Tony Saldanha
Filippo Passerini

RIVOLUZIONARE LE OPERATIONS

Costruire processi dinamici per vincere sul mercato

Prefazione di Roger Martin

Business 4.0
FrancoAngeli

Business 4.0

Sfide e Opportunità per il Business nell'era dell'Industry 4.0

Coordinamento editoriale: **Alessandro Giaume**

Come impattano la trasformazione digitale e l'Industry 4.0 sul business? Quali prospettive si aprono per gli operatori dei diversi settori, in particolare in Italia? Quali ostacoli vanno superati? Quali opportunità possono essere colte? E quali temi si possono definire "chiave" per comprendere meglio tutto questo?

Una Collana per definire le tematiche emergenti, capire i cambiamenti in atto e rispondere con proposte, casi e suggerimenti alle evoluzioni che ne derivano. Testi di autori italiani, pensati per il nostro mercato, ma anche traduzioni internazionali, per osservare e comprendere le novità che si dispiegano per il business a livello globale. Destinatari principali i manager e i consulenti che, dentro e fuori le imprese, devono confrontarsi con professionalità forti dal punto di vista tecnico: per condividere il loro linguaggio e muoversi senza imbarazzo su territori nuovi. Una Collana trasversale sui settori (HR, Operations...) e ampia per temi – IoT e business, Robotica e servizi, Artificial Intelligence e Deep/Machine Learning solo per citarne alcuni – che dia ai propri lettori strumenti efficaci per affrontare una nuova era del business.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Tony Saldanha
Filippo Passerini

RIVOLUZIONARE LE OPERATIONS

Costruire processi dinamici per vincere sul mercato

Prefazione di Roger Martin

Business 4.0

FrancoAngeli

Isbn: 9788835165040

Titolo originale: Revolutionizing Business Operations.
How to Build Dynamic Processes for Enduring Competitive Advantage
Copyright © 2023 by Tony Saldanha and Filippo Passerini
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.
Traduzione dall'inglese di Matteo Vegetti
Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Alle nostre mogli, Julia Saldanha e Lucia Passerini.
Ci fate diventare due uomini migliori.

Indice

Prefazione, di *Roger Martin*	pag.	9
Premessa	»	13
Introduzione. Perché praticare la costruzione di processi dinamici?	»	17

Parte I - Quando i processi aziendali diventano uno svantaggio competitivo

1	Il modello di costruzione di processi dinamici	»	33
2	I dilemmi affrontati dai leader per la trasformazione dei processi	»	43

Parte II - Fase 1 dei processi aziendali: *maturità di default*

3	Il problema che sorge quando si gestiscono i processi "come un monopolio"	»	59
4	Andare oltre i silos funzionali	»	68
5	Non compromettere una buona strategia seguendo modelli operativi scadenti	»	80

Parte III - Fase 2 dei processi aziendali:
maturità intenzionale

6 Che cosa c'è di sbagliato nel promuovere soltanto l'efficienza dei processi? pag. 95

7 Applicazione dei principi del product management ai processi aziendali » 104

8 Come conseguire la trasparenza nell'ambito dei processi » 116

Parte IV - Fase 3 dei processi aziendali:
maturità integrata

9 Padroneggiare l'innovazione di processo » 129

10 Come evitare la trappola dell'innovazione incrementale dei processi » 140

11 Padroneggiare la focalizzazione sul business nell'innovazione di processo » 150

Parte V - Fase 4 dei processi aziendali:
maturità propositiva

12 Come commercializzare i processi aziendali » 161

13 Come dar vita a un movimento di trasformazione continua dei processi » 173

14 Creazione di un DNA aziendale dinamico » 181

Parte VI - Conseguire un vantaggio competitivo mediante le operations

15 Come fare in modo che la costruzione di processi dinamici vada a buon fine » 193

Guida alla discussione » 199

Ringraziamenti » 205

Praise » 207

Indice analitico » 211

Prefazione

Conobbi Filippo di persona nel novembre 2002 in una circostanza insolita. A.G. Lafley, all'epoca CEO di P&G, mi aveva chiesto di venire a Cincinnati per tre riunioni consecutive. La sua richiesta era giunta relativamente all'ultimo minuto, dunque fu così gentile da farmi viaggiare sul loro jet aziendale. Doveva prendere una decisione molto controversa sulla possibile cessione in outsourcing della maggior parte dei servizi: IT, gestione delle strutture, HR e procurement.

Un gruppo di persone era fortemente convinto che P&G dovesse cedere tutte le attività – supporto IT, sviluppo applicativo, gestione delle strutture, stipendi e così via – a una grande società di outsourcing. Un altro gruppo era altrettanto sicuro che sarebbe stato un errore gravissimo: doveva essere P&G a gestire il tutto internamente, offrendo un servizio di primo livello. A.G., che non optava mai per soluzioni drastiche, aveva chiesto a Filippo di tornare dalla Grecia, dove era stato direttore marketing dell'azienda in Grecia, e studiare una soluzione diversa e innovativa.

Il CEO voleva che ogni gruppo mi presentasse i risultati del suo lavoro; in seguito, avrei inviato un documento con le mie raccomandazioni. Non avevo mai ricevuto un incarico di quel tipo prima di allora e non ne ho più avuto uno simile.

In base all'approccio di Filippo, le attività sarebbero state cedute in tre gruppi distinti alle migliori società di outsourcing nel rispettivo settore. Risultò il più convincente. Quell'operazione di outsourcing, guidata da Filippo e dal suo team – Tony compreso – si sarebbe rivelata una delle più grandi e delle più riuscite del settore. In quella fase, Tony svolse il ruolo di program manager del progetto. Aveva il compito di gestire sia l'intero portafoglio di operazioni di outsourcing, sia le attività del quotidiano previste dall'iniziativa. Una volta conclusi gli accordi con le società coinvolte si sarebbe occupato di definire la governance delle attività cedute a soggetti

esterni. Quando A.G. nominò Filippo il nuovo Presidente della divisione GBS (Global Business Services) di P&G, lui mi contattò per chiedermi di aiutarlo a studiare la strategia futura della divisione, dall'operazione di outsourcing in poi. Il mio lavoro con lui e il suo team fu più intenso nei suoi primi anni alla guida di GBS e meno in quelli successivi. Ma ho potuto continuare a godermi cene italiane meravigliose a Casa Passerini!

A mio parere, *Rivoluzionare le operations* è un'ottima guida alla trasformazione dei processi aziendali. È fondato su decenni di esperienza sul campo. Ma la cosa che mi piace di più – scusatemi per questa osservazione da "primo della classe" – è il fatto che il modello che propone abbia le stesse caratteristiche degli esiti che gli autori vogliono produrre. Non succede spesso nei libri di business. Per spiegarmi userò il campo di cui mi occupo, quello della strategia. La maggior parte delle persone converrebbe su una visione della strategia come esercizio creativo mirato a compiere scelte in un contesto dinamico incerto. Molte persone del settore mi sottopongono i modelli che usano per sviluppare le loro strategie, perché vorrebbero che li avallassi o li adottassi. La tendenza diffusa è che prevedano processi pesantemente laboriosi e burocratici, in genere accompagnati da complicati flow chart. L'output desiderato è una strategia creativa, ma di solito il modello proposto è tutt'altro che creativo. In realtà si puo' avere la certezza che questi modelli, quando vengono impiegati, distruggano ogni traccia di creatività.

In netto e apprezzabile contrasto con questi casi, *Rivoluzionare le operations* è un libro sulla trasformazione dei processi in chiave dinamica, e il modello fondamentale che presenta non si limita a produrre una trasformazione di questo tipo, ma *la incarna* di per sé. Apprezzo molto questa coerenza rafforzativa: un modello che promuove il dinamismo ed è esso stesso dinamico!

Il percorso seguito dagli stessi autori esemplifica tale dinamismo. Mentre GBS applicava per la prima volta questo modello (vedi capitolo 1), la visione più sofisticata e avanzata era quella che Saldanha e Passerini designano oggi come seconda delle quattro fasi previste dal modello DPT (Trasformazione dinamica dei processi) proposto nel libro. La terza e la quarta fase hanno preso forma solo a mano a mano che Filippo, Tony e colleghi hanno usato il modello esistente all'epoca.

Io direi che la scoperta delle due fasi aggiuntive sia stata frutto delle dinamiche previste dal modello stesso. Applicarne i concetti fondamentali consente di apprendere e di scoprire modelli più sofisticati. Per esempio, l'applicazione delle Regole del mercato aperto per incrementare l'efficacia nella Fase 2 promuove l'apprendimento di nuove capacità di business, che contribuiscono a far passare un'azienda dalla Fase 2 (Efficacia) alla Fase 3 (Innovazione). Chi applica il DOE (Motore operativo

dinamico) ha modo di imparare a creare un DNA aziendale dinamico che aiuta l'impresa a passare dalla Fase 3 (Innovazione) alla Fase 4 (Leadership – vedi il capitolo 14).

Ho pochi dubbi sul fatto che se gli autori scriveranno una versione aggiornata del libro fra dieci anni, il modello che presenteranno avrà una o due fasi in più. Il motivo è che a mano a mano che applicheranno il framework proposto nel libro, avranno modo di apprendere e di avanzare nelle loro riflessioni. Ho osservato con piacere finora la loro teoria prendere forma ed essere esposta in questo libro, e osserverò con grande interesse gli ulteriori progressi che verranno fatti grazie al suo impiego.

Roger Martin
Autore, consulente di CEO e noto esperto di management

Premessa

È affascinante veder emergere un modello da una serie di situazioni pregresse apparentemente non correlate. È così che è nato questo libro. Dopo aver lavorato entrambi per oltre trent'anni in Procter & Gamble, siamo rimasti in stretto contatto nelle avventure che abbiamo vissuto in seguito. Mentre prestavamo consulenza a consigli di amministrazioni ed executive di società della Fortune 500, o insegnavamo i principi della trasformazione digitale e di quella dei processi, abbiamo continuato a scambiarci osservazioni. Grazie a tutte le riflessioni fatte insieme ogni volta che ci vedevamo per una birra a New York o a Cincinnati, abbiamo cominciato a notare delle somiglianze fra i consigli che davamo ai nostri rispettivi clienti. All'inizio ci siamo chiesti se il motivo fosse un bias esperienziale (del tipo: a un martello, ogni problema appare come un chiodo). Ma è stato presto evidente che non lo era. Esistevano effettivamente dei pattern ricorrenti fra i problemi sperimentati negli ambiti della gestione delle operations e della trasformazione dei processi. Il motivo di tale somiglianza era essenzialmente che entrambi eravamo in grado di riconoscerli velocemente, avendoli superati mentre definivamo e coordinavamo uno dei casi di successo legati ai servizi aziendali globali (GBS) e alla trasformazione IT.

È poi emerso un secondo pattern. La necessità di trasformare i processi aziendali stava crescendo in maniera esponenziale. Ciò aveva senso, perché rifletteva il mutato atteggiamento dei leader verso l'importanza della digitalizzazione e ottimizzazione delle operations. Per tutti i processi operativi legati alla chiusura dei libri contabili, alla gestione del personale o delle filiere, esiste oggi una consapevolezza diffusa della necessità di trasformarli con urgenza. Le aziende classificabili come native digitali – in particolare quelle che operano nel mondo fisico, come Amazon – hanno dimostrato chiaramente che l'efficacia nelle operations interne può rappresentare un

vantaggio competitivo. La domanda, per noi, era a che cosa dovesse portare questa osservazione.

È stato allora che siamo rimasti colpiti da quello che era forse l'insieme di pattern più importanti. Tutto il nostro lavoro come consulenti, docenti e relatori evidenziava una serie di schemi ricorrenti che avrebbero potuto rientrare in una serie limitata di modelli. Quei pattern avevano a che vedere con il perfezionamento dei processi aziendali in modi che avevamo sviluppato seguendo il nostro intuito e usato all'interno di P&G e altrove. Costituivano la base delle consulenze che continuavamo a prestare a terzi. Avevamo solo bisogno di estrarli dalla nostra mente e diffonderli apertamente nel mondo.

Questo ha portato alla nascita della nostra società, Inixia. Attraverso Inixia formiamo, certifichiamo e rilasciamo documentazione a executive delle più grandi aziende del mondo sulla gestione delle operations e sui servizi condivisi. Applichiamo le migliori metodologie comprovate per lo sviluppo di operations professionali. E sebbene questa attività abbia avuto un grande successo, con l'andare del tempo abbiamo avuto la sensazione che il nostro lavoro non fosse ultimato. Occorreva che gli approcci e i modelli da seguire per rivoluzionare le operations diventassero maggiormente di dominio pubblico. Nel mondo di oggi, improntato alla disruption, le idee e gli insight sono risorse che acquistano più valore se possono circolare liberamente ed essere sviluppate da altri soggetti. È qui che entra in gioco questo libro. Rappresenta il nostro umile tentativo di condividere insight e risorse così che altri possano avvantaggiarsene in modo da evolvere e da migliorare il modello. Questo è un argomento importante nel contesto della quarta rivoluzione industriale. Speriamo che il nostro libro arricchisca il corpus crescente di conoscenze su come prosperare nell'era di cambiamenti in corso.

Questo testo è indirizzato a leader aziendali, pubblici funzionari e gestori di organizzazioni non-profit. Per semplificare lo stile comunicativo si rivolge soprattutto alle imprese, ma i concetti che esprime valgono anche per il settore pubblico e le realtà non-profit. Le dimensioni della vostra organizzazione e il livello in cui vi trovate al suo interno non contano. Se la vostra impresa ha delle operations (a prescindere che siano legate all'amministrazione, alle HR o alla gestione del cliente), troverete utile questo libro. Esistono dei pattern chiari da seguire per andare oltre il semplice perfezionamento dei processi aziendali, trasformandoli in modo da farli diventare l'arma segreta per un successo continuativo.

E la cosa migliore è che voi non dovrete impegnarvi per trent'anni per accorgervi di questi pattern.

Per migliorare bisogna cambiare;
per raggiungere la perfezione bisogna cambiare spesso.

Winston Churchill

Introduzione.
Perché praticare la costruzione di processi dinamici?

Concetto fondamentale: le operazioni periodiche di trasformazione dei processi sono insufficienti. Puntate a una trasformazione continuativa.

Tutte le organizzazioni percepiscono e rispondono costantemente a bisogni che cambiano di continuo; alcune semplicemente lo fanno meglio di altre. La compagnia petrolifera Shell non nacque nel settore energetico, ma le sue origini nel 1833 furono in quello del commercio di conchiglie[1]. La videogame company Nintendo iniziò nel 1889 producendo carte da gioco ma, come Shell, e si è evoluta nel corso dei decenni. Per avere un successo costante sul mercato, le aziende evolvono in due modi: creano prodotti vincenti in linea con i mutevoli bisogni della clientela, e migliorano i loro processi operativi per far arrivare i prodotti ai consumatori con maggiore efficacia. Questo libro è incentrato sulla seconda via. Esiste un modo per ottenere un vantaggio competitivo duraturo rivoluzionando le operations. E richiede di vincere la sfida associata allo sviluppo di processi imbattibili e in costante evoluzione.

Alcuni di voi potrebbero obiettare all'istante. Non è molto più importante un prodotto vincente? Dopotutto, anche se il lettore MP3 Zune di Microsoft (ve lo ricordate?) avesse avuto alle spalle le operations più efficaci del mondo non si sarebbe neanche avvicinato al successo del leggendario iPod. È un'obiezione legittima, e noi vorremmo chiarire fin da subito che una cosa non esclude l'altra. Le imprese vincenti fanno evolvere sia i loro prodotti, sia i processi operativi. Purtroppo l'innovazione di prodotto tende

1. Shell.com, "Company History", n.d., disponibile al sito www.shell.com.

a essere più intrigante della trasformazione dei processi. Di conseguenza riceve attenzioni spropositate. Dobbiamo correggere il tiro: è ora di dare la dovuta attenzione alle operations trasformative.

1. Le operations con il tempo diventano complesse, rigide e divise in compartimenti stagni

Il problema dei processi di ogni azienda – nelle operations previste da sviluppo di prodotto, produzione industriale e non, vendite, amministrazione, IT, risorse umane e così via – è che diventano rapidamente superati a causa dei continui cambiamenti del mercato, delle tecnologie o delle capacità. Con il passare del tempo diventano più complessi, più rigidi e più divisi in compartimenti stagni. Ciò innesca una pericolosa serie di eventi:

1. i processi aziendali diventano superati;
2. vengono occasionalmente avviate operazioni di trasformazione una tantum volte a ottimizzarli, standardizzarli o automatizzarli. Ma si tratta di iniziative che dipendono dalla presenza della persona giusta in grado di rilevare la necessità del cambiamento e promuoverlo;
3. le operazioni di trasformazione dei processi, anche se vengono avviate, non vanno in porto nel 70 per cento dei casi;
4. nel frattempo, se scoppia una crisi economica, una disruption del settore o un'emergenza globale (come la pandemia da Covid-19), l'azienda viene colta impreparata dalle rivali già dotate di operations evolute.

Suona familiare? Dovrebbe, perché avviene nelle organizzazioni di ogni tipo – grandi multinazionali, PMI, enti pubblici e non-profit. È inevitabile in quanto riflette un principio consolidato da tempo nel mondo del business, cioè che «le organizzazioni sono organismi». E se lo sono davvero, queste parole dovrebbero valere anche per le imprese: «In base all'*Origine delle specie* di Darwin, non è la specie più intellettuale a sopravvivere ma quella che riesce ad adattarsi e ad adeguarsi meglio al mutevole ambiente in cui si trova»[2]. Come leader abbiamo dunque il compito di prepararci in vista della "sopravvivenza del più forte" – non una forza occasionale dovuta a operazioni periodiche di trasformazione, ma una costante ottenuta grazie alla *costruzione di processi dinamici*.

2. Leon C. Megginson, "Lessons from Europe for American Business", *Southwestern Social Science Quarterly*, 44(1), 1963: 3-13, p. 4.

2. La costruzione di processi dinamici

Se i processi aziendali devono essere dinamici, come si può fare in modo che lo diventino? Perché le operations interne continuino a evolvere nel tempo, ci vuole prima di tutto un sistema che impedisca che i processi diventino superati. Occorre un sistema dinamico e vitale per ottimizzarli e farli evolvere costantemente. Il modello di costruzione di processi dinamici consente di fare entrambe le cose.

Il modello risolve questo problema perché combatte alla radice un fenomeno frequente come l'arretratezza dei processi aziendali. In primo luogo, anche i processi studiati con più cura rischiano di diventare datati se non vengono sottoposti a un confronto costante con le nuove idee più dirompenti che emergono trasversalmente a più aziende, e soprattutto a più settori. In secondo luogo i processi funzionali tendono a essere ottimizzati all'interno dei rispettivi silos organizzativi. Ciò rappresenta un problema, perché conduce a una sub-ottimizzazione a livello complessivo end-to-end. E in terzo luogo, se non si segue una metodologia disciplinata per far arrivare tale ottimizzazione costante a ogni membro della struttura ci si limita a trasformazioni aziendali periodiche. È importante sottolineare queste tre cause fondamentali dell'arretratezza dei processi, perché costituiranno la base dei tre driver dei processi dinamici che descriveremo fra poco.

Il modello di costruzione di processi dinamici dà luogo a una trasformazione vitale e sempre più riuscita, che innesca un circolo virtuoso di agilità, efficienza ed efficacia. Gli approcci in uso, basati sul ciclo "trasformazione → superamento → nuova trasformazione", semplicemente non sono in grado di dare questo risultato. Ciò risulta lampante nei periodi di disruption, come la pandemia del 2020. Per la maggior parte delle imprese, la pandemia da Covid-19 ha messo in evidenza la capacità (o incapacità) aziendale di cambiare in tempi rapidi a fronte delle avversità. Ciò è valso sia per colossi come Amazon, sia per negozi locali a conduzione familiare. Una piccola impresa di Cincinnati (Ohio) aveva aperto un'enoteca appena due mesi prima dell'inizio della pandemia. Di fronte al rischio di una catastrofe finanziaria, si è rilanciata nel giro di un mese puntando, con successo, sulla consegna a domicilio di vini e liquori. Che si trattasse di negozi di quartiere, di Amazon o della società che ha creato il software per videoconferenze Zoom, alcune imprese si trovavano evidentemente in una posizione migliore per poter trasformare le avversità in opportunità. Un filo conduttore importante fra tutte queste realtà era la misura in cui le rispettive operations interne erano pronte ad adeguarsi alla nuova realtà della loro clientela.

3. I driver del dinamismo dei processi aziendali

Le imprese capaci di adattarsi alle circostanze hanno una serie di qualità specifiche che rendono dinamici i loro processi aziendali. Basandoci su studi relativi alle differenze fra leader di mercato e player che sono rimasti indietro durante le crisi economiche, nonché sui nostri settant'anni complessivi di esperienza nelle operations di un'azienda Fortune 20, abbiamo sintetizzato tali qualità individuando tre driver del dinamismo dei processi aziendali (Fig. 1):

1. *regole improntate al libero mercato*;
2. *accountability unificata*;
3. *motore operativo dinamico.*

Regole improntate al libero mercato per i processi aziendali: per capire il concetto, confrontiamo l'approccio seguito dalla maggior parte delle aziende verso i clienti *esterni* con quello usato dalle loro funzioni, come l'amministrazione e l'IT, nei confronti degli *interni*, cioè i dipendenti. Partiamo dal fatto che un'impresa non può costringere i clienti ad acquistare i suoi prodotti. Piuttosto, si focalizza sulla creazione di valore tramite i prodotti in modo tale che i clienti *vogliano* sceglierli. Le funzioni interne invece si basano fortemente sul fatto che i dipendenti sono obbligati ad avvalersi di determinati processi aziendali (per esempio i passi da seguire per evadere l'ordine di un cliente e il software da usare per farlo). Specifichiamo per chiarezza che non stiamo per suggerire di abbandonare la strategia comprovata che prevede l'ottimizzazione e la standardizzazione dei processi, permettendo a ogni dipendente di fare ciò che vuole. Di fatto, la parola

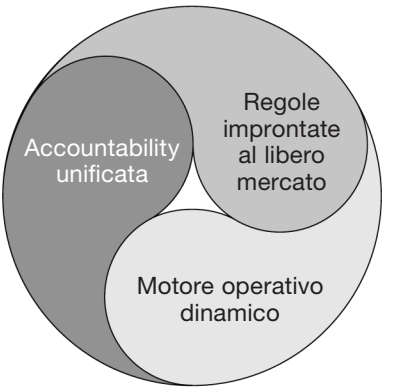

Fig. 1 - Driver della costruzione di processi dinamici

"regole" nella dicitura "Regole improntate al libero mercato" è stata scelta volutamente per sottolineare la necessità di seguire norme ben definite. Il punto che stiamo affermando è che queste regole debbano essere determinate da forze competitive come quelle che agiscono sul libero mercato; occorre evitare l'eccessivo affidamento sugli obblighi e sui processi uguali per tutti.

A onor del vero, quando un'impresa inizia a standardizzare i suoi processi interni può avere la necessità di imporre il rispetto di determinate specifiche. Per esempio, i moduli usati per evadere gli ordini dei clienti devono prevedere certi campi standard – ID dell'ordine, data e così via. Ma in base alle nostre esperienze, quando bisogna cambiare alcune parti di un processo, affidarsi a obblighi e procedure uguali per tutti diventa uno svantaggio. Quando i processi sono basati eccessivamente sugli obblighi, l'efficienza aumenta grazie all'imposizione degli standard dall'alto, ma il prezzo da pagare è che vengono ignorati i segnali che provengono dai dipendenti, dalle tecnologie alternative disponibili e dai benchmark di riferimento, che indicano la necessità di un cambiamento. Ciò conduce a due esiti: la cristallizzazione di processi datati, o lo sviluppo di un compromesso malsano fra la standardizzazione e determinate esigenze di business.

Le aziende leader nell'ambito dei processi operativi dinamici si avvalgono piuttosto di regole improntate al libero mercato, consolidate e condivise. Incorporano al loro interno alcuni aspetti della mentalità seguita *esternamente* dalle imprese verso chi ne consuma i prodotti. Un'azienda incentrata sul cliente come Apple per esempio instaura un rapporto di fiducia con la clientela rimanendo sempre al corrente dei suoi bisogni, offrendo linee di prodotti in costante evoluzione, essendo trasparente nei prodotti e attirando i clienti in modalità *pull*, dato che non potrebbe (né vorrebbe) mai spingerli in modalità *push* ad acquistare i suoi prodotti. Similmente, le aziende che eccellono per il dinamismo dei loro processi fanno attenzione ad abbinare agli standard *push* da cui non si può prescindere in ambito legale, etico e corporate con quelle sollecitazioni provenienti dal libero mercato e legate a dipendenti, concorrenti, capacità tecnologiche e benchmark esterni.

Accountability unificata: uno dei motivi fondamentali per cui aziende come Amazon, Zoom e la piccola enoteca di Cincinnati che abbiamo menzionato sono così agili, è che sono state capaci di porre dei limiti ai silos organizzativi interni. Amazon non avrebbe mai potuto assumere centinaia di migliaia di persone, dotarsi di moltissime nuove infrastrutture di consegna e di nuove capacità IT durante la pandemia se le sue HR, la gestione della filiera, l'IT e l'amministrazione non fossero state incapaci di muoversi insieme rapidamente come un'unica divisione. La sfida, soprattutto per le grandi imprese, sorge quando si crea un disallineamento fra gli obiettivi di

una funzione (es. la gestione degli investimenti di capitale per la funzione finanziaria) e quelli di un'altra (es. la necessità di acquistare rapidamente più veicoli da consegna durante la pandemia). Vorremmo specificare che le strutture di un'impresa che si occupano delle diverse funzioni svolgono ruoli cruciali in relazione alla performance, all'efficienza e alla compliance. È effettivamente opportuno che l'amministrazione effettui gli investimenti di capitale con rigore e che la gestione della filiera garantisca livelli di servizio elevati. La sfida è quella di ottimizzare le decisioni che devono essere trasversali rispetto ai silos funzionali. È qui che entra in gioco il principio dell'accountability unificata. Esso comporta la necessità di attribuire in modo chiaro la ownership degli esiti dei processi aziendali end-to-end (E2E), oltre a dare la priorità ai risultati di business rispetto agli interessi dei singoli silos organizzativi.

Sottolineiamo che le funzioni aziendali hanno diversi meriti. Sono strutture consolidate con procedure, standard e indicatori di performance sviluppati nel corso dei decenni. Esistono perché sono molto efficaci, soprattutto in contesti stabili. Ma l'ottimizzazione end-to-end dei processi ha un risvolto negativo: i processi strutturati in base ai silos organizzativi causano inevitabilmente un rallentamento, e diventano superati a mano a mano che il business cresce e diventa più complesso. Il trade-off tra velocità ed espansione dei processi di business è un fenomeno noto. Va affrontato con abilità. Per esempio, non si può attribuire la ownership di tutte le funzioni (amministrazione, IT, gestione della filiera ecc.) a una sola persona e dare per scontato che il problema dei silos organizzativi sia stato risolto. Bisogna ricostruire i processi aziendali trasversali a più funzioni in modo dettagliato e molto granulare.

Un altro trade-off ben noto è quello fra la capacità di innovazione e una struttura stabile. È importante riconoscere che questo è un paradosso intrinseco dei processi delle grandi aziende. Perché i processi siano dinamici, le idee devono emergere da ogni parte dell'impresa (per citare Mao Tse-tung, «che cento fiori sboccino»). Ma perché siano stabili, occorrono una struttura ben pensata e standard definiti. In base alle nostre esperienze, questo trade-off viene affrontato in modo migliore quando la struttura prevede un solo owner per ogni processo E2E.

Queste due contrapposizioni problematiche – velocità *vs.* espansione e innovazione *vs.* stabilità – aiutano a capire perché si debba seguire un modello basato sull'accountability unificata: perché affronta e supera entrambi i paradossi.

Motore operativo dinamico: immaginiamo che un'impresa sia così brava da darsi gli obiettivi di business giusti in base alle regole improntate al libero mercato, ed eviti anche il tipico comportamento dovuto ai silos organizzativi grazie all'accountability unificata. Ha un'ultima sfida da superare

sul fronte dell'adattabilità dei processi aziendali, prima di essere in grado di mantenere l'eccellenza nelle operations nel tempo: ha bisogno di un modello operativo che consenta alle persone di tradurre regolarmente la strategia in azione. Funzioni come il finance e le HR hanno origini frammentate che si sono evolute nel tempo, e non sorprende che la maggior parte delle aziende abbia stili operativi molteplici. I modi in cui vengono gestiti i processi operativi nel quotidiano, il perfezionamento continuo, la definizione dei costi dei processi e così via possono variare. In assenza di un modello operativo stabile è difficile promuovere il cambiamento costante. L'unico modo per risolvere questo problema è usare una metodologia che trasformi gli obiettivi in costante mutamento dei processi aziendali in azioni standardizzate e ripetibili che le persone possano compiere giorno per giorno e che si traducano nel complesso in un'execution eccellente. È questo che noi chiamiamo motore operativo dinamico.

Tale motore operativo unisce inoltre persone che possono provenire da funzioni divise in silos (amministrazione, gestione della filiera, IT, HR ecc.), oltre ad avere capacità diverse e a usare strumenti diversi, instillando una cultura aziendale basata su principi come "un solo team, un solo sogno". Ciò codifica gli approcci all'evoluzione dinamica dei processi aziendali, oltre a diffondere tra i dipendenti una cultura agile, basata sulla pronta risposta e sulla proattività. Garantisce così il cambiamento dinamico delle operations nel tempo, senza la necessità di operazioni periodiche per correggere la rotta.

Per illustrare come questi tre driver – regole improntate al libero mercato, accountability unificata e motore operativo dinamico – possano convergere per dar vita a un insieme duraturo di processi aziendali dinamici, esamineremo l'eccezionale performance di Procter & Gamble sotto la guida di A.G. Lafley, uno dei CEO più elogiati nella storia del business[3].

4. Il piano di ristrutturazione di Procter & Gamble

Nei primi mesi dell'anno 2000 P&G si trovava davvero in difficoltà. Negli anni precedenti era emersa al suo interno la consapevolezza della necessità di una ristrutturazione aziendale[4]. La crescita del fatturato, compresa tra l'1,4 e il 5,5 per cento fra il 1995 e il 1999, era stata notevolmente inferiore all'obiettivo interno di P&G, pari al 7 per cento. L'EPS (percentuale

3. Jennifer Reingold, "P&G Chairman A.G. Lafley Steps Down – for Good, This Time?", *Fortune*, giugno 2016, disponibile al sito https://fortune.com.

4. Icmrindia.org, "Procter & Gamble: Organization 2005 and Beyond", n.d., disponibile al sito www.icmrindia.org.

degli utili per azione) era sceso ben al di sotto dell'obiettivo del 14-15 per cento. La struttura organizzativa dei decenni precedenti era ormai datata e frenava la crescita. Alla fine del 1998 fu annunciato un piano di ristrutturazione aziendale della durata di sei anni, dal nome futuristico di *Organization 2005*. Avrebbe implicato una profonda ridefinizione della struttura, dei processi e della cultura aziendale.

Fu questo piano di ristrutturazione a innescare il cambiamento, e i suoi effetti sarebbero stati duraturi. A.G. Lafley assunse la guida dell'azienda nel mese di giugno del 2000 per portare a termine l'operazione. Nei dieci anni successivi l'azienda arrivò a registrare più del doppio del fatturato e della capitalizzazione in Borsa, entrando nella Top 5 delle società con il market cap più alto degli Stati Uniti e nella Top 10 equivalente a livello mondiale. Ciò che avvenne in quel periodo ha una grande valenza istruttiva ai fini del nostro modello di costruzione di processi dinamici. Tale performance di business sostenuta nel tempo ha avuto alla base una costruzione di processi dinamici, finemente orchestrata, in cui ogni funzione e ogni unità di business – e in ultima analisi ogni persona – ha «giocato nella posizione che le spettava»[5].

4.1. *La struttura organizzativa scelta da P&G per passare a operations dinamiche*

Il concetto dei driver della costruzione di processi dinamici non era in uso all'epoca; è dunque affascinante notare come le strategie attuate da P&G siano state completamente in linea con questo nuovo modello. Vediamo come le iniziative specifiche adottate rientrerebbero in ciascuno dei tre driver.

Regole improntate al libero mercato: la ristrutturazione organizzativa fu basata su un principio semplice: ognuna delle tre attività principali svolte da P&G – linee di prodotti, vendite nei diversi Paesi, gestione dei processi – doveva essere organizzata in modo da poter competere direttamente sul libero mercato. Ciò significava che la struttura dell'azienda, e gli indicatori che usava per misurare la sua performance, dovevano seguire tre assi.

- Unità di business globali (GBU, da *Global Business Units*): P&G passò da quattro unità di business regionali a sette GBU basate su linee di prodotti distribuite in tutto il mondo. In questo modo la responsabilità della strategia e dei profitti venne affidata direttamente ai brand.

5. A.G. Lafley, "What I Learned in the Navy", *Medium*, 5 luglio 2021, disponibile al sito https://medium.com.

- Strutture di sviluppo del mercato (MDO, da *Market Development Organizations*): P&G creò otto MDO regionali, con l'obiettivo di adattare i piani di vendita e i piani di marketing globali in modo da poter competere con efficacia sui mercati locali.
- Servizi aziendali globali (GBS, da *Global Business Services*): funzioni operative come le HR, la contabilità, l'evasione degli ordini, il procurement e l'IT passarono da una gestione regionale a una corporate. La divisione GBS (2,5 miliardi di dollari) in seguito sarebbe stata diretta da Filippo Passerini, coautore di questo libro.

Per ciascuna di queste tipologie di strutture, le regole improntate al libero mercato per la misurazione della performance erano molto chiare. Le GBU dovevano raggiungere una performance di primo livello nei rispettivi settori. Le MDO dovevano generare una crescita aggiuntiva di circa due punti percentuali. GBS doveva mettere a disposizione processi operativi efficienti ed efficaci. Fu inoltre mantenuto un sottile strato di strutture funzionali corporate (HR, IT, finanza ecc.) a fini di compliance, governance e sviluppo delle capacità nei rispettivi ambiti.

Ogni struttura doveva risultare vincente sui rispettivi "mercati", sulla sola base degli indicatori di successo registrati dai suoi "clienti" (rispettivamente consumatori, clienti retail e dipendenti interni/operations per le GBU, le MDO e GBS).

Accountability unificata: la struttura organizzativa a matrice basata sui suddetti tre assi agevolò l'unificazione dell'accountability, consentendo all'azienda di mettere a segno un intero decennio di performance senza precedenti.

Ecco come l'accountability unificata potenziò i processi operativi di P&G. In base alla struttura precedente dell'azienda, i silos organizzativi e il sistema di attribuzione dei bonus ostacolavano la crescita. Le unità di business regionali e quelle dedicate ai singoli Paesi avevano il potere di generare profitti e gestire le operations. Il risultato era stato lo sviluppo di silos arroccati su base geografica, che avevano impedito per circa un decennio l'introduzione su scala globale di prodotti promettenti come quelli di Cover Girl, un brand di cosmetici acquisito in precedenza.

La vecchia struttura a matrice aveva inoltre creato una divisione a compartimenti stagni tra le diverse funzioni a livello globale. Così, per esempio, mentre la gestione della filiera faceva grandi progressi nel miglioramento dei costi di produzione e dell'affidabilità, il sistema di attribuzione dei bonus legati alla R&S favoriva lo sviluppo di prodotti costosi, sebbene i consumatori fossero sempre più sensibili ai prezzi.

In base alla nuova organizzazione, il piano di ristrutturazione introdusse un'accountability chiara e unificata in relazione ai risultati di business. La responsabilità assoluta dei prodotti (come quelli della categoria Bucato) spettava alle GBU. Le questioni nazionali o regionali (es. problemi locali legati alle vendite, al personale e alla compliance) erano in mano alle MDO. I servizi aziendali interni (servizi comuni, dalla contabilità alle HR e all'evasione degli ordini) erano a cura di GBS.

Ciascuna di queste strutture era responsabile del raggiungimento dei suoi obiettivi, dalla A alla Z; al tempo stesso l'interdipendenza di tutte le strutture era evidente a ogni persona.

Motore operativo dinamico: ogni unità operativa – GBU, MDO, GBS, funzioni corporate – sviluppò modelli per le operations in linea con la nuova struttura aziendale. L'esempio più illustrativo è quello di GBS.

In un certo qual modo, il contesto in cui si muoveva GBS era unico. Semplicemente, prima della ristrutturazione l'unità non esisteva. All'inizio fu ricavata da più funzioni (HR, finanza ecc.) o zone geografiche (Stati Uniti, Germania…). Non esisteva un modello che potesse consentirle di operare come unità a sé stante. Di conseguenza nei primi tempi fu più simile a una "confederazione" di responsabili dei vari servizi funzionali. La situazione cambiò entro il primo anno. Motivata dalla sua mission – offrire costi competitivi e servizi funzionali – GBS creò centri di servizio offshore in Costa Rica, a Manila e a Newcastle. A mano a mano che le attività passarono dalle sedi geografiche tradizionali ai centri di servizio di back-office iniziò a emergere un modello operativo. Fu possibile reinventare GBS come impresa dedita ai servizi interni. Riceveva richieste dalle unità di business di P&G (es. chiusura mensile dei libri contabili, elaborazione degli stipendi o servizi via email) e decideva poi come ampliare l'attività, ottimizzarla e offrirla attraverso i tre centri in Costa Rica, a Manila e a Newcastle.

In altre parole, i dipendenti di GBS smisero di lavorare per una funzione (come la finanza o le risorse umane), passando a un impiego nel settore dei servizi aziendali (es. elaborazione degli stipendi o chiusura contabile). Si trattava di un cambiamento poco evidente, ma di grande impatto. Nel settore dei servizi per le imprese, il motore operativo dinamico consente di operare trasversalmente ai silos funzionali e ai confini geografici, avvalendosi di possibilità di approvvigionamento diverse e soluzioni disparate, con l'obiettivo di offrire un "prodotto/servizio" efficiente, efficace e in grado di creare valore. Così, per esempio, una persona che aveva sempre diretto l'elaborazione degli stipendi, in base al nuovo sistema, poteva vedersi praticamente come il CEO di un'impresa di servizio specializzata in tale

attività. La differenza in termini di mentalità, accountability e possibilità di innovare era significativa.

Con il passare del tempo si è diffuso il concetto di "gestire GBS come un'impresa". Va attribuito direttamente a questo approccio il merito dei risultati di altissimo livello ottenuti in modo continuativo, così come del fatto che l'unità GBS di P&G sia oggi considerata la migliore dell'intero settore. P&G ha incorporato nel motore operativo dinamico di GBS tutte le attività previste in un'impresa di business, come la client management (in questo caso le unità interne dell'azienda) da parte di account manager, l'elaborazione annuale di una strategia per i diversi prodotti/servizi (compresa l'elaborazione degli stipendi), il benchmarking, l'innovazione disruptive e il pricing dei prodotti/servizi, oltre a definire una value proposition chiara e in costante evoluzione per tutti i "prodotti di GBS".

Questo modello ha innescato un circolo virtuoso basato sulla trasparenza fra le operations interne di processo e le unità di business, nonché sulla creazione di valore tramite la riduzione dei costi, il miglioramento della qualità dei servizi e lo sviluppo di nuove capacità di business development.

4.2. L'effetto delle operations dinamiche sui risultati di business di P&G

L'effetto complessivo del picco di performance registrato da tutte le nuove unità organizzative di P&G fu lo sviluppo di un vantaggio competitivo stabile e sostenibile. Sotto la guida di Lafley in tutti gli anni Duemila, l'azienda aumentò più del doppio il proprio fatturato. In quel periodo il portafoglio di brand di P&G da più di un miliardo di dollari passò da 10 a 24 (comprese due marche che oggi non ne fanno più parte, Folgers e Actonel), e il numero dei brand dal fatturato compreso fra 500 milioni e 1 miliardo di dollari quintuplicò. Un punto interessante è che l'incremento del fatturato e dei profitti del gruppo di unità dedicate al segmento Beauty in quel periodo superò quello di una delle società preferite da Wall Street, Apple.

Come questo esempio illustra chiaramente, i driver della costruzione di processi dinamici hanno una potenza enorme. I passi da seguire per applicare questo modello saranno l'argomento del resto del libro. La domanda per la maggior parte dei leader aziendali oggi non è se dovremmo essere orientati al consumatore, focalizzati sul mondo esterno o innovativi. Non ci sarebbe neanche bisogno di dirlo, ma tutti e tre gli approcci sono parte integrante delle nostre professioni. La domanda, piuttosto, è come i dipendenti di un'azienda possano trasformare un modello operativo a supporto

di un modello di business nella loro situazione specifica. Abbiamo bisogno di una roadmap che aiuti a tradurre gli obiettivi fondamentali in indicazioni esecutive. È qui che entra in gioco il modello di costruzione di processi dinamici, che descriveremo nei prossimi capitoli.

5. Come leggere questo libro

Questo libro è stato pensato per manager in cerca di un vantaggio competitivo duraturo per le loro aziende.

In un mondo che cambia costantemente, quello di effettuare una trasformazione dei processi e/o una trasformazione digitale riuscita è un desiderio sensato. Se l'operazione verrà eseguita con successo, aiuterà l'impresa a ottenere buoni risultati nel breve periodo. È proprio qui che sta il problema. Il mondo continua a cambiare anche dopo l'esecuzione del vostro piano di trasformazione. Questo libro è rivolto ai leader strategici che, essendone consapevoli, vogliono sviluppare operations che durino nel tempo. A mano a mano che la velocità dei cicli di cambiamento aumenta, l'efficacia delle trasformazioni saltuarie dei processi è sempre meno duratura. I leader strategici esigono un vantaggio competitivo che duri più a lungo.

Questo libro traccia una roadmap che vi permetterà di guidare la vostra impresa in modo che compia una trasformazione prolungata e continuativa. Vi offrirà inoltre suggerimenti e indicazioni operative concrete, basate sul successo ottenuto dagli autori nell'esecuzione della roadmap in una società della Fortune 20. La prima parte spiega il modello di costruzione di processi dinamici e i tipi di problemi che può aiutare a risolvere. Il Capitolo 1 presenta la roadmap, basata su un modello che divide il processo di maturazione di un'impresa in quattro fasi e promuove la costruzione di processi dinamici aziendali. La buona notizia per i change leader coraggiosi è che esiste una strada ottimale da seguire per conseguire processi dinamici. Prevede l'accelerazione del percorso attraverso le quattro fasi di maturazione. Il Capitolo 1 descrive queste fasi e spiega come passare da ciascuna a quella successiva.

Il Capitolo 2 parte dai dilemmi affrontati da tutti i leader della trasformazione dei processi aziendali, esponendo tre casi. Per la maggior parte dei leader, gli esiti della trasformazione sembrano mutare costantemente a mano a mano che l'impresa evolve. La resistenza al cambiamento è naturale, ma credeteci: va superata. L'automazione e le tecnologie diventano quasi datate ancor prima di essere introdotte, di conseguenza le scelte fatte hanno un'estrema importanza. A causa di tutte queste difficoltà, una volta

che il piano di trasformazione viene portato a termine si ha l'impressione che il contesto sia cambiato di nuovo. Il Capitolo 2 spiega i problemi che il modello di costruzione di processi dinamici punta a risolvere.

Le parti dalla seconda alla quinta descrivono in dettaglio le quattro fasi della maturazione verso i processi dinamici. Per ogni fase ci sono tre capitoli che approfondiscono rispettivamente i tre driver, cioè le regole improntate al libero mercato, l'accountability unificata e il motore operativo dinamico. L'intenzione è quella di offrire una guida su tutte le azioni che dovrete compiere mentre attraversate le varie fasi.

Infine, la sesta parte – che spiega *Come ottenere un vantaggio competitivo attraverso le operations* – propone un piano d'azione. Offre alla generazione attuale di leader della trasformazione dei processi l'opportunità di lasciare un'eredità positiva ai loro collaboratori e all'azienda.

Il prossimo capitolo presenta il modello a quattro fasi di costruzione di processi dinamici e illustra ai leader come seguire una roadmap di efficacia comprovata per velocizzare il percorso di trasformazione.