

LA GESTIONE DEI PROCESSI (PROCESS MANAGEMENT) ATTRAVERSO L'ACTIVITY-BASED MANAGEMENT

G. TOSCANO
*LIUC - Università Cattaneo
Castellanza (Varese)*

**GLI STRUMENTI "ACTIVITY-BASED" RAGGIUNGONO LA MASSIMA EFFICACIA
NELLE AZIENDE CHE HANNO LE SEGUENTI CARATTERISTICHE**



**L'APPROCCIO ACTIVITY-BASED E' PARTICOLARMENTE ADATTO
PER ALCUNE TIPOLOGIE DI AZIENDE**

PERSONE
(Competenze e
capacità)

**OGGETTO DI ANALISI: i clienti,
i progetti, i servizi**

- Rilevanza delle risorse umane
- Rilevanza di attività e processi
- Saper segmentare i clienti
- Saper selezionare e formare le risorse umane
- Puntualità e affidabilità del servizio

**OGGETTO DI ANALISI: i servizi,
gli interventi**

- Rilevanza delle risorse umane
 - Rilevanza delle attività e processi
- Utilizzo dei costi standard ?

**Chi eroga il
"pdt-servizio"**

MACCHINE
(Tecnologia e
organizzazione)

**OGGETTO DI ANALISI: le singole
unità di prodotto-servizio, le
tecnologie**

- Rilevanza di volumi e efficienza
- Saper abbinare cliente e tecnologie
- Facilità di accesso alle tecnologie
- Eliminare il rischio di errore
- Procedimenti chiari

Utilizzo dei costi standard

**OGGETTO DI ANALISI: le singole
unità di prodotto-servizio, le
tecnologie**

- Rilevanza di volumi e efficienza
- Saper proceduralizzare
- Eliminare il rischio di errore

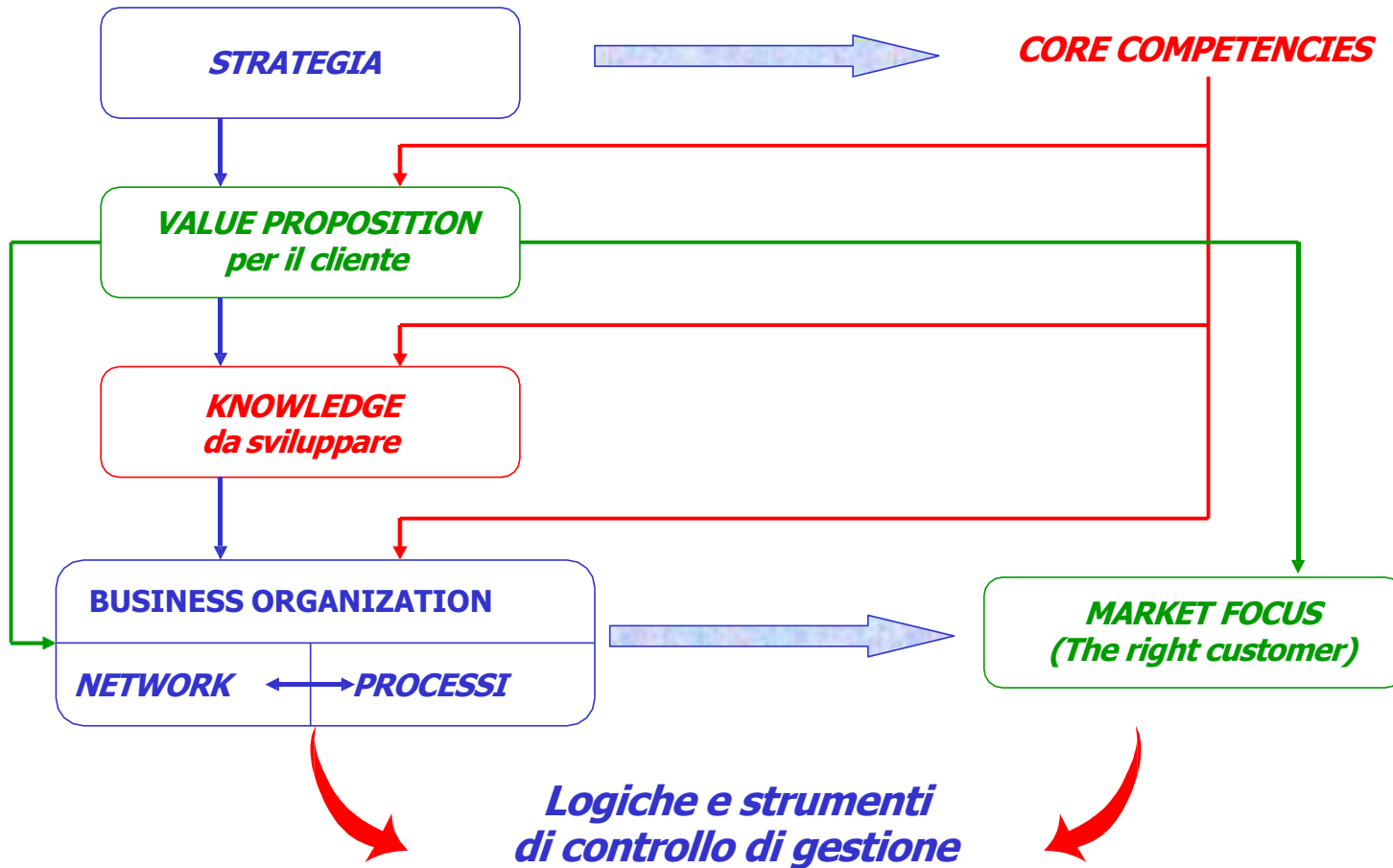
Utilizzo dei costi standard

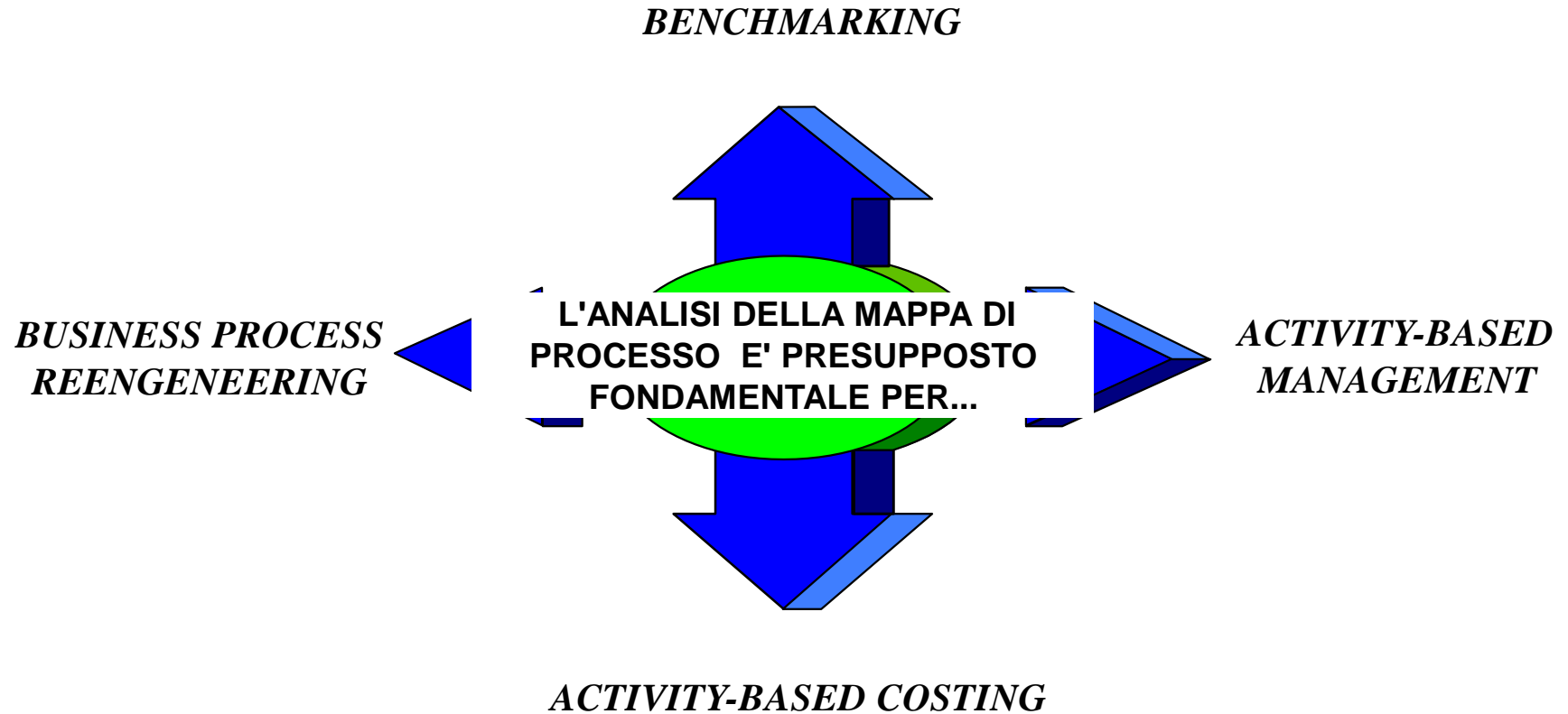
PERSONE

MACCHINE

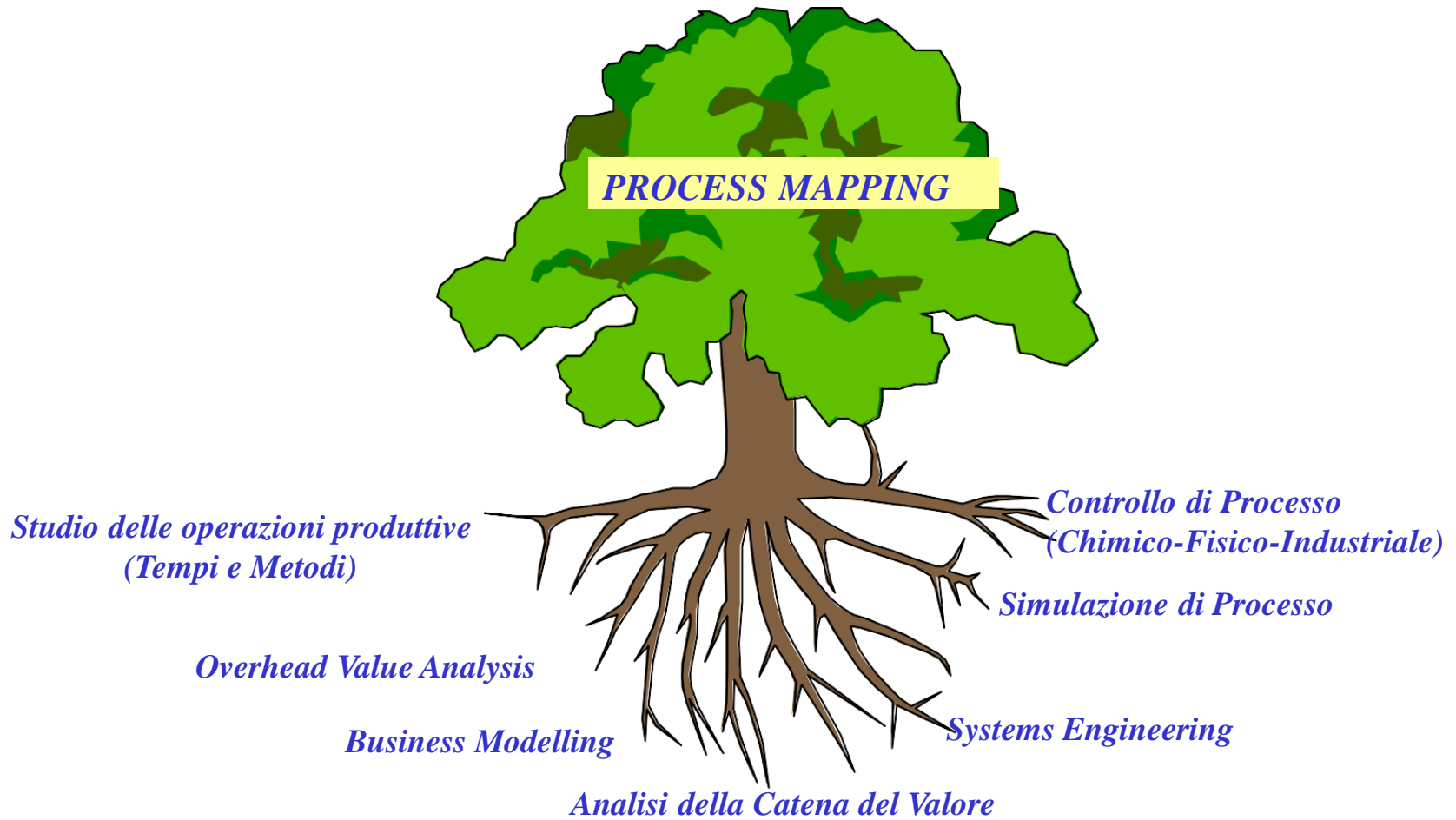
Chi riceve e valuta il "pdt-servizio"

**DALLE SCELTE STRATEGICHE
ALLA STRUTTURAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI (REENGINEERING)
AL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE (ACTIVITY-BASED COST MANAGEMENT)**

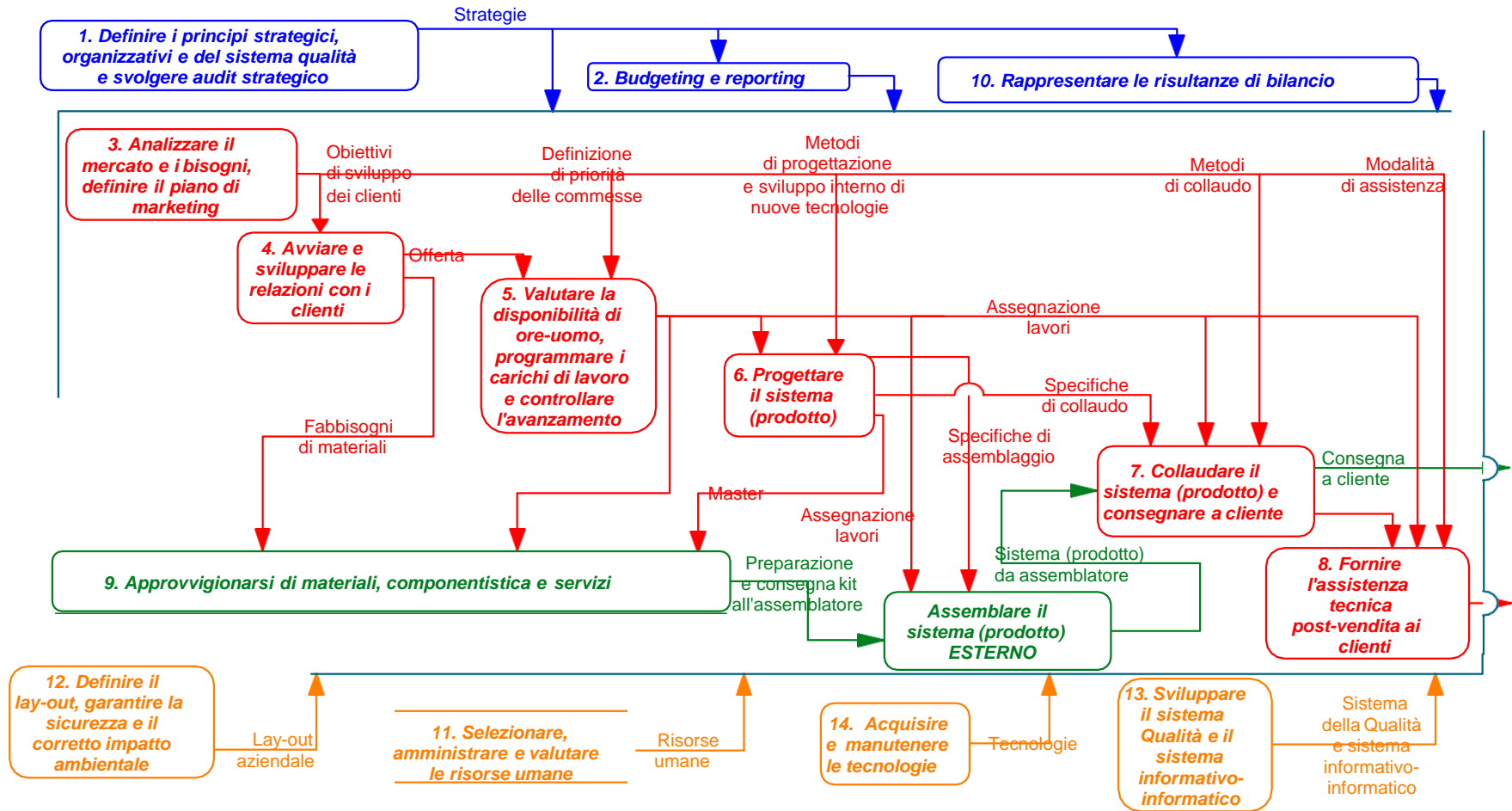




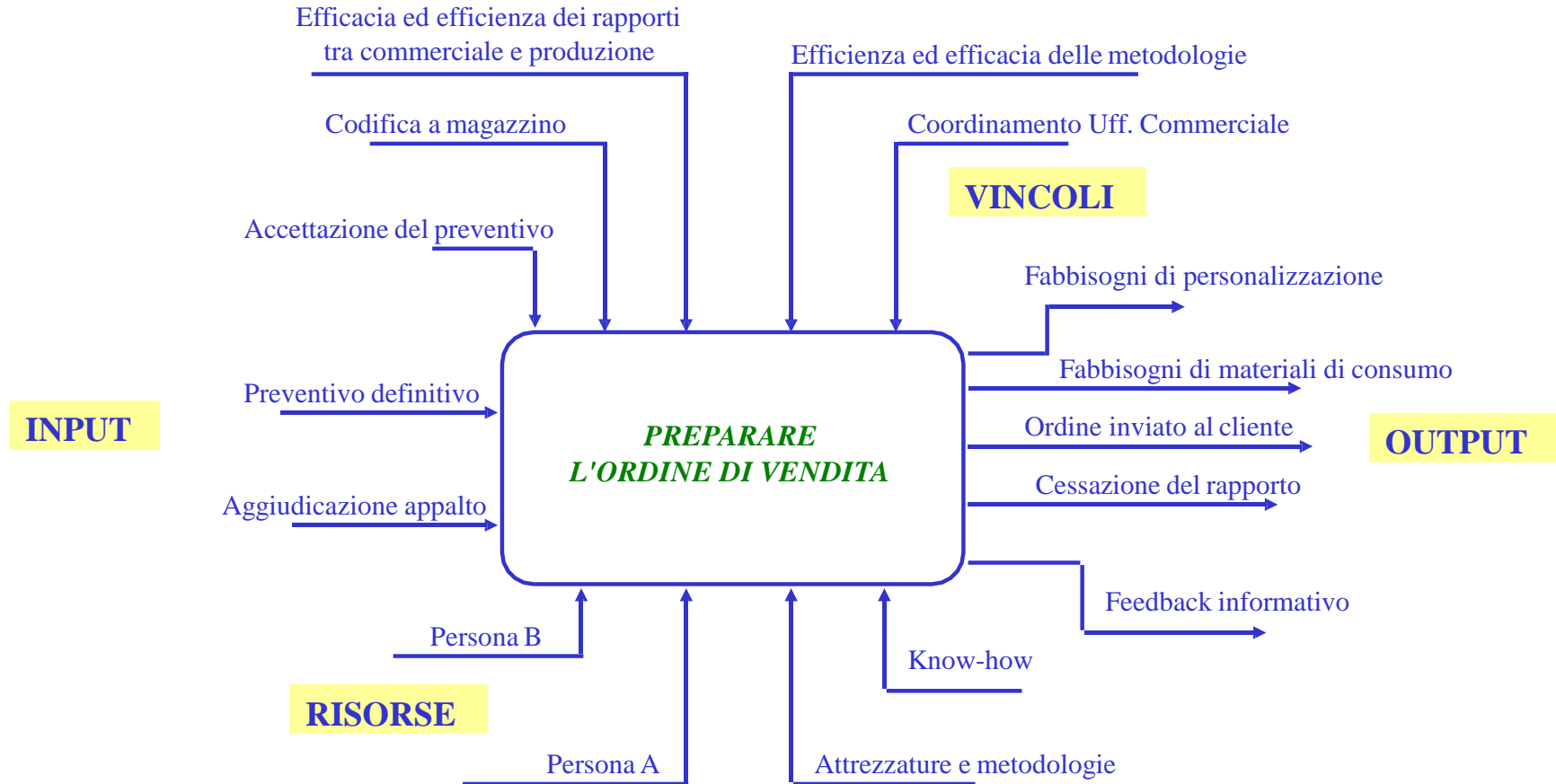
LE RADICI DEL PROCESS MAPPING



*Il modello dei processi aziendali (concretizzazione della vision)
quale base del sistema di Activity-Based Cost Management
(esempio di un'azienda di elettronica industriale)*



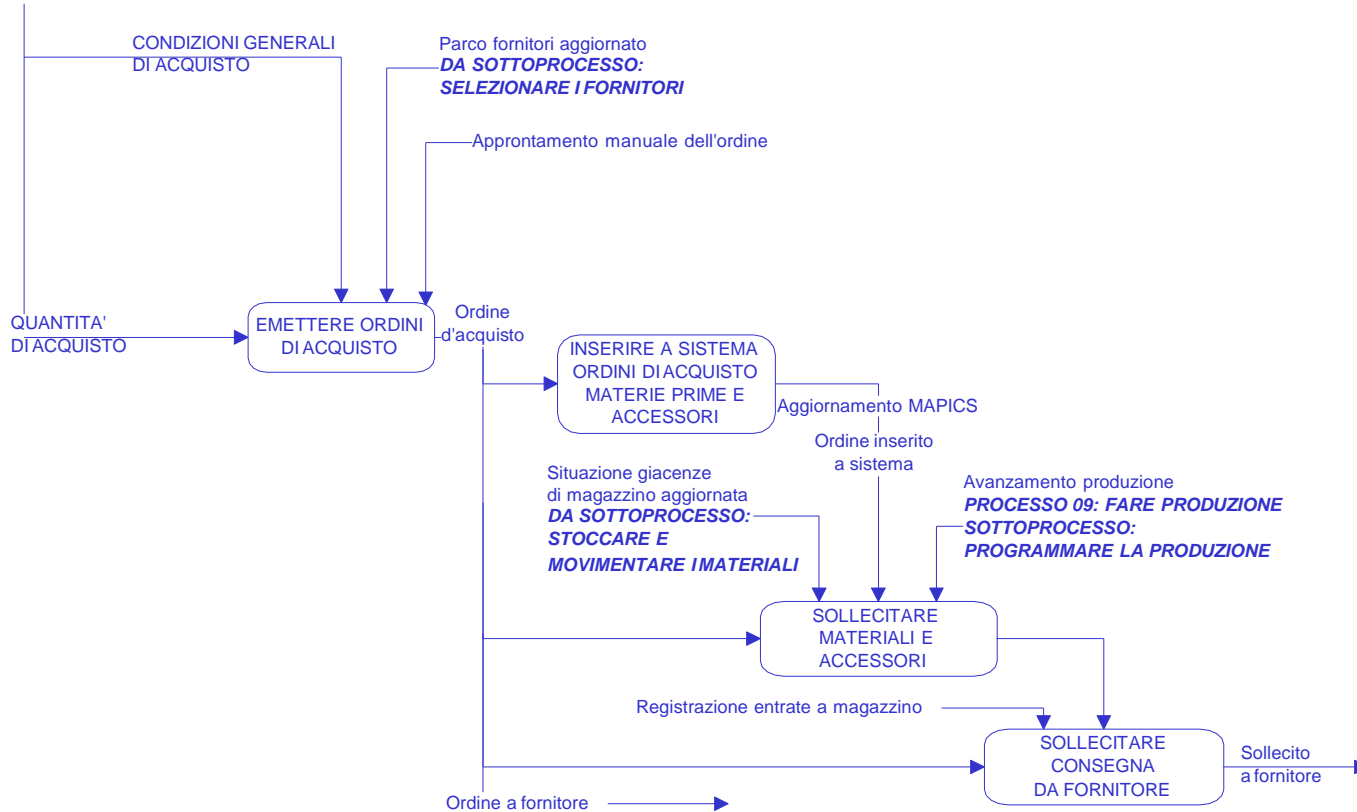
ILEGAMI TRA LE ATTIVITA' LUNGO I PROCESSI
(necessari per individuare le cause dei risultati di efficacia e di efficienza a livello di processo, nonché per aggregare le attività in Activity Cost Pool)
possono essere espressi in termini di:



IL DISEGNO DELLA MAPPA DEL PROCESSO (un esempio)

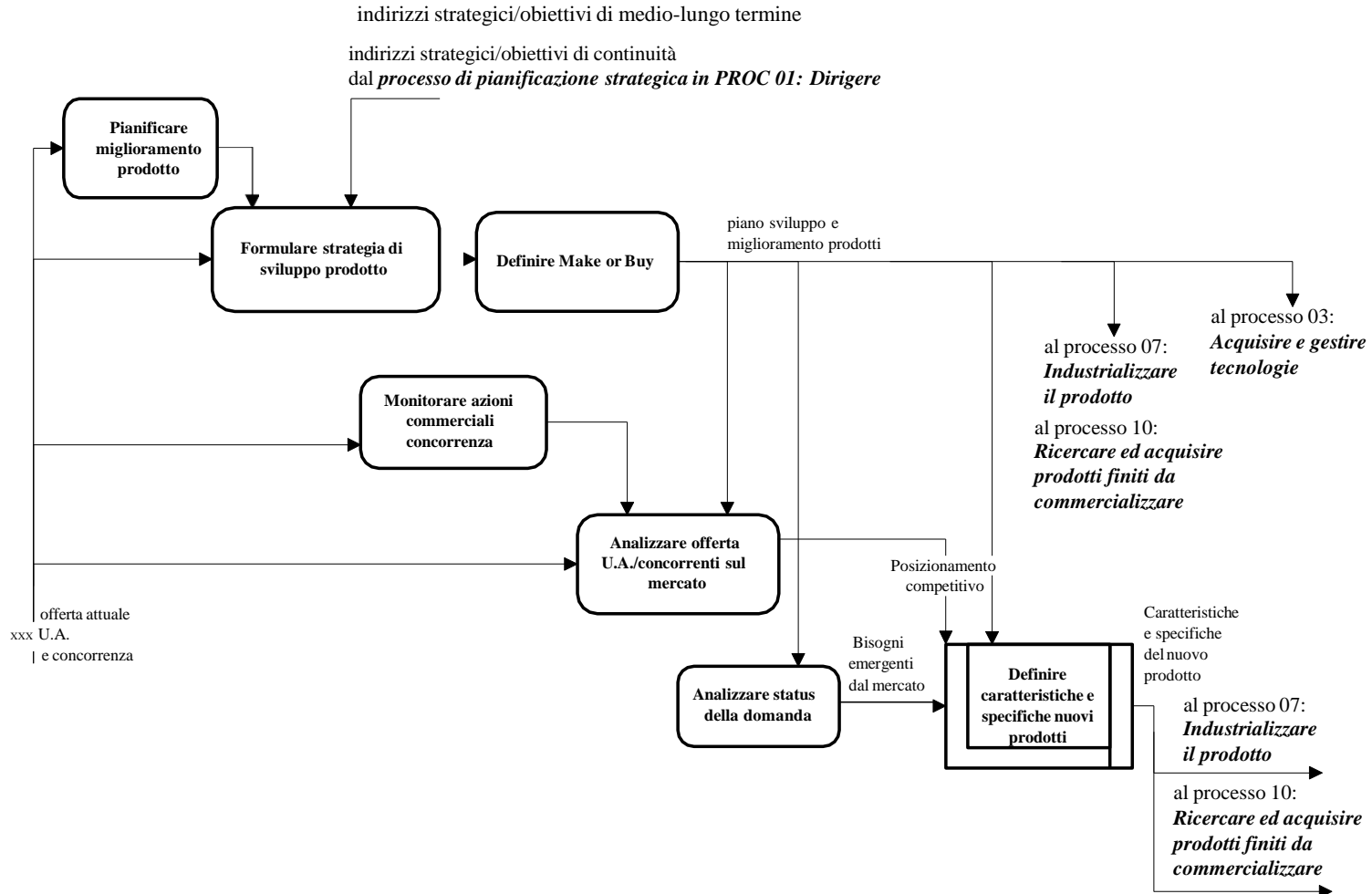
APPRENTARE L'ORDINE D'ACQUISTO, RICEVERE E CONTROLLARE I MATERIALI

DA SOTTOPROCESSO:
DEFINIRE LE POLITICHE E LE METODOLOGIE DEGLI ACQUISTI



IL DISEGNO DELLA MAPPA DEL PROCESSO (un secondo esempio)

Processo: ANALIZZARE LA DOMANDA E FARE PRIMO SVILUPPO DEL NUOVO PRODOTTO



...ARRIVANDO COSI' A
COLLOCARE LE ATTIVITA' ALL'INTERNO DEI CONFINI DI PROCESSO...
(un secondo esempio)

Processo 6

ANALIZZARE LA DOMANDA E FARE PRIMO SVILUPPO DEL NUOVO PRODOTTO

mission:
Individuare i fabbisogni del mercato e definire quale deve essere l'offerta ^{XXX} che, nel rispetto degli obiettivi strategici perseguiti, risponde a questi fabbisogni, concretizzandoli in un'idea di prodotto/servizio.

Unità organizzative

Attività	C.Q. in accettazione	Commerciale	Dir. Stabilimento.	Log. e A. Q.	Marketing	Progettazione	Ricerca & Sviluppo	Vendite Estero
1 Analizzare o ∞ U.A. / concorrenti sul mercato					7p			
2 Analizzare status della domanda					6p			
3 Definire caratteristiche e specifiche nuovi prodotti					4p	1p	1p	
4 Definire modalità di raccolta segnalazione clienti e loro analisi	1p			1p	6p	1p	1p	
5 Monitorare azioni commerciali della concorrenza		2p						1p
6 Pianificare miglioramento prodotto							2p	
7 Formulare strategia di sviluppo prodotto							2p	
8 Definire make or buy (Comitato Prodotto)		1p	1p	1p	1p		1p	1p
9 Formulare offerta prodotti speciali		2p						
10 Valutare aspetti economico-tecnici proposta prodotti speciali					3p			
11 Eseguire verifiche di qualità prodotto critico	1p							
12 Contattare GRUPPO							1p	
13 Definire prima offerta alle società del gruppo							2p	
14 Predisporre preventivo di offerta			2p					

p=n° di persone coinvolte

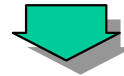
***ALCUNE AVVERTENZE
NELLA RACCOLTA DEI DATI
RELATIVI ALLE ATTIVITA'***

- 1. Evidenziare tutte le attività, anche quelle che si ritengono residuali*
- 2. Impiegare sempre la terminologia di chi svolge l'attività*
- 3. Registrare qualunque indicazione circa eventuali problemi esistenti nello svolgimento dell'attività*
- 4. Sistematizzare i dati parallelamente alla loro raccolta*
- 5. Esprimere i carichi di lavoro delle persone in ogni attività in percentuale*



L'ANALISI DELLE MAPPE DEI PROCESSI PERMETTE DI IDENTIFICARE:

- * LA DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE TRA LE DIVERSE ATTIVITA' (fondamentale per calcolarne i costi);
- * I LEGAMI TRA LE DIVERSE ATTIVITA' (fondamentale per creare gli Activity-Cost Pool) IN TERMINI DI:
 - * INPUT CHE SONO OGGETTO DI TRASFORMAZIONE NEL CORSO DI CIASCUNA ATTIVITA'
 - * OUTPUT CHE SONO IL PRODOTTO DELLO SVOLGIMENTO DI CIASCUNA ATTIVITA'
 - * CONDIZIONAMENTI (LOGICI, ORGANIZZATIVI, TECNOLOGICI) CHE VINCOLANO LO SVOLGIMENTO DI CIASCUNA ATTIVITA'



***DAL CONFRONTO TRA LA MISSIONE DEL PROCESSO E LA MAPPA
DEVONO EMERGERE
LE ATTIVITA' CHE AGGIUNGONO E/O NON AGGIUNGONO VALORE
ALLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE,
DEI DIPENDENTI, DEGLI IMPRENDITORI/AZIONISTI, DELLA SOCIETÀ***



***ORA E' NECESSARIO DEFINIRE I PARAMETRI CHE ESPRIMONO
LE CAUSE ULTIME DEI COSTI E DELLA QUALITA'/VALORE DELLE DIFFERENTI ATTIVITA',
PROCESS DRIVER E ACTIVITY DRIVER***

***IPASSI DA FARE PER AVVIARE IL DISEGNO
DEL SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA ACTIVITY-BASED***

1. CAPIRE QUALI SONO **LE TIPOLOGIE DI COSTI DI AZIENDALI**, LA LORO RILEVANZA E IL LORO COMPORTAMENTO IN MODO DA ARRIVARE AD UNA LORO CLASSIFICAZIONE;
2. INDIVIDUARE **GLI OGGETTI ULTIMI DI CALCOLO (UNITA' DI PRODOTTO, LOTTO, LINEA DI PRODOTTO, CLIENTE, AREA GEOGRAFICA, ETC.)** ADEGUATI AI FABBISOGNI INFORMATIVI AZIENDALI E I LEGAMI CHE INTERCORRONO TRA QUESTI ULTIMI E LE DIVERSE CATEGORIE DI COSTI;
3. DECIDERE **QUALI COSTI IMPUTARE DIRETTAMENTE AGLI OGGETTI ULTIMI E QUALI COSTI ATTRIBUIRE ALLE ATTIVITA' E AI PROCESSI (CENTRI DI COSTO)**;
4. DEFINIRE **L'ARTICOLAZIONE DEI CENTRI DI COSTO**. A TAL FINE OCCORRE CHIEDERSI: SI DEVE SEGUIRE L'ARTICOLAZIONE DEI PROCESSI E DEI SOTTO-PROCESSI ?
5. AGGREGARE LE ATTIVITA' ALL'INTERNO DEI CENTRI DI COSTO (SOTTO-PROCESSI) SECONDO **LA COMUNANZA DI FINALITA' E/O DI ACTIVITY-DRIVER**;
6. DEFINIRE I LEGAMI **TRA CENTRI DI COSTO E FATTORI DI COMPLESSITA' (OVVERO GLI ACTIVITY DRIVER)**;



(segue nel lucido successivo)

***I PASSI DA FARE PER AVVIARE IL DISEGNO
DEL SISTEMA DI CONTABILITA' ANALITICA ACTIVITY-BASED***

7. DECIDERE QUALI CENTRI DI COSTO (PROCESSI E/O SOTTO-PROCESSI) SI VUOLE RIBALTARE SUGLI OGGETTI ULTIMI;
8. DEFINIRE L'IMPOSTAZIONE DELLE SCHEDE DI COSTO E DEI REPORT DI PROCESSO, NONCHE' DELLE SCHEDE DI COSTO A LIVELLO DI OGGETTI ULTIMI E I GLI SCHEMI DI CONTO ECONOMICO DA FORNIRE AI DIVERSI LIVELLI DECISIONALI;
9. IDENTIFICARE I PARAMETRI FISICO TECNICI PER IL MONITORAGGIO DELL'EFFICACIA A LIVELLO DI PROCESSO;
10. RIORGANIZZARE L'ANAGRAFICO PRODOTTI E L'ANAGRAFICO CLIENTI SECONDO I CRITERI DI COMPLESSITA' GESTIONALE;
11. PREDISPORRE LE DISTINTE BASI E I CICLI DI LAVORO (O LE SCHEDE DI PROGETTO/COMMESSA);
12. DEFINIRE LE PROCEDURE DI ALIMENTAZIONE.

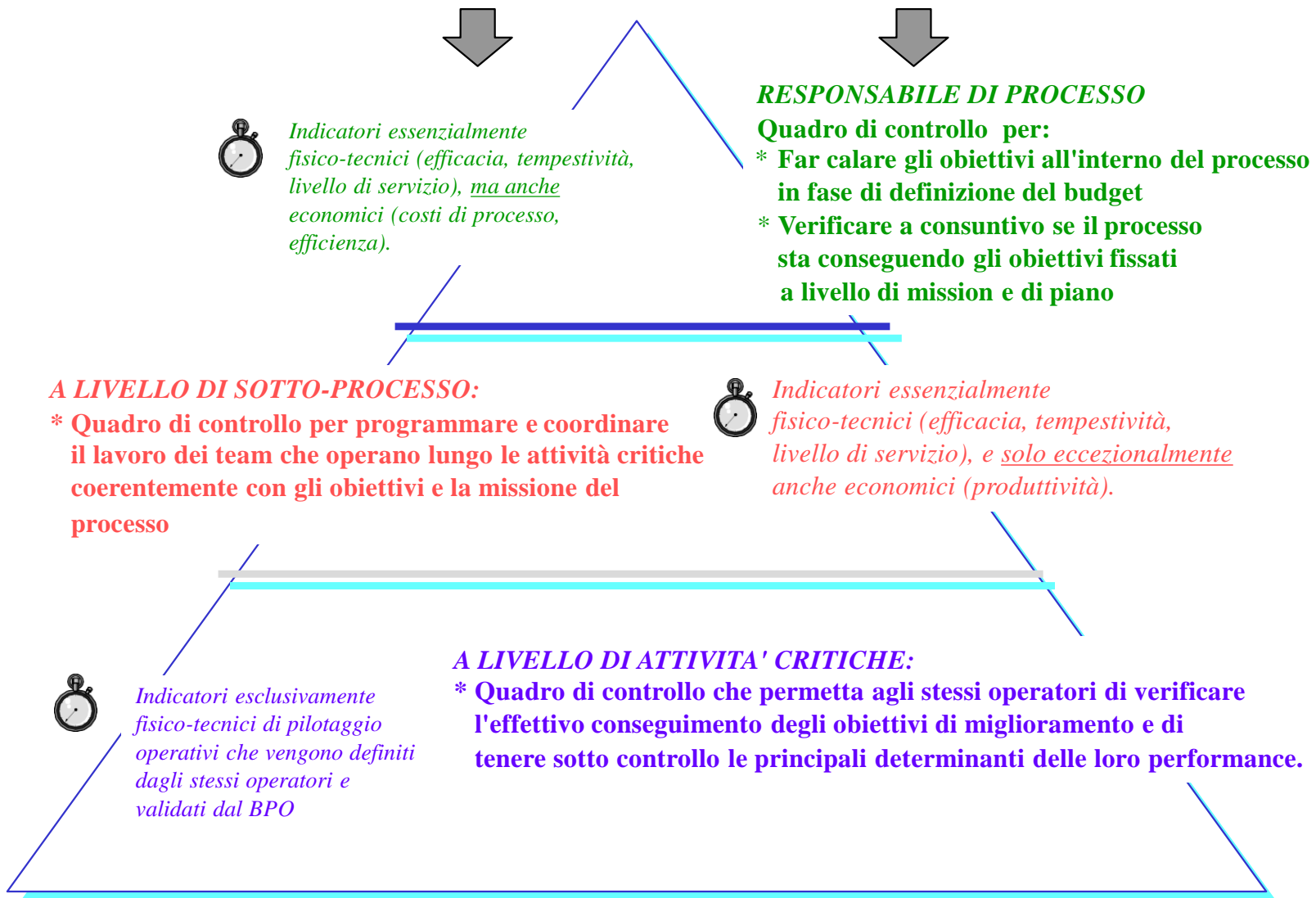


(segue dal lucido precedente)

IL QUADRO DI CONTROLLO DELLE PERFORMANCE DI PROCESSO

	INDICATOR I ECO-FIN	INDICATORI FISICO-TEC.
1. BUSINESS PROCESS OWNER	<i>DI FUNZIONAMENTO</i>	<i>DI OUTPUT</i>
2. LIVELLO DI SOTTO-PROCESSO	<i>DI FUNZIONAMENTO</i>	<i>DI OUTPUT E DI FUNZIONAMENTO</i>
3. LIVELLO DI ATTIVITA' CRITICHE		<i>DI OUTPUT E DI FUNZIONAMENTO</i>

IL QUADRO DI CONTROLLO DELLE PERFORMANCE DI PROCESSO



Un esempio di parametri per la valutazione delle prestazioni
del sotto-processo «pagare i fornitori»



***Difettosità esterna
(indice di soddisfazione del cliente
del sotto-processo)***

Numero di fatture pagate in ritardo
Numero totale di fatture pagate

Tempo di ciclo

Numero medio di giorni che passano
tra il ricevimento della fattura
e il momento in cui la fattura è resa pagabile

***Difettosità interna
(attività di inserimento delle fatture a sistema,
di controllo degli ordini di acquisto,
di controllo del ricevimento merci)***

Numero di fatture errate
Numero totale di fatture registrate

Numero di linee di fattura in errore
Numero totale di linee di fattura registrate

Efficienza

Numero di linee di fattura registrate
(Numero di operatori impiegati) x (tempo di ciclo)

Efficacia

Numero di fatture scadute e non pagate
Numero di fatture rese pagabili

ACTIVITY-BASED COST MANAGEMENT: ALCUNE ISTRUZIONI PER L'USO

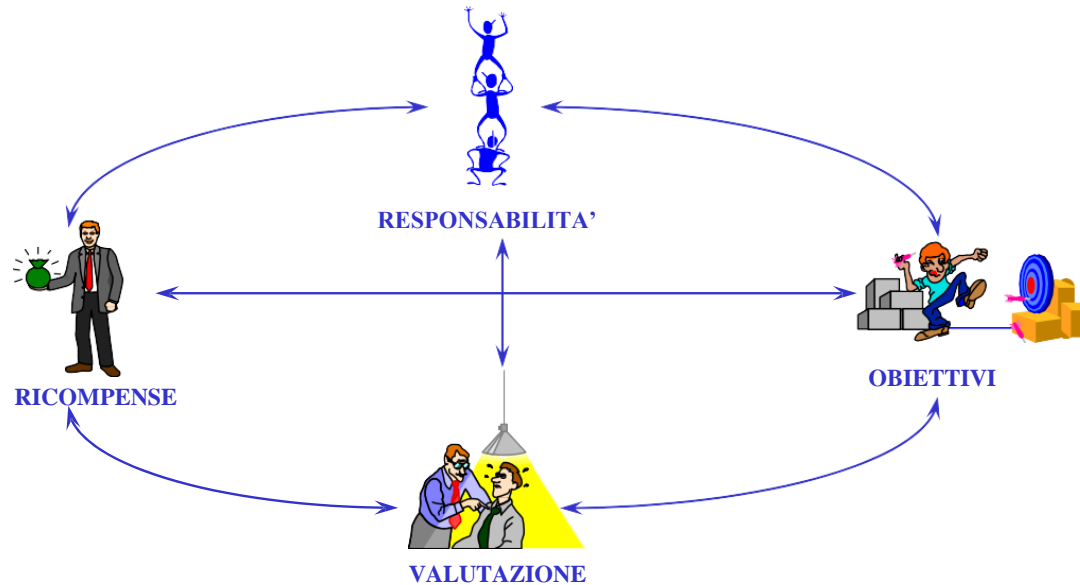
OBIETTIVI		TOOLS													
		ANALISI DELLE ATTIVITA'	MAPPATURA DEL PROCESSO	DBASE/MODEL	ATTIVITA' NUOVA/SECONDARIA	BEST PRACTICES	METODOLOGIA DI MIGLIORAMENTO	COST DRIVERS	BUSINESS RE-ENGINEERING	PERFORMANCE TARGETS	LIVELLO DI SERVIZIO	A-B BUDGETING	PROCESS CONTROLS	A-B REPORTING	DISTINTA BASE COSTI PER ATTIVITA'
1	REDDITIVITA' PRODOTTO/SERVIZIO	4	4	4				4							4
2	MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO	4	4	4	4		4	4	4				4		
3	RIDUZIONE DEI COSTI	4	4	4	4	4	4	4		4					
4	MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE (*)	4			4	4	4			4					
5	BUDGETING E REPORTING	4	4	4	4			4			4			4	



(*) Anche in una logica di sviluppo operativo di programmi Total Quality o di Time Based

4 TOOL PIU' RILEVANTI

**NON DIMENTICANDO CHE PER UN EFFICACE FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA ACTIVITY-BASED
E' NECESSARIO UN RIORIENTAMENTO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA FUNZIONALE
AI PROCESSI GESTIONALI
ATTRAVERSO UN INTERVENTO INTEGRATO SU QUATTRO VARIABILI:**



IN MODO DA RAFFORZARE UN APPROCCIO GESTIONALE CARATTERIZZATO DAI SEGUENTI ELEMENTI:

- * **obiettivi aziendali: sviluppo, qualità e creazione di valore economico,**
- * **orientamento bottom-up alla definizione degli obiettivi e responsabilizzazione diffusa a tutti i livelli gerarchici,**
- * **orizzonte temporale di lungo periodo alla base delle scelte del management,**
- * **decentramento decisionale e condivisione delle responsabilità per processi,**
- * **sviluppo di competenze distintive e lavoro in team,**
- * **struttura piatta con pochi livelli e una fitta rete di comunicazione verticale e orizzontale**