

RAPPRESENTARE E ANALIZZARE L'IMPRESA «PER PROCESSI»

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

Come organizzarsi al fine di perseguire l'innovazione? Le logiche gestionali basate sulle attività e sui processi possono risultare una soluzione organizzativa efficace: le prime fasi da affrontare per implementare un governo d'impresa nell'esempio di un'azienda commerciale.

L'innovazione organizzativa appare sempre più determinante per fornire servizi in grado di soddisfare pienamente i bisogni dei propri clienti garantendo contestualmente gli interessi dei portatori di capitale di rischio (1).

La ricerca del miglioramento organizzativo richiede però soluzioni aziendali nuove, capaci di eliminare il fabbisogno di coordinamento richiesto dalla struttura gerarchico-funzionale e in grado di aumentare la velocità di risposta al mercato sfruttando le grandi potenzialità offerte dall'era dell'informazione digitale (2).

Una soluzione organizzativa efficace, per perseguire l'innovazione necessaria, è rappresentata

dall'introduzione in azienda di logiche gestionali basate sulle attività e sui processi (Activity Based Management).

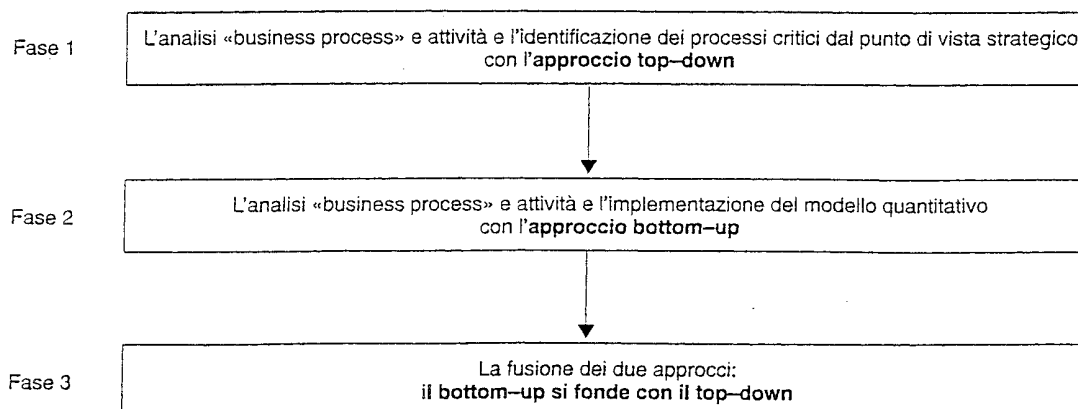
Il presente intervento vuole illustrare le prime fasi da affrontare per implementare un governo d'impresa basato sulla gestione per attività e per processi aziendali. Si riprende a tal proposito il caso Automation Group Svezia – presentato nello scorso numero della Rivista (*Amministrazione & Finanza*, n. 20/1999, pag. 35 – sviluppando il quale verranno illustrate nel dettaglio le prime 3 fasi di lavoro necessarie per l'introduzione dell'Activity Based Management (si veda Tavola 1); le fasi rimanenti verranno illustrate nell'intervento conclusivo di questa serie di tre articoli.

Note:

(1) Per approfondimenti sul tema riguardante il livello di servizio fornito al cliente in relazione agli interessi dei portatori del capitale di rischio si veda: D. Mondaini, «Calcolare i costi dei servizi accessori al prodotto», *Amministrazione&Finanza*, n. 24 del 1997.

(2) Per una collocazione dell'informazione digitale rispetto alle precedenti filosofie di gestione del cambiamento si veda la Tavola 1 dell'articolo: D. Mondaini, «Gestire il cambiamento, organizzandosi per processi», *Amministrazione&Finanza*, n. 20 del 1999.

Tavola 1 – Le prime tre fasi sviluppate per l'introduzione dell'Activity Based Management in AG Svezia



L'IDENTIFICAZIONE DEI PROCESSI CRITICI DAL PUNTO DI VISTA STRATEGICO: L'«APPROCCIO TOP-DOWN»

Nella prima fase il gruppo di lavoro preposto allo sviluppo del progetto ha affrontato i seguenti temi:

- a) *l'analisi del sistema di business, la valutazione della visione della Direzione e l'esame della strategia perseguita;*
- b) *la ricostruzione delle diverse combinazioni prodotto mercato;*
- c) *la raccolta di dati e di informazioni sulle diverse combinazioni prodotto/mercato-fatturato, margini, concorrenza, fattori critici di successo;*
- d) *la classificazione dei fattori critici di successo rilevati nelle differenti combinazioni prodotto/mercato;*
- e) *il disegno della mappa/modello d'impresa per processi/sottoprocessi aziendali;*
- f) *il collegamento fra fattori critici di successo relativi alla varie combinazioni prodotto mercato e processi/sottoprocessi;*
- g) *l'identificazione dei processi e dei sotto-processi critici dal punto di vista strategico.*

L'analisi del sistema di business, la valutazione della visione della Direzione e l'esame della strategia perseguita

Attraverso interviste alla Direzione di AG Svezia e alla Direzione di AG Group (società controllante) si sono raccolte informazioni relativamente a:

- caratteristiche delle forze competitive presenti nel business;
 - analisi degli aspetti principali della visione aziendale adottata;
 - peculiarità della strategia aziendale perseguita.
- Tali informazioni vengono sinteticamente di seguito presentate.

AG Svezia (società del Gruppo AG) con fatturato conseguito a fine esercizio 1998 di circa 50 miliardi commercializza prodotti, acquistati unicamente dalla casa madre italiana (unico fornitore), nel nord Europa e principalmente in Svezia. La situazione concorrenziale si presenta piuttosto articolata poiché insieme a pochissimi grandi concorrenti operano sul mercato di riferimento diverse piccole-medie imprese.

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

Negli ultimi due anni, nella filiale commerciale, grazie anche all'arrivo di un nuovo responsabile, si sono succeduti diversi e significativi cambiamenti organizzativo-strategici.

La struttura di vendita è cambiata radicalmente portando l'azienda da 102 dipendenti, a inizio 1997, a 58 dipendenti, nei primi mesi del 1999.

Nel caso specifico si è passati da una distribuzione

diretta a una distribuzione indiretta nella logica dei «key account» e da 300 clienti per venditore a 40 clienti per venditore.

All'inizio del 1997 erano presenti nell'anagrafica circa 10.000 clienti, a fine 1998 ve ne erano rimasti circa 1.400.

Tale processo di semplificazione che ha portato a una nuova configurazione della rete vendita è stato possibile grazie alla creazione dei Quality Partners (aziende di piccole-medie dimensioni che commercializzano i prodotti di AG Svezia) e che nei primi mesi del 1999 risultavano essere circa 25.

Ciò ha consentito di concentrare l'attenzione commerciale su alcuni prodotti «outstanding» e collocare quindi gli altri attraverso la rete dei Quality Partners.

La ricostruzione delle combinazioni «prodotto mercato»

La corretta configurazione della matrice prodotti/mercati risulta determinante per lo sviluppo di un progetto di riorganizzazione dei processi aziendali in quanto rappresenta il primo passo per l'individuazione dei processi critici.

Prima di introdurre la matrice prodotto/mercato si ricorda che i principali prodotti commercializzati da AG Svezia possono essere classificati in quattro famiglie: Portable Data Collection (terminali laser, laser palmari, radio scanners); Automation Products (sensori universali, sensori a fibre ottiche, sensori luminescenti, sensori per il controllo della temperatura), Hand Held Devices (penne ottiche, scanners laser, decodificatori); Unattended Scanners System (decodificatori industriali e controllori di processo). I valori contenuti all'interno della matrice fanno riferimento al fatturato conseguito nel 1998 nelle diverse combinazioni prodotto/mercato.

La raccolta di dati e di informazioni sulle diverse combinazioni «prodotto/mercato»

Successivamente alla configurazione della matrice esposta nella Tavola 2 occorre ricercare una serie di informazioni riconducibili alle differenti combinazioni.

Le informazioni più rilevanti risultano essere:

- il fatturato (esposto nella tavola 2),
 - i fattori critici di successo (FCS) presenti in ogni combinazione;
 - i margini realizzati in ogni combinazione;
 - la tipologia di aziende concorrenti con le quali ci si trova a competere nelle differenti combinazioni.
- Ai fini del lavoro che stiamo presentando risultano di primaria importanza i FCS rilevati in ogni combinazione, fattori che vengono descritti e messi in relazione ai mercati di riferimento nella matrice di Tavola 3 (3).

Esaminando la matrice si evince, per esempio, che per risultare competitivi nei confronti delle

Nota:

(3) Poiché AG Svezia è una società commerciale, la dimensione sulla quale impattano i FCS è esclusivamente quella del mercato/canale.

Strategie organizzative

aziende clienti «System Integrator» occorre: promuovere con successo la propria immagine, disporre di referenze accreditate, disporre di alte capacità/competenze tecniche e infine, alla luce del fatto che i tecnici di AG Svezia, durante la preparazione tecnica dell'offerta, si trovano spesso a operare con il personale dell'azienda cliente la conoscenza diretta dei tecnici dell'azienda cliente da parte dei tecnici di AG Svezia può rappresentare un «plus» importante.

La classificazione dei fattori critici di successo rilevati nelle differenti combinazioni

Una volta determinati i differenti FCS presenti nei mercati di riferimento occorre eseguire una operazione di «pesatura» dei FCS stessi, tale operazione è presentata nella Tavola 4, ciò al fine di comprendere quali dei FCS rilevati riveste la maggiore o minore importanza.

Tale «pesatura» è stata impostata dal *team* di lavoro sulla base di valutazioni di causa/effetto e successivamente tale operazione è stata validata dalla Direzione di AG Svezia e di AG Group.

Questa attività consente di qualificare i FCS, operazione che vedremo risulterà determinante nelle attività successive del progetto.

Il primo disegno della «mappa/modello d'impresa» per processi/sottoprocessi aziendali

Il modello dei processi (nelle sua prima versione) può essere configurato con una modalità di tipo «top-down». In tale approccio viene realizzata una mappa sintetica di primo livello che rappresenta il modo in cui il *management* percepisce il funzionamento dell'azienda in termini di processo.

L'esempio più noto di mappa realizzata seguendo questa tecnica è riferibile alla mappa configurata in Texas Instruments.

Per definire la quale il *management* di Texas Instruments si è posto la seguente domanda: che cosa devo fare per far funzionare competitivamente la mia azienda?

Nel caso in esame il *management* individuò sei «cose da fare»:

- devo darmi una strategia (processo sviluppo strategia);
- devo adattare i miei prodotti alle esigenze specifiche dei miei clienti (processo sviluppo prodotti);
- devo consegnare i prodotti ai miei clienti (processo evasione ordini);
- devo comunicare con i clienti (processo comunicazione clienti);

Tavola 2 – La matrice prodotti/mercati di AG Svezia (valori in milioni di lire)

Prodotto \ Mercato	Unattended Scanners System	Hand Hald Devices	Portable Date Collection	Automation Products	TOTALE MERCATO
Quality Partners	1.200	4.700	4.000	1.000	10.900
System Integrator	2.300	2.200	3.000	4.000	11.500
Aziende manifatturiere	6.000	1.800	1.400	4.000	13.200
Utenti finali vari	6.000	4.000	2.200	2.200	14.400
TOTALE PRODOTTO	15.500	12.700	10.600	11.200	50.000

Tavola 3 – La matrice fattori critici di successo / mercati di AG Svezia

(la X all'interno della matrice indica l'esistenza di relazione fra FCS e mercato)

Fattori critici di successo \ Mercati	Quality Partners	System Integrator	Aziende Manifatturiere	Utenti Finali
Referenze/immagine		X		X
Preparazione tecnica dell'offerta (pre sales)		X	X	
Affidabilità delle consegne			X	
Prezzo			X	
Condizioni di fornitura (termini di pagamento ecc.)	X			
Gestione globale dei partners	X			
Tempestività e capacità di rispondere ad ogni tipologia di ordine	X			
Conoscenza/relazione con i project managers delle aziende clienti		X		
Relazione/continuità nella relazione			X	X

– devo realizzare l'infrastruttura necessaria per costruire e distribuire il prodotto (processo di sviluppo della capacità produttiva/distributiva).

Questo tipo di approccio non è però strutturabile (al contrario dell'approccio che verrà descritto in seguito, approccio bottom-up), ma si fonda sulla capacità del *management* di concepire la propria azienda come un «insieme di cose critiche da fare» con un occhio alle strategie e uno al mercato. La qualità di configurazione di tale mappa quindi dipende in conclusione, da una parte, dalla capacità del *management* di presidiare il *business* e quindi avere chiare le «cose da fare»; dall'altra, è influenzabile dalle competenze del *team* di lavoro che riportando le diverse esperienze «vissute» nell'implementazione di altri modelli dovrebbe aiutare il *management* nelle riflessioni propedeutiche alla costruzione del modello stesso.

L'elemento fondamentale del modello presentato è quindi il processo gestionale, da intendersi come:

«un sistema di attività logicamente correlate per il conseguimento di un fine comune, significativo per l'ottenimento di prestabiliti obiettivi aziendali».

Attraverso lo svolgimento delle diverse attività lungo il processo si ottiene quindi la trasformazione di fabbisogni, di materiali e di informazioni in risultati rilevanti, con l'impiego di risorse umane e tecnologiche, entro definite condizioni fisico-tecniche e nel rispetto di specifiche norme organizzative.

Nel modello proposto in AG Svezia vengono distinte tre tipologie fondamentali di processo gestionale.

A) I processi direzionali, finalizzati a pianificare, guidare, coordinare, e valutare la gestione aziendale. Rientrano in tale ambito i processi sotto indicati:

01 – definire i principi strategici e organizzativi;
02 – sviluppare il budgeting e il reporting;
03 – analizzare il mercato e i bisogni e progettare il sistema canale/prodotto/servizio.

B) I processi di gestione caratteristica, finalizzati a fornire i prodotti e i servizi di AG Svezia al cliente, sviluppando le relazioni con lo stesso.

Questi processi sono fondamentali per garantire la permanenza di AG nel settore di appartenenza e per il conseguimento degli obiettivi operativi.

In particolare rientrano in questa categoria i seguenti processi:

04 – presentarsi al mercato;
05 – avviare e sviluppare le relazioni con i clienti, ricevere l'ordine e curare l'incasso;
06 - approvvigionarsi;
07 – svolgere le operazioni di preparazione della merce, consegnare ed installare l'applicazione al cliente.

C) I processi di supporto, finalizzati a offrire adeguato sostegno allo svolgimento degli altri processi, fornendo – ad esempio – gli elementi infrastrutturali (tecnologie, sistemi software, sistemi

gestionali, ecc.). Tra i processi di supporto sono da considerare:

08 – rappresentare le risultanze di bilancio e gestire il ciclo amministrativo e finanziario;

09 – selezionare, amministrare, formare e valutare il personale;

10 – sviluppare il sistema qualità e il sistema informativo-informatico.

La mappa dei processi evidenzia sia i collegamenti fra le differenti tipologie di processo (processi direzionali, processi operativi e processi di supporto), sia i collegamenti fra i vari processi operativi.

Dai processi direzionali discendono le linee guida che stabiliscono gli obiettivi aziendali principali e definiscono la tipologia di struttura logistico-distributiva (quest'ultima di fondamentale importanza per una commerciale come AG Svezia).

I processi di supporto forniscono invece diverse tipologie di risorse umane e gestionali necessarie al corretto svolgimento dei processi operativi/di business.

Lo schema proposto evidenzia anche i principali collegamenti logici esistenti fra i diversi processi di business i quali consentono di comprendere le relazioni causali e no fra le attività facenti parte dei processi operativi.

Ad esempio nello schema riportato è evidenziato il collegamento «politica delle demo» (politica dei prodotti dimostrativi) che indica l'utilizzo di «prodotti demo» nel processo di presentazione al mercato, politica delle demo che evidentemente ha forti collegamenti con il processo «approvvigionarsi» (alcune attività di approvvigionamento riguardano l'approvvigionamento delle demo prodotto).

Evidenziare i principali collegamenti fra i processi di business consente di innalzare la valenza qualitativa della mappa e permette di cogliere le specificità di alcune attività presenti all'interno dei processi dell'impresa rappresentata.

Il collegamento fra fattori critici di successo relativi alle varie combinazioni

«prodotto mercato» e i processi/sottoprocessi

Definiti i fattori critici di successo e rappresentata la mappa dei processi aziendali devono essere selezionati i processi critici da riorganizzare. Risulta a tal proposito molto importante individua-

Tavola 4 – Il «valore/peso» assegnato a ogni FCS

• Referenze/immagine	1
• Preparazione tecnica dell'offerta (<i>pre sales</i>)	3
• Affidabilità delle consegne	2
• Prezzo	3
• Condizioni di fornitura	2
• Gestione globale dei partners	3
• Tempestività e capacità di risposta	1
• Conoscenza/relazione con i product managers	3
• Relazione/continuità nella relazione	1

N.B. valore max 3; valore min 1

Strategie organizzative

re subito «ciò che conta» ovvero ciò che determina il successo competitivo dell'impresa.

Nella maggioranza dei casi il *management* sa che cosa non funziona in azienda, ma – fuorviato dalla cultura gerarchico funzionale – tende a individuare i problemi soprattutto a livello di funzioni. Avendo svolto le fasi di lavoro precedenti e collegando i processi individuati ai fattori critici di successo tale pericolo dovrebbe essere scongiurato. Da una parte infatti si è costruita una nuova visione (la visione per processi) e dall'altra attraverso «la pesatura» dei fattori critici (si richiama la Tavola 4) si è riflettuto su cosa l'azienda deve saper «fare bene».

Per concludere il ragionamento occorre quindi porre in relazione i FCS considerati con i processi e valutare l'impatto dei primi sui secondi.

Nella matrice di Tavola 6 è rappresentato tale incrocio e all'interno di ogni combinazione è stato evidenziato un punteggio compreso fra 0 e 24.

Tale punteggio è stato attribuito dal *team* di lavoro sulla base di valutazioni di causa/effetto e successivamente è stato validato dalla Direzione di AG Svezia e di AG Group.

Tale matrice consente di pesare l'impatto dei FCS su ogni processo e di classificare i FCS dal punto di vista del loro impatto sui processi stessi.

Come si evince dalla tabella 6 i processi che impattano maggiormente sui FCS risultano essere i seguenti:

– 04 presentarsi al mercato;

– 05 avviare e sviluppare le relazioni con il cliente, ricevere l'ordine e curare l'incasso.

Sono questi quindi i processi che contengono le attività «che contano».

Una volta «pesati» i processi e selezionati i processi critici occorre rendere tale confronto più analitico valutando l'impatto dei FCS sui sotto-processi cioè su «aggregati» di attività più piccole contenute all'interno dei processi critici.

I sotto-processi sono quindi grandezze intermedie fra i processi e le attività in essi contenute. L'individuazione dei sotto-processi avviene ancora seguendo la logica «top-down»; può essere utile a tale scopo coinvolgere per la loro identificazione oltre al *management* anche i responsabili delle funzioni chiave coinvolte nei processi critici identificati.

Questo accorgimento consente di unire alla visione «alta» del *management* una visione più operativa e quindi di grande aiuto nell'attività di identificazione.

I sotto-processi relativi al processo 04 «presentarsi al mercato» risultano essere:

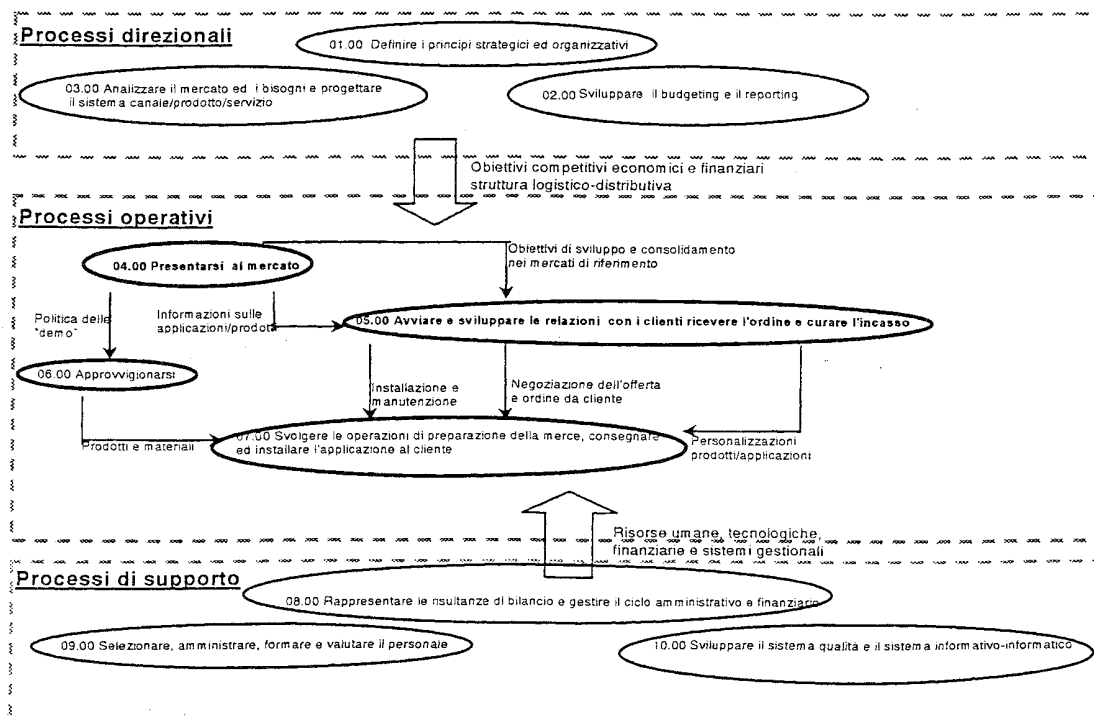
– 04.01 organizzare, dirigere e gestire la rete di vendita diretta e indiretta;

– 04.02 promuovere e curare l'immagine istituzionale;

– 04.03 formare/informare il cliente sui prodotti/servizi;

– 04.04 organizzare fiere, presentazioni e incontri.

Tavola 5 - Il modello dei processi di AG Svezia



Strategie organizzative

Lo svolgimento di alcune interviste sul campo e l'affiancamento al personale per comprendere il funzionamento dei processi e delle attività aziendali

Con l'approccio «bottom-up» vengono rilevate tutte le attività svolte in azienda. Attraverso interviste e affiancamento al personale, durante lo svolgimento dei compiti, e per mezzo dell'utilizzo di appositi questionari e *check-list* vengono rilevate le attività svolte dal personale.

In AG Svezia l'approccio «bottom-up» si è sviluppato attraverso interviste ai responsabili di funzione e al personale coinvolto nei processi critici (definiti critici nella precedente fase di lavoro).

Per una migliore comprensione da parte del *team* di lavoro del funzionamento di «parti essenziali» dei processi critici il personale è stato affiancato durante lo svolgimento della attività quotidiana e sono state rilevate e formalizzate alcune criticità rilevanti inerenti allo svolgimento di alcuni compiti legati ad alcune attività.

La presentazione al personale e la successiva distribuzione dei questionari per la raccolta delle informazioni sulle attività

La maggior parte delle informazioni per lo sviluppo dell'approccio «bottom-up» è avvenuta però attraverso le informazioni raccolte nei questionari di rilevazione delle attività precedentemente testati su alcuni «dipendenti chiave».

I questionari sono stati compilati da tutto il personale di AG Svezia (50 unità) con nessuna eccezione.

È appena il caso di ricordare che i questionari devono essere ritagliati e modellati sulla base della specificità dell'impresa oggetto di analisi.

Si presentano di seguito alcune domande conte-

nute nel questionario testato e successivamente consegnato al personale utilizzato per rilevare le attività in AG Svezia e un breve commento per chiarire il contenuto della stesse:

– quali attività svolge? Può darne una descrizione? (per attività si intende un insieme coordinato di compiti che portano alla produzione di un output ben preciso. Il numero di attività per dipendente dovrebbe essere compreso fra le 10 e le 20 attività);

– quali sono gli input delle attività svolte? (l'input di una attività può essere un'informazione, un documento, un tabulato, un evento ecc. ed è indispensabile per lo svolgimento dell'attività stessa);

– da chi si ricevono gli input? (la risposta consente di cogliere i collegamenti fra le attività e ricostruire quindi i processi);

– quali sono e a chi sono indirizzati gli output delle attività? (*come l'input, l'output può essere rappresentato da un documento, da un informazione, da un tabulato, da un prodotto, ecc.*);

– esiste la possibilità di rilevare i volumi di tale output? (*ogni output prodotto dalle attività deve essere misurato; tale misurazione consente di capire quale risultato è stato conseguito con lo svolgimento di una determinata attività*);

– nello svolgimento delle attività, si è tenuti al rispetto di una metodologia di lavoro o all'attesa di una autorizzazione? (con tale domanda si vogliono comprendere eventuali opportunità o vincoli che il personale potrebbe incontrare durante lo svolgimento dei compiti assegnati);

– che cosa determina il carico di lavoro delle attività? (*ad esempio nell'attività «inserire ordini clienti a sistema» il carico di lavoro dell'attività è rappresentato dal numero di ordini che l'operatore deve inserire*);

Tavola 7 - Il collegamento FCS e sotto-processi critici

	Reference/immagine	Preparazione tecnica dell'offerta (pre sales)	Affidabilità delle consegne	Prezzo	Condizioni di fornitura	Gestione globale dei partners	Tempestività e capacità di risposta	Conoscenza/relazione con i p.m.	Relazione/continuità nella relazione	Totale
• Organizzare, dirigere e gestire la rete di vendita diretta e indiretta	7	15	0	3	14	24	4	12	8	=87
• Promuovere e curare l'immagine istituzionale	8	3	0	3	2	18	0	9	7	=50
• Formare/informare il cliente sui prodotti/servizi	8	15	0	15	6	24	2	12	8	=90
• Organizzare fiere, presentazione e incontri	8	0	0	15	2	21	0	9	7	=62
• Avviare contatti e mantenere le relazioni con i clienti	8	24	2	24	16	24	4	24	7	=133
• Negoziare l'offerta e realizzare studi di fattibilità	7	24	12	24	14	18	6	24	7	=136
• Ricevere l'ordine, inviare la conferma al cliente, provvedere alla fatturazione e curare l'incasso	6	18	16	24	16	21	7	18	7	=133
• Fornire supporto tecnico post vendita	6	0	1	21	12	18	2	15	7	=82

N.B. valore max 24; valore min 0

– quali fattori permettono o impediscono di svolgere un lavoro di qualità, per ciascuna attività? (ad esempio l'attività «inserire ordini a sistema» può essere rallentata dalla mancanza di informazioni chiare sull'ordine o per contro essere velocizzata dall'utilizzo di sistemi informatizzati che possono evitare la digitazione dei dati dell'ordine);
– quali sono le risorse principali utilizzate per lo svolgimento delle attività? (le risorse impiegate nello svolgimento delle attività riguardano: risorse umane, personale interno e figure professionali esterne; risorse tecnologiche, macchine ufficio, computer, software; beni di consumo, cancelleria, materiali vari, ecc.).

L'identificazione delle attività svolte dai differenti operatori e la valutazione delle loro caratteristiche

Tramite l'utilizzo dei questionari e di apposite check-list in AG Svezia sono state rilevate circa 150 attività e per ogni attività si sono individuate le seguenti caratteristiche:

- descrizione attività;
- periodicità;
- numero dipendenti che svolgono la stessa attività;
- tempo dedicato;
- misure del carico di lavoro;
- ecc.

Nella Tavola 8 si presenta una descrizione sintetica di alcune attività con annesse alcune altre caratteristiche.

L'«APPROCCIO BOTTOM-UP» SI FONDE CON L'«APPROCCIO TOP-DOWN»

In tale fase il gruppo di lavoro preposto allo sviluppo del progetto ha affrontato i seguenti temi:

- a) il collegamento delle attività rilevate con l'ap-

proccio bottom up con i sottoprocessi/processi identificati nell'approccio top down;
b) la sistematizzazione del materiale elaborato e il lavoro «sul campo» per «fondere» in modo adeguato i due approcci.

Il collegamento delle attività rilevate nell'approccio «bottom-up» con i sottoprocessi/processi identificati nell'approccio «top-down»

È a questo punto che si incomincia ad apprezzare lo sviluppo delle fasi precedenti.

In tale fase infatti ogni attività viene associata a un sotto-processo/processo (4); in tal modo il modello dei processi prende vita, i processi e i sotto-processi vengono validati e vengono definiti i loro confini.

Il «modello/mappa» dei processi (definito con l'approccio «top-down») può essere a questo punto sottoposto a verifica e può subire integrazioni sulla base delle informazioni raccolte «bottom-up». Durante lo sviluppo di questo approccio si presentano diversi problemi da risolvere.

I principali sono i seguenti:

- attività elementari emerse dalle interviste che devono essere aggregate in attività di livello superiore;
- attività descritte a livello troppo macro che devono essere spezzate e rinominate;
- attività collocate inizialmente in determinati processi che non trovano un riscontro oggettivo nella logica e negli obiettivi generali del processo e che quindi devono essere ricollocate.

La scelta delle definizioni da dare alle attività rappresenta infine una problematica da non sottovalutare.

Nota:

(4) Tutta l'implementazione del modello quantitativo è stato affrontato utilizzando un apposito software per lo sviluppo dell'approccio «bottom-up» che consente di gestire tutte le informazioni inerenti alle attività e di associarle ai processi definiti con l'approccio «top-down».

Tavola 8 – Alcune attività con relative caratteristiche rilevate in AG Svezia

Descrizione attività	Periodicità	Numero dipendenti che svolgono la stessa attività	Tempo dedicato (ore annue totali)	Misure del carico di lavoro
Analizzare i problemi della rete vendita	Giornaliera	2	880	Numero problemi da analizzare
Consigliare e supportare i Quality partners in offerte complesse	Giornaliera	6	1.086	Numero offerte complesse effettuate dai Quality Partner
Introdurre nuovi prodotti	Mensile	3	295	Numero nuovi prodotti
Aggiornare le anagrafiche clienti	Settimanale	1	144	Numero aggiornamenti
Verificare lo stato di salute degli ordini pending	Giornaliera	8	1.760	Numero verifiche
Visitare il cliente e condurre la trattativa	Giornaliera	14	5.290	Numero visite/ Numero trattative

Strategie organizzative

La definizione deve poter descrivere in maniera chiara e inequivocabile il contenuto della attività stesse a cui si riferisce e possibilmente far riferimento all'output che produce.

Attraverso l'utilizzo di un data base specifico (data base per il reporting bottom-up/topdown) il team di lavoro ha ricostruito il collegamento fra processi/sottoprocessi/attività e personale appartenente alle differenti unità organizzative coinvolte.

Ma come avviene operativamente tale collegamento?

Una volta ottenuti e validati i questionari le attività vengono inserite nel data base citato e successivamente vengono collegate attraverso una codifica al sottoprocesso che era stato precedentemente associato univocamente a un processo.

Quest'ultima è una attività molto delicata sia perché occorre sensibilità ed esperienza per allocare correttamente le attività nei sotto-processi; sia perché da questa attività dipendono i confini dei processi e naturalmente l'ammontare delle risorse dagli stessi assorbite.

Nella Tavola 9 viene presentato il report che evi-

denzia le relazioni fra processi/unità organizzative e personale coinvolto.

La legenda indica il numero di persone coinvolte. I quadranti chiari indicano un coinvolgimento inferiore a tre persone, il quadrato scuro indica invece un coinvolgimento di un numero di persone comprese fra le 3 e le 5 unità, infine in riquadro chiaro/scuro indica il massimo grado di coinvolgimento più di 8 persone.

Come si può facilmente notare dalla matrice presentata i processi «presentarsi al mercato»; e «avviare e sviluppare le relazioni con i clienti, ricevere l'ordine e curare l'incasso» coinvolgono il maggior numero di unità e il maggior numero di persone.

La sistematizzazione del materiale elaborato e il lavoro «sul campo» per «fondere» in modo adeguato i due approcci

Risulta sempre indispensabile una volta raccolte le informazioni con questionari e interviste e successivamente a un primo legame dell'attività ai processi ritornare «sul campo» e riverificare insieme al personale stesso la correttezza delle prime elaborazioni.

Tavola 9 - Il coinvolgimento del personale lungo i processi

	 < 3						
8 >	 < 3						
	 > 8						
		Managing director	Finance & Administration	Marketing & Com.	Dir. sales Team	Ind. sales Team	Uss Tech. Team
							EDP
• Definire i principi strategici e organizzativi							
• Budgeting e Reporting							
• Analizzare il mercato e i bisogni e progettare il sistema canale/prodotto/servizio							
• Presentarsi al mercato							
• Avviare e sviluppare le relazione con i clienti, ricevere l'ordine e curare l'incasso							
• Approvvigionarsi							
• Svolgere le operazioni di preparazione della merce, consegnare e installare l'applicazione al cliente							
• Rappresentare le risultanze di bilancio e gestire il ciclo amministrativo e finanziario							
• Selezionare, amministrare, formare e valutare il personale							
• Sviluppare il sistema qualità e il sistema informativo-informatico							

Il lavoro di sistematizzazione e di pulitura diviene fondamentale per proseguire con le altre attività sicuri di non trascinarsi imperfezioni significative nei dati.

Poiché «la fusione» dei due approcci avviene a un livello molto analitico (il collegamento avviene a livello di attività, cioè ogni attività svolta da ogni dipendente è ricondotta a ogni sotto-processo che a sua volta ha un collegamento con un processo, collegamento univoco) il reporting si presenta particolarmente ricco.

I principali report ottenibili risultano essere:

- elenco dipendenti per processo;
- attività per dipendente;
- attività per unità organizzativa;
- elenco attività e valore per processo;
- elenco documenti per processo;
- costi per attività e processo;
- ecc.

Fra questi uno dei più significativi riguarda i costi del personale per attività/sotto-processo/processo.

La valorizzazione dei costi di processo è possibile attraverso la valorizzazione delle ore indicate dal personale per lo svolgimento della attività (si veda Tavola 10).

Possiamo concludere che i processi che assorbono maggiori costi (in termini di personale) sono ancora una volta i processi: 04 – «presentarsi al mercato» e 05 – «avviare e sviluppare le relazioni con i clienti, ricevere l'ordine e curare l'incasso».

Da soli questi due processi assorbono circa il 74 per cento dei costi del personale.

I processi che erano risultati critici dal punto di vista strategico si rivelano altrettanto critici dal punto di vista operativo a causa dell'alto numero di ore e quindi di costi assorbiti dalle attività facenti parte degli stessi processi.

BIBLIOGRAFIA

BERCHI, R. – FONTANAZZA, M., *La semplificazione dei processi aziendali*, Etas Libri, 1991.

BUSELLU, G. – COSTANTIN, P. – MERLINO, M., «L'organizzazione process driven», *Sviluppo & Organizzazione*, n. 142, marzo-aprile 1994.

ORIANI, G. – SOMMADOSSI, S., «Riprogettare l'azienda quale approccio al ridisegno dei processi aziendali?» *Economia & Management*, n. 5 settembre 1994.

RACHELI U. – PERRONE V., «Modelli per la gestione del cambiamento organizzativo», *Economia & Management*, n. 4 luglio 1997.

RACHELI U., PERRONE V., «Reingegnerizzazione dei processi aziendali», *Economia & Management*, n. 1, 1995.

GARROT, T., «Il management basato sulle attività riflessioni sulle nozioni di base», *Budget*, n. 7, 3°, trimestre 1996.

Tavola 10 – Il costo del personale per i differenti processi (valori in milioni di lire)

	Ripartizione costi personale in %
• Definire i principi strategici e organizzativi	205
• Budgeting e Reporting	190
• Analizzare il mercato e i bisogni e progettare il sistema canale/prodotto/servizio	271
• Presentarsi al mercato	1.467
• Avviare e sviluppare le relazioni con i clienti, ricevere l'ordine e curare l'incasso	3.044
• Approvvigionarsi	166
• Svolgere le operazioni di preparazione della merce, consegnare e installare l'applicazione	200
• Rappresentare le risultanze di bilancio e gestire il ciclo amministrativo e finanziario	274
• Selezionare, amministrare, formare e valutare il personale	85
• Sviluppare il sistema qualità e il sistema informativo-informatico	248
Tot.	6.150