



Università degli Studi di Padova

FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE

CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E GESTIONE DELLE IMPRESE

TESI DI LAUREA

LINEE PROGETTUALI E SOLUZIONI APPLICATIVE
NEL DISEGNO DEI PROCESSI AZIENDALI:
IL CASO ECOFLAM

Relatore: Ch.mo Prof. Saverio Bozzolan

Laureanda: Irene Bortolato

ANNO ACCADEMICO 2004/2005

A mia nonna Gioconda
e a mia zia Franca

con l'augurio affettuoso di riuscire a guarire

Ringraziamenti

Ringrazio il prof. Saverio Bozzolan perché grazie ai suoi preziosi consigli e alla pazienza con la quale mi ha aiutata ho potuto realizzare la tesi.

Un grazie particolare è rivolto a mia mamma per avermi sempre incoraggiata e sostenuta.

Ringrazio Gianluca per essermi stato vicino, soprattutto negli ultimi mesi, con affetto e pazienza.

Ringrazio i miei famigliari, in particolare mie cugine Silvia e Alessia e mia zia Antonietta, per aver creduto in me.

Ringrazio i miei amici che hanno condiviso con me fatiche ed entusiasmi: Annapaola, Claudia, Elena S., Elena T., Elisa, Federica, Fiorella, Luana, Marta, Serena M., Serena V., Vania.

Indice

Premessa.....	1
----------------------	----------

PARTE PRIMA

1. La gestione per processi.....	3
1.1 Un nuovo modello: l'organizzazione per processi.....	3
1.2 Il processo.....	6
1.3 La logica di processo.....	15

PARTE SECONDA

2. Il caso Ecoflam.....	19
2.1 Premessa.....	19
2.2 La storia.....	21
2.3 La Mission.....	24
2.4 L'assetto proprietario.....	25
2.5 La struttura organizzativa.....	25
2.6 Il sistema competitivo.....	28
2.7 Dati relativi alle performance economico finanziarie.....	31

3. L'analisi dei processi motivazioni e metodo.....	35
3.1 Finalità del progetto.....	35
3.2 Metodologia e tecnica di rappresentazione dei processi....	41
3.2.1 Come rappresentare i processi.....	41
3.2.2 Criteri di efficacia per costruire un modello.....	41
3.2.3 Fasi di costruzione.....	42
3.2.4 La scelta della tecnica.....	44
3.2.5 Lo strumento Pro.Act.A.....	45
3.3 Applicazioni di Pro.Act.A	47
3.3.1. Impostazione.....	47
3.3.2. Rilevazione.....	49
3.3.3. Analisi.....	52
 4. Il progetto Pro.Act.A.....	 57
4.1 Definizione del progetto.....	59
4.2 Individuazione della struttura e delle risorse coinvolte nell'analisi	60
4.3 Individuazione dei processi.....	60
4.4 Definizione degli standard aziendali.....	62
4.5 Presentazione del progetto.....	67
4.6 Autorilevazione delle attività.....	68
4.7 Verifica quadratura e coerenza dei dati raccolti.....	73
4.8 Individuazione dei macroprocessi e delle aree.....	74
4.9 Condivisione e analisi dei dati raccolti.....	76
4.10 Progettazione di proposte di miglioramento.....	81

5. Risultati e commenti.....	83
5.1 La struttura rilevata.....	83
5.2 La definizione dei macroprocessi.....	85
5.3 La struttura adottata in Ecoflam.....	87
5.4 Risultati ottenuti dalla realizzazione del progetto.....	93
5.5 Conclusioni.....	94
 Bibliografia.....	 97
 Lista degli acronimi.....	 99

PREMESSA

In questa tesi e' stata sperimentata una metodologia di analisi che prevede l'acquisizione dei dati di una realtà aziendale non più attraverso una visione funzionale, come avveniva tradizionalmente, ma grazie alla ricostruzione dei processi con cui l'organizzazione consegna i suoi prodotti (o servizi) al cliente, ovvero secondo una visione trasversale alle funzioni.

Le aziende odierne, infatti, richiedono un'analisi per attività e per processi, al fine di conoscere in che modo viene effettivamente svolto il lavoro e per aumentare il valore del prodotto e del servizio secondo la prospettiva del cliente. La crescente competitività, unitamente alle nuove opportunità offerte dall'informatizzazione sempre più evoluta e a bassi costi, ha provocato il sorgere di una nuova esigenza aziendale. Questa necessità si traduce nel cercare di ottenere dei miglioramenti sostanziali sui parametri di prestazione, quali il costo, la qualità, il servizio, i tempi di emissione di un prodotto e ha spinto molti settori a iniziare una fase di riprogettazione dei processi.

Durante la ricostruzione e la validazione dei processi, l'attenzione viene posta sulle singole attività che li compongono cercando di individuare le risorse e il modo in cui vengono sfruttate. Particolare attenzione è riservata, appunto, alla gestione delle risorse coinvolte nel processo, agli input, agli output, agli strumenti utilizzati, al tempo impiegato ed ai costi complessivi.

Questa tesi rientra in un progetto di ristrutturazione dell'azienda Ecoflam, coinvolgendone tutti i processi. Per eseguire l'analisi è stata richiesta la consulenza di "Methodos" (Società italiana di consulenza di management fondata nel 1978) che ha utilizzato la metodologia Pro.Act.A. (Projects Activity Analysis) strumento che guida e supporta il progettista durante l'elaborazione e l'analisi dell'azienda o di un particolare settore in una visione per processi.

L'obiettivo finale è quello di trovare delle condizioni ottimali per il sistema, in cui vi sia la migliore allocazione delle risorse ed un costo di processo minimo.

Questa tesi è suddivisa in cinque capitoli: la prima parte, descrive il concetto di processo e le sue implicazioni, la seconda delinea le basi teoriche e tecniche per lo sviluppo del progetto e i risultati ottenuti.

CAPITOLO 1

LA GESTIONE PER PROCESSI

1.1 UN NUOVO MODELLO: L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

I comportamenti delle imprese hanno subito nell'ultimo decennio profondi cambiamenti, in particolare nella gestione aziendale dei rapporti interni ed esterni. La principale preoccupazione è stata quella di definire un modello che consentisse alle aziende di adeguarsi alle nuove esigenze degli scenari, passando così da una struttura funzionale, con tutti i suoi limiti e le sue difficoltà, ad un modello orientato ai processi.

Nell'organizzazione funzionale le attività simili, cioè che assolvono alla stessa funzione, richiedono le stesse competenze e utilizzano lo stesso tipo di risorse e di tecnologie, sono raggruppate in un'unica organizzativa

sotto un'unica responsabilità (Spina, 2000). Nella struttura, accanto al concetto di organizzazione si associa quello di divisione del lavoro, in quanto in azienda i compiti da svolgere sono così numerosi e complessi da richiedere una parcelizzazione e una specializzazione delle mansioni. In sostanza, si crea un clima aziendale fondato sulla differenziazione delle unità organizzative.

Tuttavia, il modello funzionale è il risultato di una serie di conflitti e non permette di adeguarsi alle esigenze odierne. Da diversi studi fatti in passato e da esperienze "sul campo" è emersa l'inadeguatezza della tradizionale architettura a fronteggiare la crescente varietà e variabilità delle richieste di servizi espresse all'interno delle organizzazioni aziendali.

Questo archetipo, pensato per assicurare elevati livelli di efficienza in presenza di una diversità di condizioni operative moderata e in buona misura nota a priori, comincia a manifestare i propri limiti di affidabilità quando le ipotesi di limitata varietà e variabilità di contesto non trovano più sistematico riscontro nella realtà. Di fatto al crescere della complessità del contesto, le capacità di risposta del modello in esame divengono sempre più inadeguate: varietà e variabilità mettono in crisi la funzionalità dei rigidi legami procedurali, che non consentono alle diverse unità operative interventi di tempestivo adattamento alla mutevole domanda. Inoltre l'organizzazione si rileva inefficace quando l'instabilità dell'ambiente richiede decisioni frequenti, rapide e, soprattutto, collocate in prossimità dell'azione.

Il sistema gestionale è imperniato sul raggiungimento di obiettivi individuali che determinano la "sub-ottimizzazione" e quindi non favoriscono l'integrazione. Un modello così strutturato impedisce la ricerca dell'efficienza perché spesso prevalgono logiche di tipo burocratico. In particolare, nascono all'interno dell'organizzazione diseconomie di scala dovute al senso di appartenenza ad una funzione-gruppo che non permette di avere una visione globale dell'azienda.

Il fallimento dell'archetipo ha trovato spiegazioni convincenti anche nella povertà delle comunicazioni che esso riusciva ad assicurare fra erogatore del servizio e fruitore. Se questa è la diagnosi la prognosi è obbligata: adottare soluzioni capaci di ripristinare fra distributori e utilizzatori di servizi una

comunicazione ricca di contenuti tecnici, focalizzata sulle funzionalità che debbono essere disponibili. Sono andati così ricoprendosi modelli interpretativi della realtà aziendale fondati sull'esplicitazione dei ruoli interni di cliente e di fornitore di servizi che ciascun soggetto si trova sistematicamente a ricoprire nella propria quotidiana interazione con gli altri componenti dell'organizzazione. Tutto questo ha condotto alla fine della struttura tradizionale e alla nascita di una nuova tipologia di impresa, caratterizzata dal ruolo fondamentale dei processi nello svolgimento e nella gestione delle attività: l'organizzazione per processi.

La focalizzazione sui processi è innanzi tutto e soprattutto un cambiamento di prospettiva, un ribaltamento tra ciò che è primario (i compiti) e ciò che è secondario (i processi). La nuova visione non vede i singoli compiti come operazioni isolate, ma considera l'intero gruppo di attività che contribuiscono a un dato risultato.

I processi si collocano al centro del contesto organizzativo e gestionale. Influiscono su struttura e sistemi e determinano il modo di pensare e gli atteggiamenti stessi delle persone. Infatti tutti i membri dell'organizzazione, nessuno escluso, devono concentrarsi sui processi. E' necessario che gli individui coinvolti si muovano in direzione di uno scopo comune; se, infatti, gli obiettivi sono in conflitto o se le priorità sono dettate da considerazioni troppo legate alla singola attività, lo sforzo complessivo risulta indebolito. Ciò che conta è il risultato, non quello che occorre per realizzarlo.

La parola più importante nella definizione del concetto di processo è "cliente". Inquadrare il business in un'ottica di cliente significa "fare propria" la sua prospettiva. Per quest'ultimo i processi sono l'essenza stessa dell'azienda. L'acquirente non si cura di aspetti come la struttura organizzativa o la filosofia manageriale. Egli vede soltanto prodotti e servizi, che sono indistintamente frutto dei processi. Nell'organizzazione tradizionale, però, il consumatore rappresenta l'ultimo pensiero dopo che tutto il resto è stato portato a termine. L'idea è facciamo ciò che facciamo poi cerchiamo di vendere il risultato. Invece, una prospettiva di processo impone di iniziare dal cliente e da ciò che vuole, per

poi procedere a ritroso. Tale approccio si trova particolarmente appropriato in un'epoca in cui il compratore ha davanti a sé un ventaglio di proposte.

Per creare un'organizzazione gestita per processi occorre, dunque, ripensare a tutto: al tipo di lavoro che le persone svolgono, le mansioni loro affidate, le skills di cui necessitano, i principi strategici ai quali si ispira l'impresa, i criteri utilizzati per valutare e remunerare il loro rendimento.

Quindi, questa struttura rende indispensabile reinventare da zero i sistemi e le discipline della gestione.

1.2 IL PROCESSO

In termini generali si può definire un processo aziendale come un insieme organizzato di attività e decisioni, finalizzato alla creazione di un output effettivamente domandato da un cliente e al quale questi attribuisce un "valore" ben definito (Spina, 2000).

All'interno di questa definizione sono tre gli aspetti di cui tenere conto, ma prima di analizzarla è importante ribadire che l'attività è la componente elementare dei processi. Essendo solo in essa identificabile il connubio decisione- azione, porre l'accento sulle attività significa focalizzare l'analisi sul modo in cui viene svolto il lavoro.

Il primo aspetto rilevante della definizione riguarda il concetto "insieme organizzato di attività" che implica all'interno dell'azienda la presenza di un certo grado d'integrazione tra la singola fase e le prestazioni complessive. Si può pertanto esprimere il risultato complessivo R come un fattore ottenuto dal prodotto tra la sommatoria dei risultati parziali r e del fattore di integrazione I . In altri termini, ogni attività deve essere inquadrata nell'ottica di rappresentare una porzione del successo aziendale. Non esiste quindi una fase più importante dell'altra perché si riconosce la validità e l'insostituibilità di ognuna delle performance aziendali globali. L'integrazione è, quindi, quel fattore che riesce a

coordinare e a gestire le singole attività al fine di raggiungere un determinato risultato.

$$R=(\sum r)*I$$

Dall'equazione è facile comprendere che il fattore di integrazione, se non adeguatamente considerato, può distruggere tutti gli sforzi compiuti.

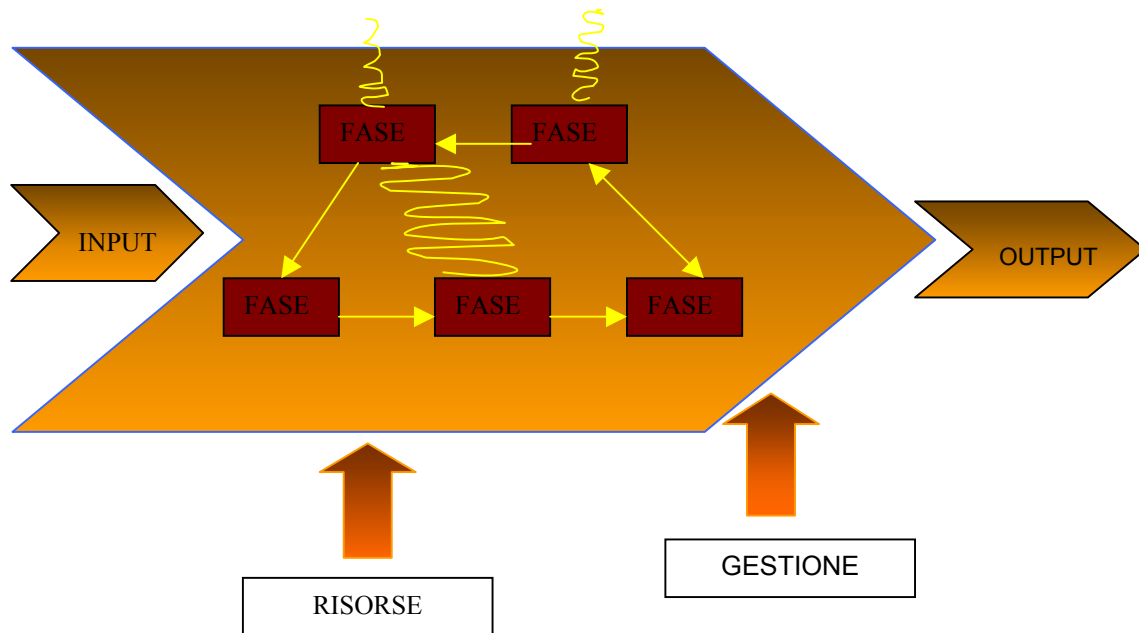
Il secondo aspetto è che la gestione per processi consente di avere una visione orientata al cliente, infatti un processo esiste laddove esiste un cliente. E' importante sottolineare che può anche essere interno e cioè non un vero e proprio compratore che acquisisce beni o servizi in cambio di denaro, ma un'unità organizzativa dell'impresa stessa che utilizza l'output del processo in questione come input necessario per altri processi aziendali.

Infine, il terzo punto riguarda la capacità di produrre un output rilevante. Non basta che il processo sia finalizzato alla produzione di un output, è caratteristica di quest'ultimo avere il requisito della rilevanza. Il processo si identifica dunque con il proprio output, che ne è misura di performance, per questo è importante che le specifiche del risultato in termini di costi, tempi, caratteristiche siano definiti dettagliatamente ex ante. Se non sono chiari gli obiettivi di un processo, le integrazioni richieste rimangono non finalizzate e quindi difficilmente perseguibili.

I processi sono riconoscibili sulla base di una serie di elementi qualificanti, senza i quali il fenomeno di business non potrebbe essere riconosciuto come tale. La figura 1.1 illustra i sei fattori che concorrono all'identificazione e alla descrizione di un processo aziendale:

1. l'input,
2. le risorse,
3. le fasi,
4. le interdipendenze,
5. i metodi di gestione,
6. l'output.

Figura 1.1: I sei componenti del processo aziendale

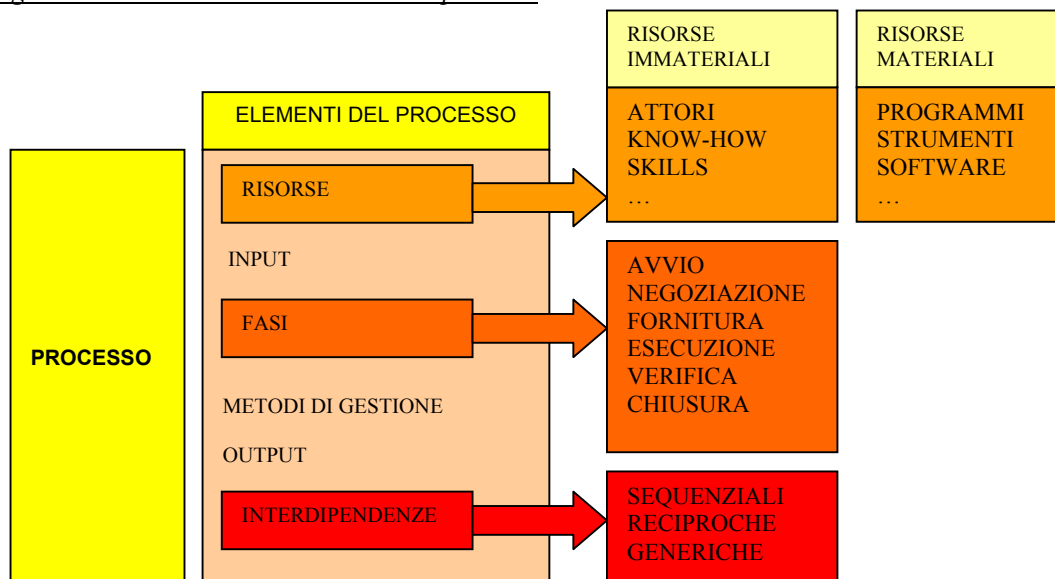


LEGENDA:

- Interdipendenze sequenziali
- ↔ Interdipendenze reciproche
- ~~~~~ Interdipendenze generiche

Alcuni degli elementi caratterizzanti possono essere ulteriormente qualificati come segue:

Figura 1.2: Elementi caratterizzanti di un processo



Di seguito si analizza quanto riportato nella figura 1.2.

1. **L'input:** è costituito da informazioni, dati e documenti di varia natura (direttive, e-mail, ordini, ecc.) che possono essere:

- il risultato di un intero processo a monte,
- il risultato di una singola attività appartenente ad un altro processo,
- il risultato di attività svolte da soggetti esterni all'azienda,

Costituisce la base per la successiva elaborazione, infatti le fasi seguenti del processo derivano dall'input. Fondamentale sarà la sua chiarezza e la tempestività con cui viene consegnato o segnalato.

2. **Le risorse:** è l'insieme di capacità umane e tecnologiche necessarie per svolgere le attività e prendere le decisioni in modo efficiente. Si suddividono in:

- risorse immateriali: know-how, skills e attori ovvero soggetti che partecipano allo svolgimento del processo e contribuiscono all'ottenimento dell'output (risultato);
- risorse materiali: software, programmi, strumenti e quant'altro a disposizione degli utenti.

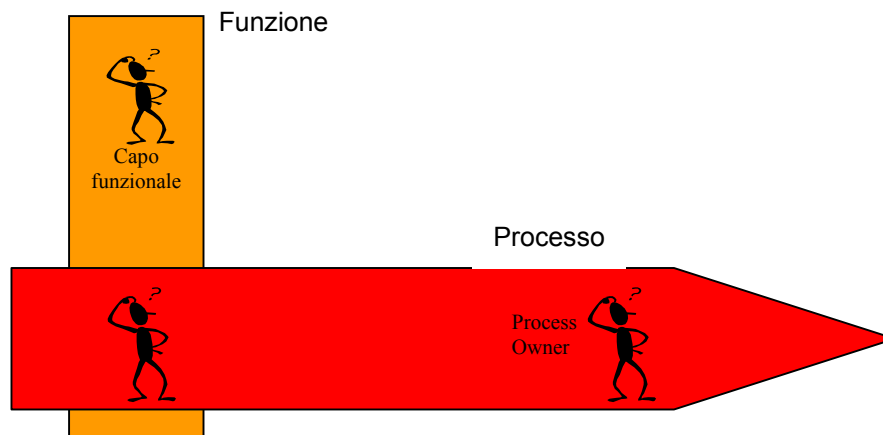
E' possibile suddividere ulteriormente gli attori in quattro figure distinte:

- a. FORNITORE
- b. GESTORE
- c. CLIENTE
- d. OSSERVATORE

a. **Fornitore:** è colui che fornisce gli elementi di input. Può appartenere ad un altro processo o ad un'altra area funzionale ed essere a sua volta cliente di altri processi. In alcuni casi è un soggetto esterno all'azienda.

- b. Gestore: è il “Process Owner”, cioè il responsabile del processo, colui che se ne fa carico e che presidia l’efficacia e l’efficienza complessiva. In genere non è una persona aggiuntiva, non è un ruolo di collegamento che viene introdotto per facilitare la comunicazione e il coordinamento tra diverse funzioni coinvolte in un processo. Al contrario, viene spesso scelto all’interno dell’ente maggiormente coinvolto nel processo in questione o che ha le maggiori competenze e le migliori risorse per lo svolgimento delle attività critiche del processo. Al process owner è anche affidato il compito di promuovere e indirizzare il miglioramento continuo degli operatori. Il suo ruolo non è affatto semplice e richiede non solo competenze specifiche ma anche capacità di mediazione. Egli deve verificare che la catena clienti-fornitori funzioni esattamente come tale. Deve intervenire quando sorgono problemi di coordinamento e spesso lo deve fare in una posizione oggettivamente difficile. Infatti, non è il capo di un processo: nella maggior parte dei casi egli non ha un’autorità sulle risorse la cui linea gerarchica rimane nella funzione di appartenenza (figura 1.3). Il process owner deve pertanto essere capace di mediare, convincere, incentivare i comportamenti coerenti con gli obiettivi del processo, senza avere il potere di imporli. In altri casi ha un’autorità almeno parziale sui soggetti, ed è dunque in una situazione più forte. Anche questa posizione presenta però delle difficoltà e dei problemi di gestione perché il process owner opera in corresponsabilità con i responsabili funzionali. Gli operatori sono soggetti a una doppia linea gerarchica, in quanto rispondono contemporaneamente a due capi, un responsabile funzionale e uno di processo, il process owner appunto. Occorre quindi una grande maturità da parte del management per gestire gli inevitabili conflitti. Le finalità del process owner sono tre, concettualmente identiche qualunque sia il processo aziendale in cui opera:
- a) presidiarne le prestazioni globali e la continuità operativa,
 - b) esserne responsabile di fronte al cliente esterno o interno,
 - c) favorire il miglioramento continuo del processo.

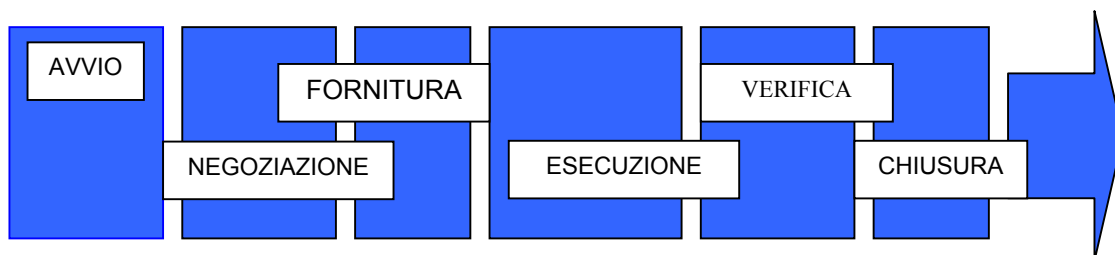
Figura 1.3: Il process owner e il capo funzionale



- c. Cliente: è l'utilizzatore dei risultati del processo. Può appartenere al processo stesso o ad un altro più a valle o può essere un soggetto esterno all'azienda.
 - d. Osservatore: è la persona incaricata a controllare e supervisionare l'intero processo. E' chiamato ad agire qualora riscontrasse delle inefficienze.
3. Le fasi: sono i momenti caratterizzanti del processo si identificano, in ogni caso, al suo interno indipendentemente dalle attività che lo compongono. Sono costituite da attività e decisioni che interagendo tra loro consentono la realizzazione dell'output. Si distinguono 6 step per l'esecuzione del processo:
- a. Avvio: è la fase di inizio del processo denominata anche "inizializzazione". E' rappresentata da un evento "esterno" che rende automatico l'avvio del processo (ad esempio la chiusura dell'anno fiscale) o dalla richiesta, ad esempio da parte del gestore, del dato di input necessario per il suo svolgimento.

- b. Negoziazione: è la fase di definizione dei parametri di fornitura dell'input (con il proprio fornitore) e dell'output (con il proprio cliente).
- c. Fornitura: è il momento in cui viene fornito l'input, il quale per una buona riuscita del processo dovrà essere chiaro ed esaustivo.
- d. Esecuzione: è la fase di elaborazione dei dati di input e rappresenta il momento culminante del processo.
- e. Verifica: è la fase in cui avviene il controllo della rispondenza dell'output ai requisiti richiesti dal cliente.
- f. Chiusura: è la fase in cui termina il processo e coincide con:
- la consegna del risultato ottenuto al cliente (es. documento),
 - la realizzazione di un atto formale che conclude automaticamente il processo (es. archiviazione).

Figura 1.4: Fasi di un processo



4. **Le interdipendenze**: sono legami logici e di precedenza che esistono tra le fasi di un processo ed, eventualmente, con altri processi. Come indicato nella figura 1.1 possono essere:

- sequenziali, se una fase produce un output intermedio che è un input necessario ad un'altra fase (a vallata),

- reciproche, se due fasi producono output che costituiscono input rispettivamente necessari,
- generiche, se due fasi pur non essendo logicamente interrelate in teoria di fatto interagiscono, ad esempio perché condividono le stesse risorse.

5. **I metodi di gestione:** sono logiche di base usate per coordinare le attività, prendere le decisioni e regolare l'avanzamento del processo.

6. **L'output:** è il risultato della sequenza delle diverse attività, ha come utilizzatore il cliente del processo che può essere esterno (il cliente vero e proprio) o interno (appartenente ad un altro processo). E' costituito, ad esempio, da documenti, dati, informazioni, servizi o prodotti.

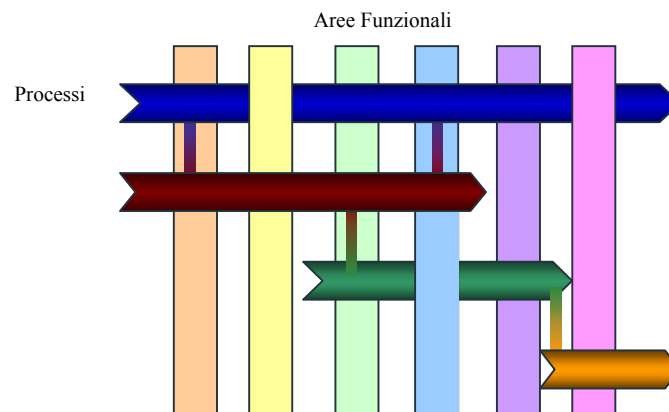
I processi aziendali godono di tre proprietà fondamentali ossia: stabilità, trasversabilità/ interprofessionalità e diversità.

Si considerano stabili in quanto, all'interno dell'organizzazione, non sono considerati degli elementi soggetti a forti cambiamenti. Infatti normalmente modificando, anche profondamente, le strutture organizzative, non si registrano variazioni tali da inficiare nel tempo uno studio condotto su di essi. Per tale motivo l'analisi per processi risulta più stabile nel tempo rispetto ad un esame eseguito per funzioni, suscettibile al contrario di notevoli mutamenti in relazione all'evolversi delle esigenze aziendali.

La seconda caratteristica fondamentale è, come elencato, la loro trasversalità. Uno studio per processi dovrà necessariamente fondarsi sul presupposto che i processi sono, appunto, trasversali all'organizzazione aziendale e possono coinvolgere tutte o più aree funzionali. Questo garantisce la interprofessionalità, ossia il fatto che le diverse attività fanno riferimento a professioni o mestieri diversi. L'efficacia del processo, ossia della produzione dell'output per il quale esso è stato progettato, trova una fonte impenscindibile

nella sua capacità di combinare, mettendole a frutto, le interpretazioni delle medesime informazioni che i vari attori, appartenenti a professionalità, aree e quindi competenze differenti possono dare. Quindi vi è una combinazione di saperi diversi e resi complementari ed integrati rispetto ad un unico obiettivo. Di seguito viene presentato un esempio atto ad evidenziare le caratteristiche sopra riportate: il processo “Gestione delle commesse”. Quest’ultimo coinvolge la funzione commerciale, l’unità di programmazione della produzione, i diversi reparti di produzione, per richiedere nuovamente il contributo degli impiegati della funzione commerciale, quindi interessa le conoscenze, le competenze le skills di risorse appartenenti ad aree differenti.

Figura 1.5: Trasversalità dei processi



Infine l’ultimo aspetto rilevante riguarda la diversità, infatti sono differenti in ogni azienda; sfortunatamente non è possibile stilare un elenco esaustivo dei processi aziendali valido per tutte le imprese. Ognuna si trova a gestirne un suo insieme distinto che può variare anche di molto da quello di altre aziende, persino operanti nello stesso settore, a causa di scelte differenti circa il livello di integrazione verticale, l’ampiezza della gamma di prodotti e servizi offerti, le tecnologie utilizzate, le configurazioni organizzative e altri fattori ancora.

1.3 LOGICA DEL PROCESSO

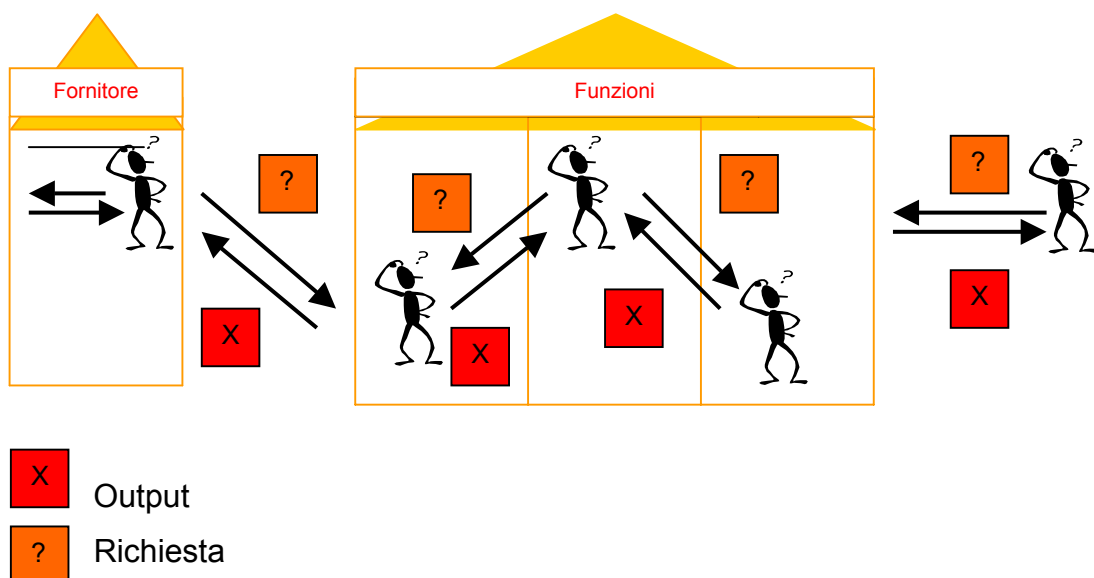
Il processo deve essere individuabile in un'ottica "cliente/fornitore". Per eseguirlo in modo corretto occorre attivare una catena interna di clienti/fornitori (concetto sviluppato da Schonberger) secondo la quale a partire dall'ultima fase del processo le specifiche dell'output vengono tradotte in richieste per la fase immediatamente a monte. In tal modo tutto il processo è tirato dalle fasi a valle (si veda figura 1.6). La catena interna dei clienti/ fornitori ha quattro importanti implicazioni sul ruolo di manager e operatori:

1. Le funzioni a valle come clienti: anzitutto invita a considerare funzioni e reparti a valle come veri e propri clienti, che vanno pertanto soddisfatti, e non come estranei o, peggio, avversari. Purtroppo spesso accade che le incomprensioni, le diversità culturali e anche incentivi e motivazioni divergenti provochino conflitti tra gli attori coinvolti in un processo aziendale. Ovviamente, se questi non vengono affrontati e risolti o almeno parzialmente ricomposti, la catena interna di clienti e fornitori ha poche probabilità di funzionare.
2. Flessibilità di risposta: richiede flessibilità e rapidità di risposta alle esigenze del cliente (esterno o interno) e abitudine a lavorare per obiettivi. Spesso sono necessarie azioni quali la standardizzazione delle procedure e degli input per ridurre i tempi di risposta delle fasi a monte. Inoltre, occorre intervenire anche sulla cultura aziendale per smuovere l'abito mentale che porta ad agire sulla base di procedure o abitudini consolidate, indipendentemente dalle esigenze di chi opera a valle.
3. Lavorare per il cliente: in terzo luogo, esige che le persone si abituino a lavorare per il cliente e non per la funzione. Ovviamente le due cose non sono necessariamente in conflitto e anzi non dovrebbero esserlo, ma purtroppo spesso accade che lo siano, soprattutto quando i capi funzionali non hanno visione e orientamento ai processi. Ecco perché le barriere

culturali e le resistenze organizzative all'introduzione della catena interna di clienti/fornitori sono molto forti.

4. Partnership con i fornitori: infine, la catena interna di clienti e fornitori deve diffondersi anche all'esterno e, come suggerisce la figura 1.6, coinvolgere in una logica di partnership i fornitori veri e propri. I fornitori esterni devono pertanto avere una visibilità almeno parziale dei processi dell'azienda a valle, delle esigenze e delle caratteristiche del cliente finale. Al contrario, molte imprese innalzano muri tra sé e i fornitori nella convinzione che non rendere visibile e trasparente la propria gestione aumenti la loro forza contrattuale. Queste barriere devono essere abbattute, altrimenti si rischia di spezzare la catena ai cancelli d'ingresso dell'azienda e di comprometterne tutta l'efficacia. I rischi di una simile condotta sono tanto maggiori quanto più l'impresa opera all'interno di reti nelle quali i fornitori hanno un ruolo strategico, perché forniscono sottoinsiemi critici del prodotto. In questi casi il fornitore deve essere spesso coinvolto non solo nella gestione operativa dei flussi fisici, ma anche nel processo di sviluppo di nuovi prodotti (co-design).

Figura 1.6: La catena interna dei clienti-fornitori



Il processo deve essere configurabile come un flusso di attività sequenziali e logicamente correlate in fasi. Non è una mera sequenza preordinata di attività,

ma è costituito da una struttura flessibile entro cui agire, collegando le fasi in modo coerente con le finalità perseguite. E' importante evidenziare che non costituisce una routine operativa, cioè una procedura, bensì un luogo privilegiato della condivisione dei modi di operare. E' costituito da una serie di operazioni, di numero sempre superiore a uno, una singola mansione non può essere ritenuta un processo. Di seguito si evidenziano le quattro fasi necessarie per svolgere il processo "Spedizione merce tramite DHL".

Tabella 1.7: Le fasi del processo "Spedizione merci tramite DHL"

N°FASI	ATTIVITÀ'	DESCRIZIONE ATTIVITÀ'
1	<i>Contatto e relazione</i>	<i>Comunicazione per la spedizione della merce tramite DHL a persona autorizzata.</i>
2	<i>Elaborazione a sistema</i>	<i>Inserimento a sistema dei dati relativi alla spedizione riguardanti la merce e le generalità del cliente.</i>
3	<i>Stampa</i>	<i>Stampa della copia per archivio e per il richiedente della spedizione.</i>
4	<i>Contatto e relazione</i>	<i>Consegna della merce ad "addetto allo smistamento posta".</i>
5	<i>Archiviazione</i>	<i>Archiviazione della pratica.</i>

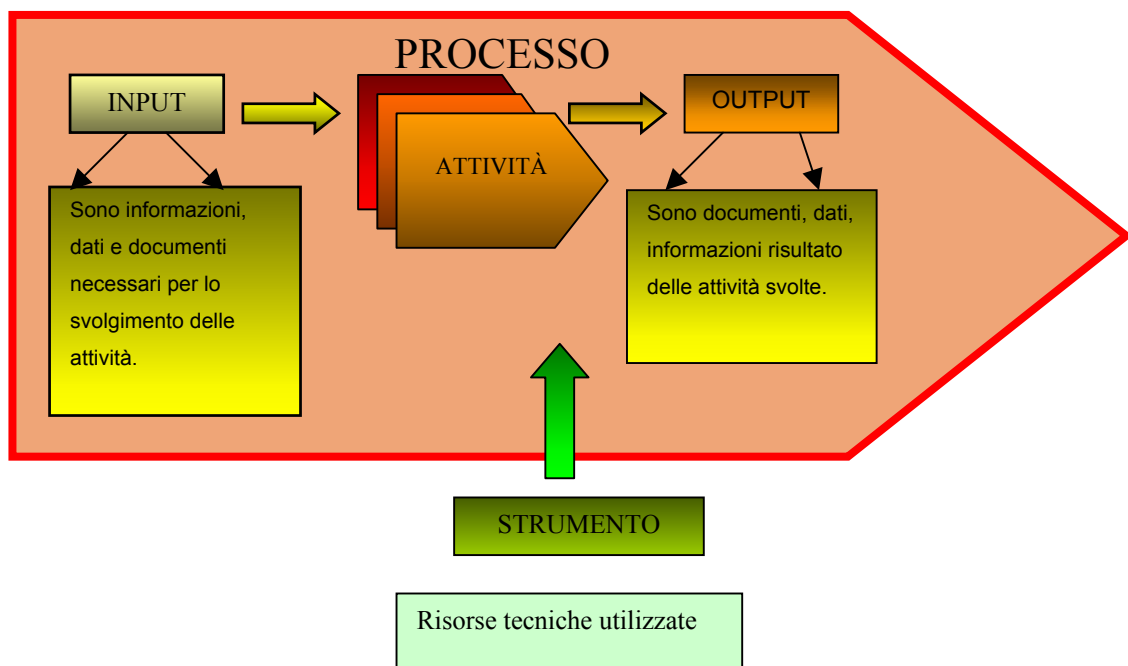
Inoltre, difficilmente si considerano processi le attività molto specialistiche che hanno costituito tradizionalmente la base per il raggruppamento delle mansioni in unità organizzative. Per esempio, non sono certamente qualificabili come processi le attività di un ente amministrativo che espleta una formalità burocratica e compila la parte di una pratica di propria competenza, o la progettazione di dettaglio di un componente da parte dell'ufficio tecnico. Infatti, è l'evasione completa di una pratica e non di una sua parte, ad avere un valore per il cliente. Così pure ha valore un progetto completo di un prodotto che sia effettivamente producibile a costi ragionevoli, e non le specifiche tecniche di un componente che magari non si integra facilmente con il resto del prodotto o che risulta di difficile fabbricazione.

Il processo deve fornire un output mediante l'elaborazione di dati e informazioni di input. L'input è l'incipit che ne dà origine; è costituito da fattori fisici e formativi acquistati all'esterno o da altri processi aziendali. Le risorse con l'ausilio di strumenti e know-how svolgono le attività al fine di produrre un

risultato rilevante per il cliente. L'ottenimento dell'output è l'ultimo step e costituisce lo scopo per l'esecuzione del processo. L'output è definito a partire dalle esigenze del cliente sia esso esterno o interno e la sua identificazione richiede la definizione delle prestazioni ad esso associate, in termini di costi, caratteristiche qualitative e tempi di consegna o sviluppo.

La figura sottostante riassume la struttura del processo.

Figura 1.8: Schema per individuare il processo



CAPITOLO 2

IL CASO ECOFLAM

2.1 PREMESSA

Il lavoro di tesi nasce da un'esperienza di stage durata 3 mesi in Ecoflam S.p.A., un'azienda che opera nel settore del riscaldamento e della climatizzazione. Durante questi mesi, sotto la guida del Sig. Bandiera Lionello, Responsabile del Controllo di Gestione e dei Sistemi Informativi, e con il supporto della società di consulenza Methodos, ho seguito un progetto di analisi delle attività e della struttura aziendale, finalizzato a verificare la coerenza rispetto alla strategia e agli obiettivi aziendali dei processi, delle attività o di specifiche aree dell'organizzazione.

Tale progetto, ideato dalla Società di consulenza Methodos, è denominato "Progetto Pro.Act.A." (Projects Activity and Analysis) poiché realizzato con la metodologia e lo strumento software Pro.Act.A..

Pro.Act.A., è una metodologia e uno strumento a supporto della mappatura e dell'analisi dei processi e delle attività di tutte le risorse appartenenti alla struttura organizzativa, consente di identificare linee guida ed interventi mirati ad aumentare l'efficacia e l'efficienza aziendale. Pone particolare attenzione nel garantire l'integrazione e il coordinamento delle aree aziendali, fattore fondamentale di successo nelle organizzazioni attuali caratterizzate da vincoli funzionali e gerarchici meno restrittivi.

L'obiettivo del progetto è duplice:

- da un lato si vuole realizzare una mappatura aggiornata delle attività effettivamente svolte in azienda per identificare criticità e opportunità,
- dall'altro si vuol dotare l'azienda di uno strumento di controllo e monitoraggio continuo delle prestazioni organizzative. Infatti, per le imprese risulta sempre più importante ed urgente disporre di un aggiornato sistema di monitoraggio delle attività e dei processi interni.

In questo capitolo viene presentata l'azienda Ecoflam S.p.A. in cui è stato attuato il "Progetto Pro.Act.A.". Vengono illustrati gli aspetti generali della formula imprenditoriale adottata, quali: la mission aziendale, il sistema competitivo e così via.

Nel terzo capitolo, si analizza il progetto dal punto di vista "teorico" evidenziando i motivi per cui è stato introdotto in azienda, la metodologia e lo strumento utilizzato.

Nel quarto capitolo si considera il progetto dal punto di vista "tecnico": si descrivono dettagliatamente le sue fasi di realizzazione, i problemi e le difficoltà incontrate.

Nel quinto capitolo sono presentate le conclusioni tratte dal lavoro svolto ed i commenti inerenti.

2.2 LA STORIA

Ecoflam S.p.A. nasce nel 1973 a Castelfranco Veneto, in provincia di Treviso. Attraverso l'Ecoflam, l'Ing. Argenti ed il Sig. Rigo avviano un'attività imprenditoriale legata alla progettazione e alla realizzazione di bruciatori a gas, distinguendosi subito per l'innovazione delle soluzioni proposte sul mercato. Infatti in un periodo in cui l'ecologia non è ancora uno dei temi dominanti e la crisi energetica non ha ancora indotto il concetto di "contenimento dei consumi energetici", Ecoflam si pone come obiettivo primario la realizzazione di "macchine ecologiche", bruciatori con emissioni inquinanti più limitate possibile per ridurre l'impatto ambientale. Ecoflam (fiamma ecologia) riassume anche nel nome la sua vocazione: far sì che la tecnologia sia al servizio del rispetto ambientale.

Le conoscenze e le abilità maturate vengono progressivamente estese, ampliando e diversificando l'attività di business sia in Italia che all'estero. Infatti, dodici anni dopo la sua nascita, Ecoflam introduce sul mercato il "Gruppo Termico" ad aria soffiata di piccola potenza, ossia una centrale termica in miniatura in cui si realizza una fusione tra bruciatore e caldaia: ciò permette di ottenere il massimo della resa con il minimo delle emissioni inquinanti.

L'integrazione dei componenti e l'evoluzione tecnologica ed elettronica hanno portato Ecoflam a distinguersi sul mercato attraverso il Termorobot Bluette: un gruppo termico murale a gas a premiscelazione aria-gas e CO₂ costante, realizzato per mezzo di un corpo in lega di alluminio al silicio anticorrosione che permette alti standard qualitativi, basse emissioni inquinanti ed elevati rendimenti stagionali. Da questo primo passo sono poi derivati ulteriori sviluppi tecnologici:

- Termorobot Bluette 107: caldaia a condensazione che, grazie alla sua tecnologia, consente di recuperare parte del calore sviluppato dai fumi della combustione raggiungendo rendimenti superiori al 108% sul Potere Calorifico Inferiore.
- Bluette Multicompact: serie di Termorobot Bluette in cascata che consentono la modulazione totale da un minimo di uno ad un massimo di 8 generatori.

Nel corso degli anni la crescita del gruppo viene garantita da importanti evoluzioni:

1. 1988: nascita del Gruppo “Ricerca & Sviluppo sull’Energia” (denominato GREEN), diretto dall’Ing. Rigato;
2. 1997: ingresso in mercati tecnologicamente simili come il settore della climatizzazione;
3. 1998: introduzione del Service, un’area di supporto pre e post vendita.

Il GREEN opera, come citato, dal 1988 per realizzare nuovi prodotti ad alta tecnologia e con prestazioni sempre all’avanguardia per rimanere al passo con i tempi e identificarsi nel mercato. Questo le ha permesso di creare risultati di grande qualità dalla progettazione allo sviluppo; dalla scelta di tutti i componenti alla loro lavorazione. Ecoflam dispone oggi di un Sistema di Qualità certificato, conforme a norme UNI-EN-ISO 9001 e tutte le apparecchiature realizzate sono conformi a quanto prescritto dalle Direttive Europee.

Attualmente, le attività di Ricerca e Sviluppo si concentrano in prevalenza sull’elaborazione di apparecchi e sistemi di riscaldamento. In particolare si effettuano numerosi studi sulle centrali termiche modulari e su un nuovo gruppo termico murale a gasolio di dimensioni ultracompatte. Per quanto riguarda la divisione bruciatori, sono stati progettati e sviluppati una serie di apparecchi a gas di nuova concezione, di piccola e media potenza, caratterizzati da teste di combustione concepite allo scopo di ridurre le emissioni inquinanti.

Nel 1997 per essere competitiva anche nel settore della climatizzazione, Ecoflam ha ampliato la propria gamma di prodotti introducendo la “Divisione Clima” per la produzione e la commercializzazione di:

- climatizzatori,
- split-system,
- ventilconvettori,
- unità di trattamento aria (U.T.A.),
- refrigeratori di acqua,
- pompe di calore aria/acqua.

Un altro aspetto importante che ha contribuito alla sua evoluzione è l'introduzione del "Service". Grazie alla divisione "Ecoflam Service", l'azienda offre un'assistenza rapida ed altamente qualificata su tutti i prodotti. I clienti dispongono di un supporto pre e post vendita in linea con le loro aspettative, Ecoflam cerca di soddisfare nel modo migliore le loro esigenze sempre maggiori e diversificate. Di recente, precisamente il 5/07/2004, è stato attivato un numero verde, un nuovo punto di riferimento per chiunque avesse bisogno di informazioni per quanto riguarda: i nominativi degli installatori, dei centri di assistenza, la richiesta di chiarimenti o specificazioni su prodotti o quant'altro.

Tale ente nel corso del 2004 ha focalizzato la propria attenzione nella realizzazione di corsi di formazione e nel supporto tecnico ed organizzativo per la promozione commerciale della nuova gamma di prodotti; attività indirizzate a tutte le categorie del settore termotecnico. Nell'attività di formazione sono stati coinvolti 690 centri di assistenza e installatori (dati rilevati al 31/08/2004). Inoltre il Service è adibito alla creazione di nuova documentazione tecnica e agli interventi in supporto ai centri di assistenza esterni.

L'azienda ha ampliato il proprio centro produttivo acquistando nel 1997 la CTMC di Conselve, denominata successivamente Ecoflam Caldaie e destinata alla produzione di tutti i gruppi termici sopra i 70 Kw. Nello stesso anno è diventata socia al 50% dell'Ecoflam Industriale di Reggio Emilia, impresa costruttrice di bruciatori industriali.

Nel 2001 ha acquisito come nuovo socio la "MTS Merloni Termosanitari", azienda leader sul mercato europeo per la produzione di caldaie murali e

scaldabagni. Infine, sempre nello stesso anno, ha acquistato parte del pacchetto azionario della Climas.

Negli ultimi anni, però, gravi sconvolgimenti hanno colpito l'azienda:

- 2002: fallimento della Climas S.p.A.,
- 2003: avvio della procedura di chiusura dello stabilimento di Conselve divenuto non competitivo alla luce dell'andamento del mercato delle caldaie in acciaio,
- 2004: chiusura della filiale spagnola Ecoflam Espana.

Attualmente l'unico stabilimento di produzione e sede principale dell'azienda si trova a Resana, si avvale di altre sedi orientate esclusivamente alla vendita a: Milano, Roma, Torino ed in Inghilterra.

2.3 MISSION

Le organizzazioni non possono sopravvivere se ignorano la loro ragion d'essere ed il loro fine. L'obiettivo di Ecoflam è rimasto costante dal 1973, ovvero dalla sua nascita. Dagli esordi ha iniziato a realizzare prodotti ecocompatibili caratterizzati da alta tecnologia, basso impatto ambientale e risparmio energetico. Attributi estremamente importanti ed attuali anche a distanza di trent'anni che le hanno permesso di diversificare i propri prodotti e di differenziarsi rispetto alle aziende concorrenti.

2.4 L'ASSETTO PROPRIETARIO

L'assetto proprietario del gruppo è stato modificato nel 2001 a seguito dell'ingresso del nuovo socio: la "MTS Merloni Termosanitari", azienda leader

sul mercato europeo per la produzione di caldaie murali e scaldabagni. Attualmente il capitale sociale (€3.690.000) è suddiviso equamente tra i tre soci: il 33.3% è detenuto dalla famiglia Rigo, il 33.3% dalla famiglia Argenti ed il restante dal gruppo MTS.

L'arrivo del nuovo socio ha offerto un importante contributo finanziario e strategico, al fine di concordare e sviluppare nuove sinergie in campo internazionale. Infatti, la missione del gruppo è perfettamente in linea con la filosofia ecologista di Ecoflam. Si appresta a migliorare il comfort della casa ed il benessere della persona, realizzando prodotti per il riscaldamento e il condizionamento dell'ambiente e per il contenimento e riscaldamento dell'acqua che rispettino gli obiettivi primari di Ecoflam, ossia: sicurezza, ecologia e risparmio energetico.

2.5 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa di Ecoflam S.p.A. è caratterizzata da una classica forma funzionale: centralizzata al vertice e differenziata a livello inferiore secondo le funzioni aziendali. E' possibile definire tale struttura "funzionale evoluta" in quanto presenta un'elevata esplosione di enti, caratteristica delle aziende medio- grandi. In tali aree sono coinvolte un numero consistente di persone.

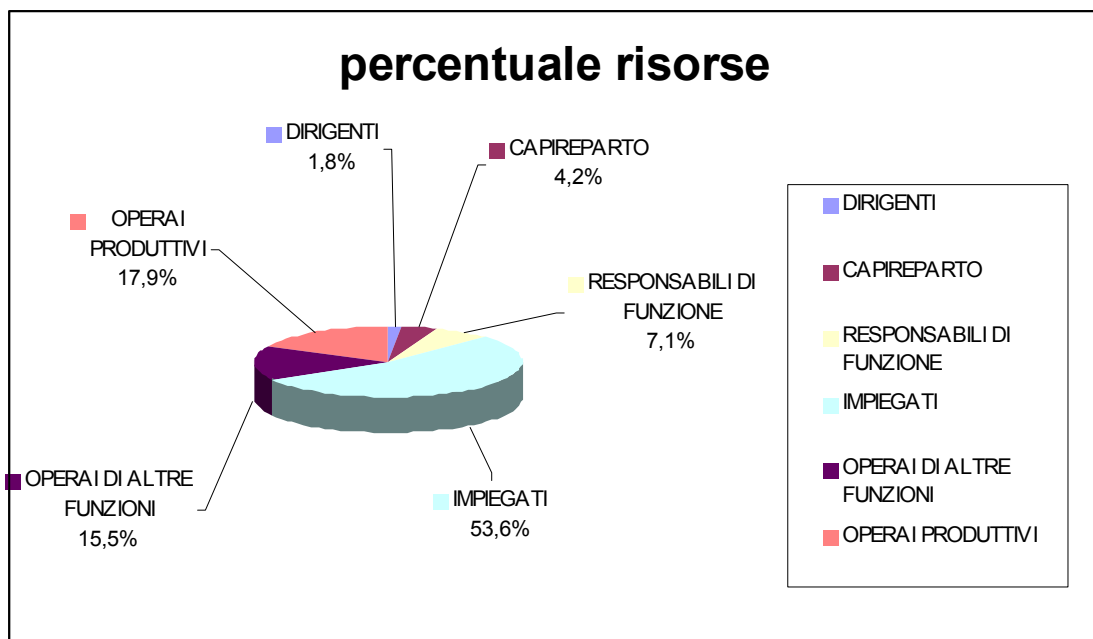
Ecoflam è costituita da 168 dipendenti, così suddivisi:

- 3 dirigenti
- 12 responsabili di funzione
- 7 capireparto

- 90 impiegati
- 26 operai di altre funzioni (magazzinieri, autisti, ecc.)
- 30 operai produttivi

La figura 2.1 evidenzia la percentuale di risorse distinte in base al profilo professionale.

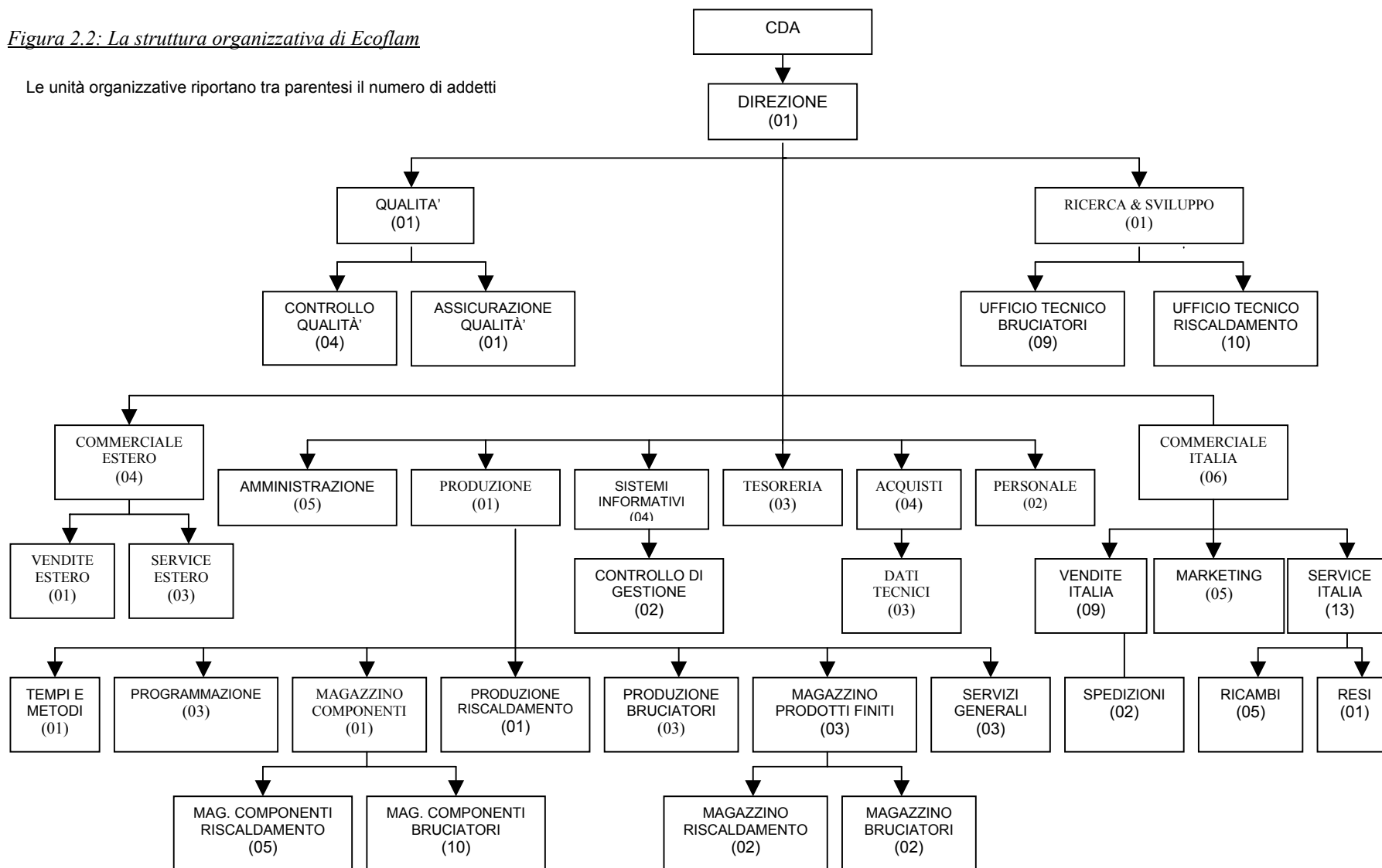
Figura 2.1: Suddivisione risorse



L'organigramma indicato nella pagina seguente evidenzia la struttura ed il numero di addetti dell'azienda.

Figura 2.2: La struttura organizzativa di Ecoflam

Le unità organizzative riportano tra parentesi il numero di addetti



2.6 IL SISTEMA COMPETITIVO

Particolarmente interessante per comprendere la posizione attuale dell'azienda è l'analisi del posizionamento competitivo.

La sua gamma di prodotti viene distinta in due macro- divisioni:

1. Ecoflam caldo:

- bruciatori,
- caldaie murali,
- bollitori,
- centrali termiche,
- accessori.

2. Ecoflam clima:

- Climatizzatori,
- Ventilconvettori,
- unità trattamento aria,
- refrigeratori.

Gli articoli appartenenti all'area "caldo" vengono prodotti o assemblati in azienda. Mentre quelli del settore della climatizzazione vengono acquistati da Midea, una ditta cinese. Ecoflam, essendo distributrice esclusiva, si occupa solo della loro commercializzazione.

Per quanto riguarda la distribuzione l'azienda si avvale di 400 Centri Tecnici Autorizzati ripartiti sul territorio e 80 agenzie commerciali, rivolte soltanto agli operatori del canale ovvero ad installatori e grossisti. Ecoflam non trattiene rapporti con clienti privati.

L'azienda identifica 5 macro- aree di vendita, nel territorio nazionale ed internazionale, così suddivise:

- **Europa- Area Mediterraneo:** Albania, Belgio, Croazia, Francia, Georgia, Germania, Grecia, Irlanda, Jugoslavia, Macedonia, Polonia, Portogallo, Regno Unito, Rep. Ceca, Rep. Slovacca, Russia, Slovenia, Spagna, Tunisia, Turchia.
- **Oceania:** Australia, Indonesia, Nuova Zelanda.
- **Asia:** Cina, Corea del sud, India, Malaysia, Thailandia.
- **Medio Oriente:** Giordania, Israele, Libano, Siria.
- **America Meridionale e Centrale:** Brasile, Cile, Messico, Uruguay.

E' importante sottolineare che circa il 10% delle caldaie e il 90% dei bruciatori prodotti sono destinati al mercato estero; percentuali totalmente antitetiche rispetto al mercato italiano dove vengono distribuiti il 10% dei bruciatori ed il 90% delle caldaie. I condizionatori sono commercializzati esclusivamente nel territorio nazionale.

Attualmente il 40% della produzione annuale viene esportata ed il restante 60% viene venduto nel territorio interno.

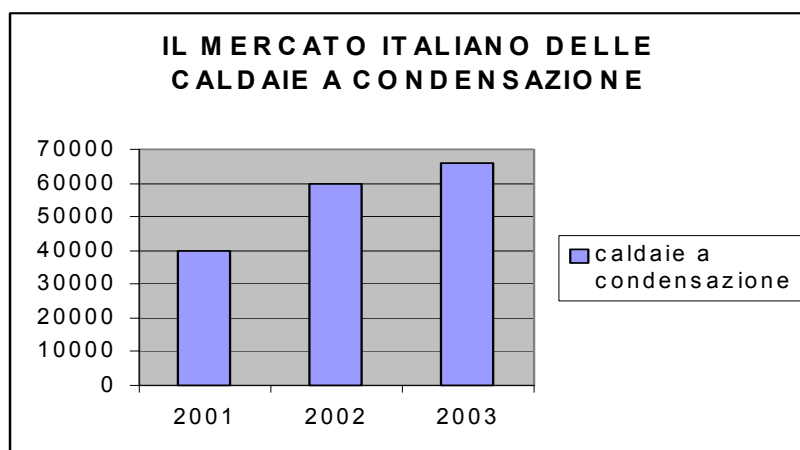
Il mercato di riferimento di Ecoflam si è caratterizzato per diversi anni (fino al 2000) per tassi di sviluppo particolarmente elevati con un trend di crescita costante, mediamente del 10% in più ogni anno sul fatturato sia in Italia che all'estero. Questi dati hanno permesso all'azienda di diventare una realtà indiscutibile nel mondo del riscaldamento e della climatizzazione.

Purtroppo nel biennio 2001-2002 l'azienda entra in una forte crisi delle vendite e di margini. Il principale fattore determinante è il manifestarsi di una crisi finanziaria mondiale che rallenta i consumi.

In questo contesto di instabilità è riuscita comunque a mantenere il ruolo di leadership nel mercato delle caldaie a condensazione collocandosi tra i primi produttori mondiali per fatturato nel mercato italiano. I concorrenti principali sono localizzati in Germania e in Italia.

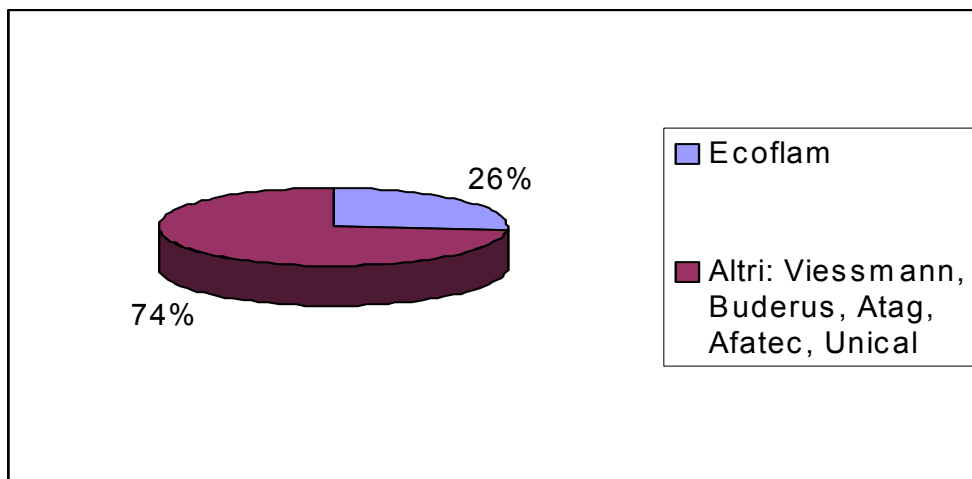
Di seguito viene rappresentato un istogramma in cui si evidenzia la crescita delle vendite di questa tipologia di prodotto nel triennio sopra considerato (2001-2003), dominato dalla profonda crisi dell'azienda.

Figura 2.3: Caldaie a condensazione vendute nel mercato italiano dal 2001 al 2003



La seguente “torta” evidenzia la quota del mercato Ecoflam in Italia nel settore High Tech (caldaie a condensazione).

Figura 2.4: La quota di mercato dell'azienda nel settore delle caldaie a condensazione



Il mercato in cui opera Ecoflam è estremamente competitivo e caratterizzato da un numero elevato di aziende di dimensioni consistenti, quali ad esempio Riello e Delonghi. Nei prossimi anni si prevede un aumento della competizione e quindi si avverte in maniera crescente la necessità di innovazione ed efficienza. In questo settore non preoccupano solo i concorrenti che, grazie ad acquisizioni e sinergie, formano nuovi gruppi industriali molto concorrenziali, ma anche i clienti poiché il cui potere contrattuale accresce.

Ecoflam appare comunque in grado di mantenere la sua posizione attraverso la vasta gamma di prodotti e servizi di supporto offerti, il know how acquisito, gli innumerevoli investimenti in ricerca e sviluppo e il suo attuale assetto produttivo.

La sua strategia si basa sull'offerta di soluzioni innovative ed ecologiche, che costituiscono la chiave di successo rispetto ai concorrenti. La sua mission può essere sintetizzata nel ricercare prodotti ecologici di massima qualità, sicurezza, innovazione tecnologica e adeguati alla nuova normativa CEE, orientata a ridurre il consumo di combustibili. Le competenze di cui si avvale per perseguire questi risultati sono l'ingegneria e l'industrializzazione. Si

ricercano, in sostanza, soluzioni innovative nei prodotti e nei processi e si opera affinché le stesse possano essere industrializzate, per risultare a basso costo e di qualità replicabile.

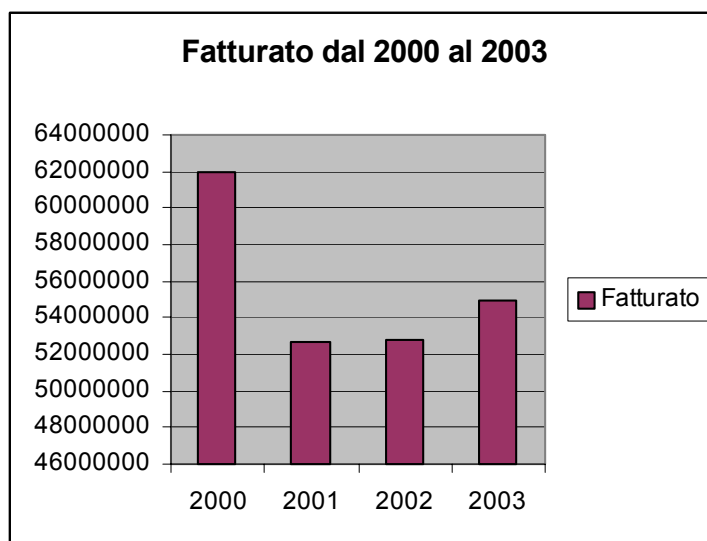
2.7 DATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE ECONOMICO FINANZIARIE

In questo momento della storia dell'azienda, che può essere definito di “leggera ripresa” in quanto successivo alla crisi, i principali obiettivi sono due:

- la ricerca di efficienza nella gestione di processo attraverso una particolare attenzione a metodologie e definizioni di procedure.
- l'analisi di una maggiore focalizzazione sulle aree prodotto/mercato.

Di seguito viene indicato un istogramma atto a comprendere l'evolversi del fatturato negli ultimi 4 anni.

Figura 2.5: Il fatturato dell'azienda dal 2000 al 2003



Il grafico evidenzia un grave calo del fatturato nel 2001. Questa flessione non è dovuta solo alla crisi economica verificatasi dopo la strage dell'11 settembre, in quanto già i mesi precedenti manifestavano una diminuzione delle vendite causata da una contrazione del mercato della climatizzazione e del riscaldamento.

I dati relativi alle performance economico-finanziarie di Ecoflam dell'ultimo triennio sono sintetizzati nella tabella seguente:

Figura 2.6: I principali valori economico-finanziari

	2003	2002	2001
Fatturato	54.425	52.346	52.419
Reddito Operativo	2.478	2.112	(871)
Reddito Ante Imposte	1.392	(791)	(2.879)
Utile Netto	457	(989)	(2.845)
Cash Flow	1.634	444	(832)
Patrimonio Netto	12.342	11.498	12.487
Investimenti	1.681	2.554	866
ROS	4.6%	4%	(1.7%)
ROA	8.13%	6.13%	(2.4%)
ROI	4.6%	3.7%	(1.5%)
ROE	3.7%	(8.6%)	(22.8%)

Valori in migliaia di Euro

I valori indicati tra parentesi indicano un risultato o un indice negativo

L'utile netto del 2003 segna una importante svolta per la società che, dopo due esercizi in perdita, ottiene un risultato finale netto positivo. Considerando il permanere di una situazione di mercato statica del triennio 2001-2003, si evidenzia come, fra il 2002 ed il 2003, sia stata avviata una fase di rilancio dell'economicità dell'azienda a conferma della capacità della stessa a reagire tempestivamente alla situazione congiunturale negativa.

Aumentata la redditività in termini operativi, l'esercizio 2003 è stato caratterizzato da un notevole miglioramento del reddito ante imposte, che da un risultato negativo di 791 migliaia di Euro è passato ad un utile di 1392 migliaia di Euro. Hanno contribuito al raggiungimento di questa performance non solo l'incremento nel margine operativo, ma anche i seguenti elementi:

- un miglioramento della gestione finanziaria, che ha condotto ad un alleggerimento del peso percentuale degli oneri finanziari sul fatturato, dovuto a una forte riduzione dell'indebitamento verso istituti di credito (da 20.5 milioni di Euro del 2002 a 14 milioni di Euro nel 2003).
- un potenziamento della gestione straordinaria, che nello scorso esercizio era stata fortemente penalizzata a causa dell'insuccesso dell'investimento in Climax S.p.A.

Nello scenario economico sopra presentato l'azienda ha migliorato il fatturato dello scorso esercizio (2002) ottenendo un incremento dei risultati sia a livello nazionale che internazionale. In particolare, il mercato interno è stato caratterizzato da un aumento dei volumi sia nel settore caldo che nel settore clima. Infatti la flessione delle vendite in alcune linee di prodotto è stata contrastata dallo sviluppo delle vendite nel core business della Società, ossia le caldaie a condensazione, a conferma della posizione leader dell'azienda in questo segmento di mercato.

Nel settore della climatizzazione, anche a fronte dell'abbassamento dei prezzi di vendita richiesto per rendere competitiva l'offerta nel mercato, è stato conseguito un considerevole incremento del fatturato rispetto al 2002.

In un mercato estero penalizzato dall'andamento dei cambi, la Società ha mantenuto lo stesso fatturato realizzato lo scorso esercizio, confermando la solidità ed il bilanciamento del portafoglio clienti. Grazie alla copertura capillare di numerosi mercati, garantisce sempre buoni risultati anche in presenza di flessioni nei Paesi tradizionalmente più forti. Infatti, la diminuzione del fatturato realizzato in alcuni mercati consolidati, è stato contrastato con iniziative in altri mercati che hanno comportato l'avvio di legami commerciali con nuovi clienti e l'affermazione della Società in nuovi territori. L'andamento dei cambi, in particolare con la sterlina ed il dollaro, oltre a penalizzare le esportazioni, si è riflesso negativamente sui margini di profitto.

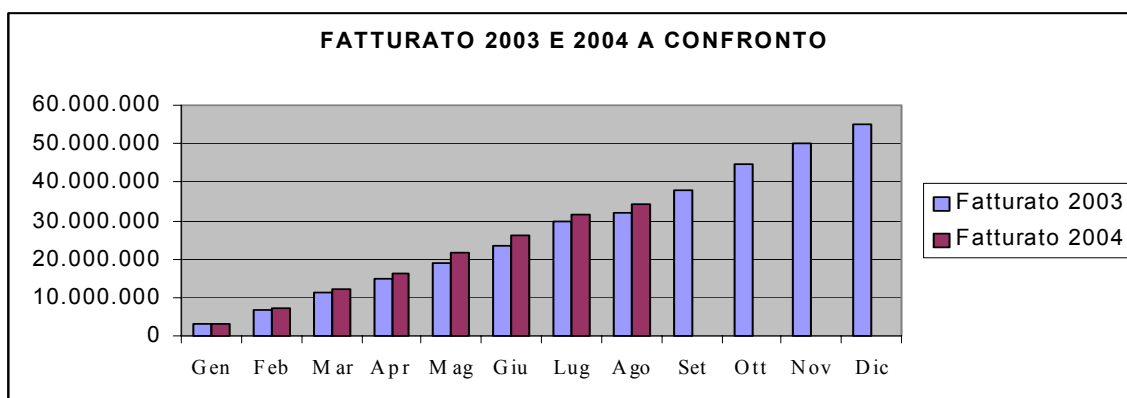
Per quanto riguarda il 2004, l'attesa ripresa del mercato mondiale ed il consolidamento delle vendite nei nuovi mercati in cui si è affermata la Società nel 2003, costituiscono i motori di crescita del fatturato aziendale.

Di seguito si rappresenta il fatturato dei due anni sopra citati a confronto.

Figura 2.8: Il fatturato aziendale di Ecoflam aggiornato al 31/08/2004

	2.003	2004	2003	2.004	Anno elab/ Anno Conf.	Anno Elab/ Anno Conf.
MESE	FATTURATO	FATTURATO	PROGRESSIVO	PROGRESSIVO	DELTA MESE	DELTA PROG.
Gen	3.136.347	2.938.084	3.136.347	2.938.084	-6,32%	-6,32%
Feb	3.782.871	4.345.446	6.919.218	7.283.530	14,87%	5,27%
Mar	4.440.106	4.903.792	11.359.324	12.187.322	10,44%	7,29%
Apr	3.515.168	3.998.736	14.874.492	16.186.058	13,76%	8,82%
Mag	4.047.474	5.283.445	18.921.966	21.469.503	30,54%	13,46%
Giu	4.651.342	4.824.337	23.573.308	26.293.840	3,72%	11,54%
Lug	6.118.720	5.486.063	29.692.028	31.779.903	-10,34%	7,03%
Ago	2.324.205	2.694.761	32.016.233	34.474.664	15,94%	7,68%
Set	6.036.167		38.052.400			
Ott	6.645.487		44.697.887			
Nov	5.383.360		50.081.247			
Dic	4.957.508		55.038.755			
	55.038.755	34.474.664				

Figura 2.9: Fatturato 2003 e 2004 a confronto



Confrontando i dati degli anni 2003-2004 appare evidente che si è manifestata una crescita del fatturato. Si stima di concludere l'anno raggiungendo un fatturato pari a 58.981.724 €, e aumentato quindi del 7.16% rispetto all'anno precedente.

Figura 2.10: Previsione fatturato 2004

2003	2004	2004
FATTURATO	PREVISIONE	PREV./2003
55.038.755	58.981.724	7,16%

CAPITOLO 3

L'ANALISI DEI PROCESSI: MOTIVAZIONI E METODO

In questo capitolo viene presentato il progetto di analisi organizzativa denominato “Progetto Pro.Act.A.” che ho seguito in azienda durante lo stage. In particolare, si descrivono le motivazioni che hanno spinto il management nella scelta del progetto, le caratteristiche dello strumento e della metodologia adottata.

3.1 FINALITA' DEL PROGETTO

Come esplicitato nel primo capitolo, sono moltissimi i motivi che hanno spinto le imprese a cambiare e a rinnovarsi, modificando la propria organizzazione e i metodi di gestione. Le aziende hanno realizzato degli interventi di analisi organizzativa basati sul controllo delle attività, dei flussi di lavoro, dei processi

aziendali e dell'organizzazione, finalizzati a verificare la corrispondenza delle strutture e dei processi rispetto alle tecniche utilizzate e agli obiettivi prefissati.

L'analisi organizzativa è lo studio dei "servizi" offerti dalle unità aziendali, degli strumenti e delle procedure utilizzate nella programmazione, esecuzione e controllo delle attività. Lo schema organizzativo presente in azienda e le procedure in atto vengono esaminate criticamente per individuare i punti di forza e di debolezza, la validità e la congruenza del sistema informativo e le allocazioni di responsabilità. Il tutto finalizzato a suggerire azioni correttive e migliorative per ottimizzare i risultati aziendali. Sinteticamente questa tipologia di analisi può essere definita come lo studio critico dei processi rispetto al modello di business definito.

E' fondamentale evidenziare che questo è un progetto molto importante per l'azienda, in quanto le permette di innovarsi e modificare la propria struttura organizzativa e gestionale. Proprio per la sua rilevanza e complessità necessita di un "lavoro" lungo e complesso eseguito da un team di soggetti. Il gruppo può essere composto da soggetti interni all'azienda o può essere supportato dall'ausilio di consulenti esterni, ma in ogni caso le risorse coinvolte devono collaborare ed interagire insieme.

Di seguito vengono argomentate le finalità a cui adempie un intervento di analisi organizzativa.

- **Analisi del livello di copertura degli strumenti utilizzati.**

Evidenzia se l'attrezzatura adottata in azienda è idonea alle esigenze. Si esamina ogni mezzo impiegato, dal "semplice" telefono a "complessi" programmi atti a svolgere determinate mansioni aziendali quali ad esempio Business Object, Simaw, ecc. L'analisi permette di cogliere per ogni strumento l'utilizzo che ne viene fatto in termini temporali, i processi e le attività che si eseguono con il suo impiego, le difficoltà incontrate dagli utenti ed il livello di gradimento.

- **Individuazione di eventuali criticità o inefficienze.**

Facilita la visualizzazione di problematiche presenti in azienda riguardanti la realizzazione del processo o delle attività che lo compongono. Infatti, a volte

le inefficienze non vengono prese in considerazione; una rilevazione che coinvolge tutte le risorse presenti in azienda permette di avere una visione più chiara di tali problemi e ciò facilita il management nelle scelte di cambiamento.

- **Riprogettazione del funzionamento dell'organizzazione.**

Tale attività viene definita Business Process Re-engineering. Il BPR è un approccio strutturato all'innovazione organizzativo-gestionale, orientato al raggiungimento di miglioramenti radicali nelle prestazioni tramite il ridisegno dei processi aziendali (Spina, 2000). Comporta cambiamenti di:

- struttura,
- lavoro,
- ruolo delle persone,
- preparazione del lavoro,
- ruolo del manager,
- cultura,
- meccanismi operativi.

L'obiettivo di tale criterio consiste nell'ottenere dei miglioramenti nei risultati attraverso: la riduzione dei costi, il perfezionamento della performance e l'aumento delle capacità competitive. La strada verso tali cambiamenti non è unicamente segnata, occorre prestare attenzione al fatto che il semplice ridisegno dei processi non porta automaticamente al potenziamento delle prestazioni. La valutazione delle modalità di intervento più corrette di caso in caso è pertanto di fondamentale importanza. Il ridisegno dei processi è l'intervento centrale di un progetto di BPR. La logica di fondo su cui si basa è quella di massimizzare il valore aggiunto di ciascun processo, eliminando tutte le attività o i flussi che non generano valore.

- **Razionalizzazione dei processi esistenti.**

L'attenzione viene posta sull'analisi delle attività e sull'individuazione degli sprechi e delle problematiche incontrate nello svolgimento. Viene eseguita assumendo la struttura organizzativa come vincolo.

- **Rilevazione dei carichi di lavoro.**

Esaminando dettagliatamente l'operato di ogni risorsa riesce a cogliere l'utilità di ognuna, le mansioni da lei svolte ed il grado di sostituibilità, ovvero la capacità della stessa ad adempiere a compiti diversi rispetto agli abituali.

- **Analisi di costo dei servizi erogati.**

Rileva il costo totale di un processo, valorizzando l'impegno di tutte le risorse impiegate per l'insieme delle attività che lo costituiscono. Tale misura, rapportata a qualche indicatore di attività aziendale, assume una finalità di corretto dimensionamento di risorse da allocare ad uno specifico processo. Si pensi ad esempio al costo totale di un processo amministrativo rapportato al fatturato aziendale: la percentuale che ne deriva può essere espressiva, una volta effettuata una previsione in termini di fatturato, della quantità di risorse da allocare al processo in questione.

- **Individuazione del costo medio per output prodotto.**

Grazie alla valorizzazione del processo è possibile esprimere una valutazione di efficienza dello stesso. Si ottiene rapportando il costo del processo alla quantità di output prodotti.

- **Analisi di copertura del Sistema Informativo.**

Permette di controllare la validità e la congruenza del Sistema Informativo presente in azienda, risaltando le criticità e le problematiche incontrate dalle risorse. Particolare attenzione viene posta nel verificare la formazione e la capacità di utilizzarlo di queste ultime.

- **Misure di performance di processo.**

Permettono di stabilire i livelli di prestazione raggiunti da ogni processo in termini di costo, qualità, tempo e adeguatezza degli input. Una misura di prestazione può considerarsi utile quando attiva comportamenti congruenti con l'interesse dell'impresa, ovvero quando orienta i comportamenti aziendali verso la generazione di valore per l'azienda. In tale prospettiva l'identificazione di indicatori di performance dovrebbero connettersi in modo forte alla missione attribuita al processo. La missione infatti sintetizza il ruolo assegnato ed il contributo atteso nella generazione di valore.

- **Integrazione tra differenti unità.**

Favorisce la collaborazione e la cooperazione tra risorse appartenenti ad enti diversi. Questo permette una fusione di capacità, competenze, conoscenze e professionalità, per la realizzazione dell'output.

- **Determinazione dei costi tramite l'ABC (Activity Based Costing).**

È una metodologia secondo la quale si calcola il costo pieno di prodotto attraverso la determinazione dei costi delle attività. Secondo tale approccio, l'individuazione dei costi totali di un processo si identificano sull'analisi delle attività e sulle determinazioni dei driver di ciascuna, cioè di quei fattori che spiegano il consumo delle risorse condivise. Tale metodo inoltre favorisce il raffronto tra il costo di un'attività e il valore che effettivamente genera. In questo modo si gettano le basi per la riprogettazione dei processi aziendali, volta a eliminare o almeno a modificare quelle attività ad alto costo e basso valore aggiunto.

- **Simulazione.**

Offre la possibilità di creare delle ricostruzioni della realtà per verificare se i miglioramenti ed i cambiamenti che si pensa di apportare rappresentano delle buone soluzioni per l'azienda.

- **Realizzazione di confronti rispetto alle Best Practices.**

Questo concetto è riassunto nel termine “Benchmarking”. L’obiettivo consiste nell’individuare il comportamento organizzativo e manageriale migliore attraverso una prospettiva esterna, ossia guardando i processi, le attività, le organizzazioni “da fuori”, confrontandosi e cercando di apprendere dagli altri. Benchmarking è dunque un processo finalizzato di raccolta e analisi delle informazioni sulle performance (costi, qualità e tempi) e sulle cause strutturali delle performance, cioè sulle tecniche e sulle pratiche manageriali organizzative. E’ bene sottolineare che questa analisi ha una natura fortemente quantitativa: si tratta di raccogliere non vaghe informazioni su “come vanno” o cosa fanno altre aziende, ma un set di dati quantitativi sui livelli di performance, sui processi e sulle attività.

- **Supporto al Controllo di Gestione.**

3.2 METODOLOGIA E TECNICHE DI RAPPRESENTAZIONE DEI PROCESSI

3.2.1 COME RAPPRESENTARE I PROCESSI

Il punto di partenza per un intervento di analisi organizzativa, atto alla riprogettazione dei processi, consiste nella mappatura dei processi chiave di un'azienda identificandoli e descrivendone il funzionamento attuale. La rappresentazione di un processo ha in genere l'obiettivo di mettere in luce, in modo chiaro, che cosa produce, come lo produce e tutte le interconnessioni esistenti tra gli elementi che lo costituiscono.

Spesso, tuttavia, il funzionamento dei processi aziendali è piuttosto complesso, cosicché, per poter essere descritti, studiati e comunicati, necessitano di essere semplificati attraverso una riduzione selettiva degli oggetti e delle variabili che li costituiscono. Tale rappresentazione semplificata della realtà è quello che viene chiamato modello del processo.

3.2.2 CRITERI DI EFFICACIA PER COSTRUIRE UN MODELLO

La rappresentazione di un processo tramite un modello, affinché sia efficace e utile per l'azienda, deve essere corretta, di immediata interpretazione e funzionale agli obiettivi di volta in volta stabiliti. Per garantire questi attributi occorre tener presente alcune considerazioni chiave:

1. Per costruire un modello occorre innanzitutto stabilire l'obiettivo per cui viene ideato e di conseguenza selezionare solo quegli elementi del processo che sono funzionali allo stesso. Per esempio, se si vuole rappresentare un processo per capire quali sono le persone coinvolte nelle diverse attività che lo compongono, il modello del processo dovrà comprendere le figure e le unità organizzative preposte alle singole attività, oltre alle attività stesse.

2. Un modello di un processo può essere costruito in diversi modi, secondo delle regole più o meno stringenti; tuttavia esistono delle metodologie e tecniche strutturate e comunemente condivise. Il vantaggio dell'utilizzo di queste metodologie è quello di creare un linguaggio comune per la descrizione dei processi, che possa essere condiviso dai membri dell'organizzazione. In questo modo i documenti possono essere letti e interpretati in modo univoco. Una metodologia strutturata fornisce inoltre alcune procedure e linee guida che favoriscono la costruzione di un buon modello dei processi analizzati, cosa che spesso risulta non immediata quando si ha a che fare con processi molto complessi.
3. L'adozione di modelli per rappresentare i processi non solo semplifica la loro rappresentazione, ma costituisce anche un importante supporto all'analisi e alla diagnosi del processo, in quanto l'astrazione alla realtà, la comunicazione e lo scambio di documenti e informazioni che la modellizzazione richiede, favoriscono una più profonda comprensione del funzionamento dei processi e l'evidenziazione di possibili problemi o malfunzionamenti, spesso di non immediata percezione.

3.2.3 FASI DI COSTRUZIONE

La costruzione di un modello inizia con l'identificazione del processo che si vuole rappresentare e la definizione del grado di dettaglio che si vuole raggiungere nella rappresentazione. Il livello di descrizione più sintetico è costituito dalle aree che, nel loro insieme, descrivono il funzionamento complessivo dell'azienda. Ciascuna area può essere analizzata con gradi di dettaglio via via crescenti, attraverso scomposizioni sequenziali che ne identificano le possibili varianti. La tabella 3.1 rappresenta una possibile scomposizione gerarchica del macroprocesso "Produzione, assemblaggio e confezionamento" di un'azienda.

Tabella 3.1: Scomposizione gerarchica del macroprocesso “Produzione, assemblaggio e confezionamento prodotti”

AREA	<i>Attività operativa</i>
MACROPROCESSO	<i>Produzione, assemblaggio e confezionamento prodotti</i>
PROCESSO	<i>Produzione Assemblaggio Confezionamento prodotti</i>
ATTIVITA'	<i>Selezione prodotto Disposizione prodotto nella scatola</i>

Una volta identificato l'oggetto da rappresentare, occorre stabilire come rappresentarlo. La tabella 3.2 suggerisce gli elementi chiave, insieme ad alcuni attributi, che sono necessari per descrivere un processo in modo completo.

Le tecniche strutturate di mappatura definiscono una simbologia e alcune regole di fondo per rappresentare ciascun elemento del processo e le loro interconnessioni. Vengono in particolare definiti i simboli ai quali viene attribuito un significato univoco, le regole per connettere i diversi elementi e un'interpretazione per ciascuna connessione di elementi. Questo insieme di convenzioni, ovvero vocabolario, sintassi e interpretazione, rende una tecnica di mappatura dei processi completa e funzionale agli obiettivi.

Tabella 3.2: Gli elementi chiave per la rappresentazione dei processi

INPUT	<i>Natura (fisico/informativo) Forma o supporto informatico</i>
FASI E ATTIVITÀ	<i>Tipologia Durata Volumi Tecnologie</i>
ATTORI E RISORSE	<i>Tipologia (natura, ruolo, unità organizzative) Azioni svolte</i>
OUTPUT	<i>Natura (fisico/informativo) Forma o supporto informatico</i>

3.2.4 SCELTA DELLA TECNICA

Esistono varie tecniche per schematizzare i processi, sviluppate di volta in volta per rispondere ad esigenze specifiche. Dovendo semplificare la realtà, ogni metodo sacrifica la completezza della rappresentazione ai fini di una maggior chiarezza, trascurando alcuni aspetti per coglierne altri in maniera più completa. La scelta della tecnica richiederà pertanto di valutare quali siano gli elementi più rilevanti da mettere in luce.

Per ottenere le migliori prestazioni nella rappresentazione dei processi, occorre selezionare lo strumento più idoneo rispetto agli obiettivi dell'analisi e integrarlo con tecniche che definiscono gli elementi mancanti, oppure utilizzare contemporaneamente più strumenti che forniscono rappresentazioni complementari.

Un ulteriore elemento di valutazione di una tecnica di rappresentazione consiste nella disponibilità di tool informatici che supportino il loro utilizzo. L'uso di pacchetti software ha l'ovvio vantaggio di facilitare la gestione di un numero elevato di dati e il loro continuo aggiornamento. I pacchetti software facilitano poi il collegamento tra la fase di mappatura dei processi e le fasi successive di riprogettazione e in particolare consentono spesso di simulare soluzioni alternative al fine di cercare quella ottimale.

Ora viene descritta, a titolo esemplificativo, la tecnica utilizzata durante il progetto svolto in azienda, spiegandone le logiche di base e le convenzioni utilizzate. Nel prossimo capitolo verranno illustrate dettagliatamente tutte le fasi del progetto.

3.2.5 LO STRUMENTO “Pro.Act.A.”

Pro.Act.A. è lo strumento adottato, in Ecoflam, a supporto dell'analisi organizzativa finalizzato alla rilevazione, all'analisi e alla valutazione dei processi in ottica di monitoraggio e miglioramento continuo, in quanto consente di identificare linee guida e interventi, mirati ad aumentare l'efficacia e l'efficienza aziendale.

Il progetto è composto da una parte cartacea, atta alla mappatura dei processi ed alla rilevazione delle attività, che permette di rilevare i processi nelle loro componenti e nelle loro interrelazioni, e da una parte software costituita da un database. L'utilizzo di un software integrato a supporto delle diverse fasi di un intervento di analisi organizzativa consente di gestire un numero elevato di dati, di evitare duplicazioni di attività e di tenere traccia di tutte le modifiche attuate nel tempo. Inoltre facilita la successiva fase di analisi, grazie all'utilizzo di query, report e cubi che permettono di manipolare i dati e di fare interrogazioni al fine di rilevare criticità.

Pro.Act.A fornisce una base dati normalizzata per effettuare la rilevazione di:

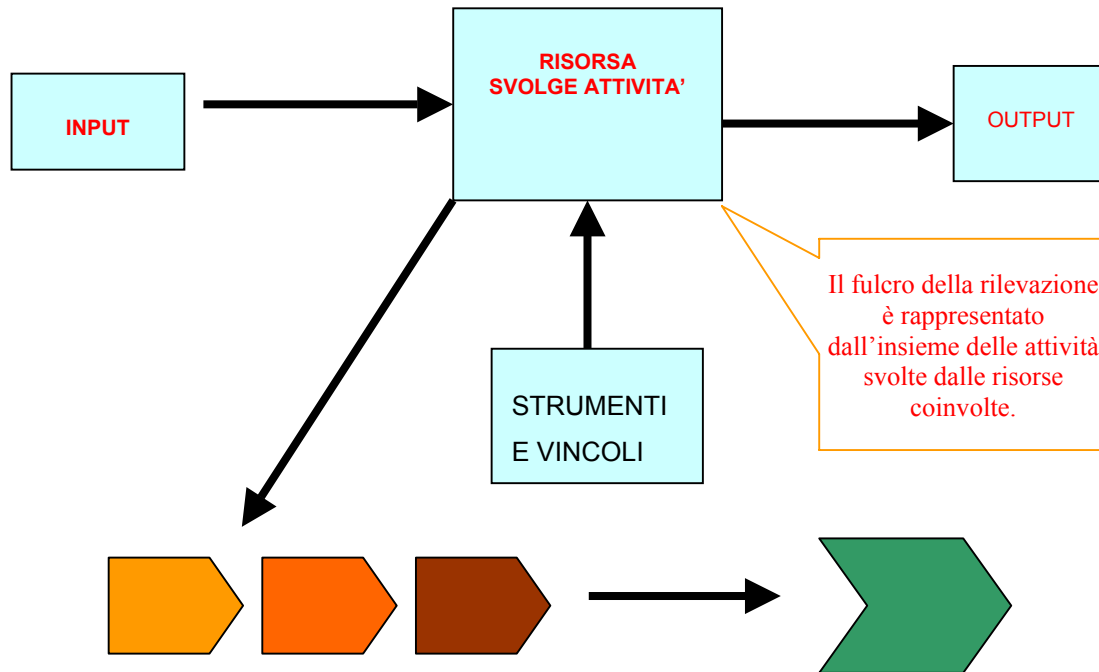
- Processi,
- Attività,
- Strumenti,
- Output,
- Input.

Le sue caratteristiche fondamentali sono due:

1. La **chiarezza**: la rappresentazione si basa su un linguaggio semplice, che utilizza un numero limitato di elementi, legati tra loro da tecniche precise.
2. La **modularità**: l'analisi delle attività è condotta in modo gerarchico, a partire dalla rappresentazione dell'intero sistema, fino a dettagliare le singole attività, mantenendo un legame logico e strutturale con le rappresentazioni di livello superiore.

La figura 3.3 riassume la logica su cui si basa il “Progetto Pro.Act.A.”.

Figura 3.3: Logica di base



L'elemento cardine della rilevazione è rappresentato dalla mappatura completa ed incondizionata di tutte le attività che vengono svolte in azienda per eseguire un processo. Codesta rilevazione consente di ottenere l'insieme di tutti gli input necessari all'avvio delle attività, degli output prodotti e degli strumenti impiegati, valutati qualitativamente ed espressi quantitativamente. La valutazione consente di evidenziare eventuali criticità e inefficienze presenti in azienda. Il tutto proiettato all'operato di ogni singola risorsa.

3.4 APPLICAZIONE DI Pro.Act.A

3.4.1 IMPOSTAZIONE

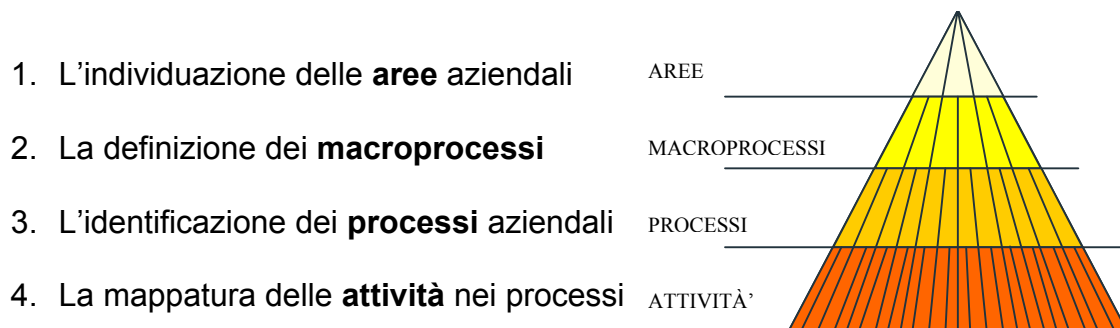
La realizzazione del progetto si suddivide in 10 step distinti:

1. Definizione Progetto
2. Individuazione Struttura e Risorse coinvolte nell'analisi
3. Individuazione Processi
4. Definizione standard aziendali
5. Presentazione Progetto
6. Autorilevazione Attività
7. Verifica quadratura e coerenza dati raccolti
8. Individuazione Macroprocessi e Aree
9. Condivisione a analisi dati raccolti
10. Progettazione proposte di miglioramento

Nel capitolo successivo saranno spiegate dettagliatamente le fasi sopra elencate, di seguito vengono riportati brevi cenni per comprendere la metodologia e la tecnica adottata.

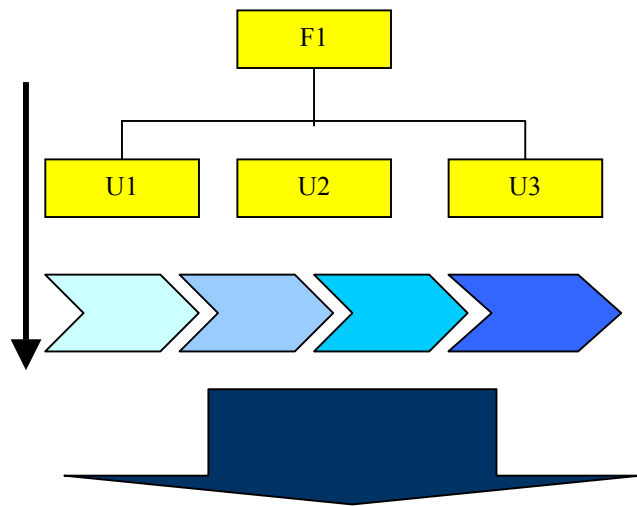
Prima di procedere è importante evidenziare gli elementi caratterizzanti dell'analisi organizzativa (figura 3.4):

Figura 3.4: Step logici dell'analisi organizzativa



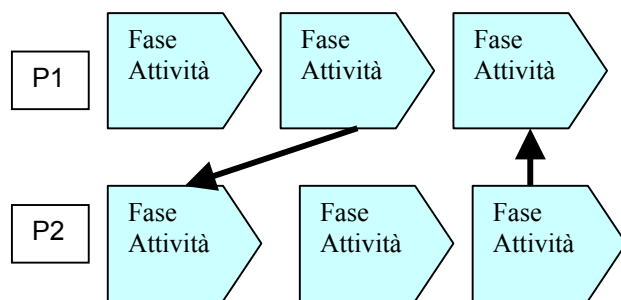
La figura 3.5 riproduce l'impostazione del progetto.

Figura 3.5: Pro.Act.A. "Impostazione"



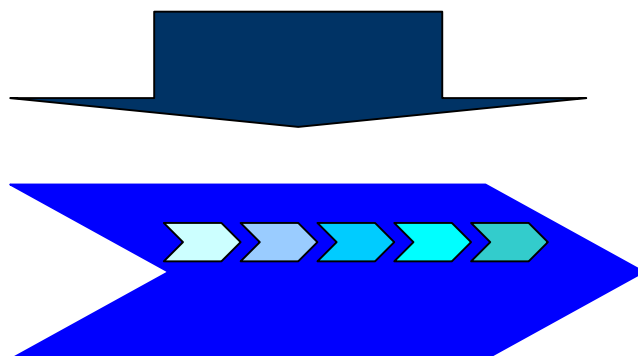
Il primo passo, per eseguire il progetto, consiste nel rilevare la struttura organizzativa dell'azienda evidenziando le risorse assegnate alle diverse funzioni.

In un secondo momento si identificano i processi distinti per funzione aziendale. L'individuazione dei processi costituisce il punto di partenza dell'analisi e la base da cui dipenderanno i successivi risultati.

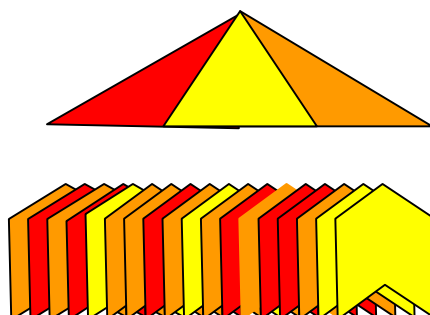


Si rilevano le attività che vengono svolte in ogni processo, facendo particolare attenzione a:

- risorse coinvolte
- tempo necessario per eseguirle
- strumenti, input e output utilizzati



Si identificano i macroprocessi, ovvero aggregazioni di processi che evidenziano il modello di business e la visione dell'organizzazione che il management desidera.



Si identificano le aree: associazioni di macroprocessi, che possono riflettere la reale struttura organizzativa o rappresentare una aggregazione di comodo (es. per logica di controllo).

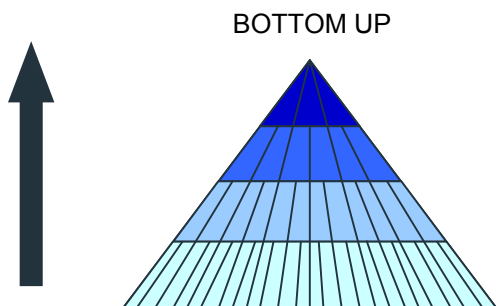
3.4.2 RILEVAZIONE

Nel progetto sono coinvolte tutte le risorse tramite un'autorilevazione delle attività svolte, del tempo impiegato per eseguirle, degli strumenti a supporto, degli input richiesti, degli output prodotti e delle informazioni a disposizione di ognuna. E' importante evidenziare che tale autorilevazione ha valenza puramente conoscitiva e non valutativa.

La tecnica utilizzata è di tipo BOTTOM UP (ossia dal basso verso l'alto), questo garantisce una maggiore aderenza alla realtà in termini di:

- attività effettivamente svolte,
- utilizzo di strumenti,
- qualità input/output,
- impegno risorse,

Figura 3.6: Tecnica di rilevazione di tipo bottom up



Con l'autorilevazione ognuno dichiara ciò che effettivamente svolge, senza condizionamenti esprimendo le proprie valutazioni e offre l'opportunità di segnalare criticità o suggerimenti relativi alla propria attività in azienda. Inoltre garantisce un risparmio di costi e di tempo rispetto ad un approccio che prevede l'intervista di tutte le risorse.

Questa metodologia assicura una completa e diffusa mappatura del contesto aziendale in modo efficiente. Infatti, spesso non si è a conoscenza o si ha una conoscenza parziale delle mansioni svolte dalle singole persone, delle attività

attuare per eseguire i compiti assegnati, del tempo speso per realizzarle, dei problemi riscontrati negli strumenti utilizzati, negli input a disposizione e quant'altro. Una procedura così strutturata permette di avere una visione globale ed attendibile dell'intero operato aziendale.

La rilevazione avviene consegnando ad ogni utente una scheda denominata "Scheda di rilevazione attività", sotto riportata. Nel prossimo capitolo verranno spiegate dettagliatamente la compilazione e le sue implicazioni.

Figura 3.7: Scheda di rilevazione attività

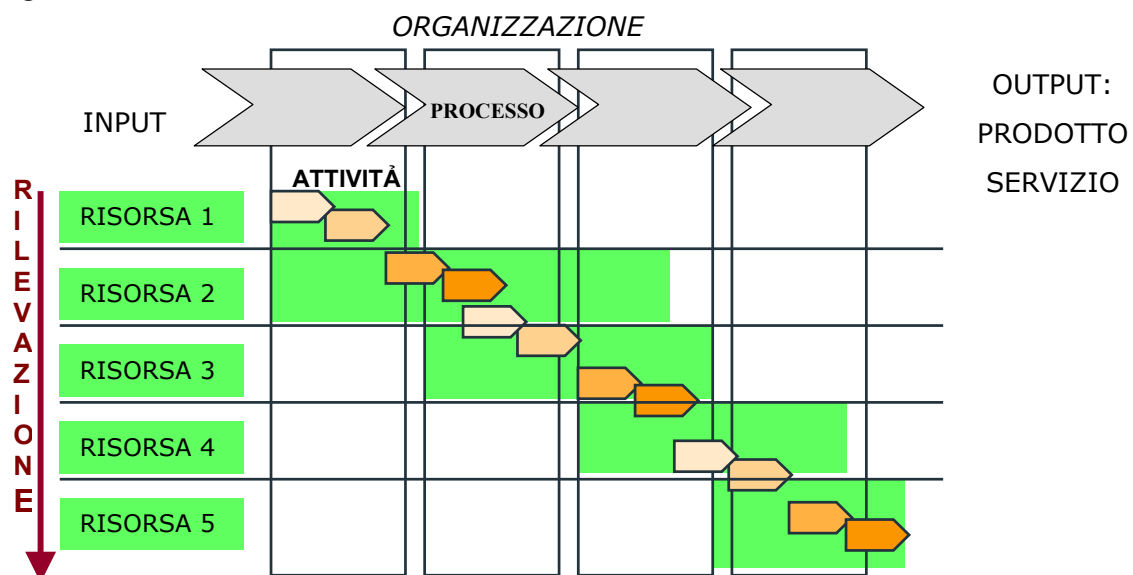
Cod Processo	Cod Attività	Descrizione Attività	A	Strumento	Liv. Qual.	Freq.	Impegno (gg/mese)	Descrizione/Note
			I	Tipo Input	Liv. Qual.	Unità Misura	Volume	Descrizione/Note
			O	Tipo Output		Unità Misura	Volume	Descrizione/Note
			A					
			I			Nr.		
			O			Nr.		
			A					
			I			Nr.		
			O			Nr.		
			A					
			I			Nr.		
			O			Nr.		

Grazie all’ausilio del suddetto “questionario” autocompilato da ogni utente, è possibile identificare:

- struttura di riferimento e funzione della risorsa,
- processi di coinvolgimento,
- attività svolte,
- input/output per attività,
- strumenti utilizzati.

Di seguito viene indicato uno schema atto a riassumere la logica su cui si basa la rilevazione.

Figura: 3.8 “Rilevazione”



La figura 3.8 evidenzia l’interagire delle risorse per la corretta attuazione del processo e le diverse fasi necessarie di cui si compone. La “Scheda di rilevazione attività”, così strutturata, coglie le caratteristiche preponderanti per lo svolgimento del processo e (se completata in modo corretto) garantisce una visione completa dell’operato aziendale.

3.4.3 ANALISI

I dati rilevati vengono imputati, da ogni risorsa, in un Data Base denominato “DB Pro.Act.A.”. L'utilizzo del programma permette di raggiungere una grande efficienza nel trattamento e nel ritrovamento dei dati. E' importante evidenziare che l'analisi viene effettuata su valutazioni espresse dagli utenti.

Lo strumento permette di ottenere una serie di report analitici che costituiscono un supporto concettuale e operativo per effettuare sui dati rilevati:

1. un'analisi di dettaglio,
2. una valutazione quantitativa,
3. una valutazione qualitativa.

1. L'analisi di dettaglio fornisce:

- dati quantitativi di processo,
- dati quantitativi di attività,
- dati quantitativi di risorsa.

Questi report consentono di individuare il volume ossia la quantità di output prodotti e di input necessari per ogni processo o, in particolare, per ogni attività che lo compone; inoltre evidenziano ciò che produce e ciò di cui necessita ogni risorsa. Esprimono l'impegno in termini di giorni annui (rapportati alle 8 ore standard giornaliere) per eseguire ogni processo o ogni attività che lo costituisce e mostrano come viene impiegato il tempo da ogni risorsa.

Sono dati molto importanti in quando mettono in evidenza ciò che viene prodotto e ciò di cui necessita l'azienda, tenendo conto del tempo impiegato per svolgere le varie mansioni: elementi rilevanti in quanto a volte alcune fasi o addirittura alcuni processi vengono sottovalutati o sottostimati.

2. I report quantitativi elaborati permettono di individuare:

- analisi ABC, ossia analisi in ordine alfabetico, dei processi per risorsa rispetto all'impegno di ciascuna su ogni processo,
- analisi ABC delle attività per processo, rispetto all'impegno di tutte le risorse su ogni singola attività del processo,
- il costo dei processi.

Queste schematizzazioni permettono di avere una visione globale del tempo speso in azienda e del costo, per eseguire ogni processo o attività. Il costo è riferito in termini operativi e non strumentali: è il costo del lavoro necessario per eseguire la mansione sotto rilevazione. Viene stabilito dal rapporto tra il costo annuale della risorsa o delle risorse rispetto al tempo per adempiere al processo o alla singola attività.

Prendendo in considerazione il processo "Gestione ordini Estero - Dall'inserimento alla emissione della fattura proforma", è possibile ottenere l'impegno in giorni annui di tutte le risorse coinvolte e il costo per eseguirlo appieno, oppure gli stessi valori frazionati per le singole attività. Permette di vedere il peso di varie attività quali ad esempio: "Inserimento ordini", "Contatto il cliente per la conferma dell'ordine", "Inserimento dati per emissione fattura proforma" e il costo in termini di personale adibito ad eseguirle.

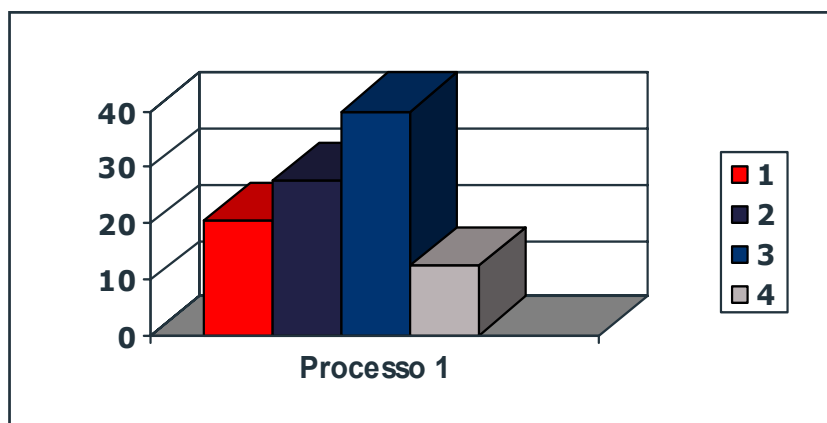
Consentono di avere una visione totale dell'operato aziendale, mettendo in evidenza le attività o i processi molto dispendiosi dal punto di vista economico o temporale, che saranno i primi ad essere presi in considerazione per eventuali miglioramenti.

3. I report qualitativi permettono di conoscere:

- grado di soddisfazione dell'utente rispetto all'input,
- grado di soddisfazione dell'utente rispetto allo strumento,
- Indicazione del peso di attività "manageriali" o "operative" nei singoli processi,
- margini di miglioramento per processo,
- coerenza formativa.

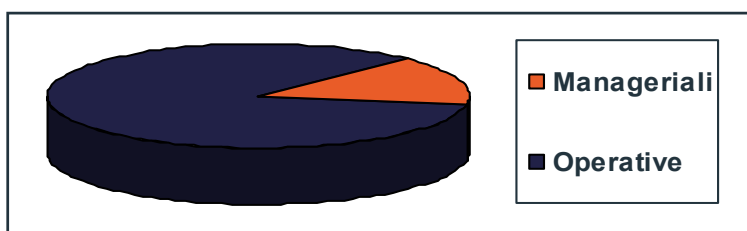
Tali report evidenziano il grado di soddisfazione delle risorse rispetto agli strumenti e agli input a loro disposizione (figura 3.9); risaltando le criticità e le problematiche di questi elementi. Spesso anche se il management è a conoscenza di inefficienze riguardo a strumenti o input utilizzati (direttive non chiare, programmi non idonei, poca formazione nell'utilizzo di determinati software e quant'altro) non considera tali criticità. Vedere indicato il problema da più utenti, o identificarlo in processi fondamentali, o individuare un notevole dispendio dal punto di vista economico o temporale, permette di valutare più attentamente la possibilità di apportare dei miglioramenti. Ad esempio: adottare nuovi strumenti, nuovi software, organizzare corsi al fine di formare le persone.

Figura 3.9: Livello qualitativo di input



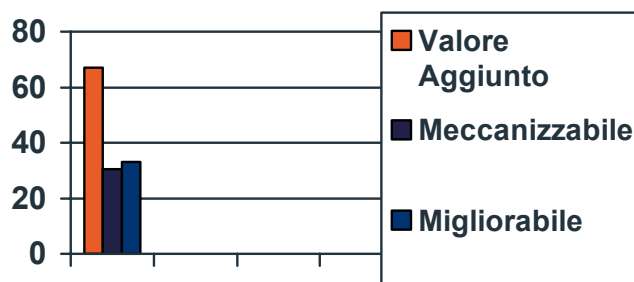
I report qualitativi analizzati valutano inoltre il “peso” del management nei processi rispetto alle attività operative, fornendo un’analisi dettagliata al fine di verificare se il rapporto identificato risulta idoneo alle esigenze di processo.

Figura 3.10: Il “peso” del management nei processi



Infine identificano i margini di miglioramento per processo e quantificano il valore aggiunto, ovvero un indicatore ottenuto dalla somma di apporti migliorativi attuati all'interno del processo. Identificabili ad esempio dall'introduzione di: attività meccanizzate o informatizzate, contributi migliorativi in termini di strumentazione o input, o quant'altro.

Figura 3.11: Margini di miglioramento per processo



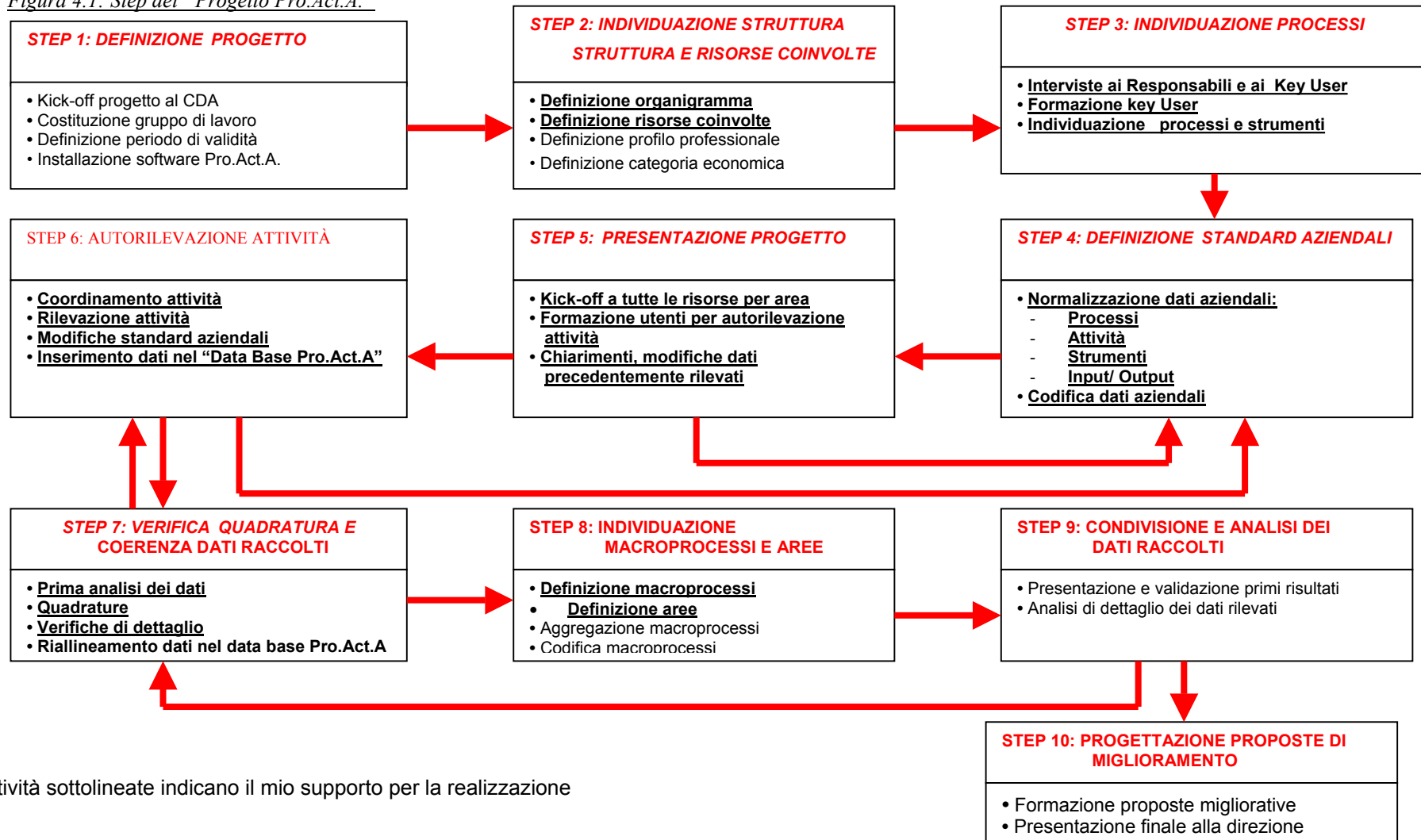
CAPITOLO 4

IL PROGETTO Pro.Act.A.

Di seguito verrà analizzata accuratamente la metodologia adottata per realizzare il “Progetto Pro.Act.A”. Come indicato nel capitolo precedente, il progetto è composto da dieci fasi sequenziali e logicamente correlate. Ogni step è costituito dalle attività da sviluppare, dai risultati da raggiungere e dai controlli da eseguire. E’ importante sottolineare la proprietà ricorsiva di cui godono alcune fasi: se gli obiettivi preposti non vengono raggiunti si deve ritornare allo step o agli step anteriori e ripetere le attività precedentemente eseguite che presentano delle problematiche.

Nella figura 4.1 viene rappresentato l’algoritmo adottato evidenziando i passi e le attività che lo compongono, nei successivi paragrafi saranno spiegati dettagliatamente tali step.

Figura 4.1: Step del "Progetto Pro.Act.A."



4.1 DEFINIZIONE DEL PROGETTO

La definizione delle caratteristiche del progetto rappresenta la prima fase, ed è indispensabile per attuare le successive in modo adeguato.

Devono essere esplicitati:

- obiettivi da raggiungere,
- periodo di validità,
- gruppo di lavoro.

A tale scopo la prima attività effettuata è la presentazione del progetto al Consiglio Di Amministrazione per stabilire gli obiettivi e le risorse coinvolte nella realizzazione. Il progetto può essere svolto o soltanto da risorse interne all'azienda o da queste ultime supportate da consulenti esterni, ma in ogni caso è fondamentale che le risorse collaborino ed interagiscano insieme. Il gruppo di lavoro deve avere competenze in ambiti economici, informatici e gestionali in quanto, come rappresentato nell'algoritmo, il progetto è composto da diverse fasi, ognuna delle quali richiede competenze distinte.

In tale sede si definisce inoltre il periodo di validità, ossia lo spazio di tempo entro il quale si rilevano i dati. Tale intervallo è selezionato in modo da garantire la completa esecuzione dei processi che si vogliono analizzare. Usualmente il periodo considerato è l'anno, ma in alcuni casi si possono valutare spazi temporali più lunghi o al contrario più brevi in relazione alle esigenze e agli obiettivi a cui il progetto deve rispondere.

Successivamente si procede con l'installazione del software che costituisce un importante supporto per l'analisi e la gestione dei dati. E' un Data Base installato nel server dell'azienda al quale si accede esclusivamente collegandosi ad Internet.

4.2 INDIVIDUAZIONE DELLA STRUTTURA E DELLE RISORSE COINVOLTE NELL'ANALISI

In un secondo momento viene definito e realizzato (se non presente in azienda) l'organigramma che permette di evidenziare la struttura aziendale e individuare con precisione le risorse coinvolte nel progetto.

In questa fase emergono le categorie economiche e i profili professionali di tutte le risorse aziendali. L'identificazione di questi elementi consente successivamente di rilevare con precisione il costo di ogni processo.

4.3 INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI

L'attività principale per l'analisi organizzativa consiste nella mappatura dei processi chiave di un'azienda. La fase di individuazione e rappresentazione è fondamentale e va affrontata con il dovuto impegno. Per essere certi di identificare i "veri" processi occorre la massima attenzione, in quanto facilmente essi travalicano i confini organizzativi. Rietichettare come processi le unità funzionali esistenti è errato, poiché l'individuazione esige un nuovo stile cognitivo e la capacità di contemplare l'intera organizzazione non più dall'alto ma orizzontalmente, ponendosi idealmente all'esterno di essa.

Tali dati vengono determinati intervistando i Responsabili di Funzione e, in un secondo momento, un Key User, ossia una risorsa esperta indicata da ogni responsabile, per ciascuna area. I colloqui sono realizzati per stabilire gli standard aziendali in termini di processi svolti e di strumenti utilizzati nell'area di competenza.

La scelta di intervistare due risorse appartenenti alla stessa funzione (key User e Responsabile) è ideata per garantire un duplice obiettivo:

- verificare, modificare, integrare i dati rilevati in precedenza,

- formare il Key User, facendogli comprendere l'importanza del suo ruolo quale coordinatore delle risorse nell'area di pertinenza.

Infatti il Key User svolge un ruolo primario nelle successive fasi del progetto.

In base alle testimonianze degli intervistati si abbozza una prima lista delle mansioni svolte in azienda e degli strumenti impiegati per effettuarle, la quale successivamente viene integrata, modificata e approvata da tutte le risorse coinvolte (step 5). E' importante evidenziare che la riunione con il Responsabile ed il Key User, costituisce solo il primo passo per la mappatura dei processi svolti in azienda e per l'individuazione dei principali strumenti utilizzati. L'elenco esaustivo si ottiene solo con l'approvazione di tutte le persone coinvolte nel progetto.

Per identificare i processi bisogna attenersi a regole precise. Prima di tutto si deve stabilire il livello di dettaglio. Solitamente vista l'importanza del progetto e la necessità di mappare minuziosamente ogni singola mansione svolta, si utilizza un dettaglio meticoloso atto a cogliere tutti i processi che vengono effettuati nel periodo di validità stabilito.

La denominazione deve rispettare il più possibile il gergo abitualmente adottato in azienda per essere facilmente comprensibile a tutti, anche a coloro che non hanno partecipato alla stesura della lista.

Infine si devono definire i confini del processo. Tale fase è particolarmente critica per le implicazioni che determina su tutte le attività seguenti di confronto. E' necessario stabilire punti condivisi di inizio e conclusione di un processo, poiché con tale estensione si definisce l'oggetto da analizzare. In ogni caso a fini pratici, i punti di confine devono essere di immediata rilevazione, ossia coincidere con eventi facilmente documentabili.

4.4 DEFINIZIONE DEGLI STANDARD AZIENDALI

I dati aziendali precedentemente ottenuti (lista dei processi e degli strumenti) vengono normalizzati, creando delle tabelle che facilitano l'operazione di aggiunta, modifica e cancellazione delle informazioni e rendono possibili ed eseguibili senza difficoltà i cambiamenti nella struttura del modello con l'evolversi delle esigenze aziendali e degli utenti. Viene così definita una lista per ogni funzione contenente i processi caratteristici codificati, questo criterio agevola il riconoscimento e l'identificazione.

Si attribuisce ad ogni processo un codice univoco composto da sei caratteri, i primi tre letterali ed i successivi numerici, dettagliatamente:

- il 1°- 2°- 3° CARATTERE: rappresentano la sigla della funzione in cui viene svolto il processo (ad es.mkt indica il marketing, cdg il controllo di gestione),
- il 4° -5°-6° CARATTERE: indicano il numero progressivo dei processi all'interno della funzione.

Particolare attenzione deve essere posta per i processi trasversali all'interno dell'organizzazione, ovvero quelli che sono coinvolti in tutte o più aree. Tali processi non devono essere definiti in modo differente in aree diverse. Caratteristica fondamentale è l'unicità della denominazione. Anche se presenti in più enti, devono possedere lo stesso codice e lo stesso nome. Convenzionalmente per tali processi si utilizza il codice dell'ufficio madre ossia dell'ufficio in cui nasce o in cui è svolta la parte preponderante. I processi che coinvolgono tutte le funzioni, come ad esempio "Gestione note spese" o "Coordinamento risorse ", vengono identificati con una codificazione generica corrispondente a "ZZZ" e ovviamente con una numerazione progressiva, in quanto non è possibile stabilire l'area generatrice.

Come spiegato in precedenza, nelle interviste, oltre ai processi si individuano anche i principali strumenti utilizzati in azienda. E' importante sottolineare che, essendo numerosi, per convenzione si considerano solo i più

significativi ed i più usati per facilitare l'elaborazione e l'analisi successiva. In questo progetto devono essere evidenziati non solo i tradizionali dispositivi usualmente diffusi in azienda (ad es. telefono, fax), oppure specifici software e programmi utilizzati per adempiere a determinate mansioni come Autocad ed il Sistema Operativo; ma anche gli strumenti impiegati e per i quali il management non ne è a conoscenza. Rientrano tra questi ad esempio i fogli Excel e i moduli Word, purtroppo il loro abituale utilizzo costituisce una perdita di informazioni molto consistente per l'azienda in quanto a volte solo alcune risorse dispongono di dati rilevanti e difficilmente trasferibili. Inoltre programmi innovativi e più idonei permetterebbero una migliore gestione dei dati.

Di seguito viene indicato un esempio per comprendere come vengono identificati e codificati, rispettivamente, i processi e gli strumenti. Questi ultimi sono suddivisi per tipologia, ma è importante ribadire che all'utente finale viene fornita una lista unica per non influenzare la successiva fase di autorilevazione.

Si considerano i processi della funzione "Risorse Umane". Tale ente ha l'obiettivo di tenere le relazioni con i propri dipendenti, stimolando la volontà di collaborazione ed attuandone il coordinamento in modo da assicurare all'azienda il necessario sviluppo. Compito ulteriore all'interno di questa funzione è fornire le statistiche sulla manodopera per il controllo dei costi e la stesura dei piani aziendali. Le competono tutte le attività inerenti la gestione del personale. In particolare: ricerca, selezione, assunzione, retribuzione, gestione, valutazione, formazione, relazioni sociali e industriali, rapporti sindacali.

Le codificazioni dei rispettivi processi e degli strumenti utilizzati sono schematizzati nelle seguenti tabelle:

Tabella 4.2.1: Processi “tipici” della funzione Personale

COD	DESCRIZIONE PROCESSO	COD	DESCRIZIONE PROCESSO
PER010	Gestione della contrattualistica commerciale	PER150	Assistenza fiscale per dipendenti
PER020	Gestione legge privacy	PER160	Gestione problematiche legali
PER030	Gestione copertura assicurativa azienda	PER170	Gestione regolamento del personale
PER040	Rilevazione presenze	PER180	Gestione stages aziendali
PER050	Gestione politica del personale	PER190	Relazione con agenzie di lavoro interinale
PER060	Gestione problemi personale	PER200	Gestione contratti atipici
PER070	Gestione infortuni e malattie professionali	PER210	Gestione parco auto aziendali
PER080	Gestione rapporti RSU	PER220	Formazione del personale
PER090	Gestione contrattualistica nazionale e contratto aziendale	PER230	Gestione assunzioni/cessazioni pers. + cat. protette
PER100	Definizione pratiche con istituti ed enti	PER240	Gestione istituti contrattuali con dipendenti
PER110	Ricerca e selezione personale non dirigente	PER250	Gestione fiere e trasferte (personale)
PER120	Gestione amministrativa del personale	PER260	Gestione pratiche intergruppo
PER130	Formazione su novità previdenziali e contrattuali	PER270	Gestione dati dipendente
PER140	Gestione fondo previdenza integrativa		

Tabella 4.2.2: Processi “trasversali” della funzione Personale

COD	DESCRIZIONE PROCESSO	COD	DESCRIZIONE PROCESSO
COM090	Gestione contratti di agenzia	CDG120	Gestione richieste ISTAT
TES270	Pagamento stipendi	QUA012	Verifiche Ispettive Interne di Sistema Qualità
ACQ110	Gestione acquisti materiali non codificati/servizi (da RdA cartaceo a invio ordine)	QUA014	Emissione documentazioni

Tabella 4.2.3: Processi “generici” della funzione Personale

COD	DESCRIZIONE PROCESSO	COD	DESCRIZIONE PROCESSO
ZZZ010	Coordinamento risorse	ZZZ060	Determinazione budget di struttura
ZZZ020	Partecipazione a corsi di formazione e aggiornamento	ZZZ070	Gestione note spese
ZZZ030	Riunioni	ZZZ080	Climas
ZZZ040	Buoni mensa	ZZZ090	Trasloco
ZZZ050	Centralino	ZZZ100	Assistenza visita Guardia di Finanza

Tabella 4.3.1: Strumenti principali

COD	DESCRIZIONE STRUMENTO	COD	DESCRIZIONE STRUMENTO
AC	Access	EXCEL	Excel
AC01	Acrobat	FAX	Fax
ACBR	Access NC Bruciatori	FORECA	Gestione Previsioni di Vendita
ACCAL	Access NC CALDAIE	FOTOCO	Fotocopiatrice
ACSTRU	Access Strumentazione	HOME BK	Home Banking
AILL	Adobe Illustrator	II01	Illustrator
APHOTO	Adobe Photoshop	IN01	Indesign
AT01	Attrezzature Officina	INT	INTERNET
ATT	Attrezzature di Produzione	ISECO	IS SW
BACKUP	SW BACKUP	IWEB	Intraweb
BDATI	Banca dati Indici Italia	LAB01	Labview
BIGEST	Bilancio/ Contabilità Gestione	MATRIX	Matrix
BO	Business Object	MS	MACCHINA DA SCRIVERE
CAD	Cad-Autocad	OUTLK	Outlook
CAD3D	Cad-Solide Edge	POWERP	Power Point
CARTA	Supporto Cartaceo	PRG01	Gestione Mancanti
CODESF	Codesoft	PRG02	Schedulatore
COSTA	Costa	QUA01	Rilevazione Dati di Collaudo Prodotti
DIAPFM	Diapason-FM	SCAN	Scanner
DSER	Data service	SER01	Relazione Intervento/ Telefonate
EPIC	Help Desk	SFGRF	Software grafici per editoria
ETECO	Etecoflam Stampa Etichette Varie	SIMAW	Simaw

Tabella 4.3.2: Strumenti utilizzati senza l'autorizzazione o la conoscenza del management

COD	DESCRIZIONE STRUMENTO	COD	DESCRIZIONE STRUMENTO
EX01	Excel Gestione Tesoreria	EX07	Excel: Piano Prelievo
EX02	Excel Budget Tesoreria	EX08	Excel: Eventi di NC
EX03	Excel Bilancio	EX09	Excel Bonifici Note di Accredito
EX04	Excel DHL ammi	EX10	Excel Gestione Cassa
EX05	Excel Noleggio Auto	EX11	Excel Gestione Cassa
EX06	Excel Cellulari		

In un secondo momento si realizza un'altra tabella, contenente gli input e gli output indicati in modo generico. Nella successiva fase di autorilevazione ogni utente si impegna a specificarli. Si adotta questa linea in quanto risulta molto difficile esplicitare sia gli input che gli output a priori, essendo molti e molto diversificati tra loro.

Tabella 4.4: Input e Output

COD	INPUT/OUTPUT	COD	INPUT/OUTPUT
1	E-mail	8	Tabulato
2	Telefonata	9	Documento informatico stampato
3	Fax	10	Documento informatico a video
4	Disposizione verbale/Segnalazione	11	Prototipo
5	Scadenza	12	Attrezzatura di verifica/controllo/produzione
6	Documento cartaceo codificato	13	Iniziativa personale
7	Documento cartaceo non codificato	14	Altro

E' importante sottolineare che l'elemento codificato con il numero 14, ossia "altro", viene indicato solo alla fine del progetto e ne è permessa la scelta solo alle risorse che non riescono a collocare l'input o l'output in nessuno di quelli elencati. Decisione presa perché altrimenti la maggior parte degli utenti dichiarerebbe tale fattore.

Infine viene creata una tabella per identificare le attività (tabella 4.5). Essa indica le diverse tipologie di mansioni che vengono svolte durante l'esecuzione del processo, per ottenere l'output.

Tabella 4.5: Elenco attività

COD	ATTIVITÀ'	COD	ATTIVITÀ'
1	Autorizzazione /Accettazione	10	Manutenzione attrezzature
2	Analisi	11	Assistenza
3	Controllo e Verifica	12	Elaborazione a sistema
4	Stampa Fotocopie	13	Elaborazione Extra sistema
5	Archiviazione	14	Progettazione
6	Data entry a sistema	15	Contatto Relazione
7	Compilazione cartacea	16	Attività operative
8	Ricerca informatica	17	Formazione
9	Ricerca cartacea	18	Attività straordinarie

4.5 PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

La quinta azione fondamentale per la corretta riuscita del progetto è far sì che ogni membro dell'organizzazione sia a conoscenza del progetto e dell'importanza che riveste per l'azienda. A tale scopo si effettuano delle riunioni suddivise per area denominate “kick-off Progetto Pro.Act.A.” in cui partecipano il responsabile ed i suoi collaboratori.

Lo scopo di codesta rappresentazione è duplice:

- far comprendere l'importanza del progetto che si sta eseguendo in azienda,
- assicurarsi la collaborazione di tutti gli utenti (principio indispensabile per la successiva fase di autorilevazione delle attività).

Il ruolo degli utenti è basilare in quanto i dati sui quali si effettua l'analisi sono dichiarati da ogni risorsa tramite l'autocompilazione di un modulo (step 6); per tale motivo è importante assicurarsi la cooperazione e la collaborazione di tutti. E' necessario far comprendere che tale autorilevazione ha carattere puramente conoscitivo e non valutativo e viene eseguita esclusivamente per migliorare l'efficienza aziendale. A volte si verificano delle situazioni difficili, in quanto le risorse considerano molto invasivo un progetto in cui si rileva l'operato di ognuno.

Nelle riunioni tramite esempi semplificati si spiegano le modalità di compilazione della “Scheda di rilevazione delle attività”. Gli utenti vengono formati al fine di eseguire una mappatura completa dei processi, delle attività, degli input, degli output e degli strumenti presenti in azienda.

Infine si procede con la lettura e la spiegazione accurata delle liste di processi, strumenti e attività precedentemente rilevati. Tali tabelle vengono messe in discussione e in caso di necessità si effettuano opportune integrazioni, modifiche, perfezionamenti o eliminazioni. I kick-off sono momenti fondamentali per codesta mansione in quanto grazie alla partecipazione di tutte le risorse appartenenti allo stesso ente, garantiscono l'opportunità di

scambiarsi opinioni in merito e raggiungere un accordo comune. In questo modo ogni utente conosce dettagliatamente gli elementi identificati, il loro significato e percepisce in maniera immediata i confini del processo e le mansioni che vi appartengono.

4.6 AUTORILEVAZIONE DELLE ATTIVITA'

In questo step il ruolo principale è svolto dalle risorse, infatti spetta a loro la compilazione della “Scheda di rilevazione attività”. Tale questionario serve a mappare l'intero operato aziendale e costituisce la base per l'analisi successiva. La sua stesura richiede particolare attenzione ed impegno. In caso di problematiche o dubbi viene garantito il supporto a chiunque ne avesse bisogno.

Inoltre, per agevolare la compilazione, ad ogni utente vengono consegnate sei tabelle distinte:

1. Tabella processi: contiene i processi “tipici” della funzione di appartenenza, quelli “trasversali” e i “generici” codificati (tabelle 4.2.1 - 4.2.2 - 4.2.3),
2. Tabella strumenti: indica la lista dei principali strumenti adottati in azienda e quelli utilizzati senza l'autorizzazione o la conoscenza del management (tabelle 4.3.1 – 4.3.2),
3. Tabella input/output: comprende gli input e gli output indicati genericamente per ogni funzione (tabella 4.4),
4. Tabella attività: raccoglie le diverse tipologie delle attività ed i relativi codici numerici (tabella 4.5),
5. Tabella livello qualitativo: raggruppa valori qualitativi codificati (tabella 4.6),
6. Tabella frequenza: include valori temporali identificati da un codice numerico progressivo (tabella 4.7).

Tabella 4.6: Livello qualitativo

COD	LIVELLO QUALITATIVO
1	Insufficiente
2	Sufficiente
3	Buono
4	Ottimo

Tabella 4.7: Frequenza

COD	FREQUENZA
1	Giornaliera
2	Settimanale
3	Mensile
4	Trimestrale
5	Semestrale
6	Annuale
7	Occasionale

Durante la stesura del questionario si modificano molti dati precedentemente rilevati in termini di processi o strumenti, in quanto le risorse prendono coscienza della tipologia di lavoro e questo le rende più critiche e obiettive all'individuazione di errori o incongruenze nelle liste precedentemente consegnate. In base alle richieste, vengono apportate ulteriori modifiche agli standard aziendali.

Di seguito si riporta un esempio chiarificatore di "Scheda di rilevazione attività" completa. Il processo preso in considerazione è: " Ricerca e selezione personale non dirigente", dichiarato dal Responsabile Risorse Umane.

Tabella 4.8: Scheda di rilevazione attività completa

Cod. Processo	Cod. Attività	Descrizione Attività	S	Strumento	Liv. Qual.	Frequenza	Impegno (gg/anno)	Descrizione/Note
			I	Tipo Input	Liv. Qual.	Unità Misura	Volume (anno)	Descrizione/Note
			O	Tipo Output		Unità Misura	Volume (anno)	Descrizione/Note
PER 110	15	RICHIESTA DI NUOVA ASSUNZIONE	S	OUTLK-TEL	2	4	0,5	
			I	04	1	Nr.	10	Spesso non ho tutte le informazioni
			O			Nr.		
PER 110	2	STESURA PROFILO DEL CANDIDATO DA RICERCARE	S	WORD	3	4	1	
			I	05	3	Nr.	10	
			O			Nr.		
PER 110	9	VERIFICA TRA I CV CANDIDATURE INTERNE	S	CARTA	3	4	1	
			I			Nr.		
			O			Nr.	300	
PER 110	15	EVENTUALE CONTATTO SOCIETÀ' INTERINALI O SOC. DI SELEZIONE	S	TEL – OUTLK	3	4	0,5	
			I	13	3	Nr.	25	
			O			Nr.		
PER 110	3	SI FISSANO I COLLOQUI	S	TEL	3	4	1	
			I			Nr.		
			O	05		Nr.	100	
PER 110	15	COLLOQUI CON I CANDIDATI (UNO DA SOLA E UNO CON IL RESP. CHE LO HA RICHIESTO)	S			4	5	
			I			Nr.		
			O	07		Nr.	50	
PER 110	13	IDENTIFICAZIONE DELLE CANDIDATURE DA PRESENTARE A CHI NE HA FATTO RICHIESTA	S	CARTA-OUTLK	3	4	1	
			I			Nr.		
			O	07		Nr.	10	
PER 110	2	INDIVIDUAZIONE DEL CANDIDATO	S				0,5	
			I			Nr.		
			O	07		Nr.	10	
PER 110	7	STESURA CONTRATTO DI ASSUNZIONE	S	WD1	3	4	2	
			I			Nr.		
			O			Nr.		
PER 110	11	PRESENTAZIONE DEL CANDIDATO ALL'AZIENDA	S		3	4	1	
			I			Nr.		
			O			Nr.		
PER 110	5	ARCHIVIAZIONE DELLA PROCEDURA	S	CARTA EX 17	3	4	0,5	
			I			Nr.		
			O	07		Nr.	10	

Le risorse identificano i processi svolti durante il periodo di validità considerato e compilano una scheda distinta per ognuno di essi. E' importante che emergano tutti i processi eseguiti, anche quelli effettuati occasionalmente o straordinariamente. D'ora in poi per semplicità l'arco di tempo esaminato viene definito dall'anno, costituito da 230 giorni lavorativi.

Per quanto riguarda la metodologia adottata nella compilazione della scheda, una volta selezionato il processo si procede in questo modo:

- nella prima colonna della "Scheda di rilevazione attività" si inserisce il codice appartenente al processo selezionato tra quelli indicati nella "Tabella processi".
- si procede aggiungendo il codice dell'attività scelto tra quelli segnalati nella relativa tabella ("Tabella attività"); tale codificazione rappresenta una sintesi della successiva colonna in cui si descrive dettagliatamente e accuratamente l'attività svolta. E' importante la chiarezza e la comprensibilità delle mansioni che si eseguono. Naturalmente ogni processo è formato da più fasi ognuna delle quali deve essere esplicitata occupando una riga.
- il passo successivo consiste nell'indicare lo strumento, l'input e l'output se presenti, visto che non tutte le attività possiedono tali requisiti, selezionandoli tra quelli elencati rispettivamente nella "Tabella strumenti" e nella "Tabella input/output". Alcune fasi possono essere eseguite senza l'ausilio di nessun elemento (ad es. attività 10: "Presentazione del candidato all'azienda"). In ogni caso è necessaria la presenza dell'input nella prima attività in quanto ne genera l'avvio e dell'output nell'ultima in quanto atta alla produzione di un bene, servizio, documento o quant'altro.
- importante risulta la valutazione degli input e degli strumenti, selezionando il codice numerico nella "Tabella livello qualitativo". Come si nota la casella corrispondente al gradimento dell'output è oscurata e non necessita di alcuna valutazione, in quanto è un elemento effettuato dall'utente e quindi non giudicabile. Questo parere è molto importante perché permette di rilevare criticità e problematiche presenti in azienda. Qualora gli elementi

risultano di qualità non sufficiente viene chiesto di dichiarare la motivazione di tale inefficienza, nelle note.

- nella sezione successiva deve essere indicata la frequenza con cui viene svolta l'attività scegliendola nella "Tabella frequenza".
- elemento fondamentale risulta l'impegno in termini di giorni anno, ossia il tempo speso per eseguire ogni mansione in un anno: tutti i valori indicati sono rapportati ai 230 giorni lavorativi. La rilevazione di tale dato risulta difficile in quanto quantificare il tempo speso nel periodo di validità considerato per ogni singola attività è tutt'altro che semplice. Per agevolare si consiglia innanzi tutto di quantificare il processo e in un secondo momento suddividere proporzionalmente le attività componenti, in base alla sensazione temporale di ognuna.
- infine l'ultima voce spetta al volume ossia alla quantità di input di cui si necessita o di output prodotti, sempre riferiti all'anno. Anche tale quantificazione esige molta attenzione, in ogni caso si chiede una stima approssimata ottenibile ad esempio moltiplicando il valore giornaliero *230 o quello settimanale *46 e così via. Più semplice è la valutazione per le attività straordinarie o periodiche (mensili, trimestrali, semestrali, annuali).

Come si nota la redazione del questionario è tutt'altro che semplice: richiede impegno e diligenza. Il tempo stimato per l'esecuzione è di circa 6 ore per risorsa.

Al termine della compilazione della scheda le risorse inseriscono i dati in "DB Pro.Act.A". Tale software costituisce un supporto fondamentale per la successiva fase di analisi. L'imputazione viene eseguita autonomamente da ogni utente, in caso di particolari problemi dovuti all'incapacità di utilizzare il p.c., o non disposizione di quest'ultimo le risorse vengono supportate dal Key User o da persone esterne. L'inserimento comunque necessita della presenza della persona coinvolta.

Il Data Base ripropone la modulistica del questionario ed è semplice da gestire e da utilizzare: si compone di diverse videate riproducenti le tabelle utilizzate per l'esecuzione.

L'inserimento viene eseguito in un secondo momento ossia dopo la redazione della scheda cartacea, in quanto risulta più semplice per l'utente controllare l'operato, identificare errori e "non perdere il filo".

4.7 VERIFICA QUADRATURA E COERENZA DEI DATI RACCOLTI

In tale fase si effettua una prima analisi dei dati, operando un controllo censuario su tutte le schede cartacee e nel Data Base. Si utilizzano entrambe le metodologie in quanto la verifica di alcune voci risulta più semplice con una tecnica rispetto all'altra. Il controllo si compone di due fasi fondamentali:

1. La prima "formale", che consiste in una immediata quadratura dei dati. Tramite delle query si esamina che l'impegno espresso in giorni annui rispetti il periodo di validità stabilito. Naturalmente il tempo, non è standard per tutte le risorse, deve rispettare i giorni di lavoro effettuati nel periodo considerato (dati forniti dal Responsabile Risorse Umane). Per facilitare la compilazione vengono concessi dei giorni "bonus" rispetto a quelli effettivi, coincidenti con il 5%, in questo modo si amplia l'intervallo entro cui le risorse devono mappare le loro attività. Nel caso in questione 230 sono i giorni lavorati in un anno per un dipendente che svolge 8 ore giornaliere, ma il range concesso si aggira a 220-240 giorni. Inoltre si accerta che la scheda cartacea sia completa in tutte le sue parti. Ove possibile, grazie all'ausilio del sistema gestionale si effettuano delle verifiche nei valori indicati dalle risorse negli input e negli output. Questa supervisione è fattibile ad esempio per controllare il numero di fatture o di ordini.
2. Un secondo esame "più accurato" prevede l'attenta lettura di tutti i processi per identificare eventuali errori di codifica delle attività, inserimento di queste ultime in processi non congruenti, errori di logica e quant'altro.

Qualora si manifestano imperfezioni le schede vengono riconsegnate all'utente per la correzione e il riallineamento dei dati precedentemente imputati nel Data Base.

4.8 INDIVIDUAZIONE DEI MACROPROCESSI E DELLE AREE

In questa fase si definiscono due elementi estremamente importanti per l'analisi organizzativa:

1. I macroprocessi: un'aggregazione di processi che deve essere individuata caso per caso in modo da riflettere il modello di business e la visione dell'organizzazione che il management desidera.
2. Le aree: insiemi di macroprocessi che possono riflettere la reale struttura organizzativa oppure rappresentare aggregazioni di comodo.

Non esiste una metodologia universale per eseguire codesto step: l'aggregazione viene fatta in base alle esigenze aziendali ed alle richieste del management.

L'individuazione dei macroprocessi è fondamentale in quanto costituisce il pilastro per la successiva analisi. Spesso l'identificazione delle aree in cui intervenire viene stabilita in base alle criticità rilevate nei macroprocessi invece che focalizzandosi su problemi specifici. Si ottengono risultati positivi solo se si agisce in un insieme di attività correlate cercando il miglioramento complessivo invece di un'ottimizzazione locale. In questo modo, i progetti intervengono contemporaneamente su uomini, tecnologie, metodi e organizzazioni. Si evita di limitare gli interventi ad un solo fattore. Ad esempio non si modifica l'assetto tecnologico di un processo senza

contemporaneamente riprogettare lo stesso in termini di attività svolte o capacità del personale.

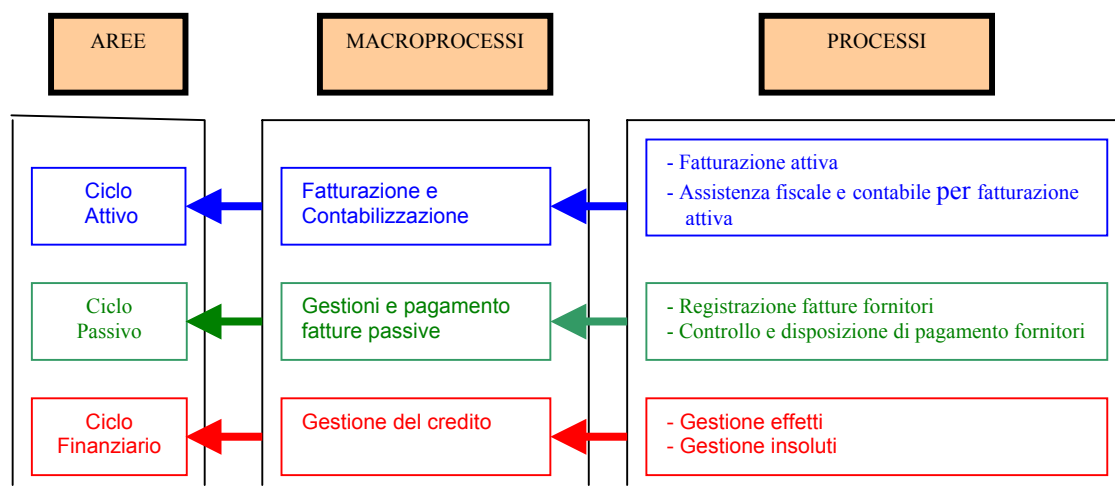
Ad ogni macroprocesso viene assegnato un codice univoco, che ne evidenzia l'area o il settore di appartenenza. E' importante che la suddivisione rispetti questa metodologia in quanto risalta le aree più critiche ed inefficienti, che saranno le prime ad essere prese in considerazioni per apportare eventuali miglioramenti.

La nomenclatura è così costituita:

- il 1°- 2°- 3° CARATTERE: rappresentano l'area a cui appartiene il macroprocesso,
- il 4° -5°-6° CARATTERE: indicano il numero progressivo dei macroprocessi all'interno dell'area.

Di seguito viene riportato un esempio di aggregazione in base ad una visione aziendale per cicli. E' rilevante ricordare che questo tipo di associazione costituisce solo un esempio delle metodologie che possono essere adottate.

Figura 4.9: Aggregazione dei macroprocessi in base ad una visione aziendale per cicli



4.9 CONDIVISIONE E ANALISI DEI DATI RACCOLTI

Ora è tutto pronto, i dati sono stati inseriti correttamente in “BD Pro.Act.A” e si può iniziare la fase più importante ossia l'analisi. Per facilitare l'operazione si eseguono dei report, atti a risaltare le problematiche presenti in azienda e semplificare la scelta dei processi o dei macroprocessi da analizzare. Infatti, l'analisi si effettua solo ove sono presenti dubbi o inefficienze. Di seguito si rappresentano alcune tipologie di report eseguiti:

Tabella 4.10: Report I- Processi in ABC impegno

	DESCRIZIONE PROCESSO	IMPEGNO [g/a]	RISORSE	ATTIVITA'
PROCESSO	Prelievi MP,MC	1616,8	14	32
PROCESSO	Gestione ordini di ricambio "caldo" Italia(dalla richiesta alla spedizione)	787	7	60
PROCESSO	Preparazione spedizione PF- Italia	651,5	5	38
PROCESSO	Assistenza telefonica SAT/INAU	617,9	8	30
PROCESSO	Bruciatori: Progettazione Meccanica	609,1	8	57
PROCESSO	Visite a clienti Italia	553	6	14
PROCESSO	Acquisizione ordine di vendita Italia (escluso chiller)	451,6	4	32

Tale report evidenzia tre elementi fondamentali:

1. l'impegno: determinato dalla somma dei giorni dichiarati, da tutte le risorse coinvolte per svolgere il processo, nel tempo di validità stabilito,
2. le risorse: numero di utenti che operano nel processo,
3. le attività: quantità di attività necessarie per lo svolgimento (non normalizzate).

Tabella 4.11: Report 2- Processi per macroprocesso in ABC impegno e costo standard

		IMPEGNO [g/a]	RISORSE	R.E.	COSTO STD
MACROPROCESSO	GESTIONE AGENTI E PROVVIGIONI	520	11	2,4	101285
PROCESSO	Chiusura trimestrale provvigioni Italia e invio Estratti Conto	155,5	3	0,7	26395
PROCESSO	Visite ad agenzie	102,2	3	0,5	17372
PROCESSO	Monitoraggio attività agenti (compreso sistema Marketing e Telematica)	58,2	2	0,3	17514
PROCESSO	Ricerca nuove agenzie	46,4	2	0,2	7894
PROCESSO	Controllo estratto conto provvigioni Italia – Definizione, caricamento, calcolo	45,8	2	0,2	7778
PROCESSO	Gestione amministrativa agenti	42,8	1	0,2	7269
PROCESSO	Gestione contratti di agenzia	41,4	2	0,2	10227
PROCESSO	Gestione della contrattualistica commerciale	12,3	1	0,1	4104
PROCESSO	Gestione veline fatture agenti	8,1	2	0	1377
PROCESSO	Gestione provvigioni e commissioni su vendite estero	7,4	2	0	1355

Questo, oltre agli elementi analizzati nel report 1, mostra:

1. le risorse equivalenti (R.E.): numero fittizio coincidente alle risorse impiegate per eseguire esclusivamente il processo in questione. Si ottiene dal rapporto tra l'impegno ed il periodo di validità considerato (es. $520 \text{ gg} / 230 \text{ gg} = 2,4 \text{ risorse}$),
2. Il costo standard: rappresenta il costo del processo ed è ottenuto attraverso la valorizzazione di tutte le risorse impiegate.

Al fine di spiegare la metodologia adottata per eseguire l'analisi, viene preso in considerazione, ad esempio, un macroprocesso che presenta innumerevoli problematiche dal punto di vista temporale ed economico: si illustrano le tecniche ed i ragionamenti effettuati per rilevare tali inefficienze. Il macroprocesso considerato è denominato "Gestione Spedizioni" sotto riportato.

Tabella 4.12: Il macroprocesso “Gestione spedizioni”

MACROPROCESSO	COSTO [€]	IMPEGNO [g/a]	R.E.	NUM. PROCESSI
Gestione spedizioni	2739,81	1688	7,3	11

Un controllo formale del seguente report rileva notevoli criticità in termini di:

1. **impegno elevato:** le risorse hanno dichiarato di lavorare 1688 giorni all’anno per gestire le spedizioni (pari a 7.3 risorse equivalenti),
2. **costo standard consistente:** pari a 2739.81 Euro.

Per comprendere le motivazioni si procede scomponendo il macroprocesso in tutte le sue parti ovvero si identificano i processi che lo compongono e per ognuno di essi si rilevano gli elementi caratterizzanti quali: l’impegno, il numero di risorse, di attività e di risorse equivalenti.

Tabella 4.13: I processi che compongono il macroprocesso “Gestione spedizioni”

PROCESSI COINVOLTI NEL MACROPROCESSO: “GESTIONE SPEDIZIONI”	IMPEGNO [g/a]	NUM. DI RISORSE	NUM. DI ATTIVITÀ'	RISORSE EQUIVALENTI
Preparazione spedizione PF- Italia	651,5	5	38	2,8
Org. Spedizione Estero – dalla prebolla alla bolla e packing list	297,8	7	85	1,3
Gestione prebolle "clima"-Dall'analisi spedibilità alla stampa della prebolla	179,4	2	13	0,8
Preparazione spedizione PF-Estero	168	3	13	0,7
Spedizione PF Italia	101	6	10	0,4
Emissione documenti di spedizione "caldo"	90	2	4	0,4
Gestione prebolle "clima"-Dall'analisi spedibilità alla stampa della prebolla	78,8	2	5	0,3
Emissione documenti di spedizione "clima"	32,8	2	3	0,2
Personalizzazione PF	30,2	4	6	0,1
Spedizione PF Estero	27	2	3	0,1

Un ulteriore dettaglio si ottiene evidenziando le diverse tipologie di attività ed il relativo impegno espresso in giorni annui, dichiarati dalle risorse per svolgere il macroprocesso:

Tabella 4.14: Attività svolte per la realizzazione del macroprocesso “Gestione spedizioni”

MACROPROCESSO	IMPEGNO [G/a]	RISORSE
Gestione spedizioni	1686,8	16
Attività operative	568,9	10
Controllo e verifica	224,1	14
Stampa/fotocopie/corrispondenza	203,6	9
contatto/relazione	173,8	14
Elaborazione a sistema	173,4	8
data entry a sistema	166,2	8
Analisi	53,6	4
ricerca informatica	50	5
Archiviazione	41,8	7
Compilazione cartacea	12	2
Assistenza	10	1
Autorizzazione/accettazione	5,1	2
Elaborazione extra-sistema	3,4	2
Ricerca cartacea/archivio	0,9	1

I valori evidenziati rappresentano delle problematiche

Al fine di rilevare ulteriormente le problematiche vigenti, si rappresenta il suddetto in modo trasversale, ovvero scomponendolo nelle fasi principali che permettono la realizzazione. E' importante che tale suddivisione faccia risaltare gli elementi caratterizzanti differenziati in base agli enti coinvolti.

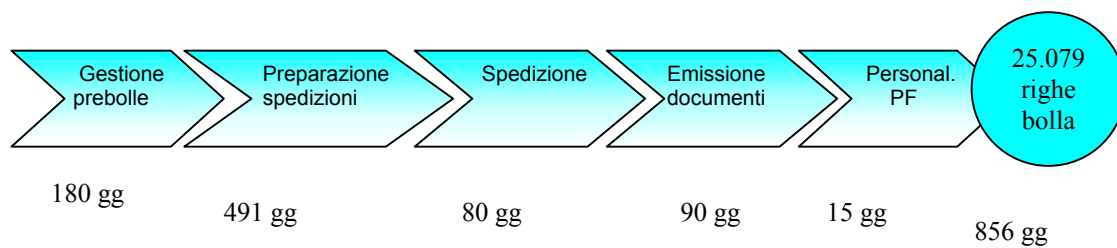
Infatti, nell'azienda in questione la gestione delle spedizioni riguarda mercati diversi (mercato italiano ed estero) e linee di prodotto distinte (caldaie, bruciatori e climatizzatori), quindi coinvolge vari enti, dove vi lavorano risorse diverse, dirette da responsabili differenti e caratterizzate da attività e bisogni distinti. Questa diversità non può essere gestita generalizzando le problematiche, ma nell'identificazione delle criticità deve comparire l'ente generatore in quanto le inefficienze usualmente non si presentano in tutte le funzioni coinvolte.

Di seguito viene rappresentata la scomposizione del macroprocesso “Gestione Spedizioni”:

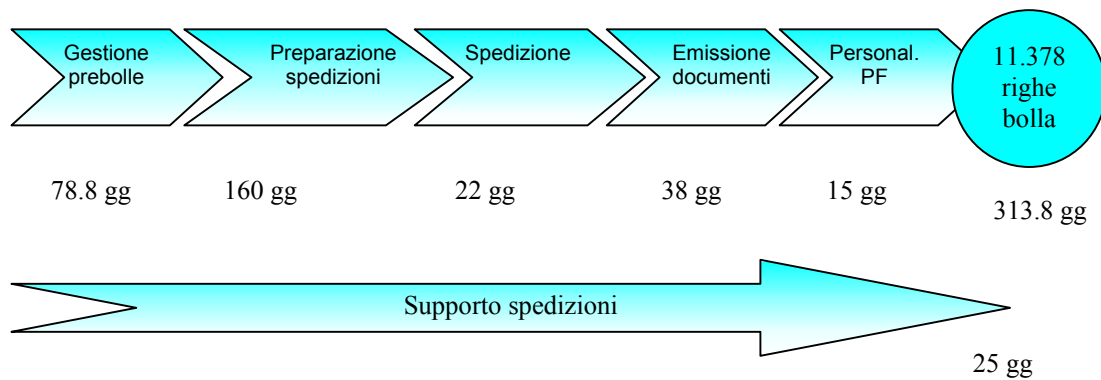
Figura 4.15: Rappresentazione schematizzata del processo “Gestione Spedizioni”

MERCATO ITALIANO:

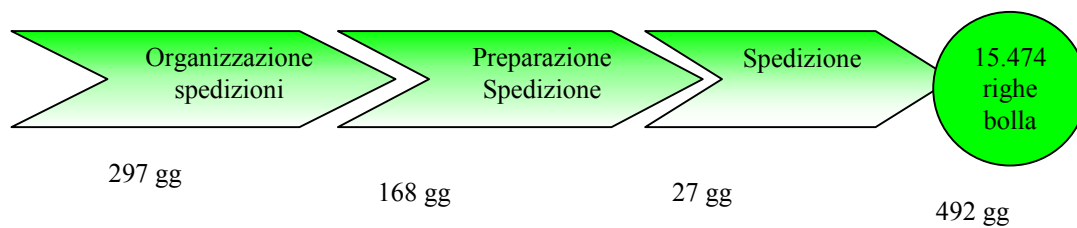
SETTORE RISCALDAMENTO:



SETTORE CLIMATIZZAZIONE:



MERCATO ESTERO:



Da questa accurata analisi emergono alcune criticità:

1. **bassa efficienza nell'attività operativa:** circa 570 giorni per spedire 52000 righe. Si nota che le principali inefficienze si trovano per le spedizioni riguardanti il mercato italiano: circa 440 giorni, pari a quasi 2 risorse equivalenti, per spedire meno di 36500 righe.
2. **pesante attività di data entry a sistema:** circa 170 giorni. Il problema si riscontra soprattutto nella gestione delle matricole ed è legato alla preparazione delle "Spedizioni Italia".
3. **notevole impegno in attività di stampa e corrispondenza** nell'emissione di documenti di spedizione: 204 giorni.

La stessa metodologia di analisi deve essere adottata per tutti i macroprocessi nei quali si identificano delle problematiche.

In un secondo momento, dopo l'esecuzione dell'analisi di dettaglio dei dati rilevati, si effettuano delle riunioni con i Responsabili di area per presentare e validare i primi risultati ottenuti. Questi incontri sono molto importanti in quanto permettono di chiarire le prime osservazioni.

E' fondamentale, prima di effettuare delle proposte migliorative, avere precisazioni riguardo a macroprocessi, processi o attività. Infatti a volte alcuni risultati che a prima vista possono sembrare estremamente problematici, perché costosi dal punto di vista economico o temporale, in realtà sono processi rilevanti e che esigono una determinata esecuzione. Quindi queste discussioni effettuate con la presenza del Responsabile permettono di avere delle delucidazioni per identificare delle proposte migliorative.

4.10 PROGETTAZIONE PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

L'ultimo step, consiste nel dichiarare delle proposte di miglioramento per aumentare l'efficacia e l'efficienza aziendale (obiettivo che ha condotto alla realizzazione del progetto).

In base alle criticità riscontrate nell'analisi dei macroprocessi, si individuano degli interventi operativi da effettuare. Tali azioni si possono riassumere in tre categorie principali:

1. Interventi sui sistemi informativi,
2. Revisione procedure gestionali,
3. Eliminazioni attività non a valore aggiunto.

I provvedimenti andranno definiti caso per caso, a seconda del processo in esame, del contesto strategico dell'impresa, del suo settore, della sua cultura, dei suoi valori e dello stato attuale in cui si trova l'organizzazione. In ogni caso sono ideati al fine di migliorare la gestione aziendale.

Ad esempio per quanto riguarda il macroprocesso prima citato "Gestione delle spedizioni" sono state attuate delle modifiche nella riorganizzazione del magazzino, atte ad aumentare l'efficienza nelle spedizioni.

Il "Progetto Pro.Act.A." fornisce delle proposte migliorative, spetterà al management decidere se e con che priorità attuarle.

Naturalmente il progetto si conclude con la presentazione finale dell'operato alla direzione.

CAPITOLO 5

RISULTATI E COMMENTI

5.1 LA STRUTTURA RILEVATA

Per la realizzazione del progetto sono state coinvolte 137 Risorse, appartenenti a 16 Unità Organizzative distinte, tramite la mappatura delle attività dei singoli processi in autorilevazione. Nel periodo di validazione, dal 01/04/2003 al 31/03/2004, è stata esaminata tutta la struttura indiretta dell'azienda.

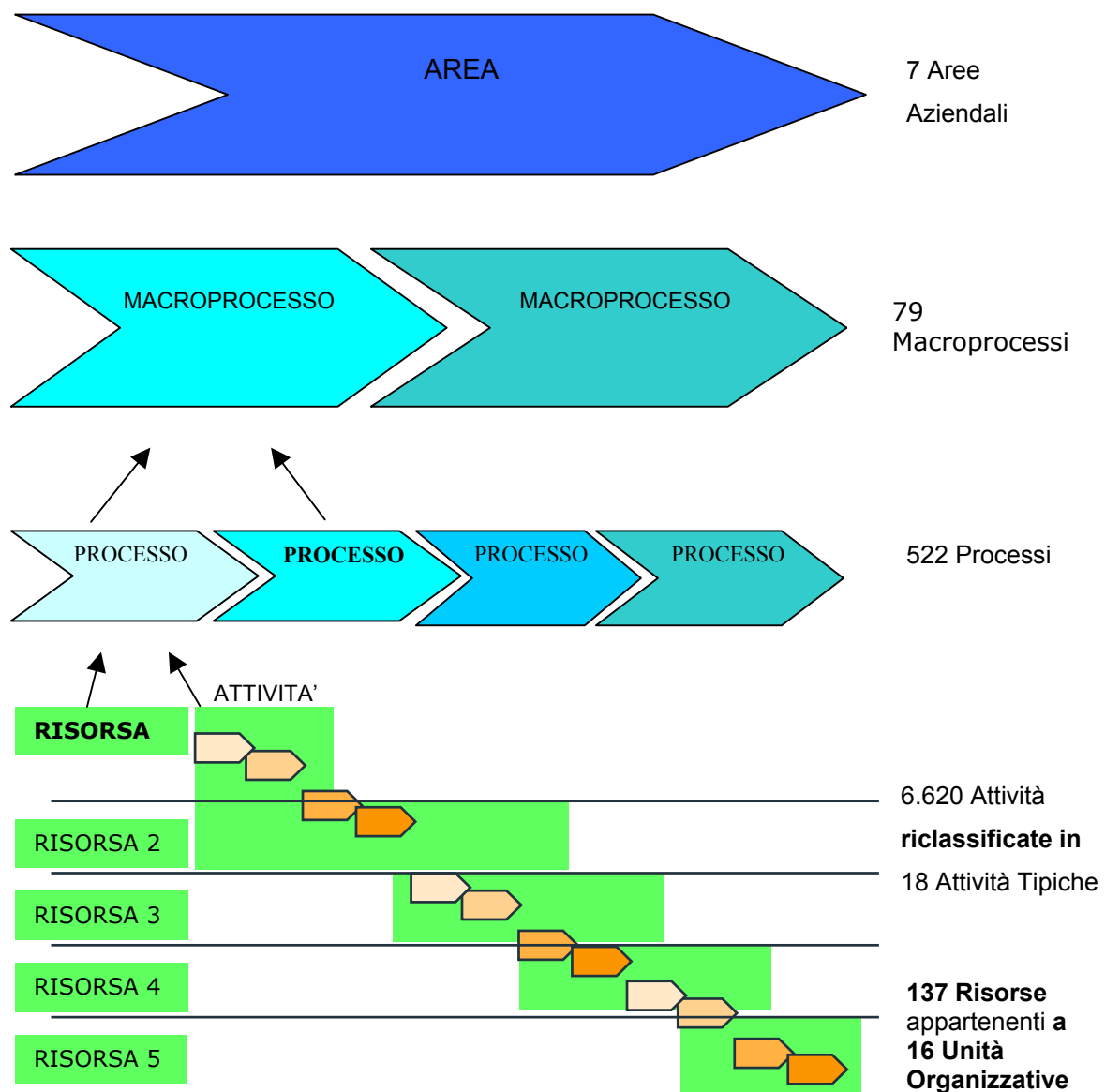
Gli utenti hanno dichiarato di effettuare, nell'arco di tempo considerato, 6.620 Attività differenti (non normalizzate) che sono state in seguito riclassificate in 18 Attività Tipiche. L'aggregazione ha permesso di identificare

istantaneamente la tipologia delle mansioni svolte, verificando e controllando la correttezza dell'esecuzione.

Sono stati individuati, inoltre, 522 Processi aziendali diversi successivamente uniti in 79 Macroprocessi. Infine questi ultimi elementi sono stati raggruppati in 7 Aree Aziendali principali adottando la metodologia della "Catena del valore". Tali suddivisioni riflettono il modello di business e la visione dell'organizzazione che il management desidera.

La figura 5.1 rappresenta schematicamente la struttura rilevata dalla progettazione.

Figura 5.1: La struttura rilevata



5.2 LA DEFINIZIONE DEI MACROPROCESSI

Per riaggregare i macroprocessi in aree o settori non esiste una metodologia standard: il raggruppamento deve avvenire in modo da rispettare le scelte del management. Nel progetto si è deciso di esaminare le attività svolte in azienda adottando come strumento di base la “Catena del valore”.

La “Catena del valore”, ideata dall’economista Porter, è un mezzo capace di suddividere le diverse attività di progettazione, produzione, vendita e distribuzione dei prodotti: dalla logistica in entrata ai servizi ai clienti, dallo sviluppo tecnologico alla gestione delle risorse umane.

L’impiego di questa metodologia nel “Progetto Pro.Act.A.” permette di disaggregare le attività strategicamente rilevanti di un’impresa allo scopo di comprenderne i costi, il tempo impiegato, le risorse utilizzate ed il numero di macroprocessi effettuati per ognuna. Tali dati si identificano valorizzando, in termini temporali ed economici, i processi appartenenti ad ogni area. Lo studio degli interventi migliorativi si concentra, nei settori risultanti critici e che rappresentano la maggiore fonte di costo.

Il modo in cui l’azienda svolge le singole attività e la catena del valore sono un riflesso della sua storia, della sua strategia e della sua organizzazione.

Le attività eseguite si suddividono in due grandi gruppi:

- Primarie:

impegnate nella creazione fisica del prodotto, nella vendita, nel trasferimento al compratore e nell’assistenza post vendita:

- logistica in entrata,
- attività operative,
- logistica in uscita,
- marketing e vendite,
- servizi.

- Di supporto:

sostengono le attività primarie e si sorreggono a vicenda fornendo input acquistati, tecnologie, risorse umane e varie funzioni estese a tutta l'azienda:

- attività infrastrutturali,
- gestione delle risorse umane,
- sviluppo della tecnologia,
- approvvigionamento.

Di seguito è rappresentata la “Catena del valore” ideata da Porter.

Figura 5.2: La catena del valore



5.3 LA STRUTTURA ADOTTATA IN ECOFLAM

La “Catena del valore” impiegata in Ecoflam, per eseguire il “Progetto Pro.Act.A.”, è stata notevolmente modificata rispetto alla teoria. Infatti si sono riscontrate delle differenze nelle modalità di aggregazione dei macroprocessi in entrambe le tipologie di attività: sia in quelle di supporto che in quelle primarie.

La figura 5.3 rappresenta tale struttura.

Figura 5.3: Le aree aziendali secondo il Progetto Pro.Act.A.



Dal confronto tra la “Catena del valore” ideata da M. Porter e quella adottata in Ecoflam emergono numerose divergenze derivanti dalla differente associazione delle attività in relazione alle aree.

Innanzitutto in azienda le attività primarie sono state aggregate in base ad una visione aziendale per cicli: attivo, logistico produttivo, passivo e i servizi post vendita. Michael Porter, invece, ha proposto una proiezione più elaborata di queste attività che riguardano i processi di trasformazione e l'interfaccia con il cliente. Ha identificato: la logistica in entrata, la produzione, logistica in uscita, marketing e vendite e il servizio.

Le tabelle seguenti presentano l'aggregazione dei macroprocessi nelle aree primarie individuate in Ecoflam.

Figura 5.4: Aggregazione macroprocessi nell'area "Logistico Produttivo"

Macroprocessi	Costo [€]	Impegno [gg]	R.E.	Num Process
Prelievi e trasferimenti	303.013	2.010	8,7	3
Versamento e	162.943	1.078	4,7	5
Programmazione della	85.523	416	1,8	13
Fabbricazione e assemblaggio PF	81.965	415	1,8	9
Manutenzione e implementazione impianti e	67.963	327	1,4	9
Assistenza a supporto del Ciclo	65.034	351	1,5	6
Servizi vari di	62.896	418	1,8	4
Schedulazione e avanzamento della	29.300	128	0,6	6
Inventario	27.465	160	0,7	5
Gestione e manutenzione	25.295	142	0,6	2
Pianificazione della	16.171	66	0,3	5
	927.568	5.511	24	67

Figura 5.5: Aggregazione macroprocessi nell'area "Ciclo Attivo"

Macroprocessi	Costo [€]	Impegno [gg]	R.E.	Num Process
Promozioni e attività	289.410	1.566	6,8	16
Gestione spedizioni	273.981	1.688	7,3	11
Gestione del credito	179.592	853	3,7	18
Gestione resi e reclami	140.960	862	3,7	9
Gestione ordini di vendita	134.014	775	3,4	10
Gestione agenti e	101.285	520	2,3	10
Gestione documentazione	77.003	402	1,7	6
Fatturazione e	71.684	409	1,8	11
Gestione premi e promozioni per clienti e	63.878	369	1,6	13
Segreteria commerciale	46.056	271	1,2	4
Gestione offerte di	37.492	195	0,8	2
Assistenza a supporto del Ciclo	36.733	184	0,8	3
Gestione listini e condizioni di vendita	32.110	188	0,8	6
Gestione trasporti	21.299	125	0,5	7
Gestione note di	20.131	118	0,5	3
Gestione anagrafiche commerciali (clienti,	5.749	34	0,1	3
Gestione spedizioni non di	1.013	6	0,0	2
	1.532.392	8.565	37	134

Figura 5.6.: Aggregazione macroprocessi nell'area "Ciclo Passivo"

Macroprocessi	Costo [€]	Impegno [gg]	R.E.	Num Processi
Gestione e pagamenti fatture passive	114.314	662	2,9	12
Accettazione materiali	106.572	659	2,9	8
Gestione acquisti materiale di produzione e commer	66.668	345	1,5	7
Marketing di acquisto	60.918	249	1,1	4
Sollecito fornitori	44.838	252	1,1	3
Gestione trattative, listini e condizioni di acqui	44.201	181	0,8	7
Gestione acquisti materiale altro	43.395	223	1,0	4
Gestione dati di base	25.442	144	0,6	9
Assistenza a supporto del Ciclo Passivo	12.072	58	0,3	4
Resi a fornitore	11.378	62	0,3	2
Gestione anagrafiche fornitori	700	4	0,0	1
	530.499	2.840	12	61

Figura 5.7: Aggregazione macroprocessi nell'area "Post Vendita"

Macroprocessi	Costo [€]	Impegno [gg]	R.E.	Num Processi
Gestione ricambi	232.803	1.536	6,7	15
Assistenza post vendita	166.070	936	4,1	8
Gestione CAT, formazione e gestione corsi	84.063	474	2,1	7
Assistenza a supporto del Post Vendita	67.384	345	1,5	7
Gestione garanzie e prime accensioni	36.268	213	0,9	3
	586.588	3.504	15	40

- Nel "Ciclo logistico produttivo" sono state individuate due tipologie distinte di attività primarie: la logistica in entrata (ad es. "Prelievi e trasferimenti", "Versamento e stoccaggio") e le attività operative (ad es. "Fabbricazione e Assemblaggio prodotto finito", "Gestione e manutenzione strumentazione").
La logistica in entrata comprende le attività associate al ricevimento, al magazzinaggio e alla distribuzione degli input al prodotto, quali la gestione dei materiali, del magazzino, il controllo delle scorte, la programmazione dei vettori e la restituzione dei fornitori. Attività inserite, appunto, nel ciclo logistico produttivo. Inoltre, nello stesso settore sono state incluse anche le attività operative. Rientrano tra le attività fisiche quelle associate alla trasformazione degli input nella forma del prodotto finale, quali la lavorazione in officina, il montaggio, la confezione, la manutenzione delle macchine e il collaudo.
- Nel ciclo attivo sono presenti diverse tipologie di attività:
 1. i macroprocessi amministrativi e finanziari quali ad esempio la "Fatturazione e Contabilizzazione" e la "Gestione del Credito" che invece appartengono alle attività infrastrutturali,
 2. le attività tipiche dell'area "Marketing e vendite" (ad es. "Promozioni e attività commerciali", "Gestione offerte di vendita"), ossia le attività orientate a procurare i mezzi mediante i quali i compratori possono acquistare il prodotto o sono indotti a farlo, quali la pubblicità, la promozione, le forze di vendita, le offerte, la scelta dei canali ecc.
 3. i macroprocessi tipici della logistica in uscita (come la "Gestione delle spedizioni") ossia le attività associate alla raccolta,

all'immagazzinamento e alla distribuzione fisica del prodotto ai compratori.

- Nel ciclo passivo sono state inserite indistintamente attività primarie e di supporto. Si individuano le attività della logistica in entrata (ad es. "Accettazione materiali") e gli approvvigionamenti (ad es. "Gestione acquisti materiale di produzione e commerciale").
- La suddivisione dell'area "post-vendita" rispetta la teoria. Infatti, correttamente, sono state inserite le attività correlate alla fornitura di servizi per mantenere o migliorare il valore del prodotto, come le installazioni, le riparazioni, l'addestramento.

Anche per quanto riguarda le attività di supporto si sono verificati degli scostamenti rispetto alla "Catena del valore" di Porter. Di seguito sono rappresentate le schematizzazioni delle modalità di aggregazione dei macroprocessi nelle aree distinte e le osservazioni critiche inerenti.

Figura 5.8 Aggregazione macroprocessi nell'area "Amministrazione Finanza e Controllo"

Macroprocessi	Costo [€]	Impegno [gg]	R.E.	Num Processi
Elaborazione bilanci civilistici e fiscali	67.120	302	1,3	16
Gestione budget aziendale e costing	63.908	269	1,2	12
Gestione processi supporto tesoreria	42.579	188	0,8	4
Pratiche amministrative varie	30.535	150	0,7	10
Elaborazione bilanci gestionali	26.774	139	0,6	6
Processi contabili di supporto (Prime note e IVA)	19.057	103	0,4	8
Assistenza a supporto dell'Amministrazione	3.060	18	0,1	2
Gestione problematiche fiscali	1.989	6	0,0	2
	255.022	1.175	5	60

Figura 5.9 Aggregazione macroprocessi nell'area " Infrastrutture e Processi di supporto "

Macroprocessi	Costo [€]	Impegno [gg]	R.E.	Num Processi
Riunioni e attività di coordinamento	183.572	715	3,1	3
Segreteria	111.251	654	2,8	8
Gestione del personale	94.460	390	1,7	18
Reporting e statistiche	78.016	359	1,6	9
Gestione reti e infrastrutture informatiche	71.513	395	1,7	14
Formazione e aggiornamento	60.670	290	1,3	4
Processi straordinari	54.678	237	1,0	3
Certificazione e visite ispettive	43.637	229	1,0	3
Mantenimento/aggiornamento documentale Qualità	43.326	188	0,8	8
Gestione e analisi non conformità	31.761	158	0,7	6
Assistenza a supporto della Qualità	25.765	121	0,5	2
Gestione strumenti dipartimentali	24.580	115	0,5	4
Gestione ERP aziendale	21.935	114	0,5	4
Gestione DWH	18.440	91	0,4	4
Organizzazione	14.550	72	0,3	1
Servizio di prevenzione e protezione	14.519	49	0,2	2
Gestione strumenti di workgroup	6.075	27	0,1	3
	898.748	4.204	18	96

Figura 5.10 Aggregazione processi nell'area " Sviluppo prodotto "

Macroprocessi	Costo [€]	Impegno [gg]	R.E.	Num Processi
Progettazione	263.837	1.351	5,9	8
Gestione documentazione tecnica	142.874	797	3,5	10
Prototipi	135.290	790	3,4	11
Gestione nuovi prodotti	131.438	699	3,0	5
Gestione modifiche tecniche	70.773	381	1,7	5
Gestione prodotti speciali/configurati	43.929	242	1,1	8
Ricerca di base	19.911	95	0,4	3
Assistenza a supporto dello Sviluppo Prodotto	16.235	96	0,4	3
Tempi e metodi	11.538	67	0,3	4
Gestione magazzino di laboratorio	5.270	31	0,1	2
	841.095	4.549	20	59

- Tra le attività di supporto individuate in azienda si nota l'elemento "Amministrazione Finanza e Controllo". Separare i macroprocessi inerenti a quest'area dalle attività infrastrutturali è errato. L'infrastruttura è composta da attività a sostegno dell'intera catena come il legale, la gestione della qualità, gli affari con gli enti pubblici e ovviamente le attività amministrative e finanziarie.

Al contrario le attività inerenti alla gestione delle risorse umane non sono state scomposte e le attività tipiche quali l'assunzione, l'addestramento, la ricerca sono state erroneamente inserite tra quelle infrastrutturali.

- Non sono stati individuati gli approvvigionamenti. Anche se il loro costo di solito rappresenta una quota piccola, se non addirittura insignificante rispetto ai costi totali, spesso ha un impatto molto forte sul costo globale dell'azienda. Pratiche di acquisto migliori possono influenzare il costo e la qualità di altre attività associate al ricevimento e all'uso degli input e all'interazione con i fornitori. Tali attività, scorrettamente, sono state incluse nel ciclo passivo e considerate attività primarie, mentre l'approvvigionamento tende ad essere distribuito a tutta l'azienda. Infatti, alcuni elementi, come le materie prime, sono comprati dal tradizionale ufficio acquisti, mentre altri sono presi dai venditori (pasti e pernottamento), dai gestori delle fabbriche (i macchinari) e anche dal direttore generale (consulenze strategiche).
- L'area "Sviluppo prodotto" rispetta le modalità di aggregazione stabilite da Porter.

5.4 RISULTATI OTTENUTI DALLA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

La suddivisione dei macroprocessi adottata in azienda conduce a questa schematizzazione dei risultati:

Figura 5.11: Schematizzazione risultati ottenuti dall'analisi

Area	Costo [€]	Impegno [gg]	R. E.	Num Processi
Ciclo Passivo	530.499	2.840	12	61
Ciclo Logistico Produttivo	927.568	5.511	24	67
Ciclo Attivo	1.532.392	8.565	37	134
Post Vendita	586.588	3.504	15	40
Tot. Attività primarie	3.577.047	20.420	88	302
Amministrazione finanza e controllo	255.022	1.175	5	60
Infrastrutture e processi di supporto	898.748	4.204	18	96
Sviluppo prodotto	841.095	4.549	20	59
Tot. Attività di supporto	1.994.865	9.928	43	215
Tot. Generale	5.571.912	30.348	131	517

Si notano delle criticità molto forti nel ciclo attivo che rappresenta il settore più dispendioso dal punto di vista economico e temporale. Quindi, l'analisi e le successive proposte di miglioramento attuate per incrementare l'efficacia e l'efficienza aziendale si sono concentrate soprattutto nei macroprocessi inerenti.

Si riportano alcuni esempi di suggerimenti forniti dall'elaborazione:

- semplificazione delle regole di calcolo provvigionale,
- agevolazioni delle modalità di calcolo di sconti e listini,
- attività di outsourcing per quanto riguarda la Stampa dei libretti e delle promozioni,
- investimenti in software adeguati per la gestione a sistema dei listini e delle condizioni di vendita,
- automatizzazione della gestione Intrastat.

Sono state fornite delle proposte migliorative anche in altre aree (ad esempio eliminazione dei test sui prodotti resi, riorganizzazione del magazzino), ma la maggior parte sono state concentrate nel ciclo attivo.

E' importante precisare che gli interventi migliorativi, nei processi e nella strumentazione utilizzata, consentono di eseguire le mansioni in modo più preciso e veloce. Quindi, permettono un risparmio temporale per lo svolgimento e di conseguenza un recupero in termini di "risorse".

Il progetto è stato molto utile per l'azienda, il suo impiego ha fornito dei suggerimenti preziosi per quanto riguarda l'eliminazione di processi non necessari, la revisione di altri e l'adozione di nuovi software attinenti alle esigenze. Inoltre ha quantificato in modo preciso l'esubero di risorse indicando l'ente di appartenenza di ognuna.

Lo studio secondo quanto riportato nella teoria, ovvero in relazione alla struttura elaborata da Porter, avrebbe condotto a dei risultati diversi. Infatti un'aggregazione pertinente con la "Catena del valore" associa i macroprocessi in modo differente.

Il ciclo attivo non sarebbe risultato così "costoso" o comunque la sua incidenza non sarebbe stata così preponderante in rapporto ai costi totali degli altri settori. Questa diversità avrebbe condotto ad altri risultati, l'analisi e il conseguente recupero di risorse non si sarebbe concentrato in quest'area ma sarebbe stato distribuito più equamente anche negli altri settori aziendali.

5.5 CONCLUSIONI

Lo stage è stato per me un'esperienza positiva che mi ha consentito di comprendere meglio quanto acquisito a livello teorico durante gli studi.

La realtà aziendale con cui ho interagito era per me nuova e complessa e quindi anche molto stimolante. Ogni persona, attraverso il proprio bagaglio di conoscenze e capacità è stata fonte di apprendimento.

Ho condiviso le idee e la cultura dell'azienda e il rapporto con le persone con cui ho lavorato è stato sereno e di collaborazione.

Sotto l'aspetto professionale ritengo che questo stage sia stato molto interessante, in quanto mi ha permesso di avere una visione completa di un'azienda. Ho potuto osservare e analizzare tutti gli enti presenti, ho compreso le principali mansioni svolte, gli obiettivi primari, gli strumenti e il know-how di cui necessitano. Inoltre ho esaminato i ruoli svolti da ogni figura impiegata, dal magazziniere al direttore.

Questa mappatura generale mi è servita, per chiarirmi le idee ed avere una visione più precisa e coerente della figura professionale che mi piacerebbe ricoprire in futuro, nel mondo del lavoro.

Bibliografia

1. Beretta S. (2001), *Criteri e Metodologie di Disegno dei Processi e Sistemi Amministrativi*, EGEA, Milano.
2. Bertezzaghi E., Spina G., Verganti R.(2000), *Organizzare le PMI per la crescita*, Il sole 24 ore, Milano.
3. *Dizionario Garzanti della Lingua Italiana*, 1980, Garzanti Editore.
4. Gambel E. (1998), *Management & organizzazione*, FrancoAngeli, Milano.
5. Grant R. M. (1998), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il mulino, Bologna.
6. Hammer M. (1996), *Oltre il reengineering*, Baldini & Castoldi, Milano.
7. Methodos S.p.A. (2004), *Presentazione metodologica e strumento Pro.Act.A.*.
8. Methodos S.p.A. (2004), *Rapporto finale progetto Pro. Act.A.*.
9. Porter M. E. (1988), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni comunità, Milano.

Lista degli acronimi

ABC	Activity Based Costing
BPR	Business Process Re-engineering
CDA	Consiglio di Amministrazione
DB	Data Base
DB Pro.Act.A.	Data Base Pro.Act.A.
MTS	Merloni Termosanitari
Pro.Act.A.	Projects Activity and Analysis
ROA	Return On Asset
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
ROS	Return on Sales
R.E.	Risorse Equivalenti
UTA	Unità Trattamento Aria