

“BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT”: UN’APPLICAZIONE DI SUCCESSO NEL TESSILE

di Mascia Ferrari

Professore a contratto
Facoltà di Economia
Università di Modena e
Reggio Emilia

e Bruno Stefanutti

Consulente aziendale in
organizzazione, processi e
tecnologie Concept,
Università di Padova
(Start Cube)

Grazie al Business Process Improvement è possibile rivisitare la struttura interna dell’impresa con interventi di reengineering finalizzati ad incrementare l’efficacia e l’efficienza dei processi. Le particolari caratteristiche di quest’approccio lo rendono applicabile a settori maturi come quello dell’abbigliamento, caratterizzati da un’agguerrita concorrenza e da un’offerta diversificata: l’orientamento al cliente può rivelarsi, così, la scelta vincente. Illuminante l’esempio di rivisitazione del processo di gestione degli ordini dei clienti in un’azienda del settore¹.

Introduzione

La produzione standardizzata ha lasciato il passo, ormai da tempo, ad un orientamento al cliente, le cui esigenze si ripercuotono sulla struttura interna dell’impresa, portando, in molti casi, ad una sua rivisitazione mediante interventi di *reengineering*. Se inizialmente in letteratura l’approccio al *reengineering* è stato radicale, “predicando” la totale riconfigurazione dell’impresa², nella realtà concreta si è assistito, invece, ad una tendenza più graduale e moderata, più vicina ad una logica incrementale, tradotta nel *business process improvement* (BPI) con interventi di miglioramento su singoli processi³.

La giustificazione è rinvenibile nel fatto che il contesto mutevole richiede una metodologia flessibile, permeabile ai cambiamenti dell’ambiente esogeno, che consenta eventuali aggiustamenti in corso e contestualmente la limitazione dei rischi dell’operazione⁴. In questo modo è anche possibile cogliere nuove opportunità di cambiamento che si possono manifestare durante l’intervento sul processo o che vengono generate dai primi interventi eseguiti⁵.

Con il BPI è possibile intraprendere percorsi di cambiamento tarando l’intervento di reingegnerizzazione sulle specifiche esigenze dell’impresa, con il fine ultimo di creare una proposta di valore in linea con le aspettative del

cliente. Contribuendo così a creare un vantaggio competitivo maggiormente difendibile, lo strumento può trovare una sua valida applicazione nei settori maturi.

Dopo aver delineato alcune coordinate per definire un processo e le fasi da percorrere per una sua rivisitazione, viene presentato un caso reale di ridisegno del processo di gestione ordini.

Definire un processo: alcuni criteri

“Un processo è un insieme di attività strutturate e misurate, progettato per produrre uno specifico output per un mercato o un cliente particolari”⁶. Questa definizione enfatizza il contrasto tra quanto svolto all’interno di un’organizzazione e quanto prodotto per il mercato, evidenziando una sequenza logica avente un inizio ed una fine e con input e output ben definiti, in altri termini: “una struttura per agire”.

Se è vero che il cliente non acquista il prodotto/servizio in quanto il processo produttivo sottostante è efficiente, ma perché reputa conveniente il *gap* costo-valore offerto dall’impresa, è anche vero che i risultati in termini di efficienza e di efficacia vengono di fatto trasposti sul prodotto/servizio oggetto di scambio con il mercato⁷.

Il processo, pertanto, può essere considerato come un sistema di attività altamente interdipendenti e correlate, il cui legame si sostanzia nello scambio di informazioni e prodotti/servizi, volte a produrre uno specifico output rilevante per la soddisfazione del cliente (interno o esterno all’azienda)⁸.

Gli elementi che caratterizzano un processo sono dunque rinvenibili in:

- un output unico del processo a cui sono tese tutte le attività e risorse coinvolte;
- specifici clienti (interni o esterni) a cui sono destinati gli output di processo;
- un fine ultimo che governa lo svolgimento del processo, quindi le attività che ne fanno parte, nonché le risorse;
- l’attraversamento dei confini organizzativi, indipendentemente dalla struttura formale⁹.

¹ Pur essendo il risultato di una ricerca comune, il presente lavoro è da attribuirsi come segue: Introduzione, primo, secondo paragrafo e Conclusioni a Mascia Ferrari, le restanti parti a Bruno Stefanutti.

² Cfr. Hammer - Champy (1994). Per un’analisi critica delle origini del BPR si veda: Biazzo (1997); Pierantozzi (1998: 77 e ss.); Smith - Fingar (2003).

³ Il “BPR era, quell’attraente bandiera all’ombra della quale diventava possibile intraprendere e legittimare progetti di cambiamento organizzativo della più varia natura”. Cfr. Biazzo (1997).

⁴ Cfr. Terzani (1999: 162 e ss.).

⁵ Cfr. Pierantozzi (1998: 50).

⁶ Cfr. Davenport (1995: 25).

⁷ Cfr. Cecchi (2001: 177 e ss.).

⁸ Si veda anche Collini (2001: 69 e ss.).

⁹ Cfr.: Davenport - Short (1990); Ostinelli (1995); Toscano (1996).

È possibile, inoltre, osservare i processi sotto tre dimensioni:

- a) le entità organizzative o subunità coinvolte;
- b) il tipo di oggetti sottoposti a trasformazione;
- c) le attività svolte.

a) Dal punto di vista delle entità organizzative, si individuano:

- processi interorganizzativi, ovvero quelli che si svolgono tra due o più organizzazioni aziendali.

Sempre più, infatti, i processi e le attività delle imprese sono interrelati con quelli di altre imprese lungo la catena del valore. Le stesse relazioni di mercato sono fonte di processi interorganizzativi;

- processi interfunzionali, all'interno dell'impresa, ma che attraversano i confini di diverse funzioni o divisioni;

- processi interpersonali che si riferiscono a compiti interni e trasversali a piccoli gruppi di lavoro, tipicamente di una funzione o di unità organizzative. Questo tipo di processi riveste un'importanza crescente man mano che le imprese sono orientate a creare *team* autogestiti anche nelle unità organizzative a più basso livello, il che può essere reso possibile grazie all'impiego diffuso della tecnologia.

b) Per quanto riguarda gli oggetti, questi possono essere:

- fisici, che creano o trasformano beni tangibili (ad esempio, i processi manifatturieri);

- informativi, che originano o gestiscono informazioni;

- processi che prevedono una combinazione di oggetti fisici e informativi, quali quelli logistici che accompagnano al movimento dei beni la gestione delle informazioni circa il luogo in cui si trovano.

c) Riferendosi alle attività, si distinguono processi:

- operativi, riferiti alle attività svolte quotidianamente;

- manageriali, di supporto a quelli operativi, quali, ad esempio, quelli che si riferiscono al budget, alla pianificazione e controllo o forniscono risorse per i primi.

Il concetto di processo è stato chiarito anche facendo ricorso ad esempi. In particolare, ne sono state identificate quattro tipologie¹⁰:

- processi *core*, ovvero quelli centrali nel funzionamento dell'impresa e direttamente in relazione con il cliente esterno: vi rientrano tipicamente le attività primarie della catena del valore;

- processi di supporto che hanno clienti interni e costituiscono il *back office* dei processi *core*: ne sono esempio le attività amministrative;

- processi di *network*, ossia quelli che estendono i loro confini oltre l'impresa, coinvolgendo clienti, fornitori, partner;

- di management, mediante i quali l'impresa pianifica, organizza e controlla le risorse.

Nel caso presentato nel prosieguo si è in presenza di un processo interfunzionale, avente ad oggetto sia beni fisici, sia informazioni, di natura operativa, nonché di un processo *core*, dato che si tratta del processo di gestione ordini.

La rivisitazione dei processi per il conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza

Il *Business Process Improvement*, che a differenza del *Business Process Reengineering* non presuppone un radicale "ripensamento dell'azienda"¹¹, comporta un'analisi ed un miglioramento dei processi aziendali, spesso oscurati dalle strutture organizzative, ridefinendoli e snellendo la struttura, le attività, i metodi operativi, le responsabilità, nonché le modalità comunicative dell'azienda, per il conseguimento di una maggior efficienza ed efficacia.

La rivisitazione dei processi con questo tipo di approccio meno invasivo è forse più semplice rispetto ad un approccio totalizzante che richiederebbe un ripensamento dell'azienda facendo *tabula rasa* dell'esistente. Basti pensare alle resistenze psicologiche e organizzative che si potrebbero innescare¹².

Come il BPR (*Business Process Reengineering*), anche il BPI è di tipo *top-down*, ovvero deve essere intrapreso dal vertice per poi estendersi alla base dell'organizzazione e richiede comunque una forte *leadership* trainante quale elemento catalizzatore, affinché le varie opposizioni che possono giungere da più parti a livello organizzativo trovino una comune risposta motivazionale.

Anche in questa logica più circoscritta, è possibile individuare alcune fasi metodologiche che rappresentano di fatto il percorso da seguire¹³:

- definizione degli obiettivi. La razionalizzazione del processo come fine a se stessa non è sufficiente se si vuole procedere ad un ridisegno più ampio, in quanto la rivisitazione dei singoli processi, isolatamente considerati, può portare ad una minor efficienza nel loro complesso. È, pertanto, indispensabile avere una visione d'insieme con chiari obiettivi che possono essere principalmente ricondotti a:

- una riduzione dei costi; questo è uno dei principali scopi della reingegnerizzazione, ma può essere associato ad altri, qualora di per sé insufficiente;

- una riduzione di tempi, che tipicamente si raggiunge mediante l'utilizzo di IT (*information*

¹⁰ Cfr. Earl - Khan (1994).

¹¹ Cfr. Hammer - Champy (1994).

¹² D'altra parte già Quinn aveva affermato l'importanza dell'incrementalismo logico, quale "tecnica manageriale proattiva", nell'attuare processi di cambiamento, in quanto consente di integrare gradualmente nuove logiche, senza creare rotture con quelle esistenti. Cfr.: Quinn (1977); Quinn (1978); Quinn (1980).

¹³ Cfr.: Davenport - Short (1990); Morris - Brandon (1995: 219 e ss.); Paper (1998).

technology) nello svolgimento simultaneo di fasi, piuttosto che in modo sequenziale;

- un miglioramento nella qualità dell'output sia fisico, sia informativo. È di solito il *focus* per i processi manifatturieri, ma può esserlo anche per quelli relativi a servizi; in tal caso, la misura della qualità viene definita in funzione del cliente del processo;

- un miglioramento delle condizioni di lavoro/apprendimento, in quanto è possibile accrescere la

responsabilizzazione e il controllo delle

persone sull'output. Ignorare quest'aspetto,

puntando solo a

risultati tangibili, può

portare al fallimento del ridisegno dei

processi per la mancanza del supporto

costituito da tali fattori organizzativi e

motivazionali;

• mappatura dei processi. Ha lo scopo di delineare i processi esistenti ed i relativi problemi, fornendo una visione completa dell'intera azienda quale insieme di processi;

• individuazione dei processi critici per i quali si è avvertita l'esigenza di procedere ad una loro rivisitazione. Gli approcci per la loro individuazione possono essere:

- di tipo esaustivo, ovvero si identificano tutti i processi e si dà la priorità a quelli che hanno un'urgenza di essere rivisti;

- ad alto impatto, individuando i processi principali o quelli che risultano in conflitto con gli obiettivi strategici e con quelli del processo stesso. Individuati i processi *core* e di supporto, la reingegnerizzazione dovrebbe, in via prioritaria, focalizzarsi sui primi e comunque su quelli che creano valore per il cliente.

In questa fase, inoltre, deve essere verificato che le linee guida del progetto di *reengineering* siano coerenti con la strategia di *corporate* ed i relativi obiettivi;

• diagnosi dei processi. In questa fase si cerca di capire e misurare i processi esistenti, quale base di partenza per una loro ottimizzazione. È qui che inizia ad emergere un'idea di miglioramento, anche se in alcuni casi la razionalizzazione del processo può significare semplicemente eliminare un problema o delle inefficienze;

• identificazione del livello della tecnologia esistente e dei sistemi informativi, in quanto questi sono in grado di influire sul ridisegno dei processi, non solo quale supporto, ma anche quale *driver*;

• ridisegno del processo con la valutazione del potenziale valore aggiunto che ne può scaturire. Il disegno non rappresenta l'effettivo processo finale, ma va visto quale prototipo con successive iterazioni. Alcuni fattori chiave da considerare nel disegno del processo sono:

- la tecnologia, in quanto elemento, come si è detto, che facilita la ricostruzione del processo, ma che può giocare il ruolo di elemento catalizzatore capace di innescare ulteriori

miglioramenti dei processi;

- criteri generici, quali: il soddisfacimento degli obiettivi preposti,

la semplicità del disegno, la mancanza

di intermediari o

barriere per lo svolgimento del

processo, il grado di controllo degli

individui, un

meccanismo di delega o decentralizzazione, il bilanciamento delle risorse;

- prototipi organizzativi che possono portare a delineare nuovi ruoli non presenti prima.

Una volta raggiunto il consenso di tutti o della maggior parte dei portatori di interesse coinvolti nel processo ridisegnato, si passa alla fase successiva;

• implementazione che implica la vera e propria modifica del processo ed il suo monitoraggio per verificarne l'effettivo incremento di efficacia e/o efficienza, a seconda degli obiettivi prefissati.

In sintesi, il risultato di questo percorso porta ad osservare i processi, oggetto di rivisitazione, sotto una triplice angolazione:

1) *as is*: processi effettivamente esistenti nello stato attuale, incluse tutte le inefficienze e le fasi prive di valore;

2) *should be*, ossia come sarebbe l'idea originale di disegno del processo, privo di tutte le attività senza valore;

3) *could be o will be*, ovvero il teoricamente possibile, raggiungibile utilizzando uno strumento che consenta il miglioramento in termini quantitativi del processo stesso¹⁴.

A queste fasi metodologiche da seguire per il pieno conseguimento degli obiettivi della reingegnerizzazione devono aggiungersi ulteriori ingredienti: *in primis*, il supporto del management che deve essere motore trainante dell'iniziativa, nonché il coinvolgimento dei dipendenti nel processo decisionale ed un loro impegno all'apprendimento. Sono essenziali, inoltre:

- l'individuazione di un *team* o di un responsabile



Il BPI si fonda sull'analisi ed il miglioramento dei processi aziendali, ridefinendoli e snellendo la struttura, le attività, i metodi operativi, le responsabilità, le modalità comunicative dell'azienda. È un approccio *top-down*: deve essere intrapreso dal vertice per poi estendersi alla base dell'organizzazione e richiede una forte *leadership* trainante, affinché le varie opposizioni a livello organizzativo trovino una comune risposta motivazionale.

¹⁴ Cfr. Boehringer (2004). Si veda anche Ampollini (2003).

con doti di *leadership* che porti avanti il progetto;
- la capacità di comprendere il valore delle persone che ne risultano coinvolte, in quanto nella maggior parte dei casi la struttura organizzativa subisce un appiattimento, con conseguenti spostamenti dei ruoli del personale;
- l'adozione di una mentalità di processo.
Definiti come ingredienti, questi requisiti devono coesistere quale *mix* che accompagna il progetto nelle fasi sopra identificate, pena il rischio di vanificare l'iniziativa.

In particolare, deve affiancarsi al ridisegno del/i processo/i un cambiamento organizzativo e culturale permeato a tutti i livelli, che si traduce in una modifica dei modelli di comportamento dei responsabili dei vari processi¹⁵. In mancanza, si rischia la sterilità dell'intervento, in quanto il "contenitore" che ne risulta non viene supportato da un idoneo "contenuto". Il responsabile del progetto, pertanto, deve preoccuparsi di rendere note le implicazioni a livello di tempi e di portata delle trasformazioni in corso a tutti coloro che direttamente o indirettamente ne risultano coinvolti. Il caso che si riporta nel paragrafo seguente rappresenta un esempio significativo di intervento di reingegnerizzazione del processo di gestione ordini di un'impresa di abbigliamento: pur non trattandosi di un ripensamento dell'intera impresa, ma rimanendo circoscritto ad un particolare processo, ha portato al conseguimento di evidenti ed inconfutabili benefici in termini economici.

La fase di mappatura non viene riportata per il caso in questione sia per ragioni di riservatezza, sia in quanto esula dal presente lavoro, che si focalizzerà sui risultati conseguiti nella reingegnerizzazione di un particolare processo, nella fattispecie quello di gestione ordini.

L'azienda Alfa

Il mercato di riferimento e le caratteristiche di produzione

L'azienda Alfa¹⁶ opera nel mercato dell'abbigliamento sartoriale uomo e donna con una produzione che prevede la gestione prevalente di capi con marchio proprio e una gestione minoritaria di marchi di terzi. La rete commerciale è composta da 25 agenti operanti al 50% sul territorio nazionale e la parte restante sui maggiori mercati europei (Francia, Germania, Inghilterra, Belgio, Svizzera) ed extra-europei (Stati Uniti, Canada, Giappone, Medio Oriente). Il cliente finale è rappresentato da negozi e *boutique*. I dipendenti sono circa 450 ed il

fatturato annuo si aggira sui 30.000.000 euro. La produzione dell'azienda Alfa è gestita per commessa, ovvero ogni lancio in produzione è giustificato da un ordine cliente. Questo preciso orientamento strategico a non produrre per il magazzino, se non in occasione di particolari lanci in produzione necessari a riassortire lo spaccio aziendale, impone all'azienda Alfa la ricerca continua di possibili compressioni temporali del ciclo di produzione, sia dal punto di vista dei tempi di approvvigionamento delle materie prime (ordine a fornitore), che dei tempi di consegna al cliente, entrambi prioritari nella politica aziendale pur nel rispetto degli altissimi *standard* qualitativi interni.

Una parte molto significativa dell'ordinativo di tessuto avviene "al buio", ovvero senza sapere preventivamente quanti saranno gli ordini sul materiale ordinato: è una tipologia di approvvigionamento basata in grande parte sull'esperienza della direzione acquisti che pilota, anche in funzione di dati storici, l'acquisto dei materiali. La maggior parte delle consegne richieste si concentra in periodi prestabiliti dell'anno, rendendo la programmazione della produzione un'attività decisamente critica. La produzione è stagionale e considera primariamente le due stagioni di vendita autunno/inverno (A/I) e primavera/estate (P/E), in coda alle quali vengono lanciate le campagne di riassortimento, ove i clienti richiedono a prezzi più vantaggiosi capi su tessuti a minore consumo stagionale, favorendo nel contempo lo smaltimento delle rimanenze di tessuto a magazzino.

Bisogna sottolineare, inoltre, che Alfa si è sempre distinta per la grande varietà delle modellature proposte in collezione e delle possibili varianti produttive applicabili: gli accoppiamenti modello/tessuto sono quindi estremamente numerosi, con conseguente ampliamento della base della "piramide"¹⁷ di stesura tessuto da sottoporre al taglio. Come illustrato in [Tavola 1](#), il processo di stesura relativo a capi con caratteristiche produttive compatibili fra loro può consentire un innalzamento degli strati di tessuto da tagliare. L'accorpamento può interessare anche commesse di clienti diversi, purché "produttivamente" compatibili. Chiaramente il possibile accorpamento delle commesse è una situazione produttiva che consente una riduzione del costo unitario di taglio.

La produzione principale dell'azienda in termini di capi venduti è il cosiddetto "ordine stagionale", ovvero l'ordine effettuato dai negozi e dalle *boutique* di tutto il mondo tramite l'agente di riferimento e caratterizzato da una quantità di capi non inferiore a 15-20 pezzi e su taglie

¹⁵ Cfr. Harrington – Esseling – Nimwegen (1997: 18 e ss.)

¹⁶ Per ragioni di riservatezza si utilizza il nome fittizio Alfa.

¹⁷ La caratteristica forma a piramide si ottiene a causa della compressione subita dai tessuti stesi nei sistemi di taglio automatico utilizzando uno strato di foglio cerato risucchiato sulla superficie di taglio da aria compressa. Qualora lo strato da tagliare sia troppo elevato, la compressione del nylon steso sopra il tessuto allo scopo di fissarlo il più possibile al tavolo di taglio comporta un rigonfiamento dei lati che fa assumere all'insieme dei teli di tessuto stesi la forma di una piramide.

differenti. Inoltre, l'azienda Alfa riserva una quota di produzione al cosiddetto "ordine su misura", ovvero ordini personalizzati sulle caratteristiche del cliente e quindi ordini da uno a tre capi mediamente, tutti sulla taglia definita dal cartamodello preparato e personalizzato sulla base dell'ordine ricevuto. Questo particolare servizio implica un rapporto molto stretto tra l'azienda ed il cliente finale, dalla misura delle sue caratteristiche somatiche per la rappresentazione personalizzata del cartamodello fino alla consegna, con la conseguenza di non poter accorpare l'ordine in fase di taglio con altri, essendo le varianti produttive spesso incompatibili fra loro.

Come spesso accade nelle aziende manifatturiere, le esigenze commerciali di massimizzazione delle vendite e quelle produttive di minimizzazione delle variabili (produttive) per aumentare le economie di scala e ottimizzare i tempi di lavoro sono fortemente contrastanti.

Infatti, spesso il raggiungimento di volumi di vendita maggiori muove:

- da un allargamento dell'offerta del numero di modelli presenti in collezione per incontrare gusti nuovi;
- da un'estensione delle possibili varianti produttive non *standard* con cui i capi possono essere realizzati;
- dall'introduzione in collezione di tessuti "tecnici", che richiedono spesso modalità di lavorazione particolari e che non sempre garantiscono risultati prevedibili in termini di "resa"¹⁸, nonostante le prove di pre-campionario. L'impatto in produzione è evidente: eventuali nuove modellature e l'introduzione di nuove varianti e/o di nuove modalità di lavorazione, da

un lato, costringono a preparare in tempi brevi tutti i supporti necessari all'assorbimento di tali "nuove" produzioni e ad aggiornare il *know-how* del personale relativamente a talune fasi del ciclo di lavorazione, dall'altro, aumentano la probabilità di non accorpamento delle commesse, poiché accresce la potenziale diversità tra loro. Esiste, viceversa, un'esigenza comune alla funzione commerciale e produttiva: accumulare gli ordini cliente nel tempo minimo possibile. In effetti, dal punto di vista commerciale ciò avrebbe il duplice scopo di:

- a) controllare più strettamente i budget di vendita assegnati alle varie aree geografiche;
- b) integrare la percentuale di approvvigionamento di tessuto effettuato "al buio" con l'ordine immediato dei tessuti effettivamente richiesti dai clienti, in modo da porsi nella condizione di

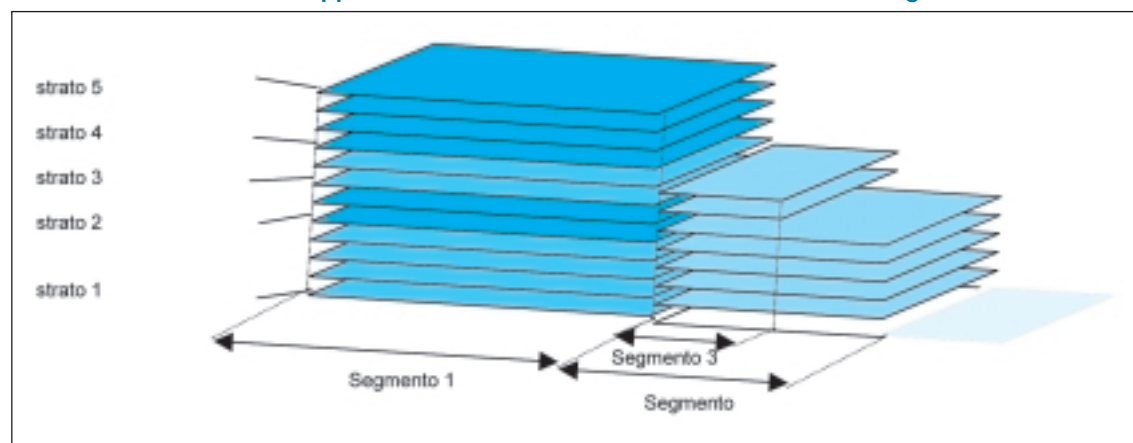
rispettare i tempi di consegna stabiliti. Dal lato della produzione, il poter disporre degli ordinativi del cliente nel minor tempo possibile consentirebbe di programmare con maggiore precisione i carichi di lavoro del reparto, carichi che sono ovviamente legati non solo ai codici dei

modelli ordinati (e quindi alle loro caratteristiche di ciclo di lavoro), ma anche alle particolari lavorazioni eventualmente richieste (varianti). Ciò implica che un'analisi preliminare su possibili aggregazioni dell'"ordinato simile" (ad esempio, per taglie, tipologia di tessuto, *drop*, varianti produttive), al fine di massimizzare l'altezza dei materassi di taglio (Tavola 1) può dimostrare la propria efficacia quanto prima si hanno a



La funzione "sistemi informativi" incide con peso crescente sulla rivisitazione dei processi interni tramite vere e proprie analisi funzionali e non più con semplici interventi "atomici" di carattere tecnologico, mirati al problema del singolo operatore. Ciò è dovuto al fatto che la distribuzione capillare di supporti informatici ad un numero sempre maggiore di unità risulta tanto più efficiente quanto più tale funzione è in grado di analizzare trasversalmente le attività ed i processi delle varie aree funzionali.

Tavola 1 - Rappresentazione della stesura del tessuto: strati e segmenti



¹⁸ Ad esempio, nella stagione primavera/estate 2001 si è registrato un restringimento corrispondente a circa una taglia di un particolare tessuto "tecnico" in fase di stiro, il che impose il lancio in produzione su una taglia maggiore per compensare il difetto sopra descritto.

disposizione gli ordinativi dei clienti in quantitativi significativi. L'azienda, infatti, dispone di un software acquistato per fornire alla produzione un *report* sugli ordini del cliente che possono essere "tagliati insieme" in funzione delle loro caratteristiche produttive per minimizzare in ultima analisi il costo unitario dell'attività di taglio. Ovviamente, più ordini risultano disponibili nel sistema informativo, più i risultati dell'analisi sono realmente utilizzabili per la programmazione della produzione e per la compressione dei costi.

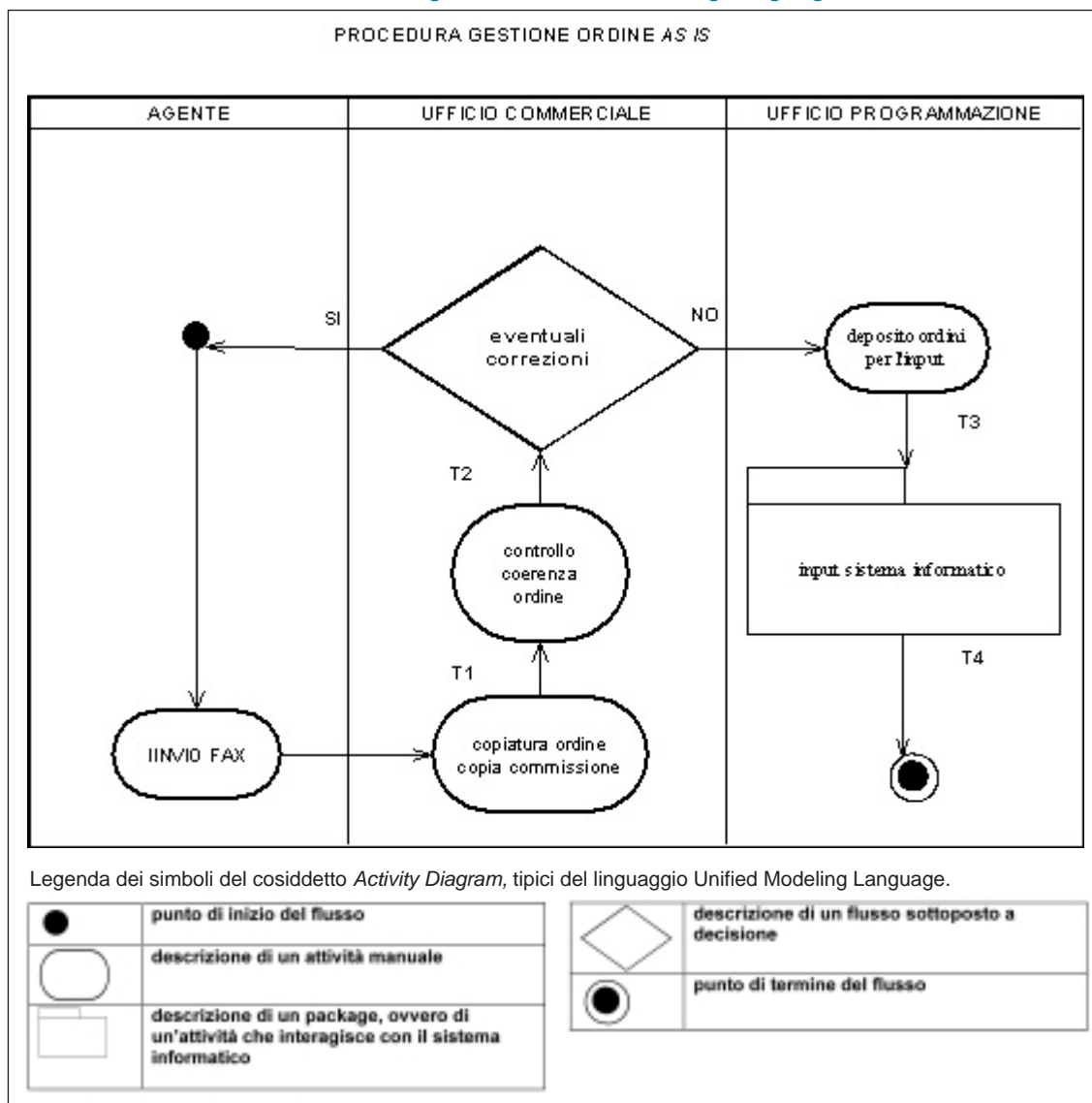
La gestione dell'ordine

Una volta delineate le caratteristiche produttive dell'azienda Alfa, si passa ad esaminare la procedura di esecuzione ordini. Lo schema

esposto in [Tavola 2](#) illustra il processo di gestione dell'ordine dell'azienda, prima dell'intervento di reingegnerizzazione. L'ordine viene inviato dall'agente usualmente tramite fax ed al suo arrivo viene preso in carico dall'ufficio commerciale che lo riporta su un modulo interno e ne verifica la congruità (tempo T1). Qualora si riscontrino delle incoerenze tra gli ordini ricevuti e le caratteristiche predefinite dei modelli, le stesse vengono corrette dall'azienda Alfa (tempo T2) oppure, in alcuni casi, viene richiesto un nuovo invio dell'ordine all'agente. Una volta che l'ordine è correttamente stilato, transita verso l'ufficio programmazione della produzione per il successivo inserimento nel sistema informativo (tempo T3).

Già da questa prima disamina risulta utile porre l'attenzione su un problema legato alla rappresentazione del processo, che è di tipo "logico" e "grafico" nel contempo. Al pari della

Tavola 2 - Diagramma Unified Modeling Language



rappresentazione “numerica” e “scritta”, è infatti necessario disporre ed utilizzare strumenti di modellazione e rappresentazione di processo che, nel contempo, siano comprensibili e diano il senso della trasversalità del processo stesso, ovvero del transito dell’ordine attraverso le funzioni aziendali che lo devono elaborare. Per questa necessità il linguaggio UML (*Unified Modeling Language*)¹⁹ rappresenta uno *standard de facto* che risulta indispensabile per individuare, discriminare e quindi analizzare attività umane, attività informatiche e loro interazioni reciproche²⁰.

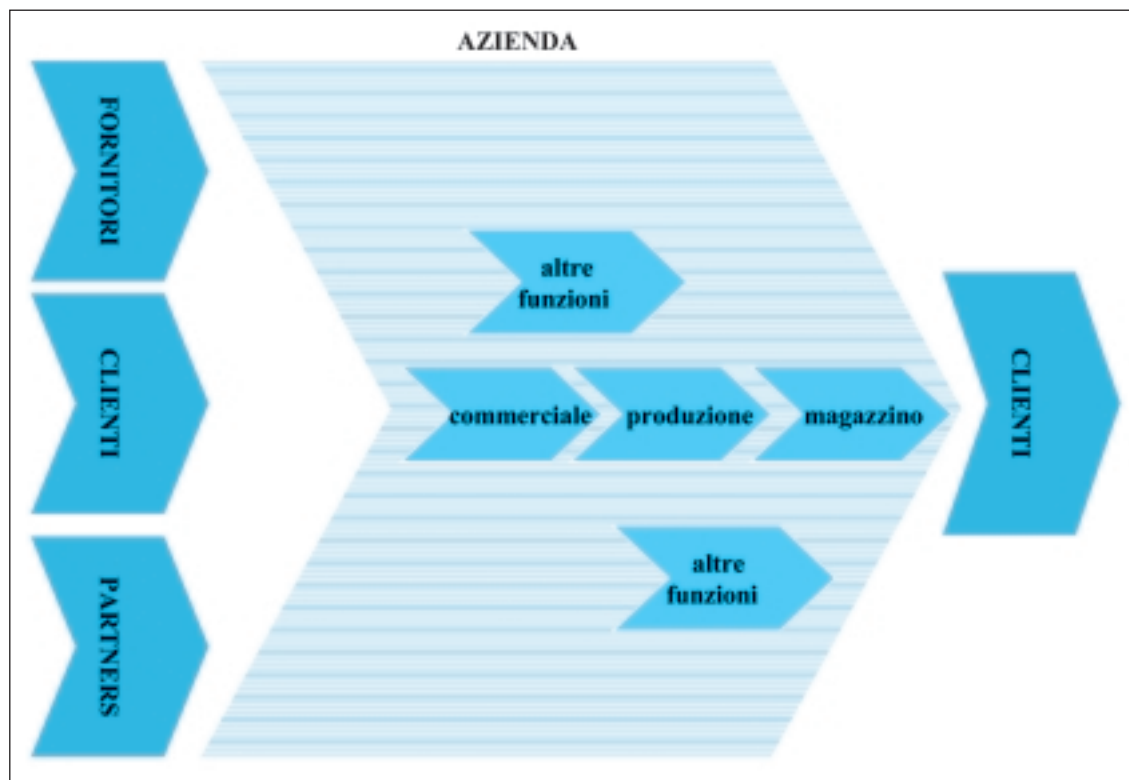
È indispensabile, infatti, che in attività di modellazione di processo i consulenti di *reengineering* si interfaccino con i consulenti di *information technology* in modo fluido, in quanto spesso l’analisi deve considerare gli strumenti informatici come attività facenti parte integrante dell’analisi stessa (si pensi alla [Tavola 2](#) in cui si è mappata l’attività di inserimento ordini a sistema informativo tramite un *package*). In effetti (e sempre più spesso) si può arrivare alla revisione, totale o parziale, della modalità di utilizzo di tali strumenti se non, addirittura, all’inserimento *ex novo* di strumenti più appropriati ed idonei. Si deve anche osservare che la funzione “sistemi informativi” delle aziende sempre più procede a trasformarsi (o dovrebbe trasformarsi) da funzione

ausiliaria alle attività dei singoli operatori a funzione strategica a tutti gli effetti, per incidere con peso crescente sulla rivisitazione dei processi interni tramite vere e proprie analisi funzionali e non più con semplici interventi “atomici” di carattere tecnologico, mirati al problema del singolo operatore. Ciò è dovuto al fatto che la distribuzione capillare (e spesso disarticolata e poco organica) di supporti informatici ad un numero crescente di unità organizzative e quindi di operatori risulta tanto più efficiente quanto più la funzione “sistemi informativi” è in grado di analizzare trasversalmente le attività ed i processi delle varie aree funzionali. Questo approccio è indispensabile per studiare e proporre correttamente soluzioni informatiche di qualsiasi tipo, salvaguardando gli output attesi che, va ricordato, in un ottica di processo, altro non sono che input per funzioni aziendali successive ([Tavola 3](#)).

La reingegnerizzazione del processo di gestione dell’ordine del cliente

Ritornando al processo di gestione dell’ordine cliente, l’acquisizione delle commesse nel suo complesso, anche a causa dell’elevata diversificazione della proposta di vendita, ha assunto un ruolo di “processo chiave” dell’intera

Tavola 3 - Catena del valore (*)



(*) Il ruolo del cliente è duale, fungendo da input aziendale relativamente ai bisogni e da output come fruitore del prodotto/servizio erogato

¹⁹ Cfr. Booch - Rumbaugh - Jacobson (1999).
²⁰ Senza entrare nel dettaglio della pur interessante storiografia del linguaggio UML, che esula dall’obiettivo di questo scritto, si sottolinea come l’approccio alla rappresentazione di diagrammi di attività risulti fondamentale per mappare i processi aziendali. La modellazione è, in effetti, il processo che consente di rappresentare la realtà, spesso scomponendo un problema in sottoproblemi correlati la cui analisi risulta più agevole e comprensibile. L’importanza della rappresentazione tramite diagrammi UML consiste principalmente nella possibilità di focalizzare l’attenzione sulla dinamica di un processo aziendale, evidenziandone gli aspetti strettamente legati alle attività umane ed alle attività automatizzate, utilizzando una simbologia standard che può essere compresa da un gruppo eterogeneo di persone. In effetti, la standardizzazione di un linguaggio di rappresentazione risulta fondamentale e potente in qualsiasi analisi di processo, ove sempre più frequentemente le task force di lavoro contemplano analisti “costretti” ad interagire, benché provenienti da diverse esperienze e culture.

organizzazione aziendale. In un'azienda che storicamente ha avuto come obiettivo la fidelizzazione del cliente e l'alta personalizzazione dei capi prodotti, nonché una continua proposta della propria immagine presso i media, il servizio ha conquistato negli ultimi anni una quota sempre più consistente dei costi di prodotto. La diversificazione dell'offerta ed il conseguente peso relativo delle attività di "servizio" rispetto a quelle di "prodotto" ha aumentato l'esigenza per l'alta direzione di poter ottenere risposte a domande di questo tipo:

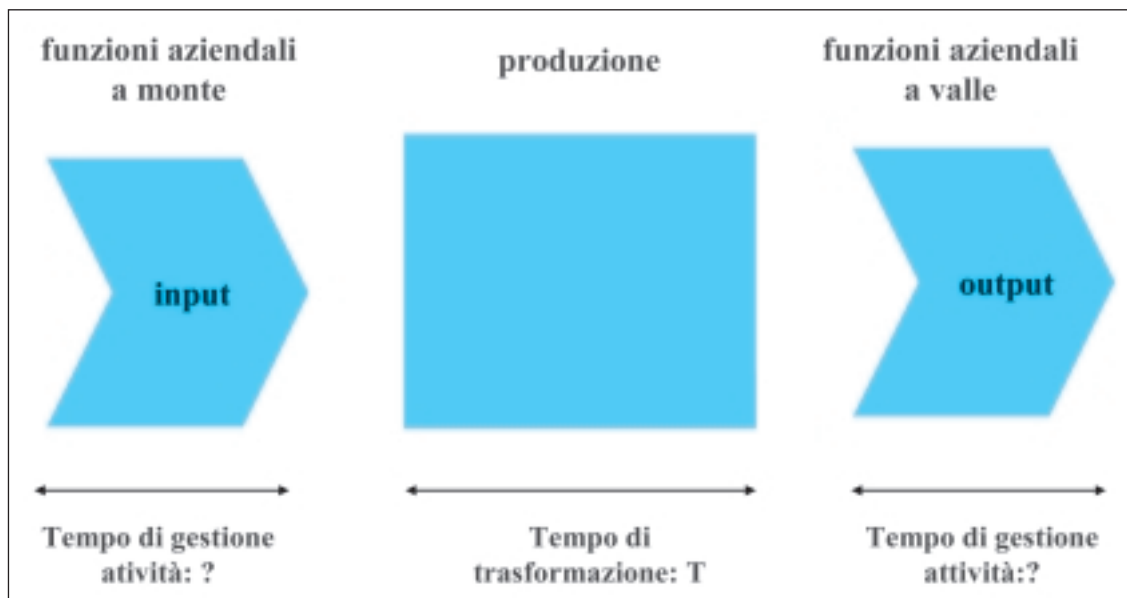
- quanto costa in termini temporali la preparazione di un ordine ed il suo input nel sistema informativo?
- quanto pesa la fase di controllo dell'ordine?
- in quanto tempo le informazioni saranno disponibili nel sistema informativo per programmare la produzione in modo coerente ed innescare il processo di acquisto della materia prima?

Tali quesiti sottintendono, a ben vedere, una valutazione temporale di attività umane legate alle funzioni differenti dalla produzione, funzioni che storicamente nelle aziende manifatturiere sono poco o nulla monitorate; viceversa il tempo di trasformazione è solitamente ben noto in quanto si tende spesso ad accentrare l'attenzione sulla sola funzione produttiva (Tavola 4).

La cultura di gestione delle aziende manifatturiere è fisiologicamente incline al monitoraggio dei tempi di produzione, ma l'abbandono, per evidenti cambiamenti degli scenari di mercato, del modello fordista degli anni '70, che basava il raggiungimento dell'efficienza aziendale su quote

sempre maggiori di "pezzi" prodotti, dovrebbe comportare un ripensamento del modello organizzativo interno in termini di misura delle attività non direttamente legate alla trasformazione in senso stretto, soprattutto nel momento in cui tali attività incidono sempre più sul costo di prodotto. Il cambiamento dei fattori esogeni, oltre ad avere allargato i confini naturali dello stabilimento produttivo, obbligando a considerare e gestire le interazioni con l'esterno (clienti, fornitori, *partner*) come variabili incidenti direttamente sull'efficienza produttiva, ha comportato una modifica dei processi aziendali interni²¹. Ad esempio, seguire un ordine dal suo arrivo in azienda al reparto di produzione è un esercizio utile per ogni manager di processo per scoprire quante e quali attività non considerate di supporto o di servizio incrementino il prodotto finito di costi indotti, spesso non registrati. Già Davenport dieci anni fa scrisse che "...i sistemi di gestione e controllo della produzione sono avanti di almeno dieci anni rispetto ai sistemi di gestione... delle funzioni ausiliarie"²²; nemmeno i sistemi tradizionali di controllo dei costi sono in grado di rispondere a tali domande, tant'è che si confondono spesso nella voce "costo del personale" le attività delle funzioni non direttamente connesse alla produzione, oscurando l'analisi della loro dinamica. Un orientamento mirato alle attività ed ai processi può, invece, fornire ai manager una nuova chiave di lettura dell'azienda nell'ottica di una loro rivisitazione, finalizzata al miglioramento dell'efficienza interna e al contenimento dei costi.

Tavola 4 - Relazione temporale tra l'attività interna di produzione e le funzioni ausiliarie a monte ed a valle



²¹ Cfr. AA. VV. (2000)

²² Cfr. Davenport (1993)

Il processo aziendale

Attività ed output misurabili

La proposta di rivisitazione del processo interno di gestione dell'ordine ha come obiettivo:

- l'ottimizzazione del tempo di disponibilità dell'ordine nel sistema informativo;
- la programmazione della produzione;
- la programmazione degli acquisti di materia prima.

Ritornando per un momento all'*Activity Diagram* (Tavola 2), gli uffici implicati in questa analisi sono:

- l'ufficio commerciale, primo avamposto di ricezione dell'ordine agente, con caratteristiche di controllo di coerenza e funzione di ricopiatura definitiva dell'ordine stesso sui moduli cartacei interni;
- l'ufficio programmazione della produzione, che fisicamente si preoccupa di inserire gli ordini nel sistema informativo. Tale ufficio ha, inoltre, l'importante compito di pianificare la produzione confermando le consegne attese e programmare di fatto la quantità dei capi da mandare in lavoro e la loro tipologia per tessuto (unito, quadro, riga). Quest'attività è indispensabile per garantire un bilanciamento ottimale del reparto in funzione della forza lavoro disponibile e delle particolari lavorazioni richieste, in quanto, a partire dal taglio, i cicli di lavoro dei capi sono fortemente influenzati dalle caratteristiche dei tessuti richiesti. Per focalizzare meglio le attività descritte nel diagramma di Tavola 2 ed eventualmente farle "esplodere" in sotto-attività, è stata proposta agli utenti una *check list*, recante una serie di quesiti ai quali gli utenti stessi sono stati chiamati a rispondere, in termini quantitativi, relativamente al tempo dedicato alle proprie attività quotidiane. Lo scoglio iniziale fu quello di far comprendere che tale indagine non aveva velleità di controllo, ma mirava semplicemente ad una rivisitazione delle procedure interne per supportare eventualmente gli utenti in un ridisegno più efficiente delle proprie attività. In tale approccio ha giocato un ruolo fondamentale la sponsorizzazione di tale metodo di indagine da parte della proprietà. Infatti, grazie a sessioni plenarie volte all'illustrazione degli scopi dell'indagine alla presenza del personale operativo, la proprietà e la direzione hanno contribuito in modo determinante al coinvolgimento degli utenti nel piano di ridisegno, allontanando lo spettro di un "controllo delle menti e delle mani"²³. Gli utenti si sentivano finalmente attori di un cambiamento e direttamente coinvolti nel

processo di innovazione, con un riconoscimento esplicito del loro ruolo di depositari della cultura aziendale in relazione all'attività svolta. Senza questo approccio metodologico nei confronti del personale l'attività di reingegnerizzazione nel suo complesso forse non sarebbe stata colta con lo stesso grado di sensibilità, in quanto il processo di innovazione sarebbe stato percepito come un tentativo da parte dell'azienda di mera sostituzione di attività manuali con attività demandabili ad un sistema informativo.

La *check list* (Tavola 5) fu costruita secondo il criterio dell'intervista ed è interessante notare come, superato un primo momento iniziale di diffidenza nei confronti di un questionario che poteva, a prima vista, sembrare invasivo nella gestione del quotidiano, l'interesse della direzione nei confronti delle attività svolte fu percepito positivamente. La *check list* prevedeva, infatti, anche una zona di approfondimento ed esplicazione dei problemi di gestione che l'utente si trovava quotidianamente ad affrontare. Ciò, come detto, fu visto come una forma di interessamento forte da parte dell'alta direzione e una disponibilità al miglioramento delle condizioni di lavoro: era, in effetti, la prima volta che si poneva l'attenzione sulle problematiche quotidianamente gestite dal personale di supporto alla produzione in modo organico e strutturato. L'attività successiva fu quella di raccogliere tali informazioni per elaborarle e riaggregarle. Un primo schema "esplosivo" doveva raccogliere le attività atomiche svolte da ciascun impiegato addetto agli uffici interessati, allo scopo di quantificarne il tempo di svolgimento. Si delinearono, quindi, all'interno di ogni ufficio esaminato, delle matrici attività/addetto che rappresentavano una giornata tipo delle funzioni interessate: era l'informazione che mancava. Il costo del personale afferente agli uffici poteva ora trovare una sua "giustificazione" operativa, che avrebbe consentito di esaminare il "consumo" da parte delle attività del fattore scarso tempo²⁴. Ciò rappresentava un nuovo ed innovativo punto di vista; si tentava, in sostanza, di uscire dalla logica classica di puro assorbimento dei costi da parte delle produzioni, in chiave di contabilità industriale, per giungere ad una logica di gestione che tenesse anche conto dell'assorbimento del fattore tempo da parte delle attività non direttamente legate alla trasformazione di prodotto (Tavola 6).

La post-elaborazione delle matrici attività/addetto ha condotto alle seguenti aggregazioni delle attività primarie in macro attività. Il risultato è riportato nelle Tavole 7 e 8. La base temporale di osservazione è una stagione di vendita, ovvero

²³ Cfr. Orwell (1949: 62): "Heavy physical work, the care of home and children, petty quarrels with neighbours, films, football, beer, and above all, gambling, filled up the horizon of their minds. To keep them in control was not difficult".

²⁴ In un'ottica di analisi di processo è prassi indicare che le attività "consumano" le risorse messe a disposizione dall'impresa; nel caso in esame, la risorsa consumata dagli addetti è il tempo.

Tavola 5 - Check list fornita agli utenti per l'analisi delle attività

UFFICIO
NOME
COGNOME

AZIENDA ALFA
QUESTIONARIO PER LA DIREZIONE

In previsione dell'avvio del nuovo sistema informativo risulta importante integrare i dati disponibili sulle attività di ogni ufficio/reparto aziendale per verificare la presenza di "colli di bottiglia" nel flusso delle informazioni da e verso gli uffici/reparti stessi e per porre l'attenzione su quelle procedure ed attività quotidiane che potrebbero essere migliorate/accelerate tramite opportuni processi informatici.

Allo scopo si prega di rispondere sinteticamente alle seguenti domande:

1. Con il questionario Vi è stato fornito l'organigramma del Vostro ufficio completo, per ragioni di spazio, solo delle attività principali svolte da ogni addetto; controllate le mansioni che Vi sono state attribuite e, se necessario, elencate quelle che Vi sembra opportuno aggiungere
2. Considerate una Vostra giornata lavorativa tipo e cercate di fornire per ogni attività che Vi compete una valutazione anche imprecisa ma abbastanza realistica del tempo dedicato (ad esempio "gestione fax = circa mezzora al giorno, ecc.); se Vi riesce, difficile, provate ad allargare la base temporale di valutazione (ad esempio una settimana, un mese,...) oppure a scomporre l'attività in sotto-attività elementari
3. Evidenziate sinteticamente tra le attività di Vostra competenza quelle che Vi richiedono più tempo, maggior lavoro o che comunque risultano, a Vostro avviso, più dispendiose per l'organizzazione in cui operate
4. Elencate tra le Vostre attività quelle principali, intendendo per principali quelle che normalmente occupano la maggior parte della Vostra giornata lavorativa
5. Provate a definire il Vostro attuale carico di lavoro in base alle risorse di cui disponete per gestirlo (medio, normale, elevato, molto elevato).
6. Quali supporti ritenete Vi manchino per migliorare le attività di Vostra competenza (ad esempio "risposte più rapide da parte del sistema centrale", "una stampante", "programmi più semplici", programmi specifici per gestire l'attività di ...", ecc.)

Grazie per la collaborazione.

Direzione Sistemi Informativi

Tavola 6 - Matrice attività/addetto con la rappresentazione percentuale dei tempi dedicati alle singole attività (*)

UFFICIO	ADDETTO 1	ADDETTO 2	ADDETTO 3	ADDETTO N
ATTIVITÀ 1	%11		%18		%19
ATTIVITÀ 2		%12			%15
ATTIVITÀ 3			%13		%14
ATTIVITÀ 4		%16	%17		
ATTIVITÀ 5					
ATTIVITÀ 6					
.....					
TOTALE	100%	100%	100%		100%

(*) Rappresentazione percentuale dei tempi dedicati alle singole attività su base 8 ore lavorative

**Tavola 7 - Matrice attività/addetto
con percentuale dei tempi
per le singole attività
per l'Ufficio Commerciale (*)**

Costo delle attività	ore/ stagione	%	costo
direzione e coordinamento	1020	13,00%	23,13
copiatura ordini	2000	25,50%	45,36
controllo ordini	1024	13,05%	23,22
gestione fabbisogni tessuto	840	10,71%	19,05
clienti speciali	360	4,59%	8,16
schede tecniche/modellario vendita	180	2,29%	4,08
corrispondenza	660	8,41%	14,97
gestione clienti/agenti in sede	720	9,18%	16,33
varie	1040	13,26%	23,59
TOTALE	7844	100,00%	177,90

(*) I costi, in migliaia di euro, sono solo indicativi, pur rispettando una proporzione relativa fra gli stessi

**Tavola 8 - Matrice attività/addetto
con percentuale dei tempi
per le singole attività
per l'Ufficio Programmazione (*)**

Costo delle attività	ore/ stagione	%	costo
input ordini	1100	17,04%	17,38
controllo ordini	760	11,77%	12,01
lancio in produzione	636	9,85%	10,05
gestione lotti tessuto	960	14,87%	15,17
gestione documenti di produzione	960	14,87%	15,17
gestione stampe	1920	29,74%	30,33
Varie	120	1,86%	1,90
TOTALE	6456	100,00%	102,00

(*) I costi, in migliaia di euro, sono solo indicativi, pur rispettando una proporzione relativa fra gli stessi

circa 5 mesi intercorrenti tra la preparazione della nuova collezione ed il lancio in produzione di tutti gli ordini ad essa afferenti. In funzione dei costi del personale, è stato possibile determinare il costo delle attività stesse, oltre alla loro incidenza in termini percentuali sul totale "monte ore" lavorativo degli uffici.

L'analisi dei risultati evidenzia alcune attività preponderanti in termini di incidenza temporale. Si nota come il processo di gestione dell'ordine interessa, solo a livello di semplice copiatura dei fax degli agenti sui moduli commissione *standard*, più del 25% (vedi [Tavola 7](#)) del tempo totale a disposizione dell'ufficio commerciale. Questo dato, di per sé di estremo interesse qualitativo e quantitativo, induce a riflettere, in quanto tale attività è evidentemente a valore aggiunto nullo se non addirittura negativo. In effetti, l'ordine

dell'agente, salvo le attività di controllo, è di per sé un'informazione già "predisposta" per risiedere nel sistema informativo. D'altra parte, la stessa informazione viene replicata nell'ufficio adiacente, per il suo definitivo inserimento nel sistema informativo, con un consumo pari al 17% circa del tempo totale dell'ufficio. Si nota, inoltre, come anche la preparazione del materiale cartaceo ed accessorio necessario alla produzione (cartellini Kanban, etichette da cucire sui capi, etichette tessuto, ecc.) abbia raggiunto livelli molto alti di consumo del fattore tempo, imponendo una riflessione pure sulle procedure informatiche a supporto degli stessi. Dall'analisi condotta risultò evidente che le aree di intervento dovessero principalmente interessare due macro-attività oggettivamente inefficienti:

- 1) ricoperture dell'ordine e suo successivo input a sistema;
- 2) gestione del materiale cartaceo a supporto della produzione.

Quanto a quest'ultimo punto, gli alti consumi di tempo relativamente al materiale cartaceo di supporto alla produzione trovavano giustificazione in un'impostazione che prevedeva la stampa di un codice a barre relativo alla commessa lanciata per ogni sezione di attraversamento del capo, ma senza la predisposizione di lettori ottici per la loro rilevazione. Ad esempio, riferendoci per semplicità ad un ordine con un unico capo, venivano stampati 17 codici a barre, uno per ogni sezione di lavoro interessata (taglio, tasche, davanti, ecc.). Tali tagliandi venivano trattenuti dai capi sezione a lavorazione eseguita e consegnati alla segreteria della direzione tecnica che, manualmente, inseriva nel sistema informativo i numeri rappresentativi dei codici a barre, in modo da tracciare la situazione di avanzamento in lavoro della commessa. In relazione a quest'ultimo aspetto, con l'introduzione di lettori ottici in reparto fu possibile stampare un codice a barre unico, indipendente dalla sezione di attraversamento, evitando l'inserimento manuale dei dati, oltre a diminuire drasticamente le operazioni di stampa. Per ciò che concerne il primo punto, la soluzione fu subito chiara: occorreva predisporre un "meccanismo" che consentisse agli agenti l'input diretto degli ordini sul sistema informativo aziendale, demandando all'azienda la sola attività di controllo.

Si sottolinea che questa conclusione appare solo a prima vista ovvia. L'azienda fu infatti nelle condizioni di quantificare il costo della non adozione di un simile sistema di gestione

dell'ordine solo dopo le indagini puntuali sulle attività e dal contributo informativo delle *check list*. L'azienda poté, in funzione dell'eliminazione delle attività a valore aggiunto negativo, misurare le sue nuove *performance* relative alla gestione dell'ordine, simulando l'introduzione di elementi di innovazione tecnologica in sostituzione delle attività ridondanti ed inefficienti. La reingegnerizzazione del processo illustrato prevedeva, dunque, che fossero gli agenti ad inserire direttamente gli ordini nel sistema informativo dell'azienda tramite una procedura *web-based* che, evidentemente, sottintese una nuova architettura hardware e software, anche per ragioni di sicurezza, a garanzia delle possibili intrusioni via protocollo TCP/IP²⁵.

Con riferimento alla legenda dei simboli UML illustrata precedentemente, si nota (Tavola 9) la sostituzione di *packages* (ovvero di procedure informatiche) al posto delle procedure manuali precedenti; solo il tempo di controllo T2 resta presente, in quanto indispensabile ad evitare errori "semantici"²⁶. Gli errori "sintattici"²⁷, viceversa, sono catturati all'origine dalla *business logic* dell'applicazione *web*, che evita alla radice

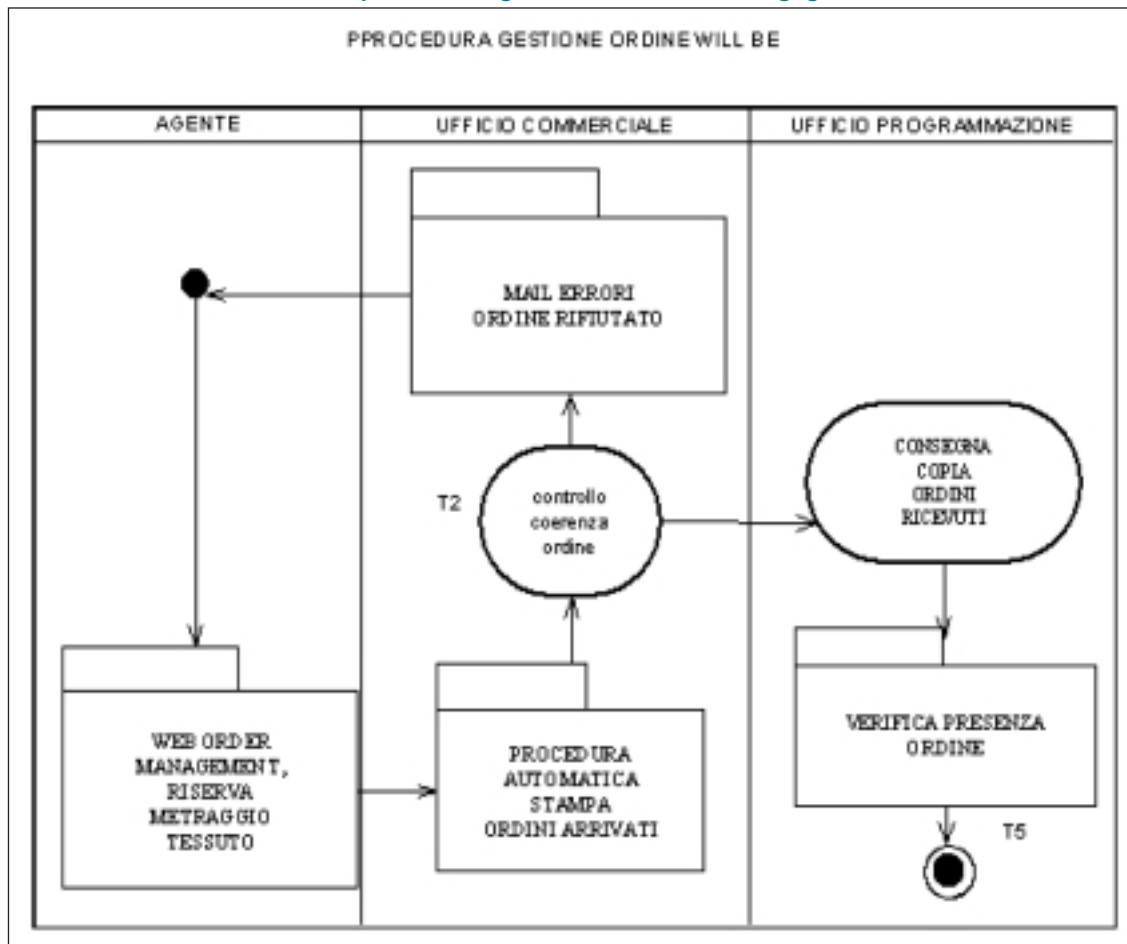
possibili errori di trascrizione manuale successiva. Compare un tempo trascurabile T5 di verifica di presenza dell'ordine e della sua congruità a livello di listino prezzi in funzione di eventuali varianti cliente di *default*, non inserite dall'agente. Dal confronto dei due schemi di Tavola 2 e Tavola 9 si nota come la presenza di tempi dedicati ad attività manuali sia cambiata grazie all'introduzione di tecnologia. Con riferimento alla Tavola 2, i tempi T2, T3 e T4 sono stati, infatti, eliminati: l'azienda Alfa è stata, quindi, in grado di immaginare e rappresentare un nuovo modello di processo di gestione dell'ordine in cui le attività legate a quei tempi sono state di fatto eliminate.

La nuova procedura è in grado di coprire circa il 60% dell'ordinato in modo totalmente automatico.

I risultati della reingegnerizzazione del processo

Con riferimento ad una stagione di vendita, nelle Tavole 10 e 11 vengono illustrati i risultati ottenuti dalla reingegnerizzazione di processo descritta: si possono, infatti, osservare in termini

Tavola 9 - Il processo di gestione dell'ordine reingegnerizzato



²⁵ TCP/IP è il protocollo standard utilizzato per l'invio dei dati sulla rete internet, a supporto in particolare di tutto il traffico world wide web.

²⁶ Un errore semantico è un errore di contenuto, ovvero ad esempio associare ad un abito un pantalone non abbinabile.

²⁷ Un errore sintattico può nascere, ad esempio, indicando una taglia non prevista oppure digitando un codice cliente inesistente.

di “costo assoluto” e di “ore/uomo” dedicate i costi della gestione manuale degli ordini, relativi allo schema di **Tavola 2**.

Nelle **Tavole 12 e 13**, viceversa, vengono illustrate le modifiche intervenute, in termini di “costo assoluto” e “ore/uomo” dedicate, della procedura manuale a seguito dell'intervento di reingegnerizzazione effettuato, che ha previsto l'introduzione di un sistema *web-based* di gestione dell'ordine sul 60% di righe ordine trattate²⁸.

Il dato interessante è, indubbiamente, oltre alla diminuzione di costi legati alle attività umane, la possibilità di poter ragionare in “equivalente/persone”, ovvero la verifica dell'efficienza del nuovo processo reingegnerizzato. Fu possibile, complessivamente, risparmiare l'equivalente “ore/uomo” di 8 persone, il che consentì all'azienda di dirottare parte del personale dell'ufficio programmazione e commerciale verso un nuovo ufficio, che doveva presiedere l'avvio di una nuova linea produttiva, senza ricorrere ad ulteriori assunzioni.

Conclusioni

Il caso descritto evidenzia come Alfa abbia percepito l'effettiva esigenza di rivedere i propri processi interni in un contesto competitivo, come

quello del settore dell'abbigliamento, che presenta una concorrenza sempre più agguerrita e dove la battaglia si svolge sia sulla qualità dell'offerta (prodotto/servizio), sia sui costi, tenendo conto del proprio posizionamento di mercato che negli anni ha richiesto sempre più una diversificazione produttiva ed un crescente orientamento al servizio del cliente.

In particolare, l'azienda ha intuito come il processo di gestione ordini rivelasse una criticità legata alla necessità di disporre, nel minore tempo possibile, degli ordinativi al fine, non solo di programmare adeguatamente la produzione, ma anche di rispettare le consegne stabilite.

Occorreva, quindi:

- considerare il consumo di tempo come un costo altrettanto importante rispetto, ad esempio, al consumo di energia o materie prime;
- utilizzare maggiore flessibilità e rapidità di risposta per creare un forte legame con il cliente;
- adottare tecnologie produttive, logistiche e commerciali per ottenere i risultati desiderati in termini di tempo.

Il ruolo di *sponsor* della direzione/proprietà in un'attività di reingegnerizzazione come quella illustrata è stato fondamentale per la riuscita del progetto non solo per il responsabile dello stesso, ma anche per fornire la giusta chiave di lettura al personale operativo relativamente ad un'indubbia

Tavola 10 - Costi in migliaia di euro della gestione manuale dell'ordine prima della reingegnerizzazione

GESTIONE ORDINI MANUALI	numero righe trattate	costo copiatura	costo input	costo controllo
ufficio programmazione	18000		17,38	12,01
ufficio commerciale	18000	45,36		23,22

Tavola 11 - Costi della gestione manuale dell'ordine prima della reingegnerizzazione in termini di ore/uomo

GESTIONE ORDINI MANUALI	numero righe trattate	ore dedicate	equiv. persone
ufficio programmazione	18000	1860	5
ufficio commerciale	18000	3024	8

Tavola 12 - Costi della gestione manuale dell'ordine dopo la reingegnerizzazione (*)

NUOVA GESTIONE ORDINI MANUALI	numero righe trattate	costo copiatura	costo input	costo controllo
ufficio programmazione	7200		6,95	4,80
ufficio commerciale	7200	18,144		9,29

(*) Evidente il risparmio economico in termini di attività umane

Tavola 13 - Costi della gestione manuale dell'ordine dopo la reingegnerizzazione in termini di ore/uomo

NUOVA GESTIONE ORDINI MANUALI	numero righe trattate	ore dedicate	equiv. persone
ufficio programmazione	7200	744	2
ufficio commerciale	7200	1209,6	3

²⁸ Il restante 40% delle righe ordine di Alfa è gestito da agenti che non hanno maturato sufficiente familiarità con gli strumenti informatici o la cui struttura operativa è in fase di “successione generazionale”. Nel corso degli anni tale percentuale è andata progressivamente riducendosi.

indagine invasiva sulle proprie attività.

Indagine che, infatti, non doveva necessariamente apparire come un tentativo di controllo o di critica alla gestione dei capi funzione, ma piuttosto come un

tentativo di rappresentare le reali condizioni di lavoro con l'unico fine di migliorarle.

L'analisi del processo ha, pertanto, imposto una rivisitazione trasversale delle attività, per evidenziare quelle inerenti al processo di gestione dell'ordine e al suo inserimento nel sistema informativo. L'utilizzo di uno strumento di modellazione *standard* ha consentito di analizzare, con un linguaggio univoco, le caratteristiche del processo stesso, ragionando in termini sia organizzativi, sia tecnologici sulle risorse consumate nel loro complesso e sulla loro possibile ottimizzazione; il tutto con lo scopo di minimizzare il tempo di percorrenza dell'ordine dalla sua ricezione alla sua disponibilità all'interno del sistema informativo.

I risultati si sono rivelati interessanti: si nota, come ad esempio, il processo di gestione dell'ordine dell'ufficio commerciale consumi più del 25% (vedi [Tavola 7](#)) del tempo complessivo a disposizione, ossia la relazione con l'agente/cliente e la copiatura dell'ordine su copia commissione incidono in modo preponderante sulle attività, impedendo che il personale possa dedicarsi in modo più efficiente e gratificante ad attività a più alto valore aggiunto. Forse era (ed è) già evidente che una gestione manuale dell'ordine fosse poco efficiente: l'azienda ha avuto in questo modo la possibilità di quantificarne effettivamente la scarsa efficienza, comparando il livello di costi tra gestione manuale e gestione automatizzata mediante l'inserimento di una soluzione tecnologica. Inoltre, la trasversalità dell'analisi ha consentito di evidenziare le attività ridondanti (ad esempio, l'attività di ricopiatura dell'ordine interessa, in momenti diversi, due diverse aree funzionali) che implicavano ulteriore tempo e quindi ulteriori costi.

La soluzione tecnologica inserita in Alfa per poter attuare un ridisegno del processo ha consentito dunque di conseguire obiettivi di efficienza e di efficacia.

Il caso in oggetto è stato di fatto condotto seguendo le fasi illustrate, ma soprattutto gli obiettivi sono stati raggiunti grazie alla presenza di quel *mix* di ingredienti delineato, il che ne conferma la rilevanza. Decisiva, come si è detto, è stata la forza trainante della direzione/proprietà



Il BPI muovendosi secondo una logica incrementale che non rompe brutalmente con l'esistente, consente di creare valore per il cliente: una revisione graduale di un processo di tipo *core*, come quello della gestione degli ordini, può essere uno degli elementi chiave per mantenere un posizionamento competitivo nei settori maturi.

che, sensibile alle potenziali reazioni di ostacolo che si sarebbero potuti manifestare, è stata in grado di coinvolgere i dipendenti, quali attori del cambiamento in essere e dare una forte impronta organizzativa

in tal senso, elemento cruciale nei progetti di *reengineering*.

Il BPI consente, dunque, muovendosi secondo una logica incrementale che non rompe brutalmente con l'esistente, di creare valore per il cliente: una revisione graduale di un processo di tipo *core*, quale quello di Alfa, può essere uno degli elementi chiave per mantenere un posizionamento competitivo nei settori maturi.

Bibliografia

- AA. VV. (2000), *Value stream management*, Prentice Hall
- AMPOLLINI C. (2003), "Un profondo ripensamento dei processi di business: il business process reengineering", in *Amministrazione & Finanza Oro*, n. 4 luglio-agosto, Ipsa.
- BIAZZO S. (1997), "Dimenticare il Business Process Reengineering? Riflessioni sul "management fad" degli anni '90", in *Economia & Management*, n. 4
- BOEHRINGER R. D. (2004), *Process Mapping and Business Process Redesign*, Orion Development Group
- BOOCH G. - RUMBAUGH J. - JACOBSON I. (1999), *The Unified Modeling Language User Guide*, Addison Wesley
- CAMILLUS J. C. (1982), "Reconciling Logical Incrementalism and Synoptic Formalism-an Integrated Approach to Designing Strategic Planning processes", in *Strategic Management Journal*, vol. 3, 3
- CECCHI M. (2001), *Strategie e sistemi di controllo*, F. Angeli
- COLLINI P. (2001), *Controllo di gestione e processi aziendali*, Cedam
- DAVENPORT T. H. - SHORT J. E. (1990), "The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign", in *Sloan Management Review*, Summer, vol. 31, 4
- DAVENPORT T. H. (1993), "Process Innovation. Reengineering work through Information Technology", in *Harvard Business School Press*; traduzione italiana *Innovazione dei processi* (1995), F. Angeli
- EARL M. - KHAN B. (1994), "How New is Business Process Redesign?" in *European Management Journal*, vol. 12, 1
- EARL M. J. - SAMPLER J. L. - SHORT J. E. (1995), "Strategies for business process reengineering: Evidence from field studies", in *Journal of Management Information Systems*, summer, vol. 12, 1
- FICI L. (2000), *La gestione del valore delle attività di supporto per il controllo dei costi di struttura*, CEDAM
- HAMMER M. - CHAMPY J. (1994), *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer
- HAMMER M. - STANTON S. (1999), "How process enterprises really work", in *Harvard Business Review*, novembre-dicembre
- HAMMER M. (1990), "Reengineering work: don't automate, obliterate", in *Harvard Business Review*, luglio - agosto

- HAMMER M. (1998), *Oltre il reengineering*, Baldini & Castoldi
 HARRINGTON H. J. - ESSELING E. C. - NIMWEGEN H. V. (1997),
Business process improvement workbook, Mc Graw-Hill
 HATTEN K. J. - ROSENTHAL S. R. (1999), "Managing the
 Process-centred Enterprise", in *Long Range Planning*, vol.
 32, 3
 JOHANSSON H. J. - MCHUGH P. - PENDLEBURY A. J. -
 WHEELER W. A. (1994), *BPR. Riprogettazione dei processi
 aziendali*, Il Sole 24 Ore
 MACKENZIE K. D. (1989), "The Process Approach to
 Organizational Design", in *Human Systems Management*,
 vol. 8, 1
 MANGANELLI R. L. - KLEIN M. M. (1994), *The reengineering
 handbook*, Amacom
 MORRIS D. C. - BRANDON J. S. (1995), *Ripensare il business*,
 Sperling & Kupfer
 NICKOLS F. (1993), *The "Fit" Between Reengineering & Quality
 Management*, www.nickols.us
 ORWELL G. (1949), *1984*, Mondadori
 OSTINELLI C. (1995), "La mappatura e l'analisi dei processi
 gestionali: al cuore dell'activity based management", in *Liuc
 Papers* n. 22, Serie Economia aziendale, 4, luglio-agosto
 PAPER D. (1998), "BPR: Creating the Conditions for Success",
 in *Long Range Planning*, vol. 31, 3
 PETRONIO A. (1996), "Business Process Re-engineering,
 L'approccio operativo e il ruolo dell'Information
 Technology", in *Economia & Management*, n. 5
 PIERANTOZZI D. (1998), *La gestione dei processi nell'ottica del
 valore*, Egea
 QUINN J. B. (1977), "Strategic goals: process and politics", in
Sloan Management review, fall
 QUINN J. B. (1978), "Strategic change: "Logical
 incrementalism", in *Sloan Management review*, fall
 QUINN J. B. (1980), "Managing strategic change", in *Sloan
 Management review*, summer
 RACHELI U. - PERRONE V. (1997), Modelli per la gestione del
 cambiamento organizzativo. Un caso di reingegnerizzazione
 dei processi aziendali, in *Economia & Management*, n. 4
 SMITH H. - FINGER P. (2003), *Business process management*,
 Meghan-Kiffer Press
 TERZANI S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*,
 Cedam
 TONCHIA S. - TRAMONTANO A. - TURCHINI F. (2003), *Gestione
 per processi e knowledge management*, Il Sole 24 Ore
 TOSCANO, G. (1996), "La misurazione delle performance di
 processo tra Non Financial Indicator e Activity
 Accounting", in *Budget*, n. 5
 ZAIRI M. - SINCLAIR D. (1995), "Business process re-
 engineering and process management", in *Business Process
 Re-engineering & Management Journal*, vol. 1, 1

LIBRI

Casi di controllo di gestione
Metodi, Tecniche, Casi aziendali di Settore

Autori: a cura di Valerio Antonelli e Raffaele D'Alessio
 I Edizione, IPSOA 2004, € 42,00, collana CASI E SOLUZIONI



Il controllo di gestione sta diventando sempre più la tecnica di management rilevante ed indispensabile delle aziende di tutte le dimensioni.

Non solo devono essere studiati ed analizzati teorie, tecniche e strumenti ma sono soprattutto gli aspetti pratici ed operativi relativi alla progettazione, implementazione e realizzazione dei sistemi di controllo ad essere veramente strategici per aziende e consulenti.

Il testo si propone di fornire un'applicazione delle tecniche di controllo riferita ai diversi settori di attività.

Dopo aver fornito un'introduzione ai metodi del controllo di gestione ed aver descritto l'evoluzione dei sistemi, dei metodi e delle tecniche di controllo, nei successivi capitoli si esaminano casi relativi ad aziende alberghiere, commerciali, sanitarie, editoriali, internet-based, reti di franchising e concessionarie d'auto.

Vengono descritti, tra l'altro, l'applicazione del balanced scorecard e dell'acti-

vity based costing, la pianificazione e la misurazione delle performance, l'applicazione dell'analisi del punto di pareggio, del benchmarking, dell'analisi degli scostamenti, dell'economic value added.

I modelli di controllo di gestione proposti per tali settori possono essere, opportunamente modificati, adattati ad altre aziende produttrici di beni e servizi. L'approccio operativo e l'ampio ricorso a case history, nonché il riferimento a settori anche molto particolari, ad opera di esperti della materia, fa del testo un'opera unica nel suo genere.

Per informazioni o per l'acquisto:
Redazione: tel. 02 82476085 - fax 02 82476801
E-mail: ammin.fin@ipsoa.it
Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa
 tel. 02 82476794 - fax 02 82476.403
Agenzia Ipsoa di zona (www.ipsoa.it/agenzie)
www.ipsoa.it