

## RIORGANIZZARE I PROCESSI CRITICI PER MIGLIORARE LE PRESTAZIONI D'IMPRESA

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

*Per procedere a una riorganizzazione dei processi critici all'interno di un'azienda occorre individuare, da un lato, le performance attuali e, dall'altro, gli adeguati criteri di riprogettazione: le fasi per poter condurre a conclusione l'iter che permetta di governare un'impresa «per processi».*

La riorganizzazione dei processi aziendali è un'attività creativa. Riorganizzare un processo significa definire nuove regole operative per lo svolgimento delle attività all'interno del processo stesso dopo aver valutato le modalità di funzionamento attuali e aver fissato i nuovi obiettivi di *performance*.

Nella definizione delle nuove regole è bene tener presente però che se, da una parte, l'attività di comprensione delle modalità operative attuali non deve essere oltremodo dettagliata (1), dall'altra la riorganizzazione non dovrebbe scivolare in quello che Hammer e Champy chiamano «la pianificazione infinita e l'esecuzione impeccabile» (2).

La logica che si suggerisce dovrebbe pertanto prevedere un percorso nel quale, si progetta la nuova modalità di funzionamento, si sperimenta la nuova idea e si riorganizza il processo in conseguenza ai risultati empirici dell'attività di sperimentazione. In altre parole si ritiene preferibile uscire dal «fare la cosa giusta al primo colpo» questo perché molte volte i costi collegati all'analisi per prevenire problemi ed errori e prevederme i risultati risultano maggiori del costo degli errori stessi.

Alla luce della logica esposta, la riorganizzazione dei processi aziendali risulta essere quindi un'attività creativa in cui analisi, innovazione, sperimentazione e apprendimento si susseguono iterativamente e indissolubilmente.

Conseguentemente il percorso che porta a rivedere i processi aziendali è necessariamente un percorso «destrutturato»; poiché nonostante siano fissati gli obiettivi per la riorganizzazione, non possono essere definiti a priori né il punto di arrivo del percorso di riorganizzazione, né in modo preciso le modalità con cui esso sarà raggiunto.

Dopo aver introdotto il caso e presentato in generale le fasi d'affrontare per sviluppare un progetto di «Activity Based Management» («Gestire il cambiamento, organizzandosi per processi», *Amministrazione&Finanza*, n. 20/1999, pag. 35) nonché aver esaminato in concreto le prime fasi da seguire per l'implementazione («Rappresentare e analizzare l'impresa "per processi"», *Amministrazione & Finanza*, n. 21/1999, pag. 21), in questo terzo intervento vengono illustrati i passi da seguire per sviluppare possibili percorsi di riorganizzazione dei processi aziendali critici che, anticipiamo, si basano sull'individuazione delle *performance* attuali di processo e su adeguati criteri di riprogettazione.

Si riprende a tal proposito il caso AG Svezia sviluppando il quale verranno illustrate le ultime tre fasi di lavoro necessarie per l'introduzione dell'Activity Based Management (si veda Tavola 1) (3).

Si riprende a tal proposito il caso AG Svezia sviluppando il quale verranno illustrate le ultime tre fasi di lavoro necessarie per l'introduzione dell'Activity Based Management (si veda Tavola 1) (3).

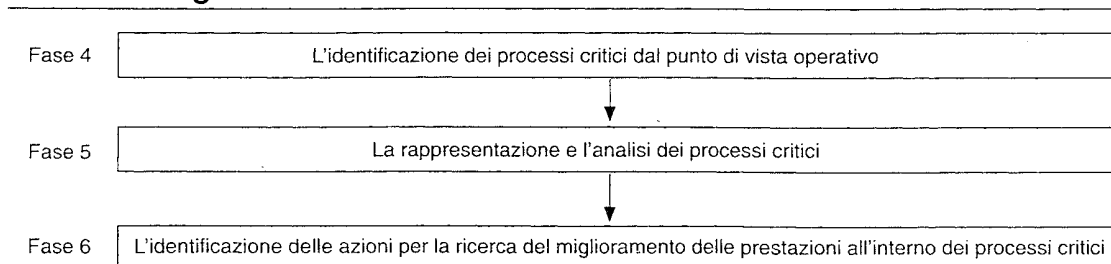
### Note:

(1) La comprensione delle modalità di funzionamento dei processi aziendali, realizzata con l'approccio «bottom-up», (approccio descritto in «Rappresentare e analizzare l'impresa "per processi"», *Amministrazione&Finanza*, n. 21/1999, pag. 21) è fondamentale per lo sviluppo di un progetto di Activity Based Management, tale approccio deve essere condotto però evitando analisi troppo sofisticate, inutili e ridondanti.

(2) Hammer, Champy, *Ripensare l'azienda*, Sperling&Kupfer, 1994.

(3) Le prime tre fasi sono state presentate nel nostro precedente intervento: «Rappresentare e analizzare l'impresa "per processi"» *Amministrazione&Finanza*, n. 21/1999, pag. 21.

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



# Strategie organizzative

È appena il caso di sottolineare che tutte le fasi illustrate nel presente intervento fanno riferimento alle soluzioni organizzative pensate lungo il processo 04.00 «presentarsi al mercato», processo già identificato come critico nel nostro precedente intervento. In particolare verranno mostrate le problematiche e i percorsi riorganizzativi di due sotto-processi appartenenti al processo 04.00:

- il sotto-processo «organizzare fiere, manifestazioni ed incontri»
- il sotto-processo «formare/informare il cliente su prodotti/servizi».

## IDENTIFICARE PROCESSI CRITICI DAL PUNTO DI VISTA OPERATIVO

L'identificazione dei processi critici dal punto di vista operativo è stata condotta in AG Svezia attraverso lo sviluppo dei seguenti aspetti:

- a) lo sviluppo di modelli e tecniche per l'identificazione dei processi critici dal punto di vista operativo;
- b) l'identificazione dei tempi di attesa e dei fattori di complessità;
- c) la valutazione del grado di informatizzazione delle attività e dei processi.

*Lo sviluppo di modelli e tecniche per l'identificazione dei processi critici dal punto di vista operativo*

La criticità operativa di un processo aziendale può essere identificata valutando principalmente:

1. il numero di unità organizzative coinvolte nel processo;
2. il numero di persone impiegate nel processo;

3. l'ammontare di costi assorbiti dalle attività lungo il processo;
4. i tempi di attesa e le tipologie di fattori di complessità rilevate in corrispondenza delle attività lungo il processo;
5. il grado di informatizzazione delle attività e dei processi;
6. il tempo dedicato ad attività che non aggiungono valore e ad attività da razionalizzare.

I primi tre parametri di valutazione citati, sono stati illustrati nel precedente intervento al quale rinviamo; in seguito verranno invece approfonditi i parametri di valutazione relativi ai tempi di attesa, alle differenti tipologie di fattori di complessità, al grado di informatizzazione delle attività, al tempo assorbito dalle attività che non aggiungono valore e al tempo assorbito dalle attività da razionalizzare.

*L'identificazione dei tempi di attesa e dei fattori di complessità*

La rilevazione di un tempo di attesa (4) in corrispondenza dello svolgimento di un'attività indica un certo grado di inefficienza nello svolgimento dell'attività stessa.

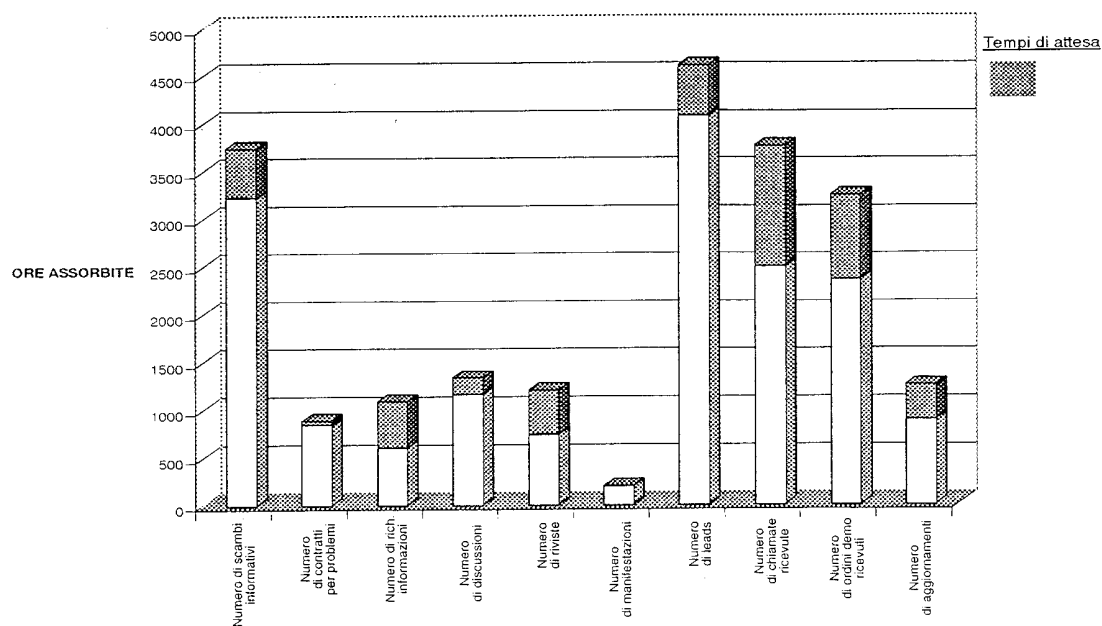
Infatti il tempo di attesa è quel tempo che non si sarebbe impiegato se si fosse potuto svolgere l'attività in condizioni ottimali in relazione a strumenti e informazioni.

Nell'istogramma presentato nella Tavola 2, vengo-

**Nota:**

(4) Rilevazione che può essere effettuata nel momento in cui si raccolgono le informazioni, tramite interviste e questionari, relative alle caratteristiche delle attività svolte dal personale.

**Tavola 2 – Le ore totali, i tempi di attesa e i fattori di complessità degli «activity pool» del processo «presentarsi al mercato»**



no illustrate le seguenti informazioni: da un lato, il totale delle ore assorbite e i tempi di attesa e, dall'altro, i fattori di complessità (indicati alla base di ogni colonna e più sotto descritti) relativamente a gruppi di attività omogenee per fattore di complessità (*activity pool*) (5), contenute nel processo 04.00 «presentarsi al mercato», processo che come è stato illustrato nel precedente nostro intervento risulta essere per AG Svezia un processo assolutamente critico.

L'altezza delle colonne indica quindi il numero di ore assorbite per lo svolgimento di alcune attività mentre la parte contrassegnata dal colore grigio indica la parte di ore «disperse» in tempo di attesa. Ad esempio, facendo riferimento alla penultima colonna dell'istogramma, che indica il numero di ore assorbite dalle attività svolte per gestire l'assegnazione dei prodotti dimostrativi (più di 3.000 ore) si può notare che quasi un terzo riguardano ore spese in tempo di attesa, cioè tempo per reperire informazioni non immediatamente disponibili e/o tempo per far funzionare strumenti operativi non sempre adeguati alle necessità.

La rilevazione di un così alto di numero di ore impiegate dal personale in tempi di attesa indica certamente una disfunzione rilevante lungo il processo.

Il fattore di complessità invece consiste nella variabile che determina la quantità di carico di lavoro, ovvero la causa principale dell'aumento del tempo dedicato per lo svolgimento di una certa attività. Sempre in riferimento al numero di ore impiegate in attività legate alla gestione dei prodotti dimostrativi risulta che la misura del carico di lavoro/fattore di complessità è rappresentato dal numero di ordini relativi a prodotti consegnati dalla forza vendita ai clienti in dimostrazione.

La colonna dell'istogramma più alta rappresenta invece il numero di ore (circa 4.500) assorbite dal gruppo di attività legate all'acquisizione di contatti commerciali attraverso fiere ed eventi diversi. In questo caso il tempo assorbito dai tempi di attesa (parte grigia delle colonne dell'istogramma) è significativamente inferiore e la criticità maggiore è rappresentata dall'alto numero di ore complessive impiegate dal personale in tali attività.

Le altre colonne con i relativi fattori di complessità si riferiscono infine ad altri «activity pool» del processo «presentarsi al mercato».

## *La valutazione del grado di informatizzazione delle attività e dei processi*

Un altro parametro che fornisce utili indicazioni per valutare il grado di criticità operativa di un processo consiste nella valutazione del grado di informatizzazione delle attività lungo i processi stessi.

Il grado di informatizzazione può essere misurato analizzando il numero di documenti «su file» utilizzati e prodotti con lo svolgimento delle attività lungo il processo rispetto al numero di documenti

totali (su file e su carta) utilizzati e prodotti con lo svolgimento delle attività stesse.

Tali informazioni sono state raccolte in AG con le interviste e i questionari di rilevazione delle attività, illustrati nel precedente intervento e successivamente attraverso l'utilizzo di un apposito data base sono stati elaborati alcuni *report* esplicativi del grado di informatizzazione delle attività lungo il processo.

Nel caso del processo 04.00 «presentarsi al mercato» il grado di informatizzazione rilevato è risultato del 40 per cento.

Tale valore è indicativo della possibilità di miglioramento del processo oggetto di indagine attraverso una diminuzione dei documenti scambiati e archiviati su carta.

## **RAPPRESENTARE E ANALIZZARE I PROCESSI CRITICI**

Una volta identificati i processi e i sotto-processi critici, anche dal punto di vista operativo, è indispensabile rappresentarli per comprendere e analizzare, da una parte, i collegamenti fra i processi critici stessi e gli altri processi aziendali e, dall'altra, per cogliere le interrelazioni fra le attività appartenenti al processo esaminato.

Nella tavola 3 è riportata una rappresentazione semplificata (6) del processo «04 presentarsi al mercato».

Ricordiamo che i sotto-processi relativi al processo 04.00 «presentarsi al mercato», introdotti nell'intervento precedente, risultano essere i seguenti:

- 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.

Il sotto-processo 04.02 «promuovere e curare l'immagine istituzionale» e il sotto-processo 04.04 «organizzare fiere, presentazioni e incontri», sono stati aggregati poiché raccolgono attività omogenee aventi le medesime finalità.

Ciò ha permesso di semplificare ulteriormente la rappresentazione del processo.

### **Note:**

(5) L'activity pool è costituito da un gruppo di attività aventi il medesimo fattore di complessità, nel caso che stiamo esaminando viene presentato come una grandezza intermedia fra sotto-processo e attività.

(6) Per approfondimenti sul tema della rappresentazioni dei processi si veda: A. Molinaroli e M. Rosolin in «Manuale di organizzazione aziendale», Volume 5 - capitolo 13, Utet, 1996. Gli autori forniscono nel loro intervento alcuni spunti per la rappresentazione di differenti tipologie di processi: processi prevalentemente basati sulla trasformazione/spostamento di materiali, processi prevalentemente focalizzati sulla trasformazione di informazioni, ed infine processi di scambio di impegni di lavoro (gestione per progetti).

# Strategie organizzative

All'interno della Tavola 3 sono state evidenziate le seguenti tipologie di collegamenti.

## Il primo tipo di collegamenti

Una prima tipologia riguarda le relazioni esistenti fra informazioni e decisioni proprie di attività svolte all'interno dei processi direzionali ed attività svolte all'interno del processo 04.00 «presentarsi al mercato».

Come si può notare dal processo 03.00 «analizzare il mercato ed i bisogni e progettare il sistema canale/prodotto/servizio» e dal processo 01.00 «definire i principi strategici ed organizzativi (entrambi processi direzionali) partono collegamenti indicativi di direttive, informazioni e regole, necessari al funzionamento dei sotto-processi appartenenti al processo 04.00.

Ad esempio le recenti scelte compiute dalla direzione di AG relativamente alla differente configurazione della rete distributiva condizionano lo svolgimento delle attività contenute nei sotto-processi 04.01 - (04.02 e 04.04) - 04.03.

## Il secondo tipo di collegamenti

Una seconda tipologia di collegamenti fa riferimento alle relazioni esistenti fra altri processi operativi o di business, come ad esempio il processo 06.00 «approvvigionarsi» ed i sotto-processi del processo 04.00.

In questo caso ad esempio, il collegamento evidenziato fra il processo 06.00 ed il sotto-processo 04.03 «formare/informare il cliente sui prodotti/servizi» è riconducibile alla politica dei prodotti dimostrativi (demo). Infatti è all'interno del processo 06.00 approvvigionarsi che vengono effettuate attività che pongono in condizione la forza di vendita di informare il clienti anche attraverso la consegna di prodotto dimostrativi.

Il collegamento fra sotto-processo 04.03 ed il processo 07.00 mette in evidenza invece che le attività di gestione delle demo svolte all'interno del sotto-processo 04.03 forniscono le indicazioni al personale che svolge attività di preparazione della merce e che evidentemente dovrà predisporre nei tempi e nei luoghi adeguati i prodotti dimostrativi.

## Il terzo tipo di collegamenti

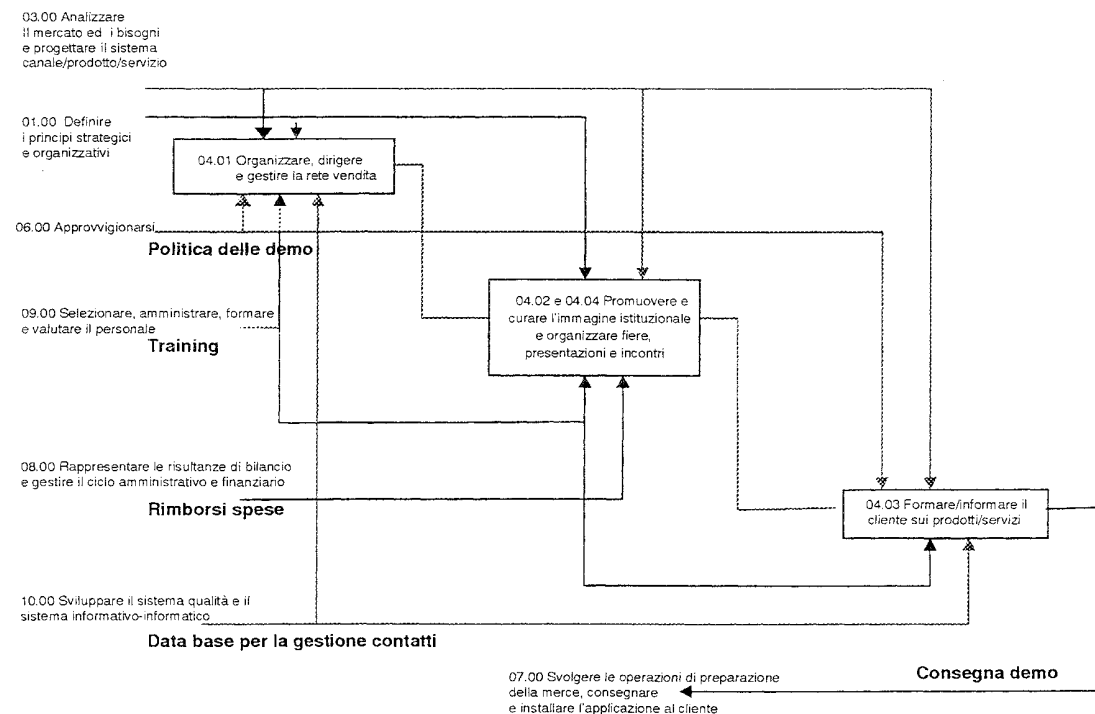
Un'ultima tipologia di collegamenti è relativa alle relazioni fra processi di supporto e sotto-processi del processo 04.00.

Nella tavola 3 sono state riportate alcune «cause» di collegamento.

L'attività di training, erogata al personale delle reti vendita di AG, attività svolta nel processo 09.00 «selezionare, amministrare, formare e valutare il personale» ha forti relazioni con tutti i sotto-processi del processo 04.00.

## Tavola 3

### La rappresentazione semplificata del processo «presentarsi al mercato»



# Strategie organizzative

Le attività legate alla problematica dei rimborsi spese «rientranti» nel processo 08.00 «rappresentare le risultanze di bilancio e gestire il ciclo amministrativo e finanziario», che risultano strettamente collegate ad alcune attività svolte dal personale delle reti vendita (agenti, managers); attività di visita ai clienti e di presenza alle fiere e alle manifestazioni.

Infine l'attività legata alla gestione del *data base* contenente i nominativi di clienti e di potenziali clienti è strettamente interdipendente da moltissime attività proprie del processo 04.00 presentarsi al mercato.

In definitiva possiamo concludere che le tecniche di rappresentazione portano alla luce i principali collegamenti fra attività svolte nei differenti processi aziendali nella logica di cliente-fornitore interni.

*La classificazione delle attività in «da razionalizzare», «da ottimizzare» o «da contenere»*

Coma anticipato, la criticità operativa di un processo si misura anche dal tempo assorbito dalle attività che non aggiungono valore per il cliente e dal tempo assorbito dalle attività da razionalizzare cioè dalle attività che non aggiungono valore, ma che devono essere necessariamente svolte.

Dopo aver valutato il numero di persone e unità organizzative coinvolte, calcolati i costi assorbiti dalla attività lungo il processi e misurati i tempi di attesa e il grado di informatizzazione delle attività e dopo aver rappresentato, anche con modalità semplificata, i processi critici è necessario analizzare attività per attività al fine di provvedere a una

loro classificazione in attività da ottimizzare, in attività da razionalizzare e in attività da contenere. In AG Svezia tutte le attività appartenenti ai processi critici (circa 60) sono state classificate in attività da ottimizzare, da razionalizzare e da contenere.

Nella Tavola 4 presentiamo alcuni esempi di attività classificate.

Procedendo con la classificazione di tutte le attività contenute nei processi critici si è arrivati a determinare il numero di ore assorbite rispettivamente in attività da ottimizzare, da razionalizzare e da contenere nei processi critici stessi.

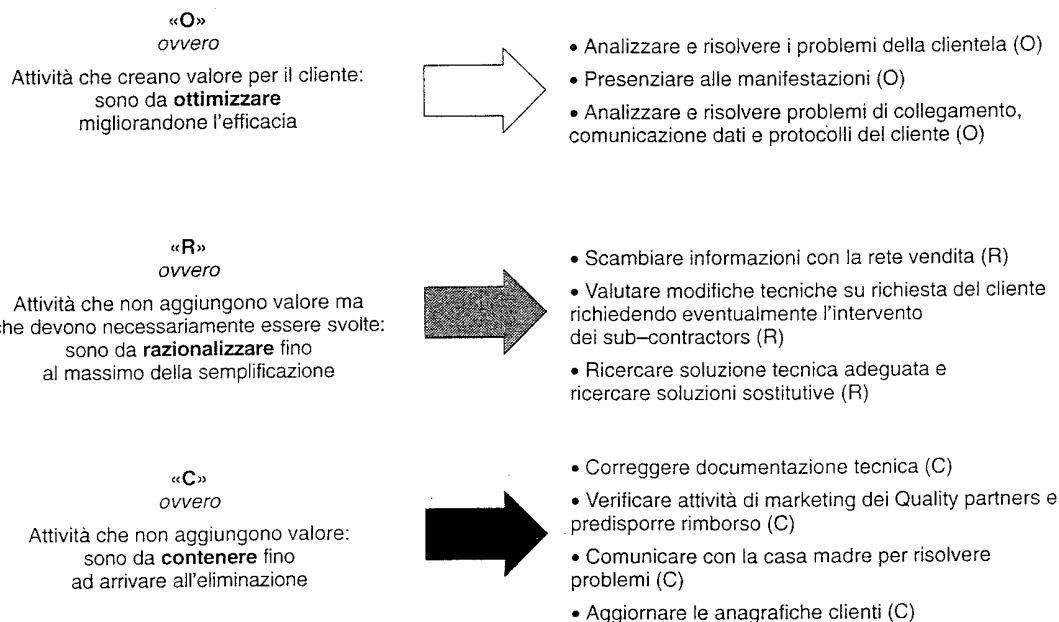
Nella Tavola 5 è riportata una sintetica rappresentazione della classificazione conclusiva delle attività contenute nel processo 04.00 «presentarsi al mercato» suddivise per sotto-processi.

L'altezza delle colonne dell'istogramma indica il numero di ore assorbite dal totale delle attività svolte nei tre sotto-processi:

- 04.01 organizzare, dirigere e gestire la rete di vendita diretta e indiretta;
- (04.02 – 04.04) promuovere e curare l'immagine istituzionale; organizzare fiere, presentazioni e incontri;
- 04.03 formare/informare il cliente sui prodotti/servizi.

La parte di colore bianco indica il numero di ore assorbite da attività che creano valore per il cliente, ma da ottimizzare migliorandone l'efficacia. La parte di colore grigio indica invece il numero di ore corrispondenti alle ore assorbite in attività da razionalizzare, infine la parte di colore nero indica le ore assorbite da attività da contenere.

## Tavola 4 – Esempi di classificazione di alcune attività appartenenti ai processi critici



# Strategie organizzative

Dall'analisi è emerso che sia all'interno del sottoprocesso 04.01 sia all'interno del sottoprocesso 04.03 vi sono moltissime ore assorbite da attività da razionalizzare (4.716 ore nel sottoprocesso 04.01 e 7.862 ore nel processo 04.03), mentre all'interno del sottoprocesso (04.02-04.03) moltissime ore sono relative ad attività da ottimizzare migliorando l'efficacia di queste. Mostriamo nella parte finale del presente intervento i percorsi possibili per ricercare miglioramenti gestionali all'interno dei sottoprocessi 04.03 «formare/informare il cliente sui prodotti servizi» e (04.02-04.04) «organizzare fiere, manifestazione ed eventi».

## PROCESSI CRITICI: L'IDENTIFICAZIONE DELLE AZIONI PER LA RICERCA DEL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI

L'ultima fase di lavoro affrontata per la ricerca del miglioramento delle prestazioni all'interno dei processi critici di AG Svezia, ha previsto lo sviluppo dei seguenti punti:

- l'identificazione di criteri di riorganizzazione adeguati;
- la fissazione degli obiettivi di riorganizzazione;
- il passaggio dai parametri prestazionali agli spunti per la riorganizzazione dei processi.

### *L'identificazione di criteri di riorganizzazione adeguati*

Abbiamo già avuto modo di dire che la riorganizzazione di un processo è una attività «destruttu-

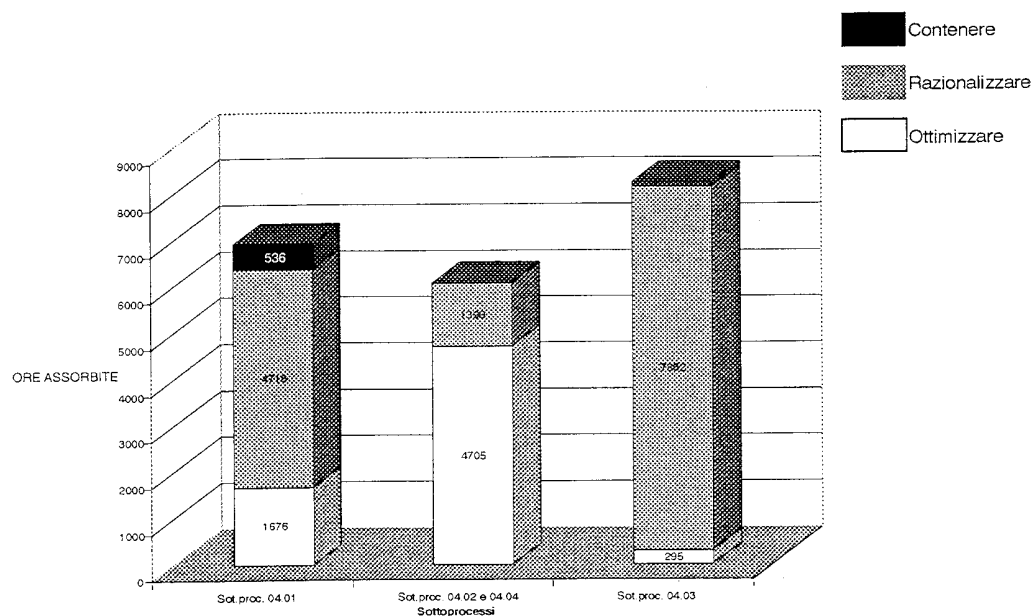
rata», tuttavia esistono delle linee guida e dei criteri a cui è possibile fare riferimento.

I criteri generali principali sono i seguenti:

- eliminazione/riduzione delle attività a non valore, sviluppo di documenti inutili, controlli ridondanti, autorizzazioni non necessarie;
- ottimizzazione del flusso, riduzione della complessità del flusso informativo e di documentazione;
- «parallelizzazione»/sovrapposizione, «parallelizzazione» di attività prima poste in sequenza;
- separazione delle attività standard da attività complesse, tale separazione consente di utilizzare risorse con elevate capacità solo su attività complesse;
- separazione delle attività principali dalle attività di supporto, stabilendo un flusso prioritario di informazioni per i processi principali;
- modifica del concetto di controllo, diminuendo – da una parte – i controlli lungo il processo poco utili e – dall'altra – rafforzando il processo di controllo per indurre i giusti comportamenti;
- creazione di unità di processo, attraverso la creazione di unità responsabili dell'intero processo;
- competenze multiple, creazione di mansioni con competenze multiple;
- process owner/process manager*, introduzione di una figura responsabile dell'efficacia e dell'efficienza di un processo transfunzionale.
- sistemi di valutazione, retribuzione e carriera, che inducano lungo il processo i comportamenti desiderati.

Si mostra in seguito la riorganizzazione di alcuni sottoprocessi attraverso l'utilizzo di alcuni dei criteri citati.

**Tavola 5 – Una riclassificazione delle attività del processo: presentarsi al mercato**



# Strategie organizzative

## La fissazione di obiettivi di riorganizzazione

Risulta indispensabile per la partenza del processo di riorganizzazione, la fissazione degli obiettivi prestazionali che i nuovi processi/sotto-processi dovranno conseguire.

L'identificazione degli obiettivi risponde a due precise esigenze, da un lato indica lo sforzo richiesto e le risorse necessarie da mettere in campo per ottenere i risultati auspicati, dall'altro è utile per verificare la reale efficacia dell'intervento di riorganizzazione.

Gli obiettivi di riorganizzazione possono essere fissati seguendo principalmente due modalità:

- obiettivi stimati dall'esistente: gli obiettivi in questo caso vengono definiti in base alle prestazioni attuali del processo/sotto-processo;
- obiettivi strategicamente definiti: in questo caso gli obiettivi vengono determinati dall'esterno per esempio, in base a studi di benchmarking.

Nella Tavola 6 sono illustrati i due percorsi che hanno portato alla definizione degli obiettivi di riorganizzazione di alcuni sotto-processi critici in AG Svezia.

Da una parte infatti si è deciso di avviare uno studio di benchmarking (a oggi in corso) fra le imprese del gruppo per individuare i «benchmark di processo», che rappresenteranno nuovi obiettivi a cui fare riferimento per il miglioramento delle prestazioni dei processi critici; dall'altra parte gli obiettivi di riorganizzazione sono stati fissati alla luce delle *performance* attuali di processo.

## Il passaggio dai parametri prestazionali agli spunti per la riorganizzazione dei processi

Nella Tavola 7 sono sintetizzati alcuni parametri di prestazioni del sotto-processo 04.03 «formare/informare il cliente sui prodotti/servizi», nel caso specifico i parametri prestazionali sono stati suddivisi in: indici di tempo, indici di costo, indici di qualità e indici di adeguatezza.

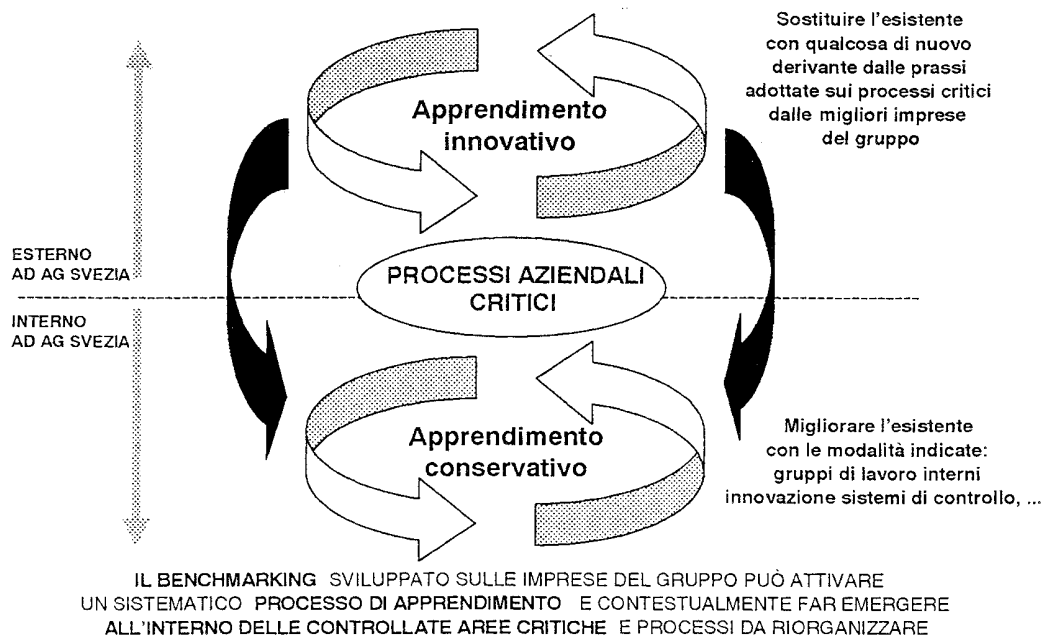
Tali indici fanno riferimento alle attività legate alla gestione dei prodotti dimostrativi che rappresenta una gestione molto significativa all'interno del sotto-processo 04.03.

Dalla Tavola 7 emerge che 8.257 ore sono assorbite dal sotto-processo esaminato e gran parte di queste sono assorbite dalle attività di gestione dei prodotti dimostrativi. Il fattore di complessità individuato per questo sotto-processo invece è costituito dal numero di ordini demo 1448.

Al processo *gestione demo* partecipano circa 30 persone con un costo complessivo (misurato valorizzando le ore di lavoro assorbite da tale processo) di circa 495 milioni, con conseguente costo unitario gestionale per ogni prodotto dimostrativo di circa 342 mila lire.

Il grado di informatizzazione del processo è misurato rapportando il numero totale dei documenti prodotti per lo svolgimento delle attività di gestione delle demo al totale documenti prodotti. Ne risulta una percentuale del 42 per cento, valore che indica un buon margine di miglioramento del processo attraverso una diminuzione di documentazione su carta.

**Tavola 6 – Il processo di definizione degli obiettivi di riprogettazione in AG Svezia per i sotto-processi critici**



# Strategie organizzative

Sempre all'interno della tavola sono presenti alcune sintetiche indicazioni per la riorganizzazione del processo che come emerso nei parametri presentati risulta assolutamente inefficiente.

La riorganizzazione di questo processo deve avvenire attraverso la formazione di un gruppo di lavoro che utilizzando alcuni dei criteri generali di riorganizzazione, sopra citati, induca i cambiamenti auspicati modificando radicalmente le modalità operative di funzionamento del sotto-processo stesso.

Nel caso specifico, la riorganizzazione passerà attraverso l'utilizzo del criterio basato sull'eliminazione/riduzione delle attività a non valore aggiunto associato al criterio dell'ottimizzazione del flusso informativo e alla creazione di unità di processo.

Infine i principali obiettivi di riorganizzazione, basati su obiettivi interni, consistono:

- in una drastica riduzione delle persone coinvolte lungo il processo;
- nella riduzione degli ordini di prodotti dimostrativi mantenendo inalterato il livello in termini di informazione sui prodotti forniti ai clienti;
- nella riduzione di costi gestionali associati a tale gestione.

La riorganizzazione del processo 04.03 «formare/informare il cliente sui prodotti/servizi», a oggi tuttora in corso, consente da una parte quindi di conseguire una drastica riduzione dei costi gestionali associati alle demo, dall'altra permette di liberare notevoli risorse (notevoli ore dipendente) da impiegare in attività ad alto valore aggiunto.

Nella Tavola 8 sono sintetizzati alcuni parametri di prestazioni relativi al sotto-processo

(04.02-04.04) «organizzare fiere presentazioni ed incontri e parteciparvi».

Le attività di contatto per finalità commerciali collegate a questo sotto-processo assorbono una quantità di ore notevole (5.995 ore), con una media di 1,7 contatti per ora assorbita. Anche questo sotto-processo implica notevoli costi, 478 milioni circa. Con un «costo contatto commerciale» di circa 137 mila lire.

Come per il precedente sotto-processo l'indice di adeguatezza del sistemi informativi mostra la presenza di un'area di miglioramento:

La criticità di questo sotto-processo non risiede tanto nell'alto costo per contatto (137 mila lire), ma nella difficoltà a comprendere la qualità effettiva del contatto commerciale (esiste quindi un problema di efficacia). Per riorganizzare tale sotto-processo si è utilizzato il criterio generale «innovare il sistema di controllo».

Il sistema proposto si è basato sulla revisione del sistema di reporting di AG con lo scopo di monitorare la qualità effettiva dei contatti generati e quindi l'efficacia delle attività legate alla partecipazione a fiere e a manifestazioni da parte di tutto il personale commerciale (considerando che AG è una filiale commerciale, quasi tutti i dipendenti). Le logiche seguite dal nuovo sistema di reporting sono riportate nella Tavola 9.

Secondo il modello proposto, i visitatori a una manifestazione possono essere considerati all'interno di un processo di conversione che li vede via via qualificarsi come: visitatori della manifestazione, visitatori target, visitatori dello stand, visitatori con cui è stabilita un contatto informativo,

## Tavola 7 – Formare/informare il cliente sui prodotti/servizi (04.03): dai parametri prestazionali agli spunti per la riorganizzazione

### • Indici di tempo (efficienza)

N. di ordini demo ricevuti: 1448 circa  
N. di ore assorbite dal sotto-processo: 8257  
N. di demo trattate per ora: 6 circa  
Tempo di attesa in ore del sotto-processo: 2500  
Tempo di attesa in %: 30

### • Indici di costo (efficienza)

N. di persone coinvolte nel sotto-processo: 30  
N. di demo trattate per persona: 46 circa  
Costo complessivo delle persone coinvolte: 495.000.000  
Costo unitario demo: 342.000 circa

### • Indici di qualità (efficacia)

Percentuale di demo fatturate nel bimestre rispetto al numero di ordini demo del bimestre stesso

### • Indici di adeguatezza

N. di documenti in uscita su file rispetto al totale dei documenti in uscita: 42% circa

### Spunti per la riorganizzazione

È un processo da ripensare completamente, occorre **creare unità di processo per semplificare ed eliminare i passaggi tra le unità organizzative** e guidare il processo con **nuove modalità di controllo** misurando ed eventualmente premiando un equilibrato uso delle demo. Ad oggi, in effetti, al di là del costo finanziario delle demo causato da un eccessivo divario tra momento di fatturazione e momento di consegna demo vi è un elevato costo di gestione unitario (342.000). Riteniamo infine vi sia la necessità di **ripensare completamente il processo in un gruppo di lavoro interno**.



# Strategie organizzative

**Tavola 8 – Organizzare fiere, presentazioni e incontri e parteciparvi (04.04): dai parametri prestazionali agli spunti per la riorganizzazione**

• **Indici di tempo (efficienza)**

N. di leads trattati: 3500 circa  
 N. di ore assorbite dal sotto-processo: 5995  
 N. di leads per ora: 1,7 circa  
 Tempo di attesa in ore del sotto-processo: 996  
 Tempo di attesa in %: 17

• **Indici di costo (efficienza)**

N. di persone coinvolte nel sotto-processo: 23  
 N. di leads trattati per persona: 152 circa  
 Costo complessivo delle persone coinvolte: 478.000.000  
 Costo unitario dei leads trattati: 137.000 circa

• **Indici di qualità (efficacia)**

Percentuale clienti nuovi da «manifestazioni» rispetto al numero di leads trattati

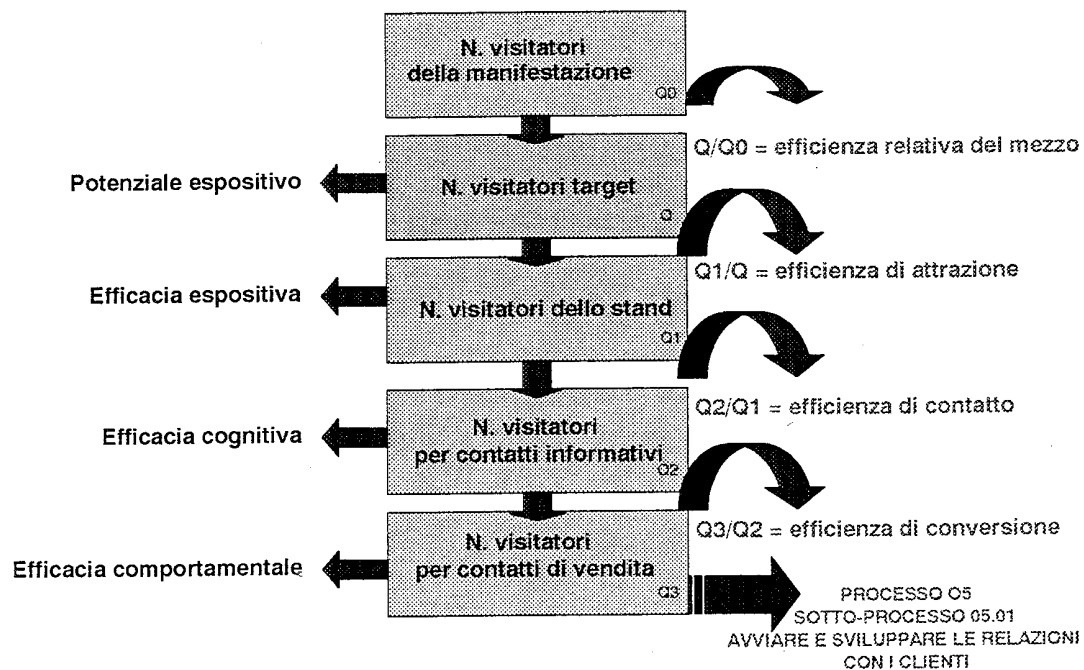
• **Indici di adeguatezza**

N. di documenti in uscita su file rispetto al totale dei documenti in uscita: 40% circa

**Spunti per la riorganizzazione**

Per la ricerca del miglioramento di queste attività è necessario **rivedere il sistema di controllo che dovrebbe monitorare il processo di conversione dei visitatori** delle manifestazioni fieristiche. Occorre comprendere l'**efficacia espositiva** (numero di visitatori dello stand), l'**efficacia cognitiva** (numero di visitatori per contatti informativi) ed infine l'**efficacia comportamentale** (numero di visitatori per contatti di vendita).

**Tavola 9 – L'introduzione di un nuovo sistema di reporting per il sottoprocesso 04.02-04.04**



visitatori con cui si è stabilito un contatto di vendita. Da una parte il modello mette in evidenza i vari livelli di efficacia conseguita, dall'altra attraverso il calcolo di alcuni indicatori fornisce la misura di vari gradi di efficienze raggiunte.

Soltanto se il contatto arriverà all'ultimo stadio si verificherà il collegamento auspicato con il processo 05.01 «avviare e sviluppare le relazioni con i clienti» (si veda Tavola 5, il modello dei processi, presentata nel nostro precedente intervento: *Amministrazione & Finanza* n. 20/1999).

La riorganizzazione del processo attraverso l'innovazione del sistema di controllo consente ad AG di compiere da una parte valutazioni di convenienza economica (misurando i diversi gradi di efficienza) e contestualmente dall'altra consente di valutare un possibile diverso impiego (ad esempio in visite a clienti) delle ore spese dal personale per partecipazione a fiere, ecc. nel caso in cui si dovesse giudicare insufficiente l'efficacia del contatto svolta con tale modalità.

#### *Alcune conclusioni*

Il miglioramento graduale e la ricerca di salti prestazionali lungo i processi rappresentano due strumenti e nel contempo due obiettivi dell'*Activity Based Management*.

La ricerca del miglioramento delle prestazioni d'impresa richiede però tecniche e metodi adeguati, profonde capacità manageriali e creatività gestionale.

Inoltre, il conseguimento di risultati soddisfacenti attraverso la gestione aziendale per processi presuppone determinazione e costanza di «azioni sul campo». Determinazione in relazione alle resistenze al cambiamento che frequentemente si manifestano all'interno delle strutture e costanza

di azioni manageriali per raccogliere con «azioni sul campo» quanto di buono si è fatto in fase di analisi e di impostazione organizzativa.

In base al caso riportato e in relazione ad altre esperienze aziendali vissute la gestione continuativa condotta sui processi critici graduale o radicale che sia rappresenta una preziosa fonte per contribuire a creare valore forse in maniera meno appariscente, ma sicuramente altrettanto importante rispetto a quella costituita dalla grandi scelte strategiche.

## **BIBLIOGRAFIA**

AA.VV., *Manuale di organizzazione aziendale*, volume 5, Utet, 1996.

Pierantozzi D., «Il miglioramento dei processi aziendali: process improvement e reengineering», *Finanza Marketing e Produzione*, Egea, n. 3 settembre 1999.

Ostinelli C. e Toscano G., «La mappatura e l'analisi dei processi gestionali: al cuore dell'Activity Based Management», *LIUC Papers*, n. 22 luglio-agosto, 1995.

Player, R. Steven e David E. Keys, «Lesson From the ABM Battlefield: Getting Off to Right Start», *Journal of Cost Management*, Vol. 9, N. 1 Spring 1995, pp. 26-38.

Player, R. Steven e David E. Keys, «Lesson From the ABM Battlefield: Developing the Pilot» *Journal of Cost Management*, Vol. 9, N. 1 Summer 1995, pp. 20-35.

Schiff, Jonathan B., «How to Succeed at Activity Based Cost Management», *Management Accounting*, Vol. 73, March 1992, pp. 64-65.