

LA MAPPATURA E L'ANALISI DEI PROCESSI GESTIONALI: AL CUORE DELL'ACTIVITY-BASED MANAGEMENT

Catry Ostinelli

La gestione aziendale orientata alle attività e ai processi gestionali: realizzare l'ABM

Dopo anni di spinta specializzazione funzionale e di ossessiva attenzione all'efficienza interna, le aziende sono oggi chiamate a far sì che ciascuna unità organizzativa migliori le proprie attività, alla luce, in particolare, delle relazioni che esistono tra le attività lungo i processi gestionali.

Come scrivono due studiosi di management statunitensi:

Il successo di un'azienda si esprime nella ricerca di una integrazione profonda ed efficiente delle attività svolte dalle diverse unità organizzative verso il miglioramento globale dell'offerta dei prodotti e dei servizi al cliente/utente. La capacità di raggiungere e sostenere nel tempo il successo richiede, pertanto, il miglioramento continuo di tutte le attività e di tutti i processi gestionali e non soltanto delle componenti materiali e tangibili del servizio che viene proposto al cliente [Brimson e Antos, 1994: 7](T.d.A.).

Lo sfruttamento delle economie di specializzazione, legate alla spinta divisione del lavoro, ha motivato e motiva ancora oggi l'adozione da parte delle imprese di strutture organizzative di tipo funzionale. In queste ultime gli organi direttivi di primo livello sono specializzati secondo il criterio della tecnica, e cioè per gruppi di attività con vincoli di interdipendenza reciproca e della medesima specie economico-tecnica (gli acquisti, la produzione, le vendite, l'amministrazione...). Se è vero che, così facendo, queste unità organizzative operano al loro interno in modo più efficiente, è ancor più vero che si differenziano nei comportamenti l'una dall'altra in modo forte.

Di conseguenza, quanto più differenziate sono le funzioni di un'impresa tanto più critica è la gestione delle interdipendenze che residuano al fine di raggiungere desiderati obiettivi economici e competitivi. La definizione dei confini organizzativi (la struttura organizzativa formale), da sola, non può garantire che siano gestite con efficacia tutte le interdipendenze tra attività. La funzione

Acquisti, per esempio, non è l'unica unità organizzativa a svolgere attività che concorrono all'approvvigionamento di materiali e servizi. Occorre, pertanto, rendere espliciti i legami di tipo logico tra tutte le attività aziendali e impiegare meccanismi operativi in grado di gestire tali legami in modo efficace ed efficiente¹.

Per gestire meglio l'impresa è necessario conoscere «ciò che si fa», ovvero quei processi che vengono svolti, senza soluzione di continuità, per progettare, realizzare, promuovere, vendere ed erogare i prodotti e i servizi al cliente finale. Particolare cura deve essere rivolta soprattutto a quei processi *core* che rappresentano «ciò che si sa fare meglio di tutti gli altri».

I progetti volti al miglioramento dei risultati della gestione aziendale, di conseguenza, devono interessare quelle attività e quei processi che creano valore per il cliente. Fallire in questo ambito, ovvero impegnare delle risorse distruggendo valore in rilavorazioni, attese e controlli, porterebbe a compromettere i risultati di medio-lungo termine dell'impresa.

Ecco quindi che diviene essenziale spostare l'attenzione del management sulle attività e sui processi gestionali in modo da intervenire sulle determinanti ultime dei risultati aziendali, dei costi, della produttività e della qualità.

In tal senso, l'individuazione dei processi, ovvero di sequenze di attività che erogano prodotti, servizi, informazioni o procedure, coerenti con gli obiettivi strategici di un'impresa per la soddisfazione di un bisogno specifico del cliente, costituisce un primo passo verso il miglioramento delle transazioni cliente-fornitore interno. Comprendere le modalità di svolgimento di questi scambi, spesso di informazioni più che di materiali, consente, di conseguenza, di intervenire in modo continuo e sistematico affinché ogni unità organizzativa agisca per il soddisfacimento dei fabbisogni dei clienti, interni ed esterni, a beneficio dell'azienda nel suo insieme².

Quest'approccio alla gestione aziendale, che si basa sul concetto di attività e di processo gestionale, prende il nome di *Activity-Based Management (ABM)* ed è diretto a:

- migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi gestionali;
- capire quali sono le modalità di svolgimento delle attività e dei processi nonché il grado con il quale esse contribuiscono al perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa;
- comprendere come la complessità gestionale di un prodotto o di un servizio (esprimibile, ad esempio, in termini di grado di personalizzazione, di specificità distributiva, di numero di varianti produttive, di dimensione media del lotto di produzione) impatti sull'impiego delle risorse lungo le attività e i processi³;

- promuovere un'attenzione diffusa e pervasiva alla soddisfazione del cliente e alla creazione del valore fornitogli;
- avviare confronti sistematici con i concorrenti per identificare le *best practices*.

[Brimson e Antos, 1994; Innes e Mitchell, 1993; Turney, 1991].

Se è vero che le origini di un approccio *Activity-Based* sono legate allo sviluppo di sistemi di calcolo del costo pieno di prodotto basati sulle attività (*Activity-Based Costing, ABG*) e di sistemi di contabilità direzionale basati sulle attività (*Activity-Based Management Accounting, ABMA*), maggiore rilievo hanno assunto in questi ultimi anni le implicazioni a carattere gestionale ed organizzativo dell'ABM [Toscano, 1994; Bubbio, 1993b]⁴

Rinnovare l'approccio alla gestione aziendale in ottica ABM significa innanzitutto riconoscere che sono le modalità di impiego delle risorse lungo le attività e i processi gestionali a determinare i risultati economico-finanziari e competitivi di un'azienda. Di conseguenza, la realizzazione dell'ABM non può che riguardare in modo ampio le logiche e gli strumenti gestionali adottati dall'azienda. Alla base degli stessi interventi di *Business Process Reengineering*, di *Total Quality Management* e di *Benchmarking* vi è, infatti, la maggiore importanza assegnata ad obiettivi di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi gestionali, propria della filosofia ABM⁵.

Di seguito vengono presentate alcune fasi che caratterizzano un progetto ABM. Si tratta di fasi ritenute essenziali, ma che le aziende impegnate, di recente, in questa direzione hanno avviato con modalità, ordine e tempi differenti [Ostinelli e Toscano, 1994b; Toscano e Ostinelli, 1993]. In sintesi, si tratta di:

1. identificare le attività e i processi gestionali svolti in azienda. In questa prima fase l'attenzione è rivolta alla comprensione di ciò che realmente viene fatto in azienda («come si lavora»), prescindendo dai confini organizzativi formali;
2. definire, per ogni processo individuato, dei parametri di misura delle prestazioni di natura quantitativa (il volume di output, le risorse impiegate nonché i relativi costi) e qualitativa (il grado di efficacia, di flessibilità e di adattabilità). La scelta delle dimensioni lungo le quali monitorare il processo risulta particolarmente critica: l'eccessiva enfasi sul consumo di risorse (la dimensione prettamente economico-finanziaria, ovvero il costo di processo) può allontanare l'attenzione da parametri che intendono cogliere se la struttura del processo risponda con efficacia ai bisogni del cliente (l'efficacia e la flessibilità/adattabilità del processo);
3. semplificare i processi gestionali *core* per l'impresa. Significa realizzare interventi di breve e di medio-lungo termine per rendere il processo maggiormente rispondente alle istanze di

efficacia, di efficienza e di flessibilità provenienti dall'azienda nel suo complesso. In questa fase grazie allo studio dello stato attuale del processo, ovvero dalle modalità di svolgimento delle differenti attività e dal consumo delle risorse lungo il processo stesso, vengono individuate alcune opportunità di miglioramento, ottenibili solo ridisegnando e reingegnerizzando il processo stesso⁶;

4. predisporre, per ogni processo, specifici piani d'azione che precisino:
 - i passi da compiere e i tempi da rispettare per giungere alla concreta realizzazione delle opportunità di miglioramento individuate;
 - i responsabili dei singoli passi, e le risorse previste per lo svolgimento degli stessi;
5. impostare un sistema di contabilità dei costi delle attività e dei processi che tramite l'individuazione di significative determinanti di costo, consenta di evidenziare il nesso esistente tra le attività e i processi aziendali e le risorse (umane, tecnologiche e di struttura) impiegate, in modo da rendere possibile il monitoraggio là dove il consumo dei fattori produttivi ha origine (fase di revisione del sistema di contabilità dei costi).
6. istituire un sistema di pilotaggio dei processi orientato al monitoraggio del cambiamento e del miglioramento continuo dei processi gestionali, focalizzato sui vincoli di processo e sui relativi fattori di complessità (indicatori di pilotaggio *versus* indicatori di risultato) [Lorino, 1991] in logica *feed-forward* (fase di revisione dei sistemi di *budgeting*, di responsabilizzazione formale e di *reporting* in ottica ABM).

Data la differente prospettiva gestionale che connota l'ABM e le molteplici finalità che con la sua introduzione si perseguono, questo scritto ha l'obiettivo di chiarire quali sono i punti chiave dell'analisi delle attività e della mappatura dei processi aziendali nonché i relativi presupposti strategici ed organizzativi. La conoscenza delle modalità di svolgimento delle attività e lo studio dei legami esistenti tra le attività lungo i processi rappresentano, infatti, il cuore dell'approccio ABM.

Ci si soffermerà, pertanto, sui concetti di attività e di processo gestionale, quali punto di partenza per gli interventi di mappatura, per proporre poi:

- gli approcci che consentono di individuare le attività e di definire un modello dei processi gestionali proprio di una specifica impresa,
- una tecnica di modellizzazione delle attività utile per disegnare la mappa delle relazioni esistenti tra le attività appartenenti al medesimo processo,
- i criteri da seguire per la scelta dei processi *core* rispetto ai quali avviare i primi interventi di semplificazione e ridisegno.

Il successo dell'ABM dipende dai risultati raggiunti proprio in questa fase. Si tratta, pertanto, di un'analisi impegnativa, in termini di risorse aziendali coinvolte, di tempo richiesto e di aspettative che si creano e che non devono andare disattese.

I presupposti strategici e organizzativi per l'analisi delle attività aziendali e la mappatura dei processi gestionali

Con l'espressione «analisi delle attività e dei processi aziendali» (*Process Mapping*) si intende l'applicazione di una metodologia formalizzata di identificazione degli output principali (prodotti, servizi, informazioni, regole, procedure, principi, norme) di una determinata impresa al fine di ricostruire i processi che li hanno generati. Si tratta di scomporre un'organizzazione complessa in attività elementari facili da gestire, di definire un modello di riferimento per i processi gestionali e di ricostruire, attraverso appropriate tecniche di modellizzazione, una mappa dei legami di tipo logico tra le attività lungo i processi gestionali.

Attraverso la mappatura di un processo si cerca di capire qual è il suo stato attuale e, di conseguenza, quali sono i cambiamenti da introdurre per migliorarne i risultati ed accrescere la soddisfazione del cliente.

E' utile ricordare che le tecniche e le metodologie di modellizzazione della realtà aziendale per attività e processi attualmente impiegate sono il frutto di sviluppi compiuti in differenti aree di ricerca, quali:

- lo studio delle operazioni produttive in ottica di organizzazione scientifica del lavoro,
- il controllo statistico di processo,
- la simulazione di processo,
- l'*Overhead Value Analysis*,
- l'analisi della Catena del Valore⁷.

Gli obiettivi, in particolare, che stanno alla base della mappatura dei processi gestionali possono essere così riassunti:

1. comprendere in che modo le risorse aziendali (umane, tecnologiche e di struttura) vengono impiegate (ciò che realmente viene fatto - *what is done*),
2. rendere esplicite le interdipendenze che esistono tra le differenti attività anche se svolte da funzioni aziendali distinte,
3. valutare la convenienza economica di differenti corsi d'azione (per esempio, produrre all'interno o acquistare all'esterno, avvalersi di quel canale distributivo, entrare in nuovo

business) attraverso la determinazione dei costi delle attività connesse all'alternativa prescelta,

4. imputare i costi delle attività aziendali, soprattutto quelle legate a processi di natura manageriale e di supporto, agli oggetti ultimi di calcolo, quali i prodotti, i servizi, le tipologie di clienti, i canali distributivi, le aree geografiche,
5. determinare il mix e il livello appropriati di risorse da assegnare ai processi (budgeting di processo),
6. semplificare i processi gestionali identificando le attività che non aggiungono valore alla soddisfazione del cliente, ovvero quelle attività ridondanti e non necessarie, che assorbono risorse, aumentando i costi aziendali, senza, però, generare benefici significativi in termini di posizione competitiva detenuta dall'azienda.

In senso ampio è possibile affermare che la costruzione di un modello delle attività e dei processi aziendali (*Business Process Modeo* risponde a finalità molteplici: dalla revisione del sistema di contabilità direzionale (*Activity-Based Management Accounting*), alla riprogettazione dei flussi di processo e delle relative procedure informativo-informatiche (*Business Process Reengineering*), al ridisegno dei ruoli organizzativi (identificazione di *Business Process Owner* e di team interfunzionali permanenti di processo) e delle professionalità (*SMI Inventory and Planning*).

Se questi sono gli obiettivi, il successo della fase di mappatura è garantito dalla presenza nell'azienda di alcuni presupposti di carattere sia organizzativo sia strategico, quali:

- la *sponsorship* da parte dell'alta direzione,
- la definizione della missione dell'azienda e degli obiettivi di medio-lungo termine,
- la programmazione degli interventi e dei relativi tempi di realizzazione,
- la scelta della metodologia da seguire,
- la costituzione del gruppo di lavoro,
- la formazione del gruppo di lavoro alle tecniche di mappatura dei processi,
- la raccolta e la condivisione delle informazioni esistenti.

In primo luogo, è necessario che l'alta direzione creda nel progetto e che sia disposta a dedicare tutte le risorse necessarie al suo sviluppo. La mappatura dei processi gestionali deve portare tutto il corpo aziendale a «pensare e vivere» per processi.

Per creare motivazione e coinvolgimento è auspicabile che l'iniziativa venga diffusa a tutti i livelli aziendali attraverso incontri di presentazione degli obiettivi del progetto e di formazione sulle metodologie e gli approcci da seguire.

In secondo luogo, alla direzione aziendale è richiesto il massimo coinvolgimento per la formulazione e la convalida degli obiettivi di carattere strategico, espressi in termini di natura del prodotto, penetrazione del mercato e crescita della redditività, delle diverse aree di business nonché dell'azienda nel suo insieme. Nessun intervento di innovazione industriale, di semplificazione e di integrazione dei processi gestionali può essere, infatti, progettato e realizzato in maniera efficace se non sono chiari i principali indirizzi strategici dell'impresa.

Strettamente legate alla definizione degli obiettivi di breve e di medio-lungo termine dell'azienda e, a sua volta, del progetto, vi sono le scelte circa le risorse da dedicarvi e i tempi di svolgimento. La fase di raccolta delle informazioni sulle attività e sui processi è importante quanto il momento della loro analisi e della definizione delle azioni di miglioramento. Ecco perché deve esserle riservato il tempo necessario, impedendo che sullo slancio dei primi risultati si pongano in essere interventi a carattere locale, che avrebbero il solo scopo di spostare il problema in un'altra area o di ritardarne la comparsa.

Dati gli obiettivi del progetto, altri elementi concorrono alla definizione delle sue caratteristiche. Si tratta, in particolare, della cultura e del clima aziendale, in termini di resistenza al cambiamento e natura dello stile di direzione. Il numero e il profilo professionale delle persone coinvolte, la strumentazione hardware e software resa disponibile nonché le fasi e le modalità di conduzione dell'analisi (la partecipazione al progetto di consulenti esterni, lo svolgimento di incontri di formazione sulle metodologie e sulle finalità dell'analisi, l'impiego di un questionario, lo svolgimento di interviste personali ai responsabili d'ufficio e ad alcuni loro collaboratori) possono variare da azienda a azienda appunto per le peculiarità distintive di ciascuna.

A prescindere però dalle scelte che ciascuna impresa fa, un progetto di mappatura, data la natura transfunzionale che lo caratterizza, rende sempre necessaria la costituzione di almeno un gruppo di lavoro composto da persone appartenenti a unità organizzative distinte, con bagagli culturali ed esperienze proprie della specializzazione delle funzioni aziendali di appartenenza. In relazione agli obiettivi specifici del progetto, un'adeguata capacità critica e una buona dose di creatività sono da apprezzare nella scelta delle persone chiamate a costituire il *team* di lavoro.

Da ultimo, è utile sottolineare che, a chi è chiamato alla raccolta e alla sistematizzazione dei dati sulle attività e sui processi, devono essere messe a disposizione almeno le seguenti informazioni:

- la struttura dei ruoli e delle responsabilità organizzative (spesso formalizzata in organigrammi e mansionari),
- le piantine delle aree produttive, dei magazzini e degli uffici, la struttura del database aziendale, le procedure informatiche esistenti disponibili su *mainframe* o disponibili in rete

nonché le statistiche di dati sia economico-finanziari sia fisico-tecnici a cura dei sistemi informativi circa le vendite, gli ordini da clienti, le scorte di magazzino, i livelli di produzione...

- il piano dei conti di contabilità generale e di contabilità analitica,
- il manuale del sistema qualità.

Cosa intendere per attività e per processo gestionale: i criteri per riconoscerne i confini

«Ogni azienda è un insieme di attività che vengono svolte per progettare, produrre, vendere, consegnare e assistere i suoi prodotti» [Porter, 1985: 46] (T.d.A) .

Attività è tutto quanto fanno gli uomini all'interno di un'azienda, ora dopo ora, giorno dopo giorno. Persone, macchine e attrezzature vengono quotidianamente impiegate per ricevere ed evadere gli ordini da cliente, per negoziare un contratto, per selezionare un fornitore, per tornire, fresare e montare un pezzo, per organizzare una campagna promozionale, per preparare un budget, per emettere delle fatture, per preparare una bolla di accompagnamento ...

In relazione a definiti assetti organizzativi e a prescelte tecnologie produttive, distributive e di elaborazione dati, persone, materiali, attrezzature, strutture e metodologie si combinano nello svolgimento di un'attività. Attraverso lo svolgimento delle differenti operazioni che compongono un'attività, in particolare, vengono trasformati input fisici e/o informativi (fabbisogni, dati, e informazioni) in output significativi, di natura fisica o informativa, oppure gli input stessi sono subiscono un passaggio di stato o condizione (ad esempio l'attività di controllare la qualità della materia prima in entrata a magazzino non modifica le caratteristiche dell'input, ovvero della materia prima da controllare, ma verifica il rispetto delle specifiche di acquisto, oppure l'attività, di natura produttiva, condizionare il gas, svolta nelle aziende operanti nel settore dei gas tecnici, realizza il passaggio di stato, da liquido a gassoso, di un gas).

In relazione alle finalità della mappatura dei processi, l'identificazione dei confini di un'attività, ovvero l'insieme delle operazioni che devono farne parte, deve avere rilevanza gestionale e non organizzativa. I confini organizzativi di un'impresa devono guidare il riconoscimento delle attività ma non condizionarlo in modo eccessivo. Non deve meravigliare se la stessa attività viene svolta da persone appartenenti a funzioni aziendali differenti. Ognuna, infatti, svolge un'operazione piuttosto che una vera e propria attività (in relazione all'attività realizzare il catalogo dei prodotti, per esempio, vi sarà chi fotografa un determinato modello da

inserire a catalogo, chi corregge le bozze, chi cura il design -direzione marketing- e chi, infine, realizza la stampa -agenzia pubblicitaria esterna-).

La collocazione organizzativa di un'attività nasce dal fatto che essa mostra con le altre interdipendenze di tipo reciproco, affinità tecniche e di orientamento cognitivo. La progettazione della struttura organizzativa, infatti, viene condotta a partire dalle attività che devono essere svolte dall'impresa, procedendo ad una loro successiva aggregazione con lo scopo di perseguire, contemporaneamente, la minimizzazione dei costi di transazione e la massimizzazione delle economie di specializzazione e di scala. Le unità organizzative, che vengono a delinearsi al termine della fase di progettazione della struttura organizzativa, sono caratterizzate dal fatto di raggruppare attività con vincoli di interdipendenza di intensità rilevante e attività omogenee per quanto riguarda le affinità tecniche e gli orientamenti cognitivi, alla ricerca dello sfruttamento delle economie di scala e di specializzazione. In particolare, due attività sono interdipendenti perché tra loro si verifica un passaggio di materiali dall'una all'altra, ma anche perché condividono le stesse fonti informative e devono elaborare e trasmettere dati di interesse reciproco, o perché operano con obiettivi ed usano competenze assai simili. Tra due attività, infine, possono essere comuni gli strumenti richiesti e identico il bagaglio di conoscenze necessarie (affinità tecniche), oppure possono essere le attitudini e gli atteggiamenti di quanti sono chiamati a svolgere quelle attività ad essere affini (affinità di orientamento cognitivo) [Perrone, 1990; Rugiadini, 1979; Thompson, 1967].

In senso gestionale, invece, due attività dovrebbero essere isolate e separate se soddisfano almeno una delle seguenti condizioni:

- se rappresentano una percentuale significativa dei costi aziendali,
- se la determinante ultima dei costi (*cost driver*) della prima attività è differente da quella della seconda attività;
- se le due attività sono svolte dai concorrenti con modalità differenti;
- se ciascuna delle due attività è fonte distinta di differenziazione per l'azienda.

Anche se solo l'esperienza può essere d'aiuto nella definizione dei confini di un'attività, alcuni suggerimenti possono scogliere i maggiori dubbi:

- se l'ulteriore scomposizione di un'attività risulta indifferente a fini di rilevazione dei costi e delle performance allora si è arrivati al giusto livello di dettaglio;
- se un'attività corrisponde in modo diretto ad un'azione ripetitiva che in azienda si colloca già a livello elementare, allora essa non deve essere ulteriormente disaggregata;
- se un'attività non può essere oggetto di modifica, allora vi è poca utilità a scomporla ulteriormente;

- se non si è in grado di dettagliare almeno un input, un vincolo e un output per un'attività, allora occorre rivederne la definizione;
- se due attività hanno in comune lo stesso input e lo stesso output, allora esse vanno riaggregate in un'unica attività

Inoltre, per sottolineare che ciascuna attività è un'azione che produce un risultato, il suo nome deve essere composto da un verbo e da un complemento oggetto (per esempio, inserire a sistema gli ordini da cliente, aggiornare le distinte basi di prodotto, definire i capitoli per le prove di laboratorio). In tal senso, per rendere immediata la comprensione del contenuto dell'attività, ovvero delle operazioni di cui si compone, è da evitare l'impiego di verbi quali gestire, coordinare, dirigere e supportare. Occorre sempre chiedersi: gestire, coordinare, dirigere, supportare chi, per fare cosa?. Nella risposta sta il fine ultimo dell'attività e, di conseguenza, il suo contenuto.

In sintesi, l'attività è:

un insieme di operazioni e di compiti

- realizzati da un individuo, da un gruppo o da un apparecchio meccanico;
- che rispondono ad un know-how specifico; omogenei in rapporto ai loro comportamenti di costo e di performance; che permettono di ottenere un output significativo ai fini di raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- per un cliente interno o esterno;
- che partono da un certo numero di input⁸.

L'esplicitazione dei legami di tipo logico esistenti tra le diverse attività guida, in particolare, l'identificazione dei processi gestionali. I processi gestionali raggruppano attività che, solo insieme, permettono di ottenere un output globale significativo, quale ad esempio l'industrializzazione del nuovo prodotto, la progettazione del nuovo impianto produttivo, l'acquisto dei prodotti finiti da commercializzare, la formazione del personale di officina, la preparazione del piano di marketing, la preparazione della proposta per l'acquisizione di una commessa pubblica, l'approntamento e la spedizione dell'ordine d'acquisto al fornitore.

Ne consegue che, per esempio, tutte le attività che concorrono al concepimento di nuove idee di offerta (di prodotto, di servizio e/o di canale distributivo), da qualsiasi unità organizzativa vengano svolte, possano trovare collocazione «logica» lungo il processo «comprendere il mercato e fare il primo sviluppo del nuovo prodotto e del nuovo servizio»; quelle volte alla realizzazione di una campagna pubblicitaria che permetta di far conoscere l'azienda e i suoi prodotti diventino parte del processo «Presentarsi al mercato», ed in particolare del sottoprocesso «Promuovere l'immagine aziendale».

Pertanto si definisce processo gestionale:

- * un sistema di attività altamente interdipendenti da un punto di vista logico,
- * correlate per produrre uno specifico output significativo per il raggiungimento di un determinato obiettivo e per la soddisfazione del cliente (interno o esterno all'azienda),
- * dati gli obiettivi strategici, le norme organizzative e le caratteristiche del settore (in termini di concorrenti esistenti e potenziali, prodotti sostitutivi, clienti, fornitori, tecnologie di produzione e di distribuzione) nel quale l'azienda opera.

Le differenti attività di un processo gestionale sono legate tra loro dalle informazioni e dai prodotti o dai servizi che si scambiano. Uno specifico evento dà inizio alla prima attività del processo che, a sua volta, permette lo svolgimento delle successive. La natura, la sistematicità e la frequenza delle transazioni tra le attività stabiliscono una relazione di tipo causa-effetto tra le stesse e permettono di tracciare i confini del processo che le raggruppa.

Alcune caratteristiche fondamentali accomunano i differenti processi gestionali presenti in azienda:

- ogni processo ha un output globale unico e completo;
- ogni processo ha dei clienti ai quali è destinato l'output prodotto. I clienti possono essere sia interni all'azienda sia esterni;
- il processo attraversa i confini organizzativi. Lo svolgimento di un processo richiede la partecipazione e l'operato sia di diverse sotto-unità appartenenti alla medesima impresa sia di entità organizzative differenti. Nella maggior parte dei casi, pertanto, il suo «fluire» è indipendente dalla struttura organizzativa formale. Alle funzioni aziendali è lasciata la ricerca delle economie di specializzazione, ai processi gestionali viene, invece, assegnato il miglioramento dell'efficacia e della tempestività di risposta nelle transazioni lungo la catena cliente-fornitore interno. Le scelte legate alla definizione dei confini dei processi gestionali rispondono a obiettivi di carattere strategico. Ad esempio, al processo «Acquisire e movimentare i materiali» appartengono attività quali l'emissione degli ordini di acquisto, svolta dall'Ufficio Acquisti, il sollecito al fornitore per la consegna dei materiali, di responsabilità dell'Ufficio Programmazione della Produzione, l'aggiornamento dell'anagrafica fornitori, effettuata dall'Ufficio Amministrazione ... ;
- il processo permane nel tempo in relazione al business nel quale l'azienda opera e agli obiettivi di carattere strategico che essa persegue. A differenza di un progetto, che impegna per un certo periodo di tempo le risorse aziendali nella realizzazione di attività finalizzate all'ottenimento di un determinato output (per esempio, la revisione del piano dei conti di contabilità generale in relazione al cambiamento della forma societaria), per il processo non può essere identificata una data di cessazione o un evento che ne decreta la

fine. La sopravvivenza dell'azienda richiede che, seppure con cadenza e periodicità differenti a seconda della fase del ciclo di vita del business in cui l'azienda opera, le differenti attività vengano svolte con particolare attenzione alla creazione di valore per il cliente. Fino a quando l'azienda avrà vita, esisterà, per esempio, il processo «Acquisire gli ordini e consegnare il prodotto al cliente»⁹.

I processi possono essere classificati in tre diverse categorie:

- a seconda cioè delle entità organizzative o delle sotto-unità coinvolte,
- del tipo di oggetto sottoposto a trasformazione e, infine,
- della tipologia di attività svolta [Davenport-Short, 1990].

Si distinguono processi inter-organizzativi (che avvengono tra due distinte organizzazioni aziendali), interfunzionali (ai quali partecipano le funzioni aziendali o le unità appartenenti alla medesima impresa) ed interpersonali (che coinvolgono ristretti gruppi di persone all'interno di definite funzioni o unità organizzative) con riferimento alle entità organizzative lungo le quali si snoda il processo.

Rispetto ai tipi di oggetti, ovvero a seconda che siano le informazioni (ad esempio il processo di formulazione di una proposta di offerta a cliente) o piuttosto gli oggetti fisici (ad esempio il processo di manutenzione di un impianto di produzione) ad essere sottoposti a trasformazione si può procedere ad un'ulteriore classificazione. In realtà, però, la tipologia degli oggetti trattati non consente di tracciare una profonda linea di demarcazione tra processi, in quanto esistono processi che si occupano di trattare contemporaneamente informazioni ed oggetti fisici. E' quanto accade per i processi di natura logistica, lungo i quali la movimentazione dei materiali si accompagna alla produzione di informazioni circa i tempi e i luoghi di giacenza. Si pensi per esempio, alle attività che hanno inizio al momento del ricevimento della merce dal fornitore. La merce viene controllata e stoccata a magazzino, e contemporaneamente ne viene registrata a sistema l'entrata per consentire l'aggiornamento delle quantità in giacenza e di quelle ancora in portafoglio ordini d'acquisto, nonché per permettere il pagamento della fattura del fornitore.

Si distinguono, infine, processi di tipo operativo (ne sono un esempio i processi di acquisizione ed evasione dell'ordine da un cliente) da processi di tipo manageriale (la sequenza di attività necessarie, per esempio, alla predisposizione del budget) a seconda della tipologia di attività svolta.

La rappresentazione di un'azienda in termini di processi gestionali fornisce una descrizione delle attività svolte:

- diversa da quella organizzativa che generalmente viene espressa in termini di ruoli e responsabilità funzionali e divisionali,

- invariante rispetto ai cambiamenti della struttura organizzativa formale,
- che incorpora le finalità strategiche perseguite. I processi gestionali traducono gli obiettivi e le criticità strategiche in sistemi di attività, metodologie e procedure ad essi coerenti.

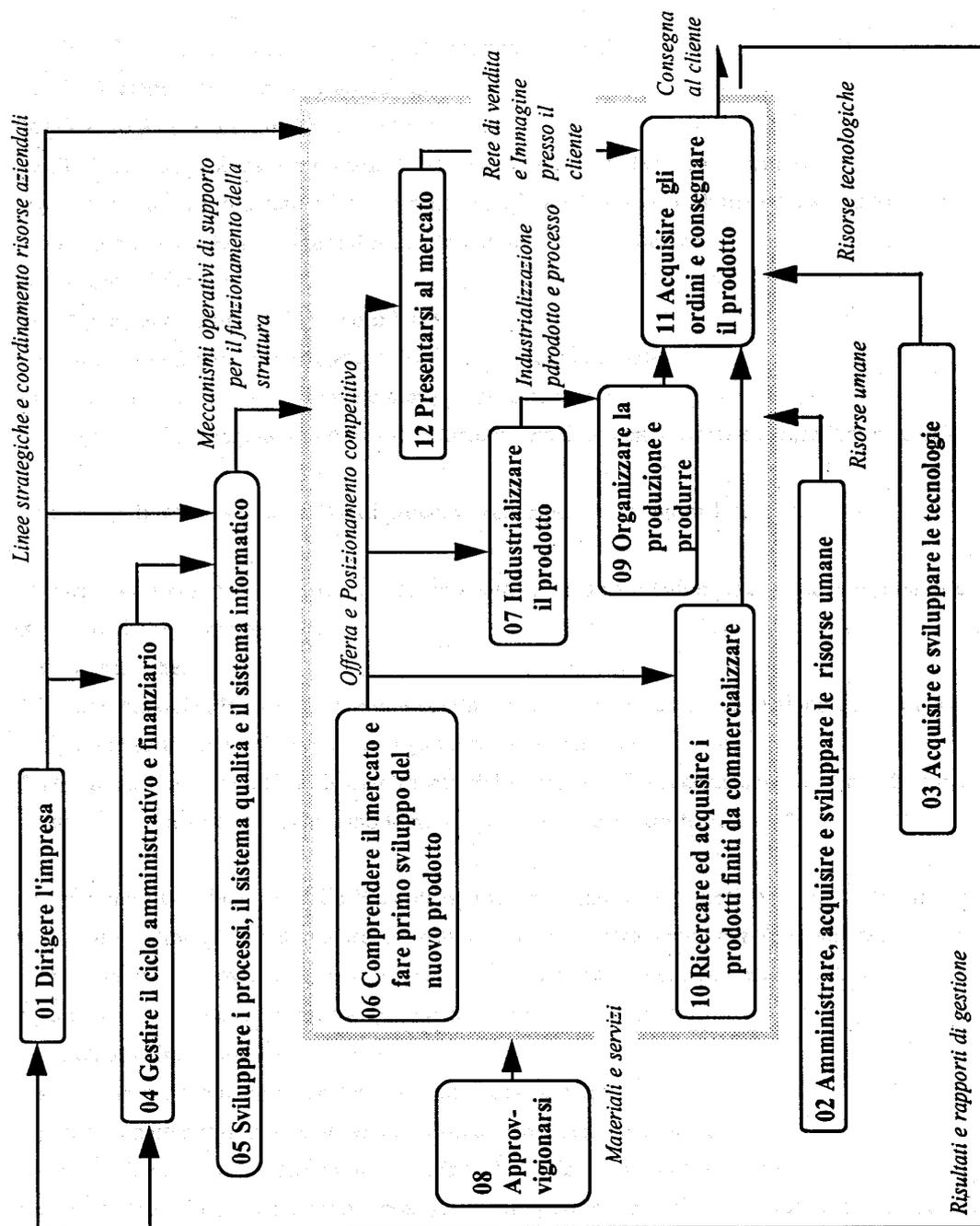
Secondo questa vista gestionale, l'intera realtà aziendale è un insieme di processi che ne spiegano il funzionamento. Rispetto ad essi, allora, devono essere giudicate le *performance* dell'impresa e devono essere decisi i miglioramenti da conseguire nel medio-lungo periodo.

Il sistema dei processi viene definito modello di riferimento dei processi aziendali (*Business Process Model*) valido per la realtà per la quale viene costruito. Tale modello comprende l'esplicitazione:

- dei processi di cui si compone,
- delle principali relazioni che li legano. Se è vero che il cliente apprezza il risultato di un processo è ancor più vero che l'azienda non può sopravvivere se tra i differenti processi non avvengono scambi di materiali e informazioni;
- della loro missione. La missione di un processo è lo scopo o il fine ultimo del processo stesso. Essa costituisce il punto di partenza per determinare i parametri in base ai quali definire gli obiettivi specifici di processo (qualità dell'output, tempi di ciclo e costi);
- dei loro confini, ovvero le macro-attività che devono farne parte, le materie prime o le informazioni che sono oggetto di trasformazione lungo i processi, le risorse impiegate, i prodotti e i servizi erogati, e i fattori che ne determinano i risultati.

A titolo esemplificativo, si riporta il modello dei processi gestionali adottato da una delle principali aziende italiane che producono e commercializzano utensileria a mano di tipo professionale, in relazione alle caratteristiche strategiche ed organizzative del business in cui opera.

Figura 1. Le principali relazioni tra i processi gestionali individuati in un'azienda manifatturiera



I processi individuati sono:

- 01) Dirigere l'impresa
- 02) Amministrare, acquisire e sviluppare le risorse umane
- 03) Acquisire e sviluppare le tecnologie
- 04) Gestire il ciclo amministrativo e finanziario

- 05) Sviluppare i processi gestionali, il sistema qualità e il sistema informatico
- 06) Comprendere il mercato e fare il primo sviluppo del nuovo prodotto e del servizio
- 07) Progettare e industrializzare il prodotto e il processo produttivo
- 08) Approvvigionarsi
- 09) Organizzare la produzione e produrre
- 10) Ricercare ed acquisire i prodotti finiti da commercializzare
- 11) Acquisire gli ordini da cliente e consegnare il prodotto
- 12) Presentarsi al mercato (avviare e condurre le relazioni con i clienti e curare l'immagine)

Le principali relazioni tra i suddetti processi sono riportati in figura 1¹⁰.

In particolare per il processo 02: Amministrare, acquisire e sviluppare le risorse umane è stata definita la seguente missione:

«Assicurare che:

- * le caratteristiche, le competenze e le condizioni del personale aziendale siano coerenti con le linee strategiche e le politiche organizzative e gestionali,
- * gli indirizzi e le modalità di trattamento del personale, l'organizzazione e la conduzione delle attività aziendali rispettino le norme legislative e contrattuali».

In funzione dei principi e delle linee di politica organizzativa e gestionale, delle finalità e degli obiettivi strategici, del quadro normativo (leggi, regolamenti, contratti aziendali e di categoria), in questo stesso processo devono essere ricomprese quelle attività volte a:

- * valutare e pianificare l'evoluzione delle competenze, delle caratteristiche e dell'inquadramento del personale.
- * selezionare e acquisire dall'esterno nuove risorse umane,
- * programmare e svolgere le attività di formazione e di addestramento,
- * formulare e emanare indirizzi di gestione e di relazione con il personale,
- * amministrare il personale sotto il piano retributivo, previdenziale, assicurativo e fiscale,
- * mantenere le relazioni con le organizzazioni e le rappresentanze sindacali,
- * sviluppare e realizzare programmi di comunicazione interna (house organ)
- * programmare e svolgere le attività di tutela della sicurezza e della salute del personale.

Da ultimo, il modello di riferimento dei processi aziendali deve portare a suddividere ciascun processo in sotto-processi che, a loro volta, sono costituiti da un insieme di attività omogenee [Harrington, 1991].

I sotto-processi relativi, per esempio, al processo 10: Ricercare ed acquisire prodotti finiti da commercializzare possono essere così definiti:

- selezionare i fornitori di prodotti finiti da commercializzare,

- individuare le metodologie e le politiche di programmazione degli acquisti dei prodotti finiti da commercializzare,
- acquisire i prodotti finiti da commercializzare,
- valutare la qualità delle forniture e il fornitore,
- provvedere al pagamento del fornitore di prodotti finiti da commercializzare,
- provvedere all'invio del reso a fornitore¹¹

I sottoprocessi consentono di distinguere per ogni processo le sequenze di attività con natura progettuale o direzionale da quelle con natura operativa. In particolare, spetta ai sottoprocessi con natura progettuale la definizione e la revisione degli obiettivi, delle procedure e dei controlli che regolano lo svolgimento dei sottoprocessi con natura operativa.

Per esempio, la selezione dei fornitori e la definizione delle metodologie e delle politiche di programmazione degli acquisti (lead time di approvvigionamento, lotti e modalità di consegna) vincolano lo svolgimento delle attività di emissione degli ordini di acquisto al fornitore e le attività di valutazione delle performance del fornitore, (vendor rating e audit periodico del fornitore). Da questi due sottoprocessi discendono i principi e i parametri di funzionamento di tutte le attività che fanno parte del processo in esame.

Non si deve dimenticare, inoltre, che, per sua natura, il sottoprocesso accomuna quelle attività che risultano essere omogenee anche in termini di assorbimento di risorse, ovvero rispetto alle quali possono essere individuati i medesimi fattori capaci di determinare il consumo delle risorse umane, tecnologiche e di struttura (activity-driver o fattori di complessità).

Per esempio, all'aumentare del numero dei fornitori di prodotti finiti da selezionare è plausibile aspettarsi che si debbano impiegare maggiori risorse umane (le persone impiegate nell'Ufficio Sviluppo Commercializzazione e nell'Ufficio Assicurazione Qualità per le visite presso lo stabilimento dei fornitori) e tecnologiche (le attrezzature di laboratorio per valutare la qualità dei prodotti e per definire le specifiche di accettazione) nel processo «Selezionare i fornitori di prodotti finiti». Di conseguenza, fattore di complessità di questo sottoprocesso può essere il numero dei fornitori da selezionare. Di contro, il numero degli ordini di acquisto emessi, più che il numero dei fornitori da selezionare, è da considerare un fattore capace di spiegare l'assorbimento di risorse e quindi i costi del sottoprocesso «Acquisire i prodotti finiti da commercializzare».

Quest'ultima considerazione, in particolare, motiva anche le scelte di definizione della struttura del sistema di contabilità analitica. In ottica ABM, al fine di imputare i costi delle attività ad un oggetto ultimo di calcolo (prodotto, servizio, cliente, area geografica), centri di costo possono diventare i differenti sottoprocessi piuttosto che i processi nel loro insieme, in

quanto la dimensione di sottoprocesso garantisce una maggiore omogeneità nella variazione dei costi al variare del parametro scelto quale base di ripartizione.

Gli approcci e le metodologie per l'identificazione delle attività e dei processi gestionali

Esistono in particolare due diversi approcci che si occupano di suggerire le modalità secondo le quali procedere alla scomposizione dell'azienda in attività elementari e all'identificazione dei processi gestionali:

- * *l'approccio per funzioni aziendali* che parte dall'analisi organizzativa e
- * *l'approccio per obiettivi di processo* che parte dal cliente.

Nel primo approccio è la struttura organizzativa che guida l'identificazione delle attività, mentre, nel secondo, sono i fabbisogni dei clienti che permettono di rintracciare all'interno dell'azienda innanzitutto i processi gestionali.

Così come presentati in letteratura questi due approcci non vengono visti come alternativi: diversi autori, infatti, ne offrono una trattazione congiunta¹²

L'approccio per funzioni aziendali suggerisce di seguire la suddivisione dei compiti proposta dalla struttura organizzativa, prendendo in esame le attività realizzate all'interno di ciascuna funzione aziendale [Brimson e Antos, 1994; Harrington, 1991]. Attraverso il ricorso ad interviste dirette o alla raccolta dei dati tramite questionari, si intende comprendere come i diversi operatori in realtà occupano il loro tempo, piuttosto che come dovrebbero impiegarlo secondo quanto riportato nei mansionari.

Di seguito, a titolo di esempio, viene riportato l'elenco delle attività svolte dalla funzione marketing di un'azienda operante nel settore dell'utensileria professionale a mano.

Ufficio Marketing: le attività svolte
Monitorare le azioni di marketing della concorrenza
Analizzare i fabbisogni della domanda
Definire le caratteristiche e le specifiche dei nuovi prodotti
Realizzare il catalogo/supporto informativo per la vendita dei prodotti
Definire i prezzi di vendita dei prodotti (listino)
Organizzare la rete di vendita Svolgere la formazione alla rete di vendita
Definire e attuare la promozione dell'immagine aziendale
Definire l'allestimento delle fiere
Definire le modalità di raccolta delle segnalazioni dei clienti e loro analisi
Valutare gli aspetti economico-tecnici della proposta di vendita di prodotti speciali
Aggiornarsi (vivere momenti di formazione tecnica)
Preparare il piano di sviluppo del personale interno
Selezionare il personale
Predisporre il budget di spesa

Una tale analisi, in prima istanza, non è finalizzata all'esplicitazione dei nessi esistenti tra le attività svolte dalle diverse sotto-unità organizzative e gli obiettivi strategici dell'impresa: non viene indagato il contributo che ogni attività offre alla creazione di valore per il cliente (può darsi che si continui a svolgere una attività solo perché lo si è sempre fatto, a prescindere dall'utilità che se ne trae nell'attuale contesto organizzativo-gestionale).

L'identificazione delle attività risponde, piuttosto, all'esigenza di avviare una più approfondita analisi circa le modalità di impiego delle risorse. Secondo questo primo approccio, tutto ciò è da considerarsi un presupposto necessario all'applicazione di metodi di imputazione dei costi di struttura basati sull'assorbimento delle attività da parte dei prodotti e servizi offerti (ABC). Nella misura in cui i prodotti e i servizi necessitano delle diverse attività per essere progettati, realizzati e venduti incorrono nei costi. Di conseguenza, l'analisi delle attività deve portare all'identificazione delle determinanti dei costi aziendali legate alla complessità che prodotti e servizi generano sulla struttura di un'impresa (cost driver). I costi, infatti, traggono origine dalle attività che consumano risorse per l'ottenimento degli output desiderati [Ostrenga, 1990; Turney, 1989; Johnson, 1988]¹³.

L'individuazione dei processi gestionali, che evidenziano i legami di tipo logico esistenti tra le attività e che consentono di individuare gli ambiti in cui le diverse funzioni aziendali sono chiamate ad interagire, risulta essere un momento successivo dell'analisi.

Ancora una volta, però, non ci si interroga circa l'efficacia dei processi gestionali individuati, ovvero circa la loro rispondenza a precisi obiettivi di tipo strategico.

Gli scopi perseguiti risultano essere, invece:

- l'evidenziazione di alcune inefficienze che sarà possibile eliminare con applicazioni a carattere prettamente informatico, legate per esempio all'impiego delle tecnologie CIM (*Computer Integrated Manufacturing*), e
- il calcolo di un costo pieno di prodotto basato sulle attività (ABC) grazie all'esplicitazione dei fattori che costituiscono le principali determinanti del consumo di risorse da parte dell'attività e che sono in grado di interpretare le relazioni causali tra l'attività e il prodotto/servizio offerto al cliente¹⁴.

Non è d'altro canto pensabile di applicare delle tecnologie informatiche ad un processo aziendale senza una preventiva analisi delle attività di cui si compone al fine, soprattutto, di comprenderne le prestazioni attuali. Si pensi, ad esempio, alle conseguenze derivanti dall'introduzione della raccolta automatizzata dell'ordine in un processo nel quale non siano state definite le modalità di evasione dell'ordine. Alla maggiore velocità dell'arrivo ordini non corrisponderebbe un'altrettanta tempestiva e puntuale consegna della merce in relazione a problemi di definizione delle condizioni di pagamento a cliente, di aggiornamento dell'anagrafica clienti, di movimentazione della merce a magazzino, di predisposizione degli imballi, di contatto con gli spedizionieri ...¹⁵

La chiara comprensione dei fabbisogni del cliente e l'esplicitazione degli obiettivi aziendali costituiscono i presupposti necessari per la mappatura dei macro-processi gestionali secondo quanto proposto dall'approccio per obiettivi di processo [Davenport, 1993, Hammer e Champi, 1993 e Harrington, 1991]. I macro-processi vengono individuati a partire dalle aspettative dei clienti che si desidera soddisfare e, di conseguenza, da quelle variabili, interne d'azienda o esterne d'ambiente, dalle quali dipende il successo dell'azienda (Fattori Critici di Successo -F.C.S.), intendendo per successo la capacità dell'azienda di produrre un adeguato livello di redditività, di mantenere una posizione di leadership nel settore e di garantirsi un buon rapporto con le istituzioni di riferimento [Bubbio, 1994; Bubbio, 1993a; Coda, 1988]. L'enfasi viene posta su quelle sequenze di attività che l'azienda ha via via predisposto per differenziarsi dai suoi concorrenti nell'attuale contesto competitivo.

Se nel business in cui l'azienda opera l'ampiezza e la completezza della gamma sono fattori critici di successo al processo di sviluppo di un nuovo prodotto o di nuove sue varianti deve essere dedicata un'attenzione particolare. Questo processo deve garantire all'azienda di poter disporre, in tempi brevi e a costi accettabili, di prodotti finiti che abbiano caratteristiche (fisiche, funzionali e di forma) coerenti con i propri obiettivi competitivi ed economici. In tal senso, può trattarsi di un processo di ricerca delle nuove opportunità di prodotto che porti

all'industrializzazione e alla fabbricazione interna, ma anche alla selezione di fornitori in grado di offrire i prodotti desiderati, che andranno, quindi, ad affiancare quelli di produzione interna (processo «Ricerca ed acquisire prodotti finiti da commercializzare»).

Porre maggiore enfasi, sin dagli inizi dell'analisi, sulla dimensione transfunzionale di processo, piuttosto che rimanere legati ai raggruppamenti stabiliti dalla struttura organizzativa, consente di evidenziare le interdipendenze tra le differenti unità in relazione agli obiettivi di carattere strategico dell'azienda.

L'esplicitazione dei nessi esistenti tra i processi e gli obiettivi strategici dell'impresa facilita, di conseguenza, la verifica dell'efficacia dei processi stessi: l'esistenza di un processo è motivata dalla sua capacità di offrire prodotti, servizi, metodologie o procedure in grado di contribuire alla piena soddisfazione del cliente.

In tal senso, ritornando all'esempio relativo al processo «Ricerca ed acquisire i prodotti finiti da commercializzare», si può affermare che esso sia efficace se garantisce all'azienda di:

- disporre di un parco fornitori costantemente aggiornato, in grado di consegnare prodotti e servizi di qualità sempre elevata, in tempi e in lotti coerenti con le dinamiche di mercato dell'azienda [ruolo esecutivo di selezione e ricerca dei fornitori, di definizione di contratti, quadro di programmazione degli acquisti di prodotti finiti, di emissione degli ordini d'acquisto e di pagamento del fornitore];
- identificare a livello strategico opportunità differenti se non addirittura innovative di soddisfare il cliente/utilizzatore finale (per esempio, nuove modalità di consegna dei prodotti, nuovi servizi commerciali, logistici e finanziari da offrire al canale distributivo grazie alla disponibilità di fornitori-partner) [ruolo propositivo di partecipazione alla definizione delle politiche commerciali e degli obiettivi di fondo dell'innovazione in azienda].

Grazie allo studio delle caratteristiche del settore o dei settori nei quali l'impresa opera, o intende operare, e dei fattori critici di successo per ogni area d'affari, si perviene alla costruzione del modello dei processi, ovvero all'identificazione dei processi gestionali in grado di spiegare il funzionamento dell'intera realtà aziendale nonché di offrire opportuni spunti di riflessione per la formulazione di strategie di ridisegno e semplificazione dei processi stessi.

La validità degli approcci presentati è legata agli obiettivi che le aziende intendono perseguire nello svolgimento della fase di mappatura delle attività e dei processi. La ricerca dell'efficienza interna sarà stimolo alla identificazione delle attività lungo le linee gerarchiche dettate dalla struttura organizzativa (approccio per funzioni aziendali); mentre il desiderio di interrogarsi circa l'efficacia dei processi attualmente presenti in azienda spingerà il management a porre maggiore

attenzione all'analisi dei nessi esistenti tra le attese dei clienti finali (e i più generali obiettivi d'azienda) e i processi attualmente svolti in azienda per il loro soddisfacimento (approccio per obiettivi di processo).

La differente prospettiva che connota i due approcci può essere riassunta come segue:

- una forzata attenzione verso ciò che accade all'interno dei confini organizzativi caratterizza l'approccio per funzioni aziendali;
- una necessaria apertura verso le istanze provenienti dall'ambiente competitivo di riferimento differenzia l'approccio per obiettivi di processo.

Quest'ultima considerazione consente di sottolineare che i due approcci non possono, nel medio termine, essere utilizzati separatamente e tanto meno portare a risultati contrastanti, in quando l'efficienza di un processo non deve essere perseguita a scapito della sua efficacia. Elencare le differenti attività attualmente svolte in azienda non basta. Occorre, piuttosto, che ciascuna attività trovi collocazione logica all'interno del modello dei processi proprio della realtà aziendale oggetto dell'analisi. In questo modo soltanto, sarà possibile che tutto il management si interroghi circa i contributi forniti dalle sequenze di attività in essere al raggiungimento delle diverse finalità aziendali (approccio per obiettivi di processo). All'identificazione del macro-flusso dei processi deve, d'altro canto, fare riscontro l'individuazione delle unità organizzative che partecipano allo svolgimento delle attività di cui il processo si compone (approccio per funzioni aziendali). Può capitare, persino, di scoprire che la stessa attività sia svolta da due unità organizzative differenti o che il fluire del processo venga interrotto per la presenza di controlli e autorizzazioni a carico di unità organizzative nelle quali non siano presenti le competenze necessarie (si pensi, ad esempio, ad un processo di ricerca e selezione dei fornitori di materie prime e materiali affidato ad unità organizzative a matrice amministrativa anziché tecnica).

In sintesi, i due approcci si differenziano per:

- il punto di partenza: i confini delineati dalla struttura organizzativa (approccio per funzioni aziendali) oppure gli obiettivi di carattere strategico e i fabbisogni dei clienti (approccio per obiettivi di processo);
- l'oggetto sul quale focalizzare prioritariamente l'attenzione: le attività svolte dalla singola sotto-unità organizzativa (approccio per funzioni aziendali) oppure il processo interfunzionale predisposto per consentire il raggiungimento degli obiettivi d'impresa e la soddisfazione dei bisogni dei clienti (approccio per obiettivi di processo);
- la finalità perseguita: la verifica dell'efficienza (approccio per funzioni aziendali) oppure la ricerca dell'efficacia (approccio per obiettivi di processo).

La modellizzazione delle attività e dei processi gestionali: la descrizione degli input, degli output, dei vincoli e delle risorse impiegate

L'elemento più innovativo della mappatura è la rappresentazione, attraverso le tecniche di modellizzazione, degli accadimenti d'impresa secondo la vista per processi. La rappresentazione strutturata e rigorosa dei processi deve portare l'azienda a disporre di schemi e prospetti che mettano in luce i seguenti aspetti:

- le attività svolte da ciascuna unità organizzativa

A differenza della descrizione, riportata nei mansionari, circa i compiti spettanti ad una funzione aziendale, l'analisi deve mettere in luce tutte le attività che a vario titolo impegnano il tempo e richiedono la cura ed l'attenzione delle risorse della funzione in esame. In tal senso, non devono essere dimenticate le attività con carattere eccezionale dovute, per esempio, ad alla correzione degli errori o alla risoluzione dei problemi.

- la struttura delle attività.

Per ciascuna attività deve essere riportata una descrizione sommaria e devono esserne individuati gli input, gli output, le risorse impiegate (risorse umane, tecnologie e servizi esterni), la periodicità di svolgimento, gli obiettivi assegnati, i fattori di vincolo o di condizionamento dei risultati e i fattori di complessità che determinano il carico di lavoro delle risorse utilizzate;

- la mappa dei processi gestionali.

Alla luce dei collegamenti tra le differenti attività deve essere disegnato il flusso dei materiali e delle informazioni (decisioni, autorizzazioni, controlli) lungo ciascun processo e devono essere individuate le unità organizzative che vi partecipano nonché le prime aree di criticità;

- la partecipazione delle differenti funzioni aziendali ai processi gestionali.

In relazione alle attività svolte, ciascuna funzione aziendale partecipa a più processi gestionali¹⁶.

Si ricordi, in particolare, che questi documenti devono costituire il *data base* principale di tutte le informazioni raccolte durante la mappatura. Nel prosieguo del progetto ABM, da un lato vi si deve attingere e, dall'altro, si deve provvedere al suo costante aggiornamento al fine di non far mai venire meno l'attualità dei dati in esso contenuti.

In letteratura sono presenti tecniche e metodologie differenti per rappresentare gli elementi di un'attività e di un processo. Di seguito si propone, in relazione alla struttura di un'attività, una tecnica di modellizzazione che metta in luce i seguenti elementi¹⁷:

- gli input.

subiscono una trasformazione nello svolgimento dell'attività. Possono essere un fabbisogno (un'esigenza espressa dal cliente finale o dal cliente interno che si è chiamati a soddisfare), un flusso documentale-informativo oppure un'entità fisica (una materia prima o un semilavorato);

- gli output: sono il prodotto finale (informazioni, servizi, beni, istruzioni, procedure e autorizzazioni) che viene rilasciato dall'attività, in forme prestabilite e nel rispetto di obiettivi di tempestività e qualità. Con questo si vuole sottolineare che non possono essere considerati degli output significativi quelle informazioni che vengono via via prodotte da chi svolge l'attività per portare a termine l'attività stessa. Sono, pertanto, da considerarsi risultati intermedi che condizionano la qualità, la tempestività e i costi dell'output dell'attività stessa. Per esempio, con riferimento all'attività «ricevere e controllare l'ordine da cliente» le richieste di chiarimento al cliente circa i dati (quantità, data di consegna e condizioni di pagamento) riportati su un ordine inviato tramite fax sono il presupposto al rilascio dell'ordine completato e accettato, e non il risultato ultimo dell'attività in esame. Essi costituiscono piuttosto delle informazioni che condizionano la qualità dell'output dell'attività;

- i fattori di vincolo o process driver.

Sotto forma di obiettivi e metodologie di lavoro, i fattori di vincolo condizionano lo svolgimento di un'attività. Hanno natura sia gestionale sia organizzativa che strutturale. Si tratta, in particolare, di eventi, procedure, regole, norme e linee guida che determinano le performance di efficacia ed efficienza di un'attività. Se queste stesse condizioni non vengono rispettate, l'output dell'attività non può essere rilasciato, pena la sua scarsa qualità. Anzi la manifestazione di attriti tra le attività (per esempio, l'attesa di un'autorizzazione, l'arbitraria attribuzione dei compiti, la mancanza di una metodologia di lavoro adeguata oppure la scarsa attenzione alla programmazione dei carichi di lavoro) diventa la causa principale della scarsa qualità dell'output prodotto;

- i fattori di complessità o activity driver: misure di natura fisico-tecnica che mettono in relazione i carichi di lavoro di un'attività, ovvero la quantità di risorse impiegate, con la complessità gestionale dell'offerta dell'impresa. Sono misure della frequenza e dell'intensità delle richieste di risorse da parte dei prodotti, dei clienti, dei canali distributivi, dei fornitori e dei dipendenti.
- le risorse impiegate, ovvero le persone, le tecnologie, gli strumenti, le strutture e i servizi esterni utilizzati durante lo svolgimento di un'attività;

- i fornitori e i clienti.

In senso gestionale rappresentano, rispettivamente, quelle attività che forniscono gli input all'attività in oggetto e quelle che ricevono gli output. Possono essere sia attività interne all'azienda sia attività esterne.

Durante l'analisi, al fine di evidenziare i suddetti elementi può essere d'aiuto porsi le seguenti domande:

- come potrebbe essere descritta l'attività in esame?
- qual è il tempo di lavoro mediamente dedicato allo svolgimento dell'attività da parte delle persone, sia interne (dipendenti) sia esterne (subfornitori, consulenti ...) che, seppur con ruolo differente, vi partecipano (lo si esprima in percentuale rispetto al monte ore complessivamente lavorate)?
- qual è il grado di utilizzo medio di attrezzature e risorse tecnologiche da parte dell'attività (lo si esprima in percentuale rispetto al tempo in cui si ha la piena disponibilità del bene strumentale)?
- quali materiali o informazioni, e in quale forma (materia prima o semilavorato, su carta o disponibili a video), si ricevono e si trasformano durante lo svolgimento dell'attività?
- da chi (persona o ufficio) si ricevono ?
- quali informazioni sono necessarie per portare a termine l'attività? quali sono i materiali o le informazioni che vengono prodotte durante lo svolgimento dell'attività?
- a chi (persona o ufficio) sono indirizzati?
- esiste la possibilità di rilevare i volumi e la frequenza di questi scambi?
- Da quale fonte?
- nello svolgimento dell'attività si è tenuti al rispetto di una metodologia di lavoro? Oppure all'attesa di un'autorizzazione? Si è soggetti a vincoli di natura sia organizzativa che tecnologica?
- quale cadenza/periodicità (annuale, mensile, quotidiana ...) ha lo svolgimento dell'attività?
- esiste una programmazione dell'attività? Come avviene tale programmazione?
- nello svolgimento dell'attività si è tenuti al raggiungimento di obiettivi espressi in termini quantitativi (tempi, qualità dell'output e del servizio offerto ...)? Quali?
- si tiene traccia dello svolgimento dell'attività? In via diretta, ad esempio, compilando delle schede di lavoro oppure, in via indiretta, archiviando i documenti che si elaborano (aggiornamento di archivi su carta, su microfiche o su file)?
- quali fattori determinano i carichi di lavoro delle risorse impegnate sull'attività?

- quali sono le operazioni, nell'ambito dell'attività, che richiedono maggior lavoro o che portano via più tempo?
- quali fattori permettono o di contro impediscono di far bene le cose la prima volta, ovvero di svolgere un lavoro di qualità, che soddisfi le aspettative di chi ne riceve i risultati?

In sintesi, la tecnica di modellizzazione presentata si presenta assai rigorosa e completa in quanto mette in evidenza «cosa viene fatto» e «come viene fatto».

Rispettivamente in figura 2 e in figura 3, a titolo esemplificativo, si riporta la scheda che rende possibile la rappresentazione sintetica della struttura dell'attività Ricercare i fornitori di prodotti finiti (selezione preventiva) svolta all'interno della Direzione Sviluppo Commercializzazione dell'azienda manifatturiera scelta come esempio, secondo la tecnica di modellizzazione proposta, e la scheda per la rilevazione dei tempi dedicati dalle risorse aziendali della stessa funzione (persone, tecnologie e servizi esterni) allo svolgimento delle attività di competenza¹⁸.

La struttura input-output-vincoli-risorse oltre a caratterizzare ogni singola attività deve consentire di pervenire al disegno della mappa di un processo nel suo insieme. Attraverso l'esplicitazione di questi elementi devono essere messe in luce, secondo una visione sistemica, le relazioni di dipendenza cliente-fornitore esistenti lungo un processo. E', infatti, lo scambio, con carattere di sistematicità e frequenza, di materiali, informazioni e documenti tra le differenti attività, la comunanza degli obiettivi e il rispetto di predefinite condizioni organizzativo-tecnologiche che giustifica la presenza delle attività all'interno di un processo.

Leggendo la mappa di un processo deve essere possibile capire:

- quali sono gli output del processo,
- quali sono le attività che li hanno generati,
- quali sono i clienti finali,
- quali sono le unità organizzative coinvolte e quale ruolo sono chiamate a svolgere (progettazione delle procedure e definizione degli obiettivi del processo, supervisione, realizzazione della trasformazione degli input in output e controllo dei risultati),
- quali sono le principali relazioni con gli altri processi

Del processo «Ricercare ed acquisire i prodotti finiti da commercializzare» si riportano, rispettivamente, in figura 4 e 5 le unità organizzative coinvolte e la mappa del sottoprocesso «Acquisire i prodotti finiti da commercializzare».

Dal disegno della struttura fisico-logica relativa alle attuali modalità di funzionamento di un processo emergono alcune indicazioni circa la coerenza del fluire delle attività poste in sequenza. Si può, infatti, scoprire che alcune attività non hanno un cliente o che esistono:

- input o output mancanti, ridondanti, illogici;
- attività duplicate svolte da unità organizzative differenti;
- unità organizzative non sufficientemente coinvolte.

Si tratta di aree nelle quali, in logica di semplificazione, è necessario intervenire per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'intero processo.

Dalla mappa del sottoprocesso «Acquisire i prodotti finiti da commercializzare», per esempio, è possibile notare che due unità organizzative sono impegnate in un'attività di sollecito al fornitore (Pianificazione di Prodotto e Sviluppo Commercializzazione) e che, a causa dell'insorgere di «stravaganze», ovvero in relazione a prodotti finiti per i quali la quantità ordinata dalla clientela finale nel corso del periodo è maggiore di quella prevista nel programma degli acquisti, una terza unità è chiamata a rivedere i parametri (lotti, lead time e prezzi) di programmazione degli acquisti.

In particolare, l'interpretazione della mappa deve sempre avvenire alla luce delle seguenti considerazioni:

- alcuni processi possono anche assumere caratteristiche simili, in termini di clienti serviti e attività svolte, in aziende appartenenti a settori diversi.
- Si tratta, in particolare, di processi che sono necessari per la sopravvivenza di qualunque impresa (ad esempio selezionare il personale, progettare ed industrializzare il nuovo prodotto, consegnare il prodotto al cliente, selezionare i fornitori, definire il sistema d'offerta -i prodotti, i servizi, i canali distributivi, le politiche di pricing, le azioni di promozione alla vendita, mantenere le tecnologie).
- ciò che, però, rende questi processi differenti, da settore a settore e da azienda ad azienda, sono gli obiettivi che con essi si intende perseguire.

L'obiettivo ultimo del processo di introduzione e sviluppo di un nuovo prodotto per un fabbricante di personal computer potrebbe essere quello di ridurre il tempo che intercorre tra la concezione di un nuovo prodotto e la consegna al cliente (time-to-market) e, contemporaneamente, di limitare le migliorie al prodotto stesso da apportare dopo il lancio. Per lo stesso processo, svolto invece all'interno di un'azienda produttrice di beni di largo consumo, un obiettivo fondamentale potrebbe essere quello di aumentare il tasso di successo della prima release dei nuovi prodotti lanciati sul mercato.

- altri processi sono, invece, unici rispetto ad una specifica azienda.

Lo sviluppo nel tempo di questi stessi processi è legato agli investimenti fatti in competenze distintive che solo quella specifica realtà ha saputo valorizzare e far crescere.

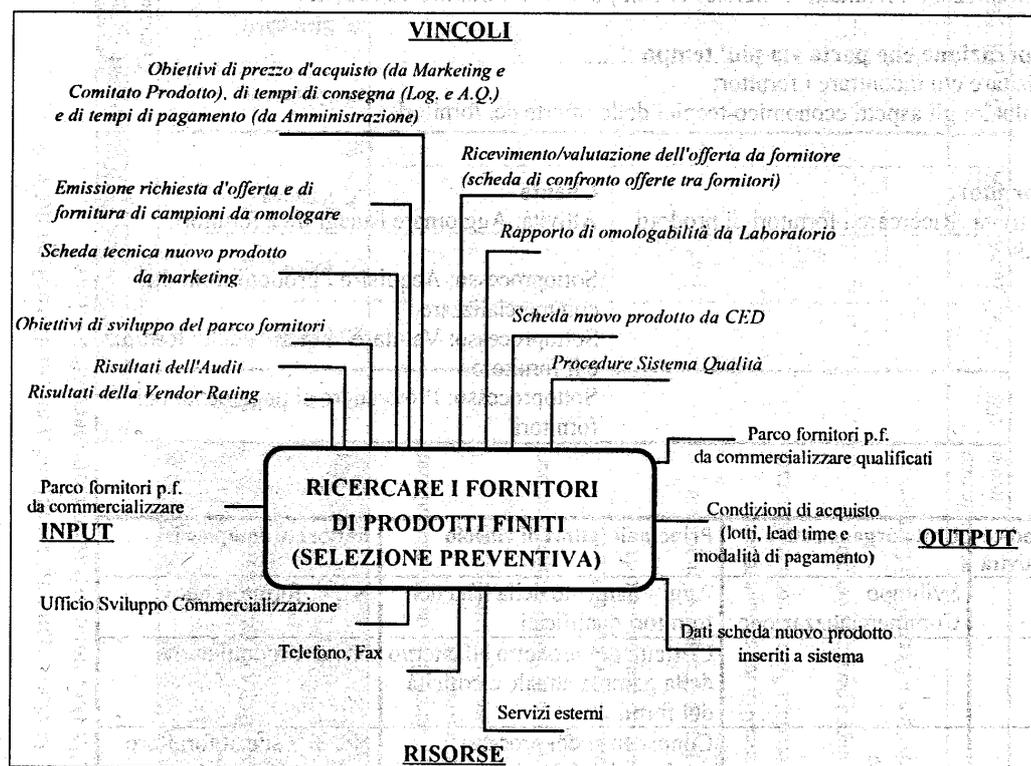
Figura 2. La rappresentazione sintetica della struttura dell'attività:

Ricerca i fornitori di prodotti finiti da commercializzare

PROCESSO: RICERCARE ED ACQUISIRE I PRODOTTI FINITI DA COMMERCIALIZZARE

SOTTOPROCESSO: SELEZIONARE I FORNITORI

ATTIVITÀ: RICERCARE I FORNITORI DI PRODOTTI FINITI (VALUTAZIONE PREVENTIVA)



Descrizione dell'attività

In seguito ad un nuovo prodotto o per mantenere il parco fornitori costantemente aggiornato, si selezionano i potenziali fornitori di prodotti finiti da commercializzare; si richiedono e si ricevono le proposte di offerta; si sceglie tra le offerte; si redigono le schede riassuntive dell'iter delle offerte (schede di confronto offerte tra fornitori).

In relazione ai campioni richiesti al fornitore, si attendono i rapporti di omologabilità sui prodotti dal laboratorio.

Effettuata la scelta tra i fornitori potenziali, si concepisce il primo ordine, definendo le condizioni di acquisto da comunicare all'Amministrazione per l'aggiornamento dell'anagrafica fornitori e delle tabelle relative alle condizioni di pagamento.

**Figura 2. (segue) La rappresentazione sintetica della struttura dell'attività:
Ricerca e fornitori di prodotti finiti da commercializzare**

Secondo gli accordi presi durante la definizione del primo ordine al fornitore, si indica sulla scheda nuovo prodotto fornita dal CED il nome del fornitore di prodotti finiti da commercializzare prescelto. Tutte le informazioni vengono inserite direttamente a sistema (in pochissimi casi la compilazione della scheda è manuale)

Si effettuano periodicamente visite "in loco" e si ricevono i fornitori; si discutono le necessità e si formalizzano i risultati, si riferisce ai componenti del Comitato Prodotto.

Operazione che porta via piu' tempo

Visitare e/o incontrare i fornitori.

Valutare gli aspetti economico-tecnici delle offerte dei fornitori.

Fornitore

Attività: Ricercare i fornitori di prodotti finiti

Cliente

Attività: Aggiornare l'anagrafica fornitori

Sottoprocesso: Acquisire i prodotti finiti da commercializzare

Sottoprocesso: Valutare la qualità delle forniture e il fornitore

Sottoprocesso: Provvedere al pagamento dei fornitori

Codice attività	Unità organizzativa	Principali fattori di vincolo	Fattori di complessità
	Sviluppo Commercializzazione	Aggiornamento della lista dei fornitori qualificati	N° di fornitori nuovi
		Criticità del prodotto all'interno della gamma attuale e criticità del fornitore	N° di prodotti nuovi
		Conoscenza dei processi produttivi del fornitore	N° di visite al fornitore
		Definizione delle specifiche del nuovo prodotto dal marketing e dalla ricerca e sviluppo	N° di fornitori potenziali
		Rapporto di omologabilità dal laboratorio	
		Approvazione del Comitato Prodotto	
		Disponibilità di strumenti e metodologie per la comparazione tra i fornitori	

Figura 3. La scheda per la rilevazione dei tempi medi annui di impiego delle risorse nelle attività della Direzione Sviluppo Commercializzazione

Unità organizzativa:	Risorse:									
	Umane			Tecnologiche			Servizi esterni			
	Responsabile	Persona A	Persona B	Persona C	Computer	Stampante	Autovettura			
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
SVILUPPO COMMERCIALIZZAZIONE										
1	Ricerca i fornitori dei prodotti finiti da commercializzare (selezione e valutazione preventiva)									
2	Emettere gli ordini di acquisto di prodotti finiti da commercializzare									
3	Contattare i fornitori dei prodotti finiti da commercializzare per solleciti-problemi qualitativi									
4	Eseguire gli audit dei fornitori dei prodotti finiti									
5	Attivare il reso ai fornitori dei prodotti finiti da commercializzare									
6	Controllare e vistare le fatture di acquisto dei prodotti finiti da commercializzare									
7	Aggiornarsi (vivere momenti di formazione tecnica)									
8	Valutare i fornitori dei prodotti finiti da commercializzare in itinere									
9	Preparare il Piano di sviluppo personale interno									
10	Selezionare il personale									
11	Predisporre report acquisiti per il Controllo di Gestione									
12	Definire Make or Buy									
	<i>non utilizzato</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	<i>totale</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Figura 4: Le attività del processo "Ricerca ed acquisire i prodotti finiti da commercializzare" e le unità organizzative coinvolte

Figura 4. (segue) La rappresentazione sintetica della struttura dell'attività

Unità organizzative

Sottoprocessi e Attività	Amministrazione	Assicurazione Qualità	C.Q. A.	Laboratorio	Logistica e A.Q.	Magazzino Prodotti	Pianificazione di Prodotto	Progettazione	Sviluppo Commercializzazione
Sottoprocesso: Selezionare i fornitori di prodotti finiti									
Omologare i prodotti finiti e analizzare i prodotti della concorrenza									
Realizzare le "specifiche di accettazione" e le "schede di prodotto"									
Ricerca i fornitori dei prodotti finiti da commercializzare									
Aggiornare l'anagrafica fornitori									
Controllare i fornitori di prodotti finiti									
Sottoprocesso: Individuare le politiche e le metodologie di programmazione degli acquisti									
Definire le politiche di gestione delle scorte di prodotti finiti									
Definire i fabbisogni annuali di prodotti finiti									
Revisionare i parametri di programmazione degli acquisti									
Sottoprocesso: Acquisire i prodotti finiti									
Programmare gli acquisti dei prodotti finiti									
Verificare e approvare programmi di acquisto									
Emettere gli ordini di acquisto dei prodotti finiti									
Aggiornare il tabulato dei prodotti finiti in ordine									
Contattare i fornitori dei prodotti finiti per solleciti									
Sollecitare gli articoli in ordine									
Decidere gli interventi di programmazione per le stravaganze									
Sottoprocesso: Valutare la qualità delle forniture e il fornitore									
Controllare la qualità dei prodotti finiti in entrata a magazzino									
Eeguire gli audit dei fornitori dei prodotti finiti									
Decidere le accettazioni in deroga									
Valutare i fornitori dei prodotti finiti da commercializzare in itinere									
Sottoprocesso: Pagare il fornitore dei prodotti finiti									
Controllare e vistare le fatture di acquisto dei prodotti finiti									
Controllare e codificare le fatture di acquisto									
Pagare le fatture dei fornitori									
Sottoprocesso: Provvedere all'invio del reso a fornitore									
Inviare il reso al fornitore									
Attivare il reso ai fornitori dei prodotti finiti da commercializzare									

La scelta dei processi core per migliorare dove serve

Se nel lungo termine l'approccio ABM porta le aziende che lo introducono a perseguire il miglioramento continuo e sistematico di tutti i processi gestionali, la maggior parte delle stesse, nel breve periodo, preferisce dedicarsi a pochi processi soltanto, quelli particolarmente cruciali.

Di conseguenza, anche se la fase di mappatura ha coinvolto tutta la realtà aziendale, la sperimentazione degli interventi di ridisegno e di miglioramento può avvenire su alcuni processi-pilota, coerentemente con la strategia aziendale perseguita e le caratteristiche del modello di riferimento dei processi gestionali.

Concentrare i propri sforzi su alcuni processi, definiti strategici per il loro impatto sui risultati del business, favorisce l'apprendimento e non crea tensioni economico-finanziarie a livello di gestione corrente. Anzi, il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi *core* produce effetti ancor più positivi sui risultati complessivi dell'impresa oltre a sviluppare un clima di favorevole attenzione e di fiducia verso i principi e le prassi della nuova filosofia gestionale.

Un processo *core* crea valore per l'impresa in quanto alimenta le fonti sulle quali poggia il suo successo reddituale, competitivo e sociale. Sono i fabbisogni e i comportamenti detenuti dai clienti, dagli azionisti, dalle istituzioni di riferimento esterne nonché dai concorrenti e dai fornitori che permettono di definire quel processo come cruciale per l'azienda [Davenport, 1993; Hammer e Champi, 1993; Johansson, McHugh, Pendiebury e Wheeler 111, 1993].

Alcune interviste ai clienti, per esempio, possono essere d'aiuto nella definizione delle forze competitive che agiscono nel business in cui l'impresa opera e, di conseguenza, nell'identificazione dei processi gestionali core. Per esempio, se gran parte della clientela dimostrasse di apprezzare l'innovazione continua dei prodotti e dei servizi offerti dall'impresa, si potrebbe concludere che il processo di sviluppo di un nuovo prodotto sia particolarmente critico. Se, invece, venisse giudicata importante la rapidità delle consegne, al processo di ricevimento ed evasione dell'ordine da cliente dovrebbe essere dedicata un'attenzione maggiore da parte del management, anche se in passato questo stesso processo era considerato di supporto.

In effetti, la scelta dei processi core discende dalla definizione degli obiettivi (e della strategia in senso più ampio) che l'azienda nel suo complesso intende perseguire¹⁹.

In tal senso, con riferimento ad imprese diverse oppure alla stessa impresa colta, però, in momenti storici distinti lo stesso processo può risultare sia particolarmente critico sia, di contro, marginalmente rilevante. Per esempio, il processo «Pianificare e controllare la dimensione economico-finanziaria», di cui fanno parte attività volte alla formulazione dei piani, dei programmi d'azione e dei budget aziendali e all'organizzazione delle informazioni sui risultati e

sulle prestazioni (reporting), potrebbe essere un processo core per un'azienda multinazionale fortemente diversificata, mentre potrebbe assumere minore criticità per un'impresa di piccole dimensioni operante all'intero di un'unica nicchia di mercato. Allo stesso modo l'avvio e il mantenimento delle relazioni con gli organi di vigilanza, preposti al rispetto delle norme di sicurezza sul posto di lavoro, potrebbe essere di primaria per un'azienda operante nel settore farmaceutico. Lo stesso non potrebbe dirsi per molte altre aziende.

Affermazioni generiche ed assolute del tipo: «il processo di sviluppo nuovi prodotti è ad alto valore» non consentono di valorizzare le specificità dell'azienda in esame e non ne spiegano il successo.

La nozione di «valore» fa riferimento, pertanto, alla capacità del processo di contribuire al raggiungimento della piena soddisfazione del cliente in un ben definito contesto competitivo e alla luce di particolari caratteristiche organizzativo-gestionali d'impresa.

Si tenga presente che la criticità di un processo evolve nel tempo a seconda dei cambiamenti nell'ambiente competitivo e sociale esterno e delle scelte dell'azienda in merito agli obiettivi da perseguire. Il concetto di «ciclo di vita» può, allora, essere utilmente riferito anche al processo. Alla fase di introduzione di un processo, relativa al momento in cui il processo inizia ad essere operante, fa seguito la fase di sviluppo nella quale, cioè, dal processo, reso attivo in ogni sua parte componente, dipende il raggiungimento di prestabiliti obiettivi strategici. Nella successiva fase di maturità diminuiscono i contributi che il processo è in grado di fornire al successo aziendale. Il processo, infine, entrato nella fase di declino, vede a poco a poco "svanire" i fattori che ne legittimavano l'esistenza²⁰.

La scelta dei processi core per l'azienda, in particolare, è importante sia quando, per non disperdere sforzi e risorse, si intenda avviare i primi interventi di miglioramento sui processi sia quando, per sperimentare le potenzialità applicative delle metodologie di mappatura ed analisi dei processi, si decida di avviare un progetto-pilota sul sistema di contabilità analitica²¹.

Di seguito vengono proposte alcune metodologie che possono essere di aiuto nello stabilire quali siano i processi sui quali è necessario intervenire con urgenza. Queste metodologie sono:

- la controsequenza,
- i fattori critici di successo e i processi gestionali, e
- le aspettative del cliente e le opportunità di miglioramento²².

La priorità viene assegnata a quei processi in grado di offrire un alto contributo al raggiungimento di predefiniti obiettivi aziendali. Tale scelta, infatti, deve avvenire coerentemente con:

- * la strategia aziendale,
- * le politiche organizzative (caratteristiche della struttura e dei meccanismi operativi nonché profili e competenze delle persone),
- * gli obiettivi economico-finanziari (prescelti livelli di costo e di redditività).

La sistematicità richiesta dall'applicazione delle metodologie presentate non vuole negare validità alle intuizioni di chi, operando in azienda da anni, riconosce istintivamente la criticità di determinati processi. Anzi, l'analisi fornirà risultati significativi solo se verrà adeguatamente valorizzata la profonda conoscenza della realtà aziendale e dei suoi processi, maturata negli anni, dai diversi operatori²³.

La metodologia della controsequenza consiste nel confrontare a due a due tra loro i processi individuati in relazione a ciascuno degli obiettivi aziendali: si cerca di stabilire, per ogni obiettivo perseguito, quale sia il processo sul quale occorre agire in modo prioritario.

Per esempio, può darsi che un punto vendita al dettaglio abbia l'opportunità di differenziarsi riducendo il tempo necessario a fornire al cliente «l'ultimissima novità» di cui c'è grande richiesta: il suo obiettivo primario potrebbe essere, pertanto: «Ridurre a due settimane il tempo di ciclo ordine-consegna». Il processo sul quale concentrare i propri sforzi, allora, sarà quello relativo all'acquisto dei prodotti da commercializzare.

Ancora, se una catena di pizzerie crede di poter aumentare la propria quota di mercato nel business-lunch accelerando il proprio servizio, impegnandosi ad «evadere gli ordini dei clienti nel giro di sette minuti», il processo relativo all'acquisizione e alla gestione dell'ordine del cliente dovrà ricevere un'attenzione particolare.

Si, pertanto, possono collocare i processi all'interno di una matrice: le colonne e le righe saranno intestate ai medesimi processi. Analizzando una coppia di processi, in relazione ad un determinato obiettivo, si potrà pervenire ad uno dei seguenti risultati:

- vince di gran lunga il processo posto sulla riga;
- vince il processo posto sulla riga;
- condizione di parità;
- vince il processo posto sulla colonna;
- vince di gran lunga il processo posto sulla colonna.

Il termine «vince» ha il significato di «contribuisce maggiormente al raggiungimento dell'obiettivo». In termini quantitativi, si può convenire di assegnare 1 punto al processo che vince e 3 punti al processo che vince di gran lunga. Nessun punteggio viene assegnato in condizioni di parità. Si adotta la lettera R per indicare che vince il processo posto sulla riga della matrice e la lettera C quando il confronto è a vantaggio del processo posto sulla colonna.

I punteggi totali accumulati da ciascun processo, normalizzati per criteri di omogeneità in termini percentuali, consentono, dunque, l'individuazione di quei processi dai quali dipende il raggiungimento di desiderate finalità strategiche.

Comunque non si deve dimenticare che:

- l'assegnazione dei relativi punteggi richiede una profonda conoscenza dei processi aziendali, della loro struttura e delle variabili presidiate;
- l'esplicita considerazione degli obiettivi d'azienda minimizza le possibilità di giungere ad affermazioni generiche, di cui più sopra se ne è criticata la validità;
- la definizione delle priorità tiene conto della situazione vissuta in quel momento da quella particolare azienda;
- la cura e l'attenzione richieste nell'assegnazione dei punteggi stimolano il dialogo e il confronto all'interno del gruppo di lavoro.

Con l'applicazione della metodologia dei fattori critici di successo, la valutazione del contributo offerto dal singolo processo viene effettuata analizzando l'impatto di ognuno sui fattori ritenuti critici nel raggiungimento di determinati obiettivi aziendali.

Viene creata una matrice in cui le righe sono intestate ai processi e le colonne ai fattori critici di successo sui quali il processo consente di agire.

Ad ogni componente del gruppo di lavoro viene chiesto di assegnare un peso a ciascun processo, in termini di rilevanza del processo stesso rispetto a ciascuno dei fattori influenzanti il raggiungimento dell'obiettivo in esame. Il peso può essere espresso con uno dei seguenti attributi:

- Alto (a cui viene associato il valore quantitativo 7)
- Medio (a cui viene associato il valore 4)
- Basso (a cui viene associato il valore 1).

La somma dei valori assegnati permette di determinare il peso (espresso in termini percentuali), ovvero la "criticità" di quel processo nel raggiungimento dell'obiettivo indagato.

La metodologia legata alle aspettative del cliente e alle opportunità di miglioramento considera in modo congiunto l'importanza del processo per la soddisfazione del cliente e il grado di miglioramento atteso dal processo stesso.

Grazie all'adozione di questa metodologia:

- * le aspettative del cliente guidano gli sforzi necessari per il miglioramento del processo;
- * assumono importanza le attività di prevenzione dei problemi piuttosto che quelle legate alla risoluzione dei problemi;
- * vengono evidenziate quelle aree che, mostrando risultati non soddisfacenti, trarrebbero maggiori benefici dagli interventi di semplificazione e ridisegno;

* la selezione si basa sulla raccolta ed elaborazione di dati ed informazioni relativi ai clienti, ai concorrenti e ai fornitori (benchmarking sui processi).

L'applicazione di tale metodologia richiede che:

- si indichino, in dettaglio, le aspettative dei clienti riguardo ai prodotti e servizi offerti: occorre indicarne la numerosità e il differente grado di importanza (il prezzo di un determinato prodotto, ad esempio, può essere messo in secondo piano rispetto alla sua maneggevolezza ed affidabilità);
- si valutino le differenti opportunità di miglioramento: nessun processo, infatti, può ritenersi perfetto.

Secondo quest'analisi, allora, quei processi da cui dipende la soddisfazione del cliente finale e per i quali si intravedono significative opportunità di miglioramento, saranno oggetto dei primi interventi. Le due dimensioni d'analisi:

- il contributo offerto dal processo alla soddisfazione del cliente finale e
- le opportunità di miglioramento a cui lo stato attuale del processo sembra dare spazio, permettono di assegnare "peso" differente ai processi aziendali.

In figura 6 si riporta la collocazione dei 12 processi dell'azienda operante nel settore dell'utensileria a mano professionale nella matrice che mette in relazione il contributo offerto dal processo alla soddisfazione del cliente con le opportunità di miglioramento dello stesso.

Le tecniche e le metodologie di analisi presentate consentono di rappresentare il sistema impresa come un insieme di processi gestionali integrati: ne vengono definiti i confini (le attività di cui necessitano per lo svolgimento), le relazioni input-output, le risorse impiegate, le unità organizzative coinvolte e la criticità alla luce degli obiettivi di carattere strategico (processi core).

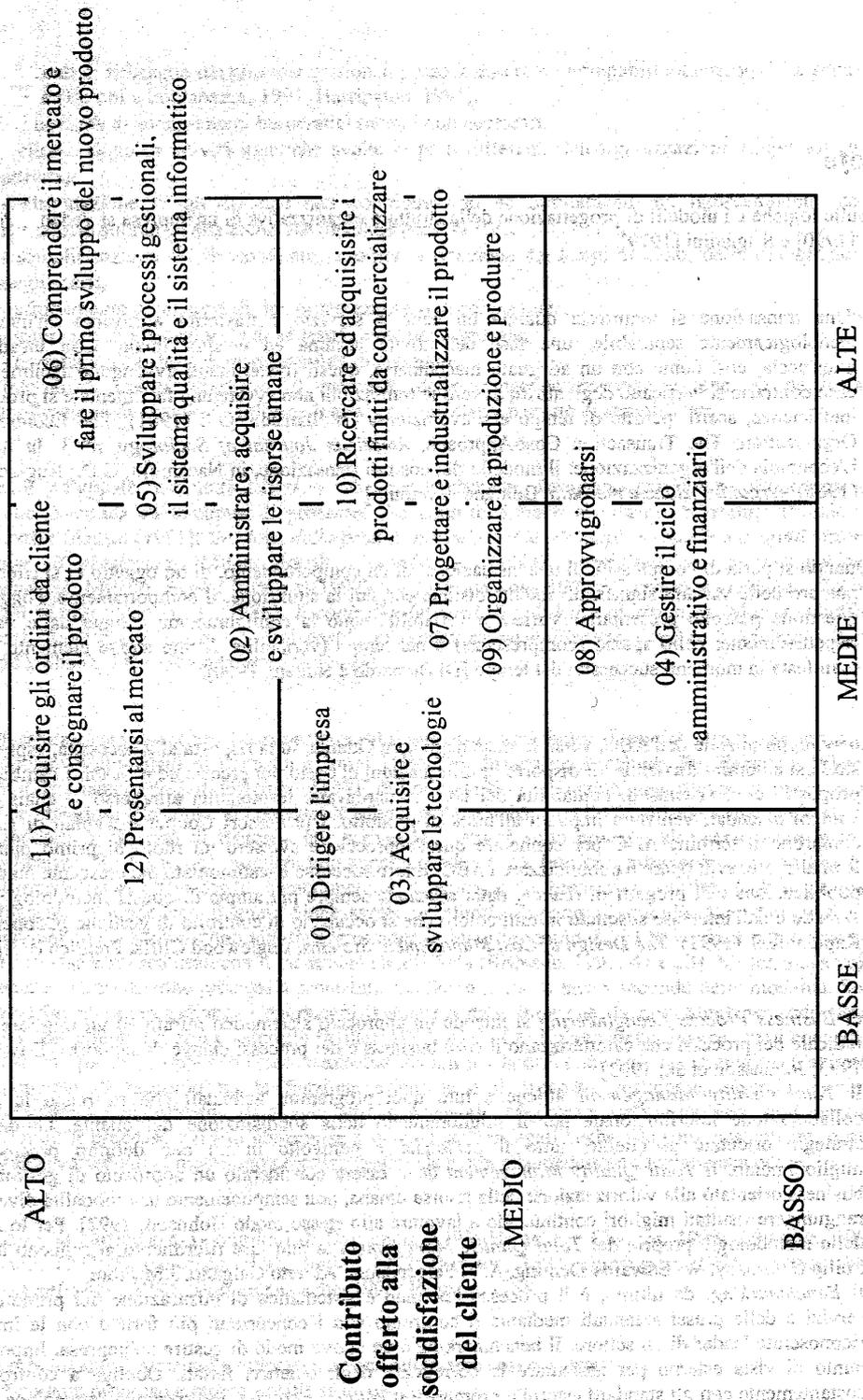
Si possiedono, in particolare, gli elementi per definire le misure elementari di performance (tempo, costi e qualità) delle attività e dei processi.

Per arrivare a comprendere come migliorare e per agire è, però, necessario andare oltre: identificare le leve in grado di rimuovere le cause dei problemi. Per gestire l'azienda in ottica ABM i processi vanno letti ed interpretati, anche, alla luce di parametri di prestazione di natura sia quantitativo-monetaria sia tecnico-qualitativa.

Alla mappatura delle attività deve seguire la misurazione delle prestazioni attuali di efficacia e di efficienza dei processi nonché lo studio delle aspettative dei clienti, del comportamento dei concorrenti e delle prestazioni dei fornitori per avviare interventi di semplificazione e di innovazione profonda dei processi stessi.

Una mappatura condotta con la massima rigore e con l'impegno di tutto il corpo aziendale apre le porte alla gestione e all'organizzazione, efficace ed efficiente, dei processi aziendali.

Figura 6. Il posizionamento dei processi gestionali all'interno della matrice: «contributo offerto alla soddisfazione del cliente/opportunità di miglioramento»



Bibliografia

- Airoldi, G.(1980): *I sistemi operativi*, Milano, Giuffrè
- Azzone, G.; Bertelé, U. (1992): «Nuove metodologie per gestire la complessità», *L'Impresa*, n. 4, pag. 7-12
- Barbato Bergamin, M. (199 1) *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, Utet
- Bellucci, A.; De Maio, A.; Mutti, R. (1993): «Organizzare per processi», *Sviluppo & Organizzazione*, Marzo-Aprile, pag. 63-80.
- Berchi, R.; Fontanazza, M. (1991): *La semplificazione dei processi aziendali. Primo passo verso la Qualità Totale*. Milano, EtasLibri.
- Beretta, S.; Dossi, A. (1994): «Il controllo dei servizi centrali», *Sviluppo & Organizzazione*, Maggio-Giugno, pag. 17-33.
- Berliner, C.; Brimson, J. A. (1988): *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing, The CAM-I Conceptual Design*, Boston, Mass., Harvard Business School Press (In italiano: *Gestione dei costi per i nuovi sistemi industriali: il disegno concettuale del CAM-I*, Torino, Isedi, 1991)
- Bhimani, A.; Bromwich, M. (1989): *Management Accounting: Evolution not Revolution*, (in italiano: *Contabilità direzionale verso la rivoluzione?*, Milano, Guerini, 1992)
- Bhimani, A.; Bromwich, M. (1994): *Management Accounting: Pathway to Progress*, London, CIMA.
- Born, G. (1994): *Process Management to Quality Improvement. The Way to Design, Document and Re-engineer Business System*. New York, Wiley.
- Brimson, J. A. (1991): *Activity Accounting. An Activity-Based Costing Approach*. New York, Wiley. (in italiano: *Contabilità per attività. Il nuovo approccio alla contabilità industriale*, Milano, Angeli, 1992).
- Brimson, J.A.; Antos, J. (1994): *Activity-Based Management for Service Industries, Government Entities, and Nonprofit Organizations*. New York, Wiley.
- Brunetti, G. (1979): *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, Angeli
- Brusa, L. (1986) *Strutture organizzative d'impresa*, Milano, Giuffrè
- Brusa, L.; Zamprognà, L. (1991): *Pianificazione e controllo di gestione. Creazione del valore, cost accounting e reporting direzionale: tendenze evolutive*, Milano, EtasLibri.
- Bubbio, A. (1993a): «Fabbisogni informativi e caratteristiche della nuova contabilità direzionale integrata o sistema delle determinazioni quantitative d'azienda», in *Contabilità, bilancio e controllo. Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo III, Milano, Egea, pag. 573-597.
- Bubbio, A. (1993b):«L'Activity-Based Costing per la gestione dei costi di struttura e delle spese generali», *LIUC Papers*, n. 4, Economia Aziendale 1, Dicembre.
- Bubbio, A. (1994): *Analisi dei costi e gestione d'impresa*. Milano, Guerini
- Camp, R.C. (1989): *Benchmarking, The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee, Wi, ASQC Quality Press (in italiano: *Benchmarking*,

- Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi.* Milano, Editoriale Itaca, 1991)
- Camp, R.C. (1995): *Business Process Benchmarking.* Milwaukee, Wi, ASQC Quality Press.
- Coda, V. (1973): *La progettazione delle strutture organizzative,* Milano, Angeli.
- Coda, V. (1988): *L'orientamento strategico dell'impresa,* Torino, Utet
- Collard, R. (1989): *Total Quality. Success through people,* London, Institute of Personnel Management (in italiano: *La qualità totale. Guida alla progettazione, avviamento e sviluppo di un sistema di gestione della qualità totale,* Milano, Angeli, 1991).
- Collini, Paolo (1993): *Sistemi di rilevazione contabile per gli ambienti produttivi avanzati.* Padova, Cedam.
- Cooper, R.; Kaplan, R. (1987): «How Cost Accounting Systematically Distorts Product Costs» Sta in: (a cura di) W. Bruns e R. Kaplan, 1987, *Accounting & Management-Field Study Perspectives,* Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Davenport, T. (1993): *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology.* Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Davenport, T.; Short, J. (1990): «The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign», *Sloan Management Review,* Summer, pag. 11-27
- Di Bernardo, B.; Rullani, E. (1990): *Il management e le macchine: Teoria evolutiva dell'impresa,* Bologna, Il mulino
- Dimancescu, D. (1992): *The Seamless Enterprise. Making Cross Functional Management Work,* New York, HarperCollins.
- Dixon, JK; Nanni Jr., A.J.; Vollmann, T.E. (1990): *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition,* Homewood, Ill., Irwin.
- Eccles, R. (1991): «The Performance Measurement Manifesto», *Harvard Business Review,* January-February, pag. 131-137.
- Feigenbaum, A.V. (1991): *Total Quality Control,* 3rd ed., New York, McGraw-Hill.
- Ghemawat, P. (1991): *Commitment. The Dynamic of Strategy.* New York, The Free Press (in italiano: *Commitment. La dinamica della strategia.* Milano, Il Sole 24 Ore, 1993).
- Grandori, A. (1988): «Analisi dei costi per la progettazione organizzativa», *Sviluppo e Organizzazione,* n 105, Gennaio-Febbraio, pag. 27-37
- Greenwood, T.G.; Reeve, J.M. (1992): «Activity-Based Cost Management for Continuous Improvement: A process Design Framework», *The Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry,* Winter, pag. 22-40
- Greenwood, T.G.; Reeve, L.M. (1994): «Process Cost Management», *The Journal of Cost Management,* Winter, pag. 4-19.
- Hammer, M.; Champi, L. (1993): *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution.* London, Nicholas Brealey Publishing.
- Hand, M. (1991): «Designing quality into business processes», *Management Accounting (UK),* January, pag. 40-41
- Harrington, HJ. (1991): *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness.* New York, McGraw Hill.

- Johansson, H.L.; McHugh, P.; Pendlebury, A. L; Wheeler III, W.A. (1993): *Business Process Reengineering. Breakpoint Strategies for Market Dominance*. New York, Wiley.
- Johnson, T. H. (1992): *Relevance Regained. From Top Down Control to Bottom-Up Empowerment*, New York, Free Press.
- Johnson, T. H.; Kaplan, R. S. (1987): *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Mass., Harvard Business School Press (in italiano: *Ascesa e declino della contabilità direzionale*, Isedi, Milano, 1989)
- Kammlade, J.G.; Mehra, P.; Ozan, T.R. (1989): «A Process Approach to Overhead Management», *The Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Fall, pag.5-10
- Kaplan, R. S. (1990): *Measuring for Manufacturing Excellence*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. (1992): «The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review*, January-February, pag. 71-79.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. (1993): «Putting the Balanced Scorecard to Work», *Harvard Business Review*, September-October, pag. 134-142.
- Kinlaw, D. (1992): *Continuous Improvement and Measurement for Total Quality: A team Based Approach*, Homewood, Ill., Irwin.
- Lorino, P. (1991): *Le controle de gestion stratégique. La gestion par les activités*, Paris, Dunod (in italiano, *Il controllo di gestione strategico. La gestione per attività*, Milano, Angeli, 1992)
- Lynch, R. L.; Cross, K. F. (1991): *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*, Oxford, Blackwell (in italiano: *Migliorare la performance aziendale*, Milano, Angeli, 1992)
- McHugh, P.; Merli, G.; Wheeler III, W.A. (1995): *Beyond Business Process Reengineering. Towards the Holonic Enterprise*. New York, Wiley.
- McNair, C.J. (1990): «Interdependence and Control: Traditional vs Activity-Based Responsibility Accounting», *The Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Summer, pag. 15-24
- Merchant, K. A. (1989): *Rewarding Results. Motivating Profit Center Managers*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Miller, LA. (1992): «Designing and Implementing a New Cost Management System», *The Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Winter, pag. 41-53
- Miller, J.G.; Vollmann, T.E. (1985): «The Hidden Factory», *Harvard Business Review*, September-October, pag. 142-150
- Mintzberg, H. (1987): *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N.L, Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1991): «The Effective Organization: Forces and Forms», *Sloan Management Review*, Winter, pag. 54-67
- Morrow, M.; Hazell, M. (1992): «Activity mapping for business process redesign», *Management Accounting (UK)*, February, pag. 36-38
- Onida, P. (1960): *La logica e il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Milano, Giuffrè.

- Ostinelli, C. (1993): «La contabilità direzionale a supporto della gestione per processi: non solo Activity-Based Costing», *Sviluppo & Organizzazione*, Settembre-Ottobre, pag. 50-56.
- Ostinelli, C.; Toscano, G. (1993): «Controllare le cause dei costi: un caso aziendale». *Amministrazione e Finanza*, n. 22/93, Inserto.
- Ostinelli, C. e Toscano, G. (1994a): «L'Activity-Based Costing in pratica: dall'analisi attività al calcolo dei costi di prodotto», *Amministrazione e Finanza*, n. 6/94, Inserto
- Ostinelli, C. e Toscano, G. (1994b): «Il controllo direzionale per la qualità». *Amministrazione & Finanza Oro*, n. 4, Dicembre, pag. 68-92.
- Ostinelli, C. e Toscano, G. (1995): *Does Benchmarking Needs Activity-Based Cost management: A Critical Analysis of Some Italian Cases*. (Mimeo). Paper presentato al 18° European Accounting Association Congress, Birmingham (U.K.), Maggio.
- Ostrega, M.R. (1990): «Activities: The focal point of Total Cost Management», *Management Accounting (Usa)*, February, pag. 42-49
- Otley, D. (1987): *Accounting Control and Organizational Behavior*. London, Heinemann.
- Perrone, V. (1990): *Le strutture organizzative d'impresa: criteri e modelli di progettazione*. Milano, Esca.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive Advantage*, New York, The Free Press (in italiano: *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni Comunità, 1987)
- Rockart, J. e Short, L.E. (1989): «IT in the 1990s: Managing Organizational Interdependence», *Sloan Management Review*, Winter, p. 7-17
- Rugiadini, A. (1979): *Organizzazione d'impresa*. Milano, Giuffrè
- Rummler, G. e Brache, A. (1990): *Improving Performance. How to Manage the white Space on the Organization Chart*, San Francisco, Jossey-Bass (in italiano: *Come migliorare i risultati aziendali*, Milano, Angeli, 1992)
- Santesso, E. (1989): I sistemi di controllo di gestione e le nuove tecnologie produttive, in Santesso, E. (a cura di) *Pro e contro la nuova contabilità*, Torino, Isedi
- Santesso, E. (1992): «La ricerca di nuovi strumenti per il controllo di gestione», *L'Impresa*, n. 4, pag. 13-18
- Schonberger, R.J. (1991): *Building a chain of customers*, New York, The Free Press (in italiano: *Costruire la «catena dei clienti»: come integrare le funzioni per creare l'azienda world-class*, Milano, Edizioni Comunità, 1991)
- Selleri, L. (1990): *Contabilità dei costi e contabilità analitica. Determinazioni quantitative e controllo di gestione*, Milano, EtasLibri
- Shank, J.K. Govindarajan, V. (1992): Strategic Cost Management and the Value Chain, *The Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Winter, pag. 5-21
- Shiels, M.D.; Young, S.M. (1992): «Effective Long-Term Cost Reduction: A Strategic Perspective», *The Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry*, Spring, pag. 16-30
- Shillinglaw, G. (1982): *Managerial Cost Accounting*, 5th ed., Homewood, Ill., Irwin.
- Sostero, U. (1991): *Analisi dei costi: le logiche di attribuzione*, Padova, Cedam.

- Tanaka, M.; Yoshikawa, T.; Innes, L; Mitchell, F. (1993): *Contemporary Cost Management*. London, Chapman & Hall (in italiano: *Logiche e strumenti di cost management. Dal calcolo dei costi alla gestione delle cause dei costi*. Milano, Guerini, 1994).
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Actions*. New York, McGraw-Hill.
- Toscano, G. (1993): «Gestione per processi e riorientamento dei sistemi di controllo direzionale», *Sviluppo & Organizzazione*, Settembre-Ottobre, pag. 43-49.
- Toscano, G. (1994): «Realizzare l'ABC». *Amministrazione e Finanza Oro*, Dicembre, pag. 4266.
- Toscano, G. (1995): «Il ruolo dei sistemi di Activity-Based Management Accounting nelle iniziative di benchmarking», *LIUC Papers*, n. 20, *Economia Aziendale* 3, Maggio.
- Turney, P. (1991): *Common Cents. The ABC Performance Breakthrough*. Hillsboro, Cost Technology.
- Watson, G. H. (1993): *Strategic Benchmarking. How to rate your company performance against the world's best*. New York, Wiley.
- Zamproga, L. (1990): «Verso la contabilità gestionale», *Amministrazione & Finanza Oro*, n. I.
- Zanenga, R; Amaglio, A. (1994): *Activity Based Management. Come realizzare un sistema avanzato di governo dell'impresa*. Milano, Angeli.

Note

- 1 Sulle logiche e i modelli di progettazione della struttura organizzativa di un'impresa si vedano: Perrone [1990] e Rugiadini [1979].
- 2 «Una transazione si manifesta quando un bene o servizio è trasferito attraverso un'interfaccia tecnologicamente separabile, una fase dell'attività termina ed un'altra inizia. Con un'adeguata interfaccia, così come con un adeguato macchinario, questi trasferimenti avvengono facilmente. In caso contrario si verificano degli attriti, ovvero le transazioni non avvengono facilmente e si producono inefficienze, scarti, perdite di tempo e rilavorazioni» [Williamson, O.E (1981): *The Economics of Organization: The Transaction Cost-Approach, American Journal of Sociology*, n. 3. In italiano: *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in Nacamulli, C.D.; Rugiadini, A. (1985): *Organizzazione e mercato*. Bologna, Il mulino]
- 3 Quando si parla di complessità di una situazione, di un comportamento, di un oggetto ci si riferisce al numero delle varianti significativamente distinte con cui la situazione, il comportamento, l'oggetto in questione possono presentarsi. Varietà e variabilità sono la configurazione assunta dalle varianti, rispettivamente, nello spazio (compresenza) e nel tempo (variabilità di uno stesso elemento che si manifesta in momenti successivi del tempo [Di Bernardo e Rullani, 1990].
- 4 Lo sviluppo iniziale dell'ABC, verso la metà degli anni Ottanta, fu la risposta alla necessità, espressa da studiosi e uomini d'azienda, di disporre di informazioni di costo più precise ed efficaci. I cambiamenti proposti per il sistema di contabilità dei costi riguardavano le modalità attraverso le quali i costi comuni aziendali venivano imputati all'unità di prodotto. I professori Cooper e Kaplan di Harvard coniarono il termine ABC per connotare quest'approccio e svolsero un ruolo di primo piano nel formalizzare, sviluppare e pubblicizzare l'ABC. Il loro successo è testimoniato dal crescente numero di pubblicazioni e di progetti di ricerca, dalla adozione sempre più ampia di questa metodologia nelle aziende e dall'interesse suscitato in tutti coloro che si occupano di controllo di gestione [Cooper, R. e Kaplan, R.S. (1991): *The Design of Cost Management Systems*, Englewood Cliffs, Prentice Hall]
- 5 Per *Business Process Reengineering* si intende un approccio sistematico mirato ad un miglioramento radicale dei processi che caratterizzano il *core business* e dei processi chiave di supporto [Davenport, 1993; Johansson et al., 1993].
Il Total Quality Management attiene a tutti quei programmi aziendali che ricercano la stretta collaborazione interfunzionale per il miglioramento della soddisfazione del cliente. Guidato da strategie orientate al cliente, tutto il personale è coinvolto in un ben definito processo di miglioramento. *Il Total Quality Management* deve essere considerato un approccio di gestione del business orientato alla valorizzazione della risorsa umana, non semplicemente una modalità diversa di raggiungere risultati migliori continuando a lavorare allo stesso modo [Johnson, 1992]. Per lo studio delle metodologie proprie del *Total Quality Management* si può fare riferimento ai seguenti autori: Philip B. Crosby, W. Edwards-Deming, A.V. Feigenbaum, Alberto Galgano, J.M. Juran.
Il Benchmarking, da ultimo, è il processo continuo e sistematico di misurazione dei prodotti, dei servizi e delle prassi aziendali mediante il confronto con i concorrenti più forti o con le imprese riconosciute leader di un settore. Il benchmarking è un nuovo modo di gestire un'impresa. Impone un punto di vista esterno per assicurare la correttezza degli obiettivi fissati. Obbliga a confrontarsi costantemente con gli standard esterni e promuove il lavoro di gruppo, indirizzando l'attenzione verso la competitività delle prassi aziendali e distogliendola dagli interessi individuali. [Camp, 1995].
- 6 Gli interventi di ridisegno dei processi gestionali possono essere raggruppabili all'interno delle seguenti categorie [Berchi e Fontanazza, 1991; Harrington, 1991]:
 - rimozione di adempimenti burocratici ritenuti non necessari,
 - eliminazione di attività identiche svolte in parti differenti dell'organizzazione (duplicazioni di attività),
 - eliminazione di attività che non contribuiscono né direttamente né indirettamente, come necessario supporto, alla creazione di valore per il cliente,

- semplificazione del flusso di processo per la riduzione dei tempi di ciclo, delle rilavorazioni e degli scarti,
- sfruttamento di sinergie di tipo organizzativo o di competenze, - interventi di formazione e di addestramento del personale,
- corretta attribuzione di responsabilità di processo.

All'interno di questi interventi, il momento della reingegnerizzazione attiene, in particolare, all'applicazione di tecnologie informatiche ai processi che si è scelto di semplificare.

- 7 Seppure sviluppate in ambiti differenti tutte queste tecniche assegnano particolare importanza alla visione sistemica ed integrata di processo. Per approfondimenti si vedano in ordine: Brandolese, Pozzetti e Sianesi (1991): *Gestione della produzione industriale. Principi, metodologie, applicazioni e misure di prestazioni*, Milano, Hoepli; Grando, A. (1993): *Organizzazione e gestione della produzione*, Milano, Egea; Merlino (1992): *La fabbrica competitiva. I processi gestionali*, Torino, ISEDI Petrini; Arcari, A. (1988): *Il controllo dei costi di politica e di struttura*, Milano, Giuffré; Arcari, A. (1992): "Il governo dei costi", *Amministrazione e Finanza Oro*, n. 2, giugno; Porter [1985]; Shank, JK; Govindarajan, V. [1992].
- 8 In letteratura esiste una relativa concordanza sul significato da attribuire al termine attività. Si vedano, in particolare, i contributi di Brimson e Antos [1994], di Johansson, McHugh, Pendlebury e Wheeler [1993], Brimson [1991], di Harrington [1991] di Lorino [1991]. Va comunque rilevato come ci sia chi dedica maggiore attenzione al concetto di attività piuttosto che a quello di processo, arrivando quasi a confonderli. E' il caso di Brimson che scrive: «Le attività sono processi che consumano quantità significative di risorse per produrre uno specifico output. La funzione principale di un'attività è di trasformare risorse (materiali, manodopera e tecnologia) in prodotti e servizi. [...] Il processo rappresenta il modo con il quale viene svolta un'attività. Raggruppa, quindi, tutti i compiti e le operazioni che contribuiscono alla trasformazione di input in output. [...] I termini attività e processo possono essere spesso usati con il medesimo significato» [Brimson, 1991: 47 e 53]. Miller, a sua volta, riporta: «Le attività sono processi o procedure che fanno sì che si lavori secondo certe modalità. Sono essenzialmente aggregazioni di operazioni (svolte sia da uomini che da macchine) per soddisfare i bisogni del cliente (interni o esterni)» [Miller, 1992: 42]. Chi scrive ritiene, invece, che i concetti di attività e di processo debbano essere mantenuti distinti per la differente valenza strategica. L'attività è il momento di raccordo tra la funzione aziendale e il processo gestionale, essendo entrambi raggruppamenti significativi di alcune attività aziendali. Migliorare un'attività però non significa migliorare il processo nel suo insieme se non sono stati indagati anche i legami esistenti tra le tutte attività appartenenti al medesimo processo gestionale e non alla medesima funzione aziendale.
- 9 Si vedano, in particolare, i contributi di Davenport, 1993; Hammer e Champi, 1993; Johanson, 1993; Watson, 1993; Dimancescu, 1992; Miller, 1992; Brimson, 1991; Harrington, 1991; Lorino, 1991; Davenport-Short, 1990; Ruimnler-Brache, 1990; Johnson, 1988.
- 10 La simbologia utilizzata nella rappresentazione può essere così spiegata:
ciascun processo è rappresentato da un quadrato,
 - le frecce in ingresso dalla sinistra indicano l'input principale del processo,
 - le frecce in uscita verso destra indicano l'output principale del processo,
 - le frecce che calano dall'alto indicano i principali vincoli del processo,
 - le frecce che salgono dal basso indicano le risorse del processo.Il significato delle relazioni riportate nella figura 1 verrà trattato nella parte relativa ai risultati della fase di mappatura.
- 11 La scomposizione di un processo in sottoprocessi permette di accomunare attività che sono omogenee non soltanto in termini di output che producono (si isolano in questo modo le attività che forniscono direttive e linee guida allo svolgimento di altre attività del processo), ma anche in termini di eventi, fattori o elementi che condizionano l'impiego e l'assorbimento delle risorse.
- 12 Si veda: Brinson e Antos, 1994; Davenport, 1993; Hammer e Champi, 1993; Johansson, McHugh, Pendlebury, Wheeler 111, 1993; Berchi-Fontanazza, 1991; Brinson, 1991; Harrington, 1991.
- 13 A tal proposito Lorino scrive: «L'origine dei costi si può capire solo attraverso l'attività, cioè attraverso le fonti di consumo delle risorse» [Lorino, 1991]. Più preciso è ancora una volta Brimson quando afferma che: «Essere capaci di identificare tutte le attività svolte per all'interno di ciascuna funzione o area aziendale significa andare alla ricerca delle cause ultime dei costi aziendali. La fabbricazione di un prodotto, per esempio, richiede che vengano svolte attività di ricerca e sviluppo,

- di progettazione di dettaglio, di industrializzazione del processo produttivo che possono portare a modifiche nelle stesse aree di supporto dell'azienda in aggiunta a quelle relative all'arca produttiva» [Brimson, 1991: 152].
- 14 Scrive, in particolare, Sartori: «Le potenzialità strategiche delle tecnologie C.I.M, consistenti nella loro capacità di impattare pesantemente sull'efficienza [...], le porta quindi in assoluto tra le principali e più importanti protagoniste della rivoluzione tecnologica in corso» [Sartori, L. (1990): La realizzazione di un progetto di Computer Integrated Manufacturing in ambiente di produzione continua: analisi degli impatti gestionali e organizzativi, *Studi Organizzativi*, n. 3, pag. 155]. L'introduzione del *Computer Integrated Manufacturing* (CIM) impone il superamento delle concezioni di specializzazione e frammentazione del lavoro sottostanti alla filosofia di produzione legata al modello tayloristico. Di fronte a realtà aziendali con livelli di complessità gestionale crescenti, il C.I.M si configura come un nuovo approccio al governo della complessità: una filosofia di progettazione e pianificazione basata sui concetti di sinergia, coordinamento ed integrazione. Il C.I.M si presenta come una categoria tecnologica completa, formata da:
- componenti fisiche ed impiantistiche (Hardware),
 - regole e modelli logici e comportamentali (Software) atte a sfruttarle
 - azioni economiche, organizzative e comportamentali necessarie a gestirle in grado di assicurare all'azienda il raggiungimento di desiderati livelli di flessibilità, qualità ed efficienza grazie all'integrazione dei processi attualmente svolti.
- L'adozione delle tecnologie di integrazione computerizzata presuppone, allora, alcuni momenti volti alla comprensione e alla successiva semplificazione dei processi aziendali.
- 15 «Un'applicazione informatica non dovrebbe automatizzare il caos» scrive Brimson [Brimson, 1991: 42]. E ancora: «L'informatizzazione di un processo con performance scadenti farà in modo che un determinato lavoro venga svolto male e, soprattutto, in tempi molto più rapidi e con meno sforzi» [Harrington, 1991: ix].
- 16 A questo proposito Watson scrive: «Ogni azienda deve documentare i propri processi. In particolare, deve identificare i principali input e output dei processi nonché i fabbisogni e le aspettative dei clienti ad essi relativi. La fase di valutazione, infine, si conclude con la raccolta, la misurazione e l'analisi dei relativi dati di prestazione. Si tratta di misure di qualità, di tempo di ciclo e di costo di un processo» (TAA.) [Watson, 1993]
- 17 La tecnica di modellizzazione delle attività e dei processi proposta ha trovato applicazione in diverse realtà aziendali. La loro esperienza è riportata in Ostinelli e Toscano (1993 e 1994a). Questo modello di analisi è un adattamento delle rappresentazioni a diagrammi di flusso e della tecnica denominata IDEF (*International Definition*), sviluppata dall'aviazione statunitense nella metà degli anni 70' per definire gli interventi di miglioramento della produttività. Per ulteriori approfondimenti si vedano Berchi e Fontanazza (1991), Davenport (1993) e Bom (1994).
- 18 Il significato dei simboli utilizzati nella rappresentazione grafica della struttura di un'attività è il seguente:
- il quadrato racchiude le differenti operazioni che fanno parte dell'attività,
 - in ingresso dalla sinistra sono riportati gli input di dell'attività,
 - in uscita dalla destra vi sono gli output dell'attività,
 - dall'alto calano i vincoli dell'attività,
 - dal basso entrano le risorse necessarie allo svolgimento dell'attività.
- 19 In relazione al concetto di strategia Coda scrive: «La strategia definisce l'identità, effettiva o ricercata, dell'impresa evidenziando che cosa fa o vuole fare; perché lo o lo vuole fare; come lo fa o lo vuole fare. [...] La strategia definisce l'identità dell'impresa nei rapporti con l'ambiente. Sia che si tratti della scelta del campo di attività in cui operare o degli obiettivi (di sviluppo, di redditività, sociali) da perseguire o delle logiche competitive da adottare o delle strategie di interazione con gli interlocutori sociali, sempre è in gioco la definizione dell'identità aziendale in rapporto a date realtà ambientali» [Coda, 1991: 24]. Non è pensabile quindi di avviare interventi di riprogettazione delle attività e dei processi senza aver esplicitato la missione ultima dell'azienda: «Se non sappiamo dove stiamo andando, qualsiasi processo e mansione ci porterà a destinazione» [Rummler-Brache, 1990] e, ancora, «Se non sai dove stai andando, qualsiasi strada ti ci porterà» [Cross-Lynch, 1991: 179].
- 20 Con riferimento al concetto di «ciclo di vita del prodotto» si vedano i contributi offerti da:
- Guatri, Luigi; Vicari, Salvatore (1986) *Il marketing*, Milano, Giuffrè.
 - Podestà, Stefano (1974) *Prodotto, consumatore e politica di mercato*, Milano, Etas Libri.

- 21 Molti progetti -Caso Telephone, in Toscano, G. (1993): L'ABC dei costi di prodotto. Amministrazione e Finanza, n. 16/93, pag. 991-1002- di semplificazione o di riprogettazione dei processi gestionali hanno avuto avvio da esperienze di introduzione dell'Activity-Based Costing. Anzi, è proprio il bisogno di informazioni di costo e di ricavo coerenti con la visione dell'azienda per processi a dare stimolare il cambiamento verso l'ABM.
- 22 Adattamenti della proposte di Berchi e Fontanazza [199 1] e di Harrington [199 1]
- 23 Scrivono Davenport e Short: «La maggior parte delle aziende conosce quali siano le aree o i processi gestionali particolarmente critici per il loro successo e quali invece quelli che, per risultati raggiunti e obiettivi perseguiti, sono in contrasto con la missione dell'azienda stessa» [Davenport-Short, 1990: 15].