

GESTIRE IL CAMBIAMENTO, ORGANIZZANDOSI PER PROCESSI

di Davide Mondaini Partner di Dimensione Consulting S.r.l.

La ricerca del vantaggio competitivo richiede soluzioni organizzative nuove, da un lato, in grado di «far scorrere» sempre più le informazioni aziendali e, dall'altro, capaci di eliminare il fabbisogno di coordinamento richiesto dalla struttura gerarchico-funzionale. Le logiche della gestione per processi attraverso l'esperienza di un'azienda industriale.

L'economia «digitale» è al via (1)! Alle precedenti filosofie di gestione del cambiamento si aggiunge ora quella basata sull'informazione digitale (vedi Tavola 1). Se gli anni Ottanta sono stati gli anni «della qualità» e gli anni Novanta del «reengineering», il XXI secolo si sta aprendo all'insegna della *velocità*: la velocità di accesso alle informazioni, la velocità con la quale avverranno le transazioni economiche, la velocità con la

inizia con questo articolo una serie di tre interventi sul tema della gestione aziendale per processi. Verrà proposto il caso di un'azienda che al fine di migliorare la propria competitività si riorganizza «per processi». In questo primo intervento verrà introdotto il caso e verranno presentate le fasi da affrontare per sviluppare con successo un progetto di «Activity Based Management».

quale i clienti si attenderanno risposte dalle imprese e – in generale – la velocità con la quale cambieranno gli scenari di riferimento (2).

Note:

(1) Il rapporto semestrale di Assoinform e GartnerConsulting segnala un balzo del settore *Information Communication Technology* del 15,2 per cento, da 30.080 mld realizzati nel primo semestre del 1998 si è passati a 43.886 mld realizzati nel secondo semestre dello stesso anno. Le previsioni indicano inoltre in 90.000 mld il tetto raggiungibile a fine 1999. Per approfondimenti si veda *Il Sole-24 Ore*, Inserto informatica, del 17 settembre 1999.

(2) Per approfondimenti sul rapporto fra gestione del cambiamento e velocità si veda: Bill Gates, 1999; *Business alla velocità del pensiero*, Mondadori, 1999.

Tavola 1 – L'evoluzione delle filosofie di gestione del cambiamento: dallo studio dei tempi e movimenti all'informazione digitale



Strategie organizzative

Per effetto di tale velocità il miglioramento perseguibile in termini di qualità e innovazione nelle organizzazioni potrà essere molto spinto e quando l'incremento di tale velocità avrà raggiunto alti livelli la missione stessa dell'impresa potrebbe modificarsi indicando alla Direzione aziendale nuovi sentieri di successo.

La ragione di fondo di tali mutamenti risiede senza dubbio nell'aumento inarrestabile del flusso di informazioni digitali disponibili che rappresenta, per le aziende di ogni dimensione, l'opportunità più significativa degli anni 2000.

Tale nuovo flusso deve essere però correttamente governato, poiché dalla modalità con la quale verranno raccolte, gestite e utilizzate le informazioni dipenderà sempre più la capacità competitiva delle imprese.

La configurazione organizzativa adottata attualmente dalla maggior parte delle aziende non rende però agevole tale compito.

In effetti l'organizzazione gerarchico-funzionale risponde efficacemente al bisogno di «comando-controllo» ma non è in grado di abbattere le barriere funzionali e i passaggi di mano che rallentano il lavoro e aumentano il fabbisogno di coordinamento rendendo meno efficace il corretto utilizzo delle nuove preziose informazioni.

Per tali ragioni le caratteristiche della gerarchia funzionale non sono in accordo con i nuovi bisogni competitivi dell'impresa: velocità d'azione, flessibilità, servizio al cliente.

Con ciò non si intende affermare che la visione funzionale non risulti di ausilio alla gestione, ma da sola non è sufficiente per supportare efficace-

mente il *management* nelle decisioni strategiche e operative.

Per superare tali difficoltà le informazioni dovrebbero essere raccolte, gestite e utilizzate lungo le attività e i processi (3) poiché solo così si potranno creare le condizioni necessarie per aumentare la velocità di azione e reazione indispensabile per il conseguimento di vantaggi competitivi significativi e duraturi.

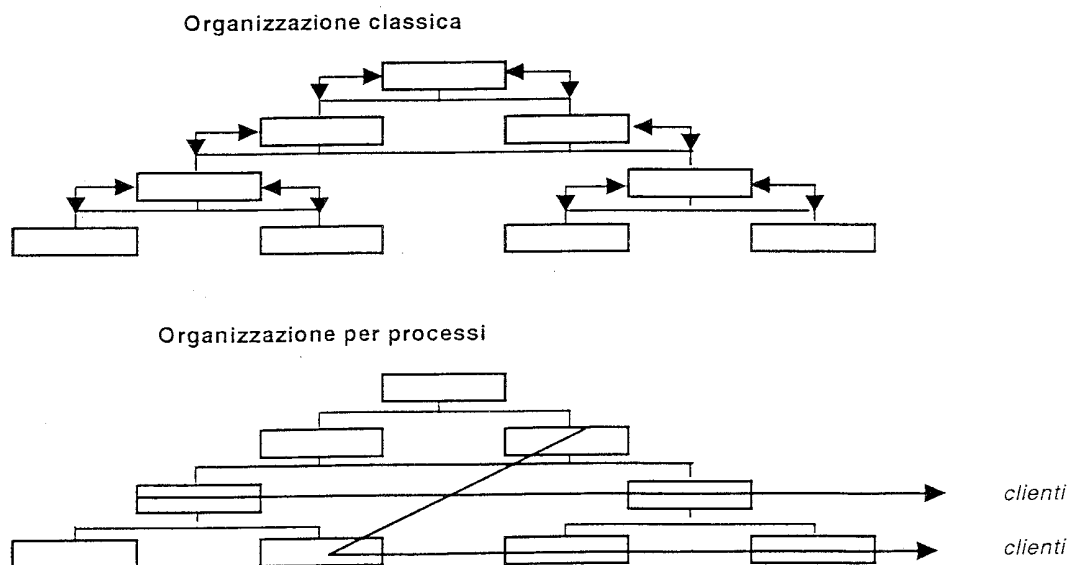
ORGANIZZAZIONE AZIENDALE PER PROCESSI: UN LINGUAGGIO PER TUTTE LE FUNZIONI

L'organizzazione per processi (od orizzontale) consiste nel ribaltamento stesso del concetto di organizzazione. Lo schema classico rappresentato dalla piramide (la struttura gerarchica con funzioni specializzate, coordinate attraverso flussi informativi principalmente verticali) viene sostituito dal paradigma dei processi che invece «vede» l'organizzazione come un insieme di flussi di attività interfunzionali, finalizzate alla creazione di un *output*/valore aggiunto per il cliente (si veda Tavola 2).

Nota:

(3) Per processo intendiamo un insieme di attività e decisioni interfunzionali finalizzate alla predisposizione di un *output* finito che abbia un impatto significativo sulle capacità competitive dell'azienda.

Tavola 2 – Dalla visione verticale classica alle visioni per processi



Strategie organizzative

In azienda solitamente vengono rappresentate: le procedure, la struttura organizzativa e i budget, i bilanci, i programmi di produzione, le statistiche di vendita, i listini prodotti, il *lay out* di fabbrica, ecc.; ognuno di questi aspetti rappresenta l'azienda vista con una lente diversa, da una cultura diversa, tipica generalmente di una certa funzione.

Il proliferare di tali e tante rappresentazioni, peraltro indispensabili, non garantisce però una informazione completa, anzi nella realtà tali formalizzazioni risultano spesso incongruenti e a causa dei diversi linguaggi difficilmente consentono verifiche agevoli.

Tuttavia in alcuni casi ciò non rappresenta un problema rilevante.

Infatti, fino a quando i responsabili dell'impresa riescono a dominare in modo chiaro e diretto i processi di *business* e i fattori che li influenzano, tutto ciò non comporta criticità rilevanti, anche se si verifica spreco e rindondanza nelle informazioni gestite.

Al contrario serie difficoltà, nella conduzione aziendale, possono nascere quando la complessità gestionale cresce e il controllo «a vista» non è più praticabile; è a questo punto che i problemi aumentano notevolmente e la carenza di informazioni tempestive e strutturate possono mettere in seria difficoltà il corretto governo d'impresa.

La gestione aziendale per attività/processi (*Activity Based Management*) consente di superare tali carenze e di raccogliere, gestire e utilizzare le informazioni in modo:

- a) *univoco*: la descrizione non fa riferimento a modelli specialistici o a gerghi di funzione, ma interpreta ogni attività come una micro-impresa;
- b) *organico*: ogni attività è integrata in uno specifico processo a sua volta in relazione agli altri processi aziendali;
- c) *completo*: tutte le transazioni e le informazioni sono descritte in modo compiuto ed esaustivo, anche nelle relazioni logiche e causali che le legano;
- d) *dinamico*: le attività non si configurano come schemi statici in cui si inquadrano realtà dinamiche (come l'organigramma aziendale), ma rappresentano esse stesse una parte della dinamica aziendale.

IL CASO «AUTOMATION GROUP S.P.A.»

Attraverso l'analisi di un caso aziendale si illustreranno le fasi principali che consentono di sviluppare e successivamente implementare un sistema avanzato di governo d'impresa basato sulle attività/processi aziendali.

Il caso che verrà sviluppato si riferisce a una azienda *leader* nel settore dei sistemi per l'identificazione automatica: l'Automation Group S.p.a (d'ora in avanti AG). La società fondata agli inizi degli anni '70 inizia la propria attività dedicandosi alla produzione di dispositivi fotoelettrici per le macchine per l'imballaggio.

Successivamente, grazie anche al veloce sviluppo

dei sistemi automatici riscontrato in Italia e in Europa alla fine degli anni '70 AG avvia importanti ricerche per la progettazione e lo sviluppo di nuovi prodotti, per la lettura dei codici a barre, diventando ben presto il principale produttore europeo di questo settore e una delle prime società al mondo.

Consolidata la propria posizione competitiva e la propria capacità produttiva in Europa il gruppo apre nuove unità negli Stati Uniti e in Asia proseguendo nel completamento dei canali di sbocco nei diversi continenti.

Le nuove tecnologie applicate consentono ad AG di porsi nelle condizioni di poter risolvere ogni tipo di problema di raccolta-dati in ogni settore e in qualsiasi processo di identificazione automatica, ponendosi sempre più come fornitrice di soluzioni per i problemi dei propri clienti.

La filosofia progettuale e produttiva è stata fin dalla nascita focalizzata su un concetto fondamentale per la Direzione di AG: la *Qualità Totale*.

Oggi la società produce una vasta gamma di sistemi e strumenti dedicati alle più diverse condizioni di impiego: penne ottiche, lettori manuali laser e scanner industriali. I principali prodotti possono essere classificati in quattro famiglie:

- *Portable Data Collection* (terminali laser, laser palmari, radio scanner);
- *Automation Products* (sensori universali, sensori a fibre ottiche, sensori luminescenti, sensori per il controllo della temperatura);
- *Hand Held Devices* (pennette ottiche, scanner laser, decodificatori);
- *Unattended Scanners System* (decodificatori industriali e controllori di processo).

I mercati/canali sono rappresentati da: *Quality Partner* (imprese di piccole-medie dimensioni distributrici dei prodotti di AG), *System Integrator* (imprese che utilizzano i prodotti di AG all'interno di grandi sistemi automatizzati), aziende operanti nel settore *manufacturing* e, infine, utilizzatori finali vari.

Il costante impegno nella ricerca della soddisfazione dei propri clienti - testimoniata dall'aumento di personale con alte *skill* tecniche, dall'impiego significativo di risorse per fornire soluzioni tecniche all'avanguardia unitamente alla costante crescita in termini di quote di mercato - ha portato il marchio ad assumere una rilevante importanza sui mercati mondiali.

Contestualmente e conseguentemente a tali sviluppi, la complessità gestionale è andata aumentando sensibilmente e con l'aumento della complessità da gestire è aumentato notevolmente il fabbisogno di informazioni puntuali e tempestive a supporto della qualità e della velocità delle decisioni aziendali.

L'aumento della complessità da gestire risultava evidente sia dall'aumento dei costi di struttura gravanti sui bilanci delle singole società e quindi sul bilancio di gruppo sia dalla crescente esigenza di ottenere informazioni e spunti di riflessione per migliorare l'organizzazione e velocizzare l'intero processo decisionale.

Strategie organizzative

Gli interventi fino ad allora attuati dalla Direzione di AG, mirati all'ottimizzazione delle strutture e al contenimento dei costi operativi, avevano consentito di conseguire obiettivi di tutto rispetto.

Tuttavia si sentiva il bisogno di disporre di un sistema in grado di supportare il miglioramento continuo e di ricercare salti prestazionali lungo i principali processi.

La riconfigurazione dei processi critici si rendeva indispensabile per le seguenti motivazioni:

a) le informazioni di costo classificate per natura e per destinazione funzionale (centri di costo disegnati in logica funzionale) presentate nella reportistica aziendale non fornivano più informazioni sufficienti per valutare il giusto rapporto fra livello di servizio fornito e costi sostenuti;

b) il rispetto della conformità dei bisogni dei clienti, intesi come rispetto di una serie di elementi di contorno al prodotto (tempi di consegna, personalizzazioni, assistenza post-vendita) unito all'importanza della flessibilità, intesa come capacità di «adattare» i prodotti alle richieste del mercato, aveva comportato costi che non sempre avevano trovato adeguata corrispondenza nei ricavi di vendita;

c) la Direzione era certa che vi fossero sacche di inefficienza e notevoli dispersioni sia all'interno della società controllante, sia all'interno delle società controllate.

A ciò si aggiunga che il quadro competitivo specifico richiedeva qualità di servizio crescente, risposte veloci a ogni richiesta (capacità di formulare tempestivamente offerte ad alto contenuto tecnico) e costi minimi ed esigeva tutti questi elementi contemporaneamente. Il contesto indicava di perseguire elevati livelli di integrazione.

Il conseguimento di elevati livelli di servizio con costi minimi e quindi prezzi competitivi richiedeva però una grande integrazione fra le varie aree funzionali sia per trasferire le esigenze dai clienti all'interno dell'azienda e trasformarle in prodotti/servizi validi, sia per gestire al meglio il complessivo flusso logistico unito a un adeguato servizio post-vendita garantendo così i livelli di servizio richiesti dal cliente.

Le motivazioni sopra esposte unite alla sensibilità gestionale della Direzione Amministrazione-Controllo (4) hanno fatto emergere l'esigenza di procedere all'introduzione di una nuova visione/gestione aziendale al fine di identificare possibili percorsi di miglioramento.

Il progetto di *Activity Based Management* implementato si è prefisso l'obiettivo di identificare percorsi di riorganizzazione dei principali processi e verificare spazi per l'esecuzione di azioni necessarie alla riduzione dei costi e/o l'aumento del livello di servizio fornito al cliente.

Si tenga presente, inoltre, che la scelta di avvalersi di un approccio orientato alla valutazione dell'efficacia ed efficienza dei principali processi attraverso un'adeguata analisi delle attività ha permesso di raccogliere informazioni che, opportunamente sistematizzate e ristrutturare, hanno consentito di introdurre un sistema di con-

tabilità analitica per attività: *Activity Based Costing* (ABC).

Il calcolo dei costi in ottica «*Activity Based Costing*» doveva ricondurre la complessità, causata dai bisogni del cliente, ai margini economici ottenuti dalla vendita dei prodotti ai clienti stessi e fornire quindi utili spunti per la formulazione dei prezzi di vendita e per una ridefinizione dei prezzi interni di trasferimento.

Organizzarsi per processi in AG: la creazioni dei presupposti di partenza

Prima dell'avvio di ogni progetto di *Activity Based Management* è opportuno fornire una chiara risposta ai seguenti interrogativi:

1) gli obiettivi conseguibili con il progetto di ABM sono in grado di fornire adeguata risoluzione ai problemi che l'azienda vuole risolvere?

2) la Direzione aziendale condivide fermamente gli obiettivi e le modalità di lavoro? È disposta a «spingere» il progetto anche quando si presenteranno problemi e resistenze da parte del personale aziendale?

3) si vuole seguire un approccio incrementale, partire cioè con un progetto-pilota (5) ed eventualmente estendere l'esperienza ad altre aree aziendali – in caso di risultati positivi – o si vuole effettuare una scelta globale, cioè estendere fin da subito l'*Activity Based Management* a tutte le aree aziendali?

4) si vuole implementare un sistema continuo di rilevazione per attività o un sistema che segua una modalità discontinua (*una tantum*) nella rilevazione dei dati?

5) nel caso in cui si opti per la modalità continua, si vuole impostare un sistema che proceda in parallelo, che coesista cioè – almeno per un certo periodo – insieme ad altri sistemi o si vuole fin da subito procedere con un sistema integrato il quale prevede che tutte le informazioni siano coerenti con la logica delle attività?

In relazione ai citati quesiti, la Direzione di AG aveva le idee molto chiare; voleva realizzare, in un periodo massimo di quattro mesi, un progetto-pilota, con modalità discontinua sulla controllata svedese (filiale commerciale di grandi dimensioni), che consentisse di apprezzare i *benefit* delle applicazioni dell'ABM.

Nella Tavola 3 è raffigurato l'organigramma di AG Svezia.

Il sistema che si voleva sperimentare avrebbe dovuto affiancarsi ai tradizionali sistemi gestionali raccogliendo nuove informazioni necessarie

Note:

(4) Il contributo offerto dalla Direzione Amministrazione-Controllo è stato determinante sia nella fase di sensibilizzazione della Direzione Generale sia nello svolgimento del ruolo di interfaccia fra Direzione della capogruppo, Direzione della controllata e società di consulenza.

(5) Un progetto-pilota può essere sviluppato in: un'unità operativa, una o più funzioni, uno o più processi, una divisione, un'impresa controllata, ecc.

Strategie organizzative

per il miglioramento dei processi critici della controllata svedese.

Inoltre fin dai primi incontri, al *team* preposto per sviluppare il progetto, apparve subito chiara la determinazione con la quale la Direzione della capogruppo e la Direzione della controllata volevano affrontare l'intervento nonché fornire adeguato supporto nei «momenti difficili» (6).

I presupposti erano stati chiariti, il progetto era partito «con il piede giusto».

LE FASI DI LAVORO, LE PRINCIPALI ATTIVITÀ SVILUPPATE E GLI OUTPUT PRODOTTI

Il progetto è stato scomposto in due *macro-fasi*: la prima inerente allo sviluppo della visione/gestione organizzativa basata sui processi (*Activity Based Management*); il secondo inerente alla realizzazione dell'architettura di un sistema *Activity Based Costing* (Tavola 4).

All'interno delle due *macro-fasi* sono state sviluppate rispettivamente sei e due fasi.

Nella *macro-fase 1* sono state individuate le seguenti fasi di lavoro:

1) l'analisi *business process* e attività (con il *top down approach*) e identificazione dei processi critici dal punto di vista strategico;

2) l'analisi *business process* e attività, implementazione del modello quantitativo (con il *bottom up approach*);

3) la fusione dei due approcci: il *bottom-up* si fonde con l'approccio *top-down*;

4) l'identificazione dei processi critici dal punto di vista operativo e strategico;

5) la rappresentazione e l'analisi dei processi critici;

6) l'individuazione delle azioni per la ricerca del miglioramento delle prestazioni all'interno dei processi critici e per l'implementazione del nuovo sistema di controllo.

Nella *macro-fase 2* sono state individuate le seguenti fasi:

1. definizione dell'architettura del sistema *Activity Based Costing*;

2. simulazione dell'impatto del sistema ABC sui margini di cliente/canale.

Infine, all'interno di ogni fase sono state individuate le attività principali da sviluppare e i conseguenti *output* prodotti (Tavola 5).

Nota:

(6) Uno dei fattori principali per il successo di progetto di ABM/ABC risiede nella forte condivisione del progetto stesso da parte della Direzione. Nello sviluppo di progetti simili si incontrano solitamente resistenze e timori da parte del personale, che devono essere immediatamente superati.

Tavola 3 - La rappresentazione, secondo la visione classica, di AG Svezia

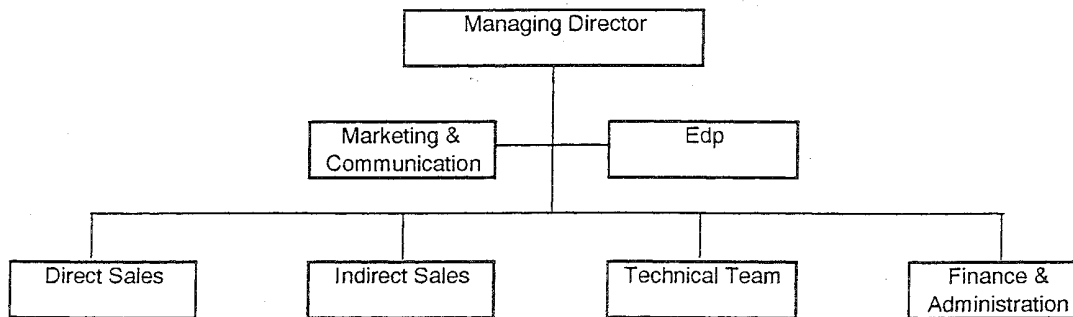
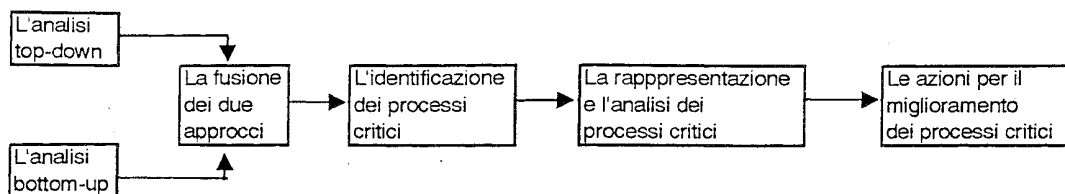


Tavola 4

Le fasi operative per lo sviluppo dell'Activity Based Management



Strategie organizzative

Tavola 5 – Le macro-fasi, le fasi, le attività e gli output principali

<i>Fasi della macro-fase 1</i>	<i>Principali attività svolte nelle singole fasi</i>	<i>Principali output delle singole fasi</i>
1) Analisi <i>business process</i> e attività (top down approach) e la identificazione dei processi critici dal punto di vista strategico.	<p>L'analisi del sistema di business, valutazione della visione della Direzione e della strategia perseguita.</p> <p>La ricostruzione delle combinazioni prodotto-mercato.</p> <p>La raccolta di dati e informazioni sulle diverse combinazioni prodotto-mercato: fatturato, margini, concorrenza, fattori critici di successo.</p> <p>La classificazione dei fattori critici di successo rilevati nelle differenti combinazioni.</p> <p>Il primo disegno della mappa d'impresa per processi/sottoprocessi aziendali.</p> <p>Il collegamento fra fattori critici di successo relativi alle varie combinazioni prodotto-mercato e processi/sottoprocessi.</p> <p>L'identificazione dei processi critici dal punto di vista strategico.</p>	<p>La matrice prodotto/mercato.</p> <p>La matrice processi/sottoprocessi e fattori critici di successo.</p> <p>Il Process Business Model (prima versione, con identificazione dei processi direzionali, dei processi di <i>business</i>, dei processi di supporto e dei processi legalmente imposti).</p> <p>La griglia processi critici.</p>
2) Analisi <i>business process</i> e attività, implementazione del modello quantitativo (bottom up approach).	<p>Lo svolgimento di alcune interviste sul campo e affiancamento al personale per comprendere il funzionamento dei processi e delle attività aziendali.</p> <p>La presentazione al personale e successiva distribuzione dei questionari per la raccolta delle informazioni sulle attività.</p> <p>L'identificazione delle attività svolte dai differenti operatori e valutazione delle caratteristiche delle stesse in termini di risorse assorbite, misure di <i>output</i>, vincoli, <i>performance</i>, ecc.</p>	<p>I questionari completi con informazioni su ogni attività in termini di <i>input</i>, <i>output</i>, vincoli e risorse, misure di <i>output</i>, ecc.</p>
3) Fusione dei due approcci: il bottom-up si fonde con quello top-down .	<p>Il collegamento delle attività rilevate con l'approccio <i>bottom up</i> con i sottoprocessi/processi identificati nell'approccio <i>top down</i>.</p> <p>La sistematizzazione del materiale elaborato e lavoro «sul campo» per «fondere» in modo adeguato i due approcci.</p>	<p>I report attività/unità organizzative, report dipendenti/processi, ecc.</p> <p>I processi e attività costificate.</p>
4) L' identificazione dei processi critici dal punto di vista operativo	<p>Lo sviluppo di modelli e tecniche per l'identificazione dei processi critici dal punto di vista operativo, identificazione dei tempi di attesa, dei fattori di complessità e dei compiti, svolti dal personale, più difficoltosi.</p> <p>La valutazione del grado di informatizzazione dei processi e delle attività.</p>	<p>La matrice costi di processo/peso strategico del processo.</p> <p>Gli istogrammi tempi di attesa/tempi complessivi di attività e processi.</p>
5) Rappresentazione e l'analisi dei processi critici .	<p>La rappresentazione dei processi e dei sottoprocessi critici.</p> <p>La classificazione delle attività in attività da razionalizzare, ottimizzare o contenere.</p>	<p>La rappresentazione dei processi critici con l'evidenza del collegamento con gli altri processi.</p> <p>Il report per la definizione delle attività da razionalizzare, da ottimizzare e da contenere.</p> <p>Gli istogrammi con evidenza delle attività da contenere, da razionalizzare, da ottimizzare.</p>
6) Identificazione delle azioni per la ricerca del miglioramento delle prestazioni all'interno dei processi critici e implementazione del nuovo sistema di controllo.	<p>L'identificazione dei sottoprocessi da riorganizzare per la ricerca del miglioramento delle prestazioni.</p> <p>I criteri generali di riprogettazione.</p> <p>Gli obiettivi di riprogettazione.</p> <p>Il passaggio dai parametri prestazionali agli spunti per riprogettare i processi.</p>	<p>Le schede di misurazione dei parametri prestazionali attuali.</p> <p>Le schede per la riprogettazione e per la ricerca del miglioramento dei processi critici.</p>
<i>Fasi della macro-fase 2</i>	<i>Principali attività svolte nelle singole fasi</i>	<i>Principali output delle singole fasi</i>
1) Definizione dell' architettura del sistema Activity Based Costing .	<p>La costruzione dell'architettura dei costi di prodotto in ottica Activity Based Costing.</p> <p>La valutazione dei fattori di complessità.</p> <p>La reversione dei costi raccolti lungo i processi critici.</p>	<p>L'architettura del sistema ABC con evidenza dei fattori di complessità considerati.</p>
2) Simulazione dell'impatto del sistema ABC sui margini realizzati sui clienti/canali .	<p>La misurazione dell'impatto sui margini del nuovo sistema.</p> <p>La formulazione degli spunti per la rivisitazione dei prezzi di trasferimento interni.</p>	<p>Le matrici per misurare l'impatto del nuovo sistema sull'apprezzamento dei margini sui clienti/canali.</p>

Strategie organizzative

Nei prossimi due articoli verrà fornita ampia illustrazione delle tecniche e delle modalità di lavoro seguite dal *team* per lo sviluppo del progetto.

ALCUNE CONCLUSIONI

Gli investimenti crescenti delle imprese nell'*Information e Communication Technology* e nelle soluzioni Web da soli non sono sufficienti per perseguire con successo vantaggi competitivi rilevanti.

L'ingresso nell'economia digitale offre notevoli opportunità e nuovi spazi di azione, ma richiede contestualmente significativi impegni di risorse e innovazioni organizzative continue.

Le imprese, di ogni dimensione, devono aggiornare la propria visione organizzativa favorendo un governo d'impresa orientato all'ascolto e alla soddisfazione dei bisogni dei propri clienti.

Le imprese che per prime si riorganizzeranno in tal senso si presenteranno più pronte ad affrontare con successo i grandi cambiamenti, senza precedenti, attesi nei prossimi 5-10 anni, a forte impatto sulla competitività di ogni azienda.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Ripensare al futuro*, Il Sole - 24 Ore, Milano 1997.

D.K. CARR - H.J. JOHANSSON, *Le prassi migliori nel reengineering*, Franco Angeli, Milano, 1996.

DAVENPORT THOMAS H., *Innovazione dei processi*, Franco Angeli, Milano, 1997.

DRUKER PETER F., *Il futuro che è già qui*, Etas, Milano, 1999.

GATES BILL, *Business alla velocità del pensiero*, Modadori, Milano, 1999.

HAMMER MICHAEL, *Oltre il reengineering*, Baldini&Castoldi, Milano, 1998.

KOTTER JOHN P., *Guidare il cambiamento*, Etas, Milano, 1998.

ORIANI CARLO, *Reengineering*, Guerini e Associati, Milano, 1997.