

Indice

1. IL RUOLO DELLE OPERATIONS NEL GOVERNO STRATEGICO DELL'AZIENDA	3
2. LA GESTIONE STRATEGICA DELLE OPERATIONS INTERNE.....	9
3. LA GESTIONE STRATEGICA DELLE OPERATIONS DI CONFINE	10
BIBLIOGRAFIA	12

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

1. Il ruolo delle operations nel governo strategico dell'azienda

Una delle prospettive di osservazione dell'azienda, quella interna, analizza la combinazione dei fattori produttivi da cui promana un sistema di operazioni gestionali, il sistema della produzione (Giannessi, 1970). Elementi essenziali, sotto questa prospettiva, sono i processi decisionali, operativi e di controllo che sovrintendono il funzionamento delle attività.

Negli attuali mercati reali si assiste ad un rapido aumento delle attività, che tradizionalmente erano interne alle aziende, realizzate mediante processi di *outsourcing*. Allo stesso tempo, le aziende hanno a disposizione, mediante l'utilizzo di nuovi e sempre più efficienti sistemi informativi, una mole sempre maggiore di informazioni relative ai processi aziendali. L'affermazione del web crea nuove modalità di interazione tra le aziende e tra le aziende e i clienti. L'introduzione di nuovi modelli gestionali e nuove tecnologie migliorano l'efficienza dei processi aziendali. La competizione su scala globale, da un lato, accresce i livelli di concorrenzialità tra le aziende e, dall'altro, offre nuove opportunità per ricercare l'efficienza e la flessibilità produttiva (Chase et al., 2008).

La ricerca dell'efficacia e dell'efficienza operativa, tuttavia, non è sufficiente ad assicurare il vantaggio competitivo. Il successo dell'azienda dipende strettamente dallo svolgimento di attività operative in condizioni di superiorità competitiva. Tale superiorità può derivare da una diversa modalità di svolgimento delle attività operative e/o dalla capacità di individuare e realizzare attività operative differenti rispetto ai concorrenti (Porter, 1985). In tal senso, la configurazione dei processi e delle attività assume rilievo nel governo strategico dell'azienda e non solo nella gestione corrente (o "operatività corrente"), tanto da assumere rilevanza autonoma sul "versante interno" la cosiddetta "strategia delle operations" (Coda, 2008).

La strategia delle operations comprende le decisioni volte a definire strutturalmente quali attività debbano essere svolte dall'azienda e quali lasciate ad altre imprese, come vadano articolate in processi operativi, quali debbano essere i legami tra le varie attività e come queste vadano integrate e coordinate sistematicamente, tra di loro e rispetto a quelle eseguite al di fuori dell'azienda.

La strategia delle operations si sostanzia, in tal modo, nel modello sistematico delle decisioni, relative alle attività operative, prese da un'azienda. Tali decisioni possono essere fondamento del successo

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

dell'azienda quando, consentendo di svolgere le attività correnti in modo più efficace e/o più efficiente dei concorrenti, contribuiscono all'acquisizione di un vantaggio competitivo (Coda, 2008).

L'efficacia della strategia delle operations si misura principalmente con la capacità di strutturare i processi e le attività aziendali in modo tale da creare valore. Per poter creare valore, le operations dovrebbero essere in grado di soddisfare gli obiettivi di performance in termini di (Slack et al., 2007):

- **qualità**, realizzando processi quanto più possibile esenti da errori;
- **velocità**, riducendo i tempi di svolgimento delle attività;
- **affidabilità**, limitando i rischi di scostamenti tra gli obiettivi previsti e i risultati raggiunti;
- **flessibilità**, accrescendo la capacità di variare e/o adattare i processi alle mutate esigenze;
- **costi di produzione**, ottimizzando gli standard fisico-tecnici e monetari dei processi (Slack et al., 2007).

Pertanto, la rilevanza strategica delle operations emerge in due prospettive complementari: la prima, relativa al processo di creazione del valore; la seconda, relativa al processo fisico-tecnico di trasformazione dei fattori produttivi in prodotti.

La gestione strategica delle operations

La complessità della gestione aziendale dovrebbe spingere a considerare le attività e i processi in un quadro unitario. Nel complesso, la gestione strategica delle operations dovrebbe seguire un iter articolato in tre fasi principali:

1. l'**analisi** dei processi e delle attività attualmente operanti;
2. la **selezione** delle attività e dei processi da governare;
3. la **progettazione** o **riprogettazione** dei processi e delle attività selezionate (Chase et al., 2008).

La fase di "analisi" dovrebbe essere orientata alla diagnosi dei processi e delle attività in atto al fine di individuare necessità o opportunità di cambiamento.

La successiva fase di "selezione" dovrebbe identificare i processi e le attività da gestire strategicamente.

Nella conclusiva fase di "progettazione", infine, i processi selezionati dovrebbero essere rielaborati per migliorarne l'efficienza e contribuire al processo di creazione del valore.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

Tali scelte, tradizionalmente definite di “**make or buy**” (Williamson, 1975), determinano il grado di integrazione verticale (dove, con questa espressione, si intende una logica di produzione – o un sistema di produzione d'impresa – in cui tutti gli stati produttivi sono realizzati all'interno della stessa impresa). L'esternalizzazione delle attività può consentire, nel caso in cui le aziende fornitrici delle attività riescano a sviluppare economie di scala e di scopo, di godere di vantaggi quali il sostenimento di costi più bassi che, tuttavia, possono essere parzialmente o totalmente annullati dai problemi di coordinamento che possono sorgere con le aziende erogatrici dei servizi (Harrigan, 1984). La scelta tra le due alternative dovrebbe essere orientata dalla valutazione della rilevanza strategica delle operations secondo le due prospettive precedentemente individuate: il contributo al processo di creazione di valore e la performance dei processi fisico-tecnici.

In tal senso, per poter analizzare in modo complementare entrambe le prospettive è possibile servirsi di uno strumento consolidato nel governo strategico dell'azienda (Pellicelli, 2005): la **catena del valore**. Nella versione originariamente proposta da Porter (1993), la catena del valore consente di analizzare il processo fisico-tecnico, dalla progettazione sino alla vendita e all'assistenza di un dato prodotto, rappresentando le attività (intese come processi, combinazioni di operazioni ed operazioni distinte in “primarie” e di “supporto”) svolte in una determinata area strategica d'affari. La catena del valore di un'azienda rappresenta le attività, definite “**primarie**”, che partecipano direttamente alla produzione e distribuzione dei prodotti e le attività, definite di “**supporto**”, che sostengono ed agevolano le attività primarie. Lo svolgimento di tali attività permette all'azienda di conseguire un margine, pari alla differenza tra il prezzo pagato dal cliente e la somma dei costi sostenuti per lo svolgimento delle attività, rappresentativo del processo di creazione del valore.

La catena del valore



Fonte: Porter, 1993

A partire dal modello di Porter sono state elaborate molteplici varianti (Grant, 1994; Kaplan, Norton, 2000; Shank, Govindarajan, 1996) che consentono di rappresentare ed analizzare con immediatezza la complessità dei processi aziendali apprezzando la rilevanza strategica delle singole attività, le modalità di aggregazione delle attività in processi, la sequenzialità dei processi e le interrelazioni tra le attività (Garzella, 2006). In tal modo è possibile apprezzare quanto ciascuna attività contribuisca sia al processo di creazione di valore che al raggiungimento degli obiettivi di performance dei processi fisico-tecnici.

Tuttavia, sempre più spesso le aziende decidono:

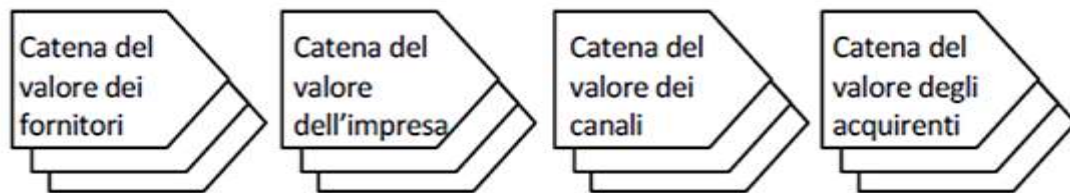
- di competere in più di un mercato reale, realizzando strategie multi business che necessitano per ciascuna ASA della definizione di specifiche attività primarie;
- di concentrarsi sullo svolgimento di alcune attività, acquistando i processi rimanenti da fornitori esterni mediante il ricorso al cosiddetto “Business Process Outsourcing”;
- di svolgere processi operativi in partnership con altri soggetti con i quali si condividono alcune attività della o delle catene del valore.

Le attività svolte dalle singole aziende risultano, in tal modo, rappresentative solo di una parte del valore creato per i clienti finali di un dato prodotto o servizio. Di conseguenza l’analisi della catena del valore può essere esplosa in una prospettiva allargata, quella del “**sistema del valore**” (Porter, 1993) e/o

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633).

della “costellazione (o rete) del valore” (Normann, Ramirez, 1995; Parolini, 1999), che tenga conto: prima, della necessità di analizzare le attività svolte dalla singola azienda nel quadro dell’insieme di attività svolte da diversi attori economici; poi, della richiesta proveniente da contesti competitivi in cui i confini tra le attività svolte dalle singole aziende non sono sempre nettamente definibili.

Il sistema del valore



Fonte: Porter, 1993

Il sistema di creazione del valore è un modello che consente di rappresentare e di analizzare le attività aziendali nel contesto delle catene del valore di tutti i soggetti che compartecipano alla creazione di valore per i destinatari dei prodotti/servizi.

Tale analisi consente di analizzare il processo di creazione di valore in modo complessivo piuttosto che a livello della singola azienda partecipante al sistema di creazione del valore.

Dopo aver selezionato le attività e i processi, l'azienda può concentrarsi adeguatamente sulla successiva fase di progettazione delle operations che può prevedere:

1. **il miglioramento dei processi;**
2. **l'elaborazione ex-novo di processi aziendali** (Mansar, Reijers, 2007);
3. la radicale **“reingegnerizzazione” delle operations** (Davenport, 1993; Hammer, Champy, 1994).

La prima modalità (miglioramento dei processi) è riconducibile all'apporto di modificazioni di tipo incrementale per la razionalizzazione dei processi aziendali che non stravolgono le attività in cui i processi sono articolati.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

La seconda alternativa, generalmente definita come “Business Process Redesign”, prevede che le operations siano ridisegnate nelle attività interessate, nella sequenza logica, negli attori coinvolti e nelle responsabilità assegnate.

La terza modalità, che mira alla ristrutturazione complessiva ed unitaria dei processi aziendali in un quadro unitario, viene generalmente definita ricorrendo al concetto di “Business Process Re-engineering”, che rappresenta il sostanziale ripensamento e la radicale riprogettazione dei processi aziendali per migliorare le performance in termini di costi, qualità, servizi e velocità. Cambiamenti radicali nei processi sono necessari non solo per le aziende in condizioni di crisi o di malfunzionamento ma anche per le aziende che, da un lato, con una logica reattiva vogliano fronteggiare adeguatamente rilevanti cambiamenti ambientali presenti o futuri o, dall'altro, con una logica proattiva vogliano realizzare modelli di business innovativi (Chan, Choi, 1997).

Le attività possono così essere analizzate in contesti competitivi in cui l'affermarsi di nuovi modelli di sviluppo aziendale rende la gestione dei confini una variabile determinante.

I confini rappresentano, infatti, quella zona di passaggio tra interno ed esterno (Garzella, 2000) che viene a circoscrivere le attività sulle quali si estende il governo strategico dell'azienda. In tal senso, i confini divengono criterio discriminante nella gestione strategica delle operations. Al termine della fase di selezione, ciascuna azienda avrà “individuato e definito” le operations da gestire e le attività, al contrario, che non intende realizzare.

Adottando la “prospettiva dei confini”, l'insieme delle attività generatrici di valore, che l'azienda seleziona per “progettare, produrre, vendere, consegnare e assistere i prodotti”, necessiteranno:

- da un lato, della gestione strategica delle **operations interne**, per tutte quelle attività sulle quali l'azienda ha autonomia di governo;
- dall'altro, della gestione strategica delle **operations di confine**, in relazione a quelle attività per le quali il processo di creazione del valore presuppone un'articolazione interaziendale delle relazioni.

2. La gestione strategica delle operations interne

La gestione strategica delle operations interne comprende le decisioni volte a definire come le attività svolte dall'azienda vadano articolate in processi operativi e quali debbano essere i legami tra le varie attività interne.

Il successo della gestione delle operations interne dipende dalla capacità dell'azienda di progettare e svolgere le singole attività in modo differente rispetto ai competitor. In tal senso, la gestione strategica delle operations interne dovrebbe mirare ad accrescere il grado di sistematicità della combinazione produttiva e a ricercare continui miglioramenti in tutte le attività produttive (Coda, 1988) con l'obiettivo di massimizzare la produttività, la qualità dei prodotti/servizi, la flessibilità della produzione e contenere i costi. Il soggetto economico dovrebbe ricercare le sinergie potenziali tra le attività interne di ciascuna catena del valore così come nelle relazioni tra le operations interne di più catene del valore (Garzella, 2006).

Le aziende hanno sviluppato strumenti e tecniche manageriali per svolgere in modo più efficace ed efficiente le singole operations interne, tra cui:

- il **capacity management** che mira alla definizione del livello potenziale di capacità di cui dotarsi per poter soddisfare le richieste dei clienti. In tal senso, l'azienda dovrebbe progettare le operations per raggiungere adeguati livelli di flessibilità produttiva;
- **lean production** e **just in time** che mirano alla realizzazione di operations interne in modo da mettere a disposizione delle operations le risorse nelle qualità, nelle quantità, nei tempi e nella localizzazione richiesta
- metodi di **activity based costing** che, partendo dal presupposto per cui sono le attività aziendali ad assorbire le risorse, consentono di misurare i costi dei processi e delle attività

Tali strumenti e tecniche gestionali supportano le scelte manageriali relative alle singole attività della catena del valore ed evidenziano le leve a disposizione nel governo strategico delle operations interne. La gestione di tali operations potrebbe ancor più contribuire all'acquisizione del vantaggio competitivo ricercando sinergie di mercato, produttive, di approvvigionamento e infrastrutturali tra le attività delle catene del valore e tra le catene del valore.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

3. La gestione strategica delle operations di confine

La gestione strategica delle operations di confine comprende le decisioni volte a definire come le varie attività che, svolgendo un ruolo di integrazione e collegamento tra azienda ed ambiente, si collocano nell'area di confine.

Spesso coinvolgono una pluralità di soggetti dotati di autonomia strategica e, nei fatti, interessano processi che non possono essere considerati né pienamente interni né esterni, poiché controllati sia dall'azienda, sia da altri soggetti con cui entra in relazione (basti pensare alla rete Internet, ad esempio).

Il successo della gestione delle operations di confine è legato alla capacità dell'azienda di attivare idonee strategie di collegamento e di *cuscinetto* nella gestione delle relazioni con i fornitori e con i clienti. Infatti, occorre presidiare i processi e le attività aziendali sviluppando dei "cuscinetti" che consentano di proteggere le operations dal rischio che i soggetti esterni presenti nella *supply chain* possano acquisire informazioni distintive per l'azienda.

La gestione strategica delle operations di confine dovrebbe essere finalizzata ad individuare il giusto equilibrio tra le esigenze di flessibilità, di produttività e di efficienza produttiva così da coordinare le relazioni e i flussi tra le operations lungo l'intero percorso che va dai fornitori al cliente finale e consentire all'azienda di acquisire un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti.

Pertanto, è opportuno domandarsi come gestire i confini delle operations tra azienda e fornitori e tra azienda e clienti. Tali relazioni dovrebbero essere guidate sempre più da logiche di partnership.

La condivisione di attività e processi può consentire alle aziende di ottenere performance superiori:

- apprendendo dal know-how del partner
- coordinando i flussi di materiali, risorse e informazioni, scambiando le informazioni in modo aperto
- sviluppando soluzioni comuni ai problemi che si manifestano

In particolare, sul **lato dei fornitori** le principali decisioni da assumere sono legate:

- alla **selezione** dei fornitori, che dovrebbero essere valutati in base al potenziale contributo alla complessiva supply chain;
- alla scelta tra il ricorso ad un **singolo fornitore** (single-sourcing) o a **più fornitori** (multi-sourcing), in base ai vantaggi e agli svantaggi delle due alternative;

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).

- alla definizione delle **modalità di comunicazione**, in modo da assicurare efficaci flussi informativi bidirezionali.

Sul **lato dei clienti** sarà opportuno affrontare le decisioni:

- sui flussi di informazione relativi alle vendite previste, in base delle caratteristiche della domanda;
- sulle modalità di consegna/erogazione dei prodotti/servizi, in relazione alle caratteristiche degli stessi;
- all'acquisizione delle informazioni relative alle esigenze e ai livelli di soddisfazione dei clienti, assumendo una visione complessiva di ciò che accade nell'intera supply chain.

Bibliografia

- PIL F.K., HOLWEG M. (2006),
Evolving from value chain to value grid,
in "Sloan Management Review", vol. 47, n. 4.
- PORTER M.E. (1993),
Il vantaggio competitivo,
trad. it. Edizioni di Comunità, Milano.
- SHANK J.K., GOVINDARAJAN V. (1996),
La gestione strategica dei costi. Contabilità direzionale e vantaggio competitivo,
Il Sole 24 Ore, Milano.
- SUZAKI K. (1987),
The new manufacturing challenge: techniques for continuous improvement,
The Free Press, New York.
- WILLIAMSON O.E. (1975),
Markets and hierarchies,
The Free Press, New York.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).