



# FATTI & MISFATTI nell'INNOVAZIONE di PROCESSO

*Come evitare che un'innovazione di processo progettata in modo asetticamente "perfetto" non riesca a tramutarsi in realtà.*

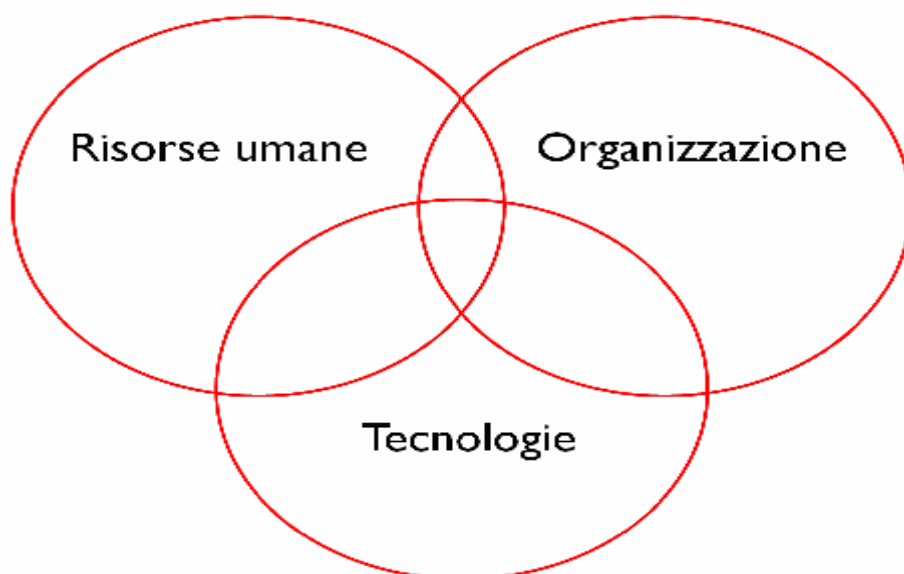


**"Eppure tutto era stato progettato così bene!"** – con questa lamentela e quindi con una più o meno evidente insoddisfazione si chiudono purtroppo troppo spesso gli **iter d'innovazione di processo** che vengono intrapresi all'interno dell'azienda. Come sempre per capire le cause di un fenomeno bisogna risalire alla sua sorgente, e così si capisce che...

**...nelle fasi di progettazione ed adozione dei "nuovi" processi sono necessarie modifiche nel modo di lavorare e, soprattutto, nelle competenze (skills) di management (capacità di analisi scenari e previsione loro evoluzione, pianificazione, gestione, controllo), oltre che nelle tecnologie ICT a supporto.**

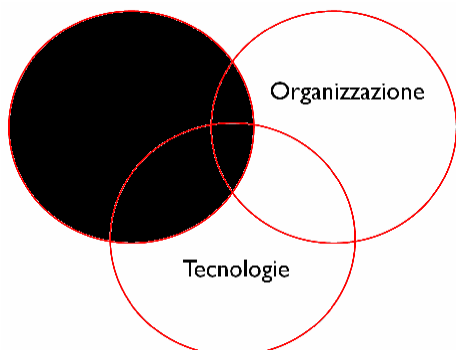
Ogni innovazione di processo coinvolge quindi 3 innovazioni:

- le **metodologie**, cioè il modo di lavorare;
- le **tecnologie**, cioè quello che rende possibile ...;
- le **competenze degli attori coinvolti**, che devono essere motivati ed aggiornati, perché cambia il modo di lavorare.



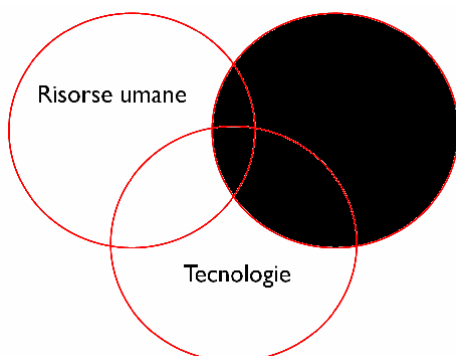


Cosa succede **se una delle tre aree viene a mancare?**



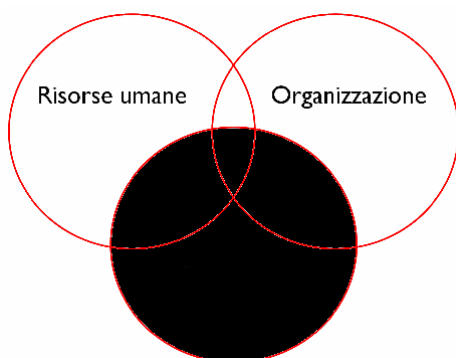
Nel caso più frequente a non essere tenuta in considerazione è l'area delle risorse umane. Il problema non è solo ed unicamente di addestramento all'uso dei nuovi tools e delle nuove metodologie, (nuovo modo di lavorare) ma soprattutto di **nuovi ruoli professionali**. Purtroppo, quasi tutti sono particolarmente affezionati al proprio "vecchio" ruolo ed alle proprie

abitudini. Qui si commettono gli errori più critici e deleteri, perché non progettando a priori e non **gestendo in modo pro-attivo il cambiamento** si creano i presupposti per le vendette a posteriori che finiscono per compromettere il progetto.



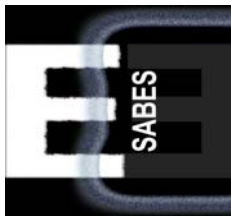
Altre volte a non essere curato è l'aspetto dell'organizzazione. Ci si dimentica così di analizzare quali partner (dirigenti, quadri, agenti, distributori, fornitori, ecc.) hanno le capacità e la volontà di partecipare in modo "collaborativo" ad un progetto innovativo, quali devono cambiare funzione e/o impresa, quali nuovi "talenti" sono da ricercare sul mercato, ecc. Questo

approccio che dovrebbe essere prioritario e propedeutico a tutto il progetto, nella realtà viene spesso gestito in maniera marginale o residuale: **siccome ho spiegato come dovrebbero funzionare i processi, siccome ho installato questo nuovo tool IT, allora vediamo di assegnare le attività alle persone, spesso aumentando anche il carico di lavoro.**



Un altro problema è quello relativo all'IT e si suddivide a sua volta in **Hardware (HW) e Software (SW)**. Qualche volta non viene scelto l'HW più adatto e, per questioni di budget, ne viene adottato uno sottodimensionato: quando dal progetto pilota, o dalle prime applicazioni, si cerca di andare a regime, con un numero di

utenti elevato e con i volumi reali, il sistema si siede. Poi, evidentemente, vi è anche un discorso di SW: della sua scelta, delle sue personalizzazioni ed integrazione con i sistemi preesistenti che in parte rimangono in funzione.

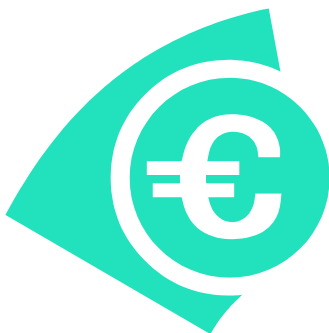
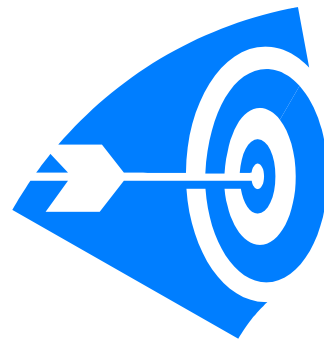


Se tutto quanto detto riguarda il **come va condotto un iter di innovazione di processo**, bisogna altresì evitare di fare errori circa il **chi fa**, il **che cosa si vuol fare** e **con quali risorse**.



Così il **project manager**, sia esso interno o esterno all'azienda, deve partire da una conoscenza approfondita dell'impresa (mercato, partner interni ed esterni, ecc.) e affiancarvi delle **competenze diffuse** su tutte e tre le aree indicate per evitare che proprio lui sbilanci il progetto nell'una o nell'altra direzione. Indispensabile è poi il **carisma** che sempre deve accompagnare un capo progetto, e la capacità di essere al contempo ne troppo permissivo né troppo rigido: se è troppo rigido rischia di ingessare il progetto, ma se è troppo flessibile non potrà utilizzare l'energia necessaria per ottenere i risultati che ci si aspetta.

C'è poi il problema degli **obiettivi**: essi devono **concreti, misurabili e osservabili**, per evitare che progetti che non hanno centrato l'obiettivo atteso siano messi alla gogna per delle colpe che hanno solo in minima parte e che sono invece dovute ad eccesso di ambizioni nelle aspettative (obiettivi troppo ampi o vaghi).



Altro rischio da evitare è quello di fare interventi approssimativi con una squadra composta da **risorse** (esperti interni e consulenti esterni) non sufficientemente **adeguate in termini di numero, know-how, ecc...**, o in altre situazioni di comprimere troppo i tempi nella speranza di ottenere risultati in tempi brevi.



E per chiudere questo **elenco dei fatti e misfatti nell'innovazione di processo...**

***...si deve evitare di prendere a modello l'azienda media del settore in cui opera l'impresa e meccanicamente introdurre le soluzioni-tipo (metodologia, tecnologia, ecc.). Operando in questo modo, alcune imprese si sono trovate, di fatto, ad avere delle innovazioni "perfette sulla carta", ma che non tenevano conto della realtà e che sono state sistematicamente rifiutate dalle persone che avrebbero dovuto utilizzarle sia in azienda sia presso i propri partner (fornitori, canali di vendita, clienti finali).***

**Ing.Saverio Zitti - R&D manager**