



## Dalla strategia ai processi

### Executive summary

Un'indagine dettagliata dei punti forti e deboli di un'azienda, oltre che dei rischi e delle opportunità sul mercato, consente la definizione di una strategia controllabile e perfezionabile attraverso innumerevoli analisi. Purtroppo però, talvolta, tale strategia, per quanto perfetta, non può essere attuata a causa dell'organizzazione strutturale e operativa in conflitto con essa. Pertanto, oltre alla sua definizione, sarebbe opportuno analizzare e, se necessario, adeguare anche l'organizzazione, ma soprattutto i processi.

### Il quadro organizzativo

Un'azienda opera in base a una serie di processi (anche non scritti), interconnessi in vari modi, che interessano diversi livelli gerarchici. Questa complessità può essere rappresentata per mezzo di un modello sovraordinato ossia un quadro organizzativo.

Tale quadro definisce, in una qualsiasi rappresentazione o linguaggio, gli elementi e le relazioni rilevanti di un'organizzazione, allo scopo di esaminare i processi esistenti in un contesto più generale.

### Definizione della strategia

Si pone dunque la domanda: quali sono i processi chiave e di supporto nell'ambito di questo quadro organizzativo? La definizione primaria dei due concetti va ricondotta alla determinazione della strategia e al suo sviluppo, in cui si manifestano due punti di vista: quello interno, con l'individuazione delle competenze chiave, e l'analisi esterna delle caratteristiche del settore.

La combinazione dei due punti di vista è necessaria per soddisfare le esigenze del cliente con approcci competitivi orientati al mercato e per applicare la strategia in modo efficiente con l'ausilio delle competenze chiave di un'azienda. Il primo passo nello sviluppo della strategia è proprio l'identificazione di tali competenze chiave.

#### In breve

Attuazione della strategia nel business operativo con l'aiuto dei processi aziendali.

#### Autore

Stefan Huber, MSc

#### Bibliografia/fonte

Becker, Kugeler, Rosemann Hrsg., Springer Gabler (2012): *Prozessmanagement*



Il secondo, invece, prevede l'analisi della relazione tra competenze chiave e prodotti/servizi esistenti sul mercato, che consente la definizione delle strategie competitive nel medio-lungo periodo per i mercati nuovi o esistenti, così come la determinazione o lo sviluppo di competenze chiave al fine di consolidare o potenziare il posizionamento sul mercato. Ciò offre la possibilità di inserire, con l'aiuto delle competenze chiave, ulteriori settori strategico-organizzativi o di introdurre innovazioni in quelli esistenti.

### Valutazione dei requisiti nei processi di base e di supporto

- Riferimento diretto alla competenza chiave
- Vantaggio competitivo dei processi chiave
- Significato strategico
- Creazione o meno di valore aggiunto
- Centralità del cliente
- Trasversalità all'organizzazione

Queste sono solo alcune caratteristiche distintive. Grazie alla divisione e alla definizione dei requisiti prestazionali delle aree organizzative, è possibile strutturare i processi e rappresentarli con un modello.

### Osservazioni finali

In sintesi, nessun progetto strategico può essere affrontato scrupolosamente senza analisi dell'organizzazione e dei processi. L'implementazione di una strategia solida e ben ponderata, quale punto di partenza, non può prescindere da un esame dell'organizzazione strutturale e procedurale.

In tal senso noi di ROI TEAM, in ciascuno dei nostri settori aziendali, attingiamo alla nostra struttura orientata alle competenze chiave per offrire, come risultato, il nostro servizio principale ossia l'evasione di incarichi manageriali per i nostri clienti.

