, al cui interno – e per il tramite dei quali – si realizzano quelle relazioni strumentali all'emersione di *capabilities* e *competences firm specific* funzionali alla sostenibilità dell'impresa nel suo contesto di riferimento.

Come si vedrà anche più avanti, l'integrazione strategia-risorse-processi deve essere inquadrata in un *framework* più ampio, che non consideri la competitività come unico o principale focus dell'impresa, ma che, invece, abbracci il più ampio concetto di sostenibilità.

Pertanto, puntare alla sostenibilità sociale e ambientale, oltre che economica, significa rendere i processi operativi dell'azienda consonanti con le specificità che esprime il contesto di riferimento dell'impresa, non solo dei mercati ma anche del contesto sociale con cui interagisce e di quella parte dell'ambiente su cui i processi operativi aziendali potrebbero avere un impatto.

Ecco che allora la combinazione delle risorse identificate deve avvenire nel rispetto della consonanza dei processi operativi nei confronti delle caratteristiche “strutturali” dell'ambito sociale e del dominio ambientale su cui impatta l'operatività dell'azienda.

La consonanza dei processi operativi attiene alla struttura dell'azienda e del contesto di riferimento, in altri termini all'adeguatezza delle risorse e degli asset messi in campo per realizzare la strategia nel contesto di riferimento dell'impresa. La strategia può diventare risonante con il contesto di riferimento nel momento in cui condivide con esso le finalità, in termini di sostenibilità sociale e ambientale, oltre che economica.

Pertanto, è possibile identificare i processi operativi quale assetto strutturale per la finalizzazione delle risorse verso la risonanza strategica dell'impresa con il suo contesto di riferimento.

### **1.3. Processi, persone e struttura: il ruolo della tecnologia digitale**

Può rendersi necessario integrare altre risorse alla *resource base* dell'azienda, in ragione del funzionamento dei processi. È il caso tipico della necessità di avvalersi di risorse abilitanti l'operatività dei processi, in grado di facilitare il loro funzionamento finalizzato. Sono quelle risorse che forniscono ai processi operativi dell'azienda un supporto per il corretto e finalizzato sfruttamento delle risorse aziendali.

Un esempio emblematico è rappresentato dalla tecnologia digitale, che può costituire per le aziende un asset strumentale per il funzionamento dei processi.

Più sopra abbiamo richiamato il rapporto tra risorse umane, struttura e processi, mettendo in evidenza il ruolo dei processi nel combinare le risorse umane con la struttura, affinché l'impresa possa implementare la strategia definita.

Possiamo, quindi, riferirci alla tecnologia informatica e digitale quale risorsa di struttura, che viene utilizzata dai (e nei) processi operativi per lo svolgimento dei flussi di lavoro sui quali sono coinvolte le risorse umane e le altre componenti strutturali dell'azienda, quali impianti, macchinari, asset intangibili.

In altri termini, se il management di un'impresa ha definito la strategia facendo leva sulle risorse e capacità presenti nell'organizzazione e/o sulle conoscenze *firm specific* incorporate in determinati brevetti e/o sullo specifico posizionamento dell'impianto – ad esempio vicino a determinate fonti di approvvigionamento delle materie prime – e/o sulle distintive *expertise* sedimentate nel tempo, al fine di “imporre” il vantaggio competitivo dell'impresa nel contesto di riferimento in cui opera o intende operare, la tecnologia digitale può rappresentare quella risorsa abilitante per:

- a) per la gestione degli impianti produttivi (si pensi al ruolo dei software MES);
- b) per la gestione delle procedure e dei flussi di lavoro su cui sono coinvolte le risorse umane;
- c) per il raccordo dei flussi informativi che si snodano tra-versalmente all'interno dell'organizzazione e da essa verso l'esterno;
- d) per tenere sotto controllo le performance aziendali. In un'ottica *data driven*, la digitalizzazione dei processi ricopre un ruolo fondamentale nella gestione dei flussi di dati e nella capacità della tecnologia di trasformare il “dato” in “informazione pertinente” e, quindi, in conoscenza finalizzata per la gestione dei *workflows*.

Un *Manufacturing Execution System (MES)*, ad esempio, alimenta gli impianti produttivi con i dati necessari per l'esecuzione dei lotti di produzione, e, allo stesso tempo, rende possibile esportare dai macchinari dati utili per controllare l'efficienza e l'efficacia degli impianti e pianificare la produzione a flusso continuo.

Pertanto, tutte le risorse coinvolte nel processo – personale impiegato, quindi le loro conoscenze, gli impianti produttivi – sono investite dalla informatizzazione, che diventa un elemento abilitante la combinazione delle suddette risorse e di indirizzo di tale combinazione verso la finalità strategica pianificata.

Gli esempi potrebbero essere diversi, probabilmente il ruolo dei sistemi software *ERP (Enterprise Resources Planning)* è divenuto, nel corso degli anni, sempre più significativo per la gestione delle risorse lungo i processi operativi delle aziende, in virtù della loro rilevanza nell'abilitare la connessione e la combinazione tra le risorse identificate essenziali per l'implementazione operativa delle strategie delle imprese.

Questo significa che sistemi come il *MES* e l'*ERP* rappresentano quegli asset in grado di aumentare la consonanza strutturale dell'organizzazione e amalgamare le diverse risorse coinvolte e combinate nei processi operativi.

La sfida del management, ed in particolare del CTO<sup>2</sup> e del COO<sup>3</sup> dell'azienda, è quella di pianificare un equilibrato utilizzo delle tecnologie digitali nei processi operativi, riferendoci con ciò alla necessità di non imbrigliare l'organizzazione e i processi operativi in schemi dettati dalle funzionalità della tecnologia informatica.

Il rischio da prevenire e mitigare è collegato al potenziale ripiegamento dei processi, e, quindi, delle risorse distintive dell'azienda, agli schemi operativi dei software; il che implicherebbe una compressione della specificità e del valore distintivo delle risorse aziendali su cui si intende poggiare la strategia per la generazione di valore e del vantaggio competitivo.

Da ciò ne discende che la pianificazione dell'integrazione della tecnologia digitale nei processi operativi deve assicurare che essa stessa sia consonante con le altre risorse impiegate nei processi, oltre che rappresentare un volano per facilitare l'emersione della consonanza tra le risorse identificate alla base della strategia dell'impresa.

Ma cosa significa consonante con le altre risorse dell'impresa?

La tecnologia informatica e digitale deve rispondere alle esigenze dei processi operativi, relativamente l'implementazione della strategia pianificata; e, in ragione di ciò, deve essere adeguata rispetto all'assetto delle risorse aziendali, *as is* o potenzialmente svilupparli. In altri termini, i software, e la digitalizzazione in senso più ampio, non devono rappresentare un ostacolo al pieno e più opportuno sfruttamento delle competenze e degli asset distintivi presenti in azienda. Si pensi, ad esempio alle competenze specifiche di determinate risorse umane coinvolte nell'organizzazione oppure a specifici impianti di produzione, o, ancora, a determinate procedure virtuose, sulla base delle quali l'azienda riesce a creare valore distintivo versus i suoi competitors.

Evidentemente, la tecnologia informatica e digitale può e deve anche indirizzare, in determinate condizioni, l'accrescimento delle conoscenze aziendali e delle competenze, implicando, a volte, anche la rottura di determinati schemi consolidati e non sempre virtuosi. Ma in ciò non si deve mai depauperare la ricchezza delle risorse distintive su cui il management ha pianificato di costruire la strategia dell'azienda.

Nella prospettiva in cui la tecnologia digitale è intesa quale risorsa abilitante nella gestione dei processi e, quindi, dello sfruttamento finalizzato delle risorse e delle capacità dell'organizzazione, essa può essere intesa altresì come un elemento della struttura che facilita l'apprendimento organizzativo. La tecnologia digitale contribuisce alla codificazione delle conoscenze tacite, proprie delle singole risorse

---

<sup>2</sup> Chief Technology Officer.

<sup>3</sup> Chief Operating Officer.

umane coinvolte nei processi, supportando il processo di formalizzazione della conoscenza e, quindi, la sua condivisione all'interno dell'organizzazione. In altri termini, la tecnologia digitale facilita il trasferimento della conoscenza all'interno della struttura organizzativa dell'impresa, potenziandone la parte esplicita, a discapito di quella individuale tacita.

Le conoscenze individuali delle risorse umane coinvolte, “esperte” in quanto in possesso di determinate conoscenze, devono essere introdotte nell'organizzazione attraverso un percorso di codificazione, con lo scopo di renderle una risorsa comune all'interno della struttura specifica dell'impresa. La tecnologia digitale, combinata all'interno di processi operativi specifici (schema organizzativo specifico), deve supportare il management nel suddetto percorso di codificazione, per ampliare la *knowledge base* dell'organizzazione<sup>4</sup>.

In tale ottica, la tecnologia digitale è consonante rispetto alla struttura organizzativa e rappresenta un fattore propulsore del passaggio da una prospettiva *expert driven* (rilevanza delle conoscenze individuali e tacite) ad una visione *data driven* (rilevanza della conoscenza codificata ed esplicita), che indica la rilevanza del *dato*, quale elemento potenziale di conoscenza, al centro del processo decisionale e del coacervo di risorse su cui e con cui costruire la sostenibilità dell'impresa.

Il dato, quindi, come la risorsa, costituisce un elemento su cui il management può far conto per sviluppare conoscenza. L'informazione, come la capacità, rappresenta un'unità informativa potenzialmente in grado di generare conoscenza nei suoi destinatari. La conoscenza, come le competenze, rappresenta, invece, il risultato dello sfruttamento finalizzato delle informazioni, potremmo dire dell'utilizzo indirizzato delle informazioni. Pertanto, anche nel passaggio dal dato alla conoscenza, passando per l'informazione, si ritrova lo schema ricorrente del passaggio da risorsa a competenza, passando dalle potenzialità espresse dalla capacità presenti nell'organizzazione.

## 1.4. Strategie e dominio dei processi

La strategia rappresenta, come già introdotto nelle pagine precedenti, l'anello di congiunzione tra le risorse e le capacità dell'azienda e il contesto di riferimento in cui essa opera o intende operare, ed ha lo scopo di identificare dove e come l'azienda intende e può affrontare la competizione.

Evidentemente, non è opportuno limitare l'analisi del contesto di riferimento al mercato verso il quale l'azienda si rivolge; il contesto può essere letto in una prospettiva più ampia, che guardi anche alla serie di sistemi con cui l'azienda può entrare in contatto.

---

<sup>4</sup> Paniccia P.M.A., *Knowledge management per la competitività d'impresa*, cit.; Calabrese M., *Il Management nell'era della conoscenza*, cit.

Il riferimento principale è a quelle interazioni che l'azienda può intraprendere, ad esempio, all'interno delle supply chain in cui opera.

In virtù di ciò, la reciprocità strategia-processi è connessa all'opportunità di ampliare la visione strategica, per abbracciare le opportunità rilevate nella costruzione di operazioni di co-makership con determinati operatori delle filiere in cui opera l'azienda, con lo scopo di attingere risorse utili al vantaggio competitivo dalle relazioni con gli altri operatori di *supply chain*.

In quest'ottica il *supply chain management* assume valenza strategica; non più funzione operativa, collegata alla gestione delle forniture, ma leva strategica significativa per la generazione di valore e l'affermazione di un sostenibile vantaggio competitivo.

L'adozione di una tale visione strategica implica, inevitabilmente, un ampliamento del dominio dei processi operativi su cui il management deve focalizzare gli sforzi organizzativi, affinché l'azienda implementi un'adeguata combinazione di risorse, messe in relazione, appunto, all'interno dei processi operativi.

Il dominio dei processi può essere analizzato in relazione a tre diversi scenari:

1. l'azienda interagisce con gli altri operatori di filiera nell'ambito di un rapporto transazionale;
2. l'azienda interagisce con gli altri operatori di filiera, in particolare con alcuni di essi, nell'ambito di un rapporto di *co-makership* del tipo *value improving*;
3. l'azienda integra nella sua operatività alcune fasi *backward* e/o *forward* della filiera, mediante operazioni straordinarie.

La strategia corporate definisce il “*dove*” un'azienda intende operare, il cosiddetto *scope of the firm*, che può essere declinato diversamente come diversificazione produttiva, multinazionalità della struttura, integrazione verticale<sup>5</sup>. Nel caso di specie, in questa trattazione si fa riferimento alle scelte e alle implicazioni strategiche ed operative connesse all'integrazione di filiera, e alle connesse valutazioni di trade off tra integrazione e specializzazione.

Come è intuitivo intendere, le valutazioni connesse al trade off tra integrazione e specializzazione di filiera non riguardano esclusivamente il confronto di convenienza tra i costi amministrativi interni e i costi di transazione, ma anche l'impatto sull'impianto strategico dell'impresa e le implicazioni sui processi operativi.

Ecco che allora l'individuazione dei fattori critici di successo nelle caratteristiche del settore in cui si opera o nelle specificità interne, legate alle risorse, agli asset, alle competenze, inducono il management a valutare se esistano le condizioni per un ampliamento dello *scope* dell'impresa verso business connessi alle altre fasi, o ad alcune di esse, delle supply chain in cui essa opera. O, al contrario, meglio restare specializzati nelle aree di filiera in cui già si opera.

---

<sup>5</sup> Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, XI Edition, Wiley, London, 2022.

L'impresa può avere internamente risorse e asset specifici tali per cui ad essa conviene – nel potenziale gioco competitivo – integrare fasi a monte o a valle della filiera, per rafforzare il potenziale vantaggio competitivo, o specializzarsi in determinate attività (es. operatori di logistica che, pur utilizzando flotte di mezzi con cui svolgono le attività di trasporto, non ritengono opportuno integrare la produzione dei mezzi stessi, in quanto essi potrebbero non sfruttare economie di scala e di scopo utili, invece, alla generale redditività dell'impresa).

In modo speculare, il settore esprime specificità che inducono il management a valutare l'eventuale integrazione di alcune attività di business connesse al *core business* dell'azienda, come nei casi in cui risulta importante integrare l'attività di produzione di materie prime (es. produzione di batterie per la realizzazione di auto elettriche) o integrare alcuni servizi di supporto, in quanto rappresentano un elemento fondamentale per garantire la performance pianificata e sostenere il vantaggio competitivo (es. servizi di logistica, essenziale per il lead time).

In relazione al *vertical scope* assunto alla base dell'impianto strategico dell'impresa, il management deve ingegnerizzare i processi organizzativi affinché emergano quelle specificità, in termini di *capabilities* e *competences*, funzionali alla generazione, all'affermazione e al mantenimento del vantaggio competitivo.

Le decisioni in merito all'integrazione verticale si inseriscono nell'ambito della definizione della struttura ampliata dell'impresa, ossia dell'identificazione delle potenziali relazioni attivabili con altre organizzazioni.

In una prospettiva *Viable Systems Approach (VSA)*, la struttura ampliata contestualizza le relazioni tra la struttura fisica dell'impresa e le strutture fisiche delle altre organizzazioni con cui l'impresa ha inteso interagire.

Ne discende che, una ridefinizione della logica e delle modalità di interazione con le organizzazioni delle supply chain all'interno delle quali l'impresa opera, implica una ridefinizione del collegamento con l'esterno, delle componenti fisiche interne e delle modalità attraverso le quali queste ultime si relazionano con le componenti fisiche delle altre organizzazioni di filiera.

Mediante uno schema organizzativo definitivo, la struttura diventa sistema, passando dal momento statico al momento dinamico, ossia attivando le relazioni, che divengono, per tale via, interazioni tra le componenti fisiche delle diverse organizzazioni<sup>6</sup>.

Le scelte strategiche *corporate* di integrazione verticale implicano, quindi, la definizione dell'architettura dei processi da attivare (schema organizzativo definito), per consentire all'impresa di interagire con le altre organizzazioni di filiera.

Ma col divenire del tempo, la varietà del contesto può modificarsi e presentarsi diversamente all'organo di governo dell'impresa (variabilità). Da ciò ne discende un mutevole divenire dell'architettura dei processi, in relazione alla varietà con

---

<sup>6</sup> Barile S., *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino, 2008; Barile S., *Management sistemico vitale*, Vol. 1, Giappichelli, Torino, 2009.