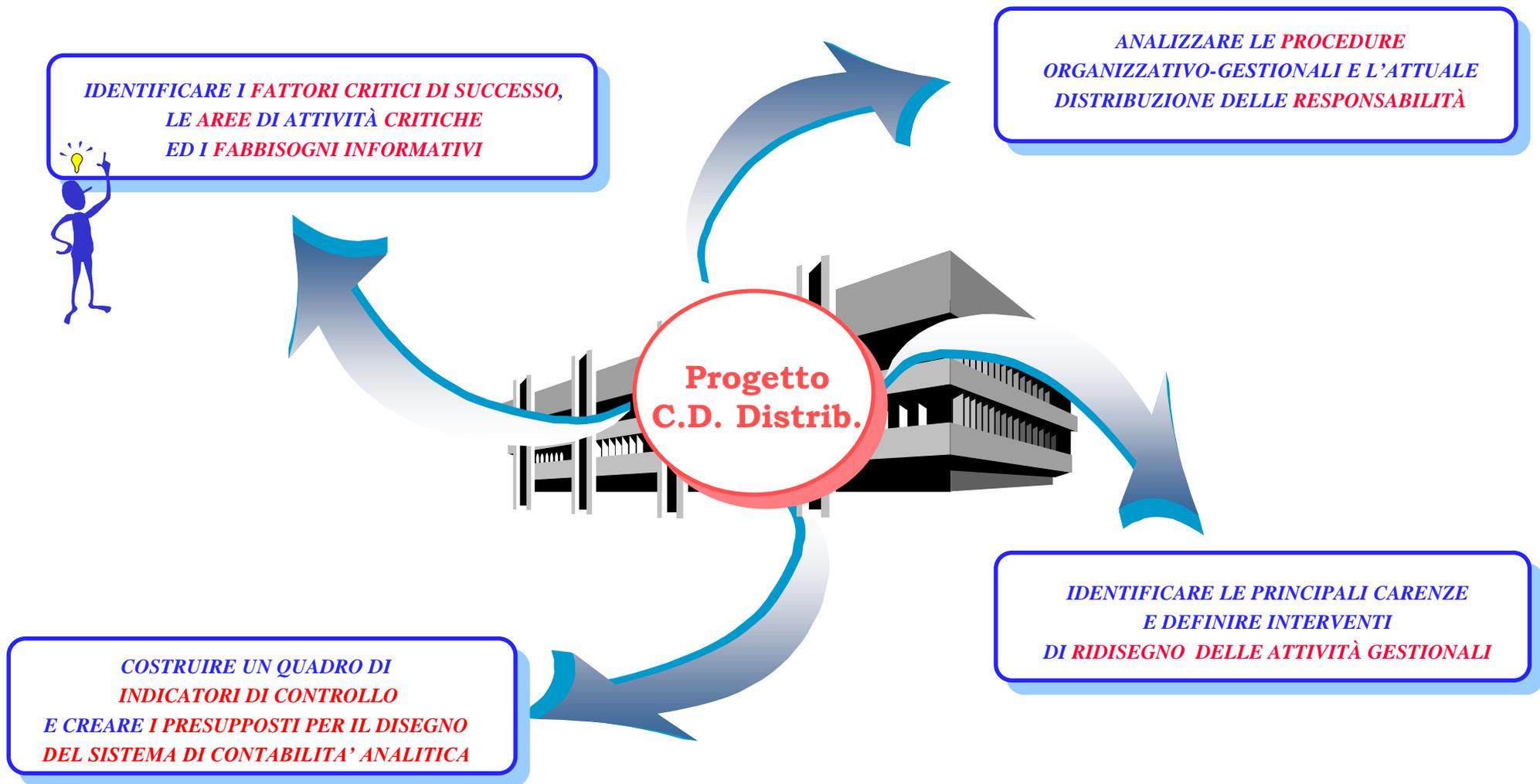


ACTIVITY-BASED COST MANAGEMENT: ANALISI, VALUTAZIONE E RIDISEGNO DEI MECCANISMI ORGANIZZATIVO- GESTIONALI DI C.D. DISTRIBUZIONE



Giuseppe Toscano
LIUC – Università Cattaneo
Castellanza (VA)

Il progetto C.D. Distribuzione: GLI OBIETTIVI



LE FASI DA REALIZZARE



1. Identificazione dei fattori critici di successo,
delle aree gestionali critiche
e dei correlati fabbisogni informativi

2. Identificazione dei processi
e dei sotto-processi ed esplicitazione
della missione e degli obiettivi strategici di ogni processo

3. Identificazione ed analisi
delle attività. Disegno mappa delle responsabilità economiche
Identificazione dei flussi informativi di supporto

4. Descrizione flussi di processo e
principali criticità

5. Formulazione di ipotesi di
ridisegno della mappa organizzativa



6. Quadro degli indicatori
di performance

**LE PRIME ANALISI CONDOTTE
HANNO CONSENTITO DI IDENTIFICARE
I SEGUENTI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO PER C.D. Distribuzione**



*** Il prezzo (i margini del PdV) e la chiarezza del listino**

(fissare prezzi concorrenziali convenienti per i PdV e essere trasparenti nella determinazione dei listini)

*** Il livello dei servizi aggiuntivi
alla distribuzione**

(completare l'offerta ai PdV con
una serie di servizi accessori
che la rendano più ricca)



*** Assortimento**

(ampiezza e profondità)

(completezza delle tipologie di prodotti,
delle marche e delle varianti
offerte ai PdV e loro costante
rinnovamento)

*** Tempestività e frequenza delle consegne**

(reagire velocemente alle richieste dei PdV e garantirgli frequenza di rifornimento)

Fattori Critici di Successo di C.D. Distribuzione

- * **IL PREZZO (i margini del PdV) E LA CHIAREZZA DEL LISTINO**
- * **L'ASSORTIMENTO (AMPIEZZA E PROFONDITA')**
- * **LA TEMPESTIVITA' E LA FREQUENZA DELLE CONSEGNE**
- * **IL LIVELLO DEI SERVIZI AGGIUNTIVI ALLA DISTRIBUZIONE**



C.D. Distribuzione. deve riuscire a dare al cliente:

- * *una significativa convenienza globale (prezzi, promozioni, premi),*
- * *un elevato livello di servizi aggiuntivi alla distribuzione ,*
- * *un'alta professionalità (assistenza allo sviluppo e assistenza nell'acquisto)*



in modo da garantirsi nel tempo

*la fedeltà della propria clientela (fidelizzazione del cliente)
e l'affidabilità nei confronti del fornitore (store loyalty)*



SOLO DOPO AVER VALUTATO



IL **COSTO** GENERATO DALLE DIFFERENTI ATTIVITA'
ED IL **VALORE** CHE SCATURISCE DAL LORO SVOLGIMENTO



ALUNGO I PROCESSI GESTIONALI DI C.D. Distribuzione



E' POSSIBILE IDENTIFICARE I POSSIBILI AMBITI
DI MIGLIORAMENTO ED OTTIMIZZAZIONE



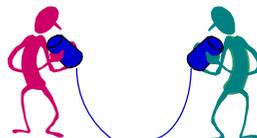
ELIMINARE LE ATTIVITA' CHE NON
AGGIUNGO VALORE PER IL CLIENTE



RIDISTRIBUIRE LE RISORSE
TRA LE DIFFERENTI ATTIVITA'



MODIFICARE LE MODALITA' DI INTERAZIONE
TRA LE DIFFERENTI UNITA' ORGANIZZATIVE E
CON I SOGGETTI ESTERNI ALL'AZIENDA



PROCESSI DIREZIONALI

1. DEFINIRE I PRINCIPI STRATEGICI E ORGANIZZATIVI DELL'IMPRESA PROMUOVENDO COLLABORAZIONI CON ENTI ESTERNI

3. COMPRENDERE I FABBISOGNI DEL MERCATO E SVILUPPARE L'OFFERTA DI PRODOTTO/SERVIZIO (MARKETING MIX)

2. BUDGETING E REPORTING: PIANIFICARE E CONTROLLARE LA DIMENSIONE ECONOMICO FINANZIARIA D'IMPRESA

* Obiettivi competitivi, economico-finanziari e sociali

* Politiche di pricing, politica delle zone di vendita, politiche di prodotto/servizio, politiche promozionali, politiche di rapporti di collaborazione

* Principi organizzativi

*Strutture e tecnologie per il ricevimento, lo stoccaggio e la distribuzione
Struttura dei trasporti in entrata e in uscita
Metodi di lavoro*



4. PROGETTARE, REALIZZARE E MANUTENERE LA RETE LOGISTICO-DISTRIBUTIVA

PROCESSI DI GESTIONE CARATTERISTICA

5. AVVIARE E SVILUPPARE LE RELAZIONI CON I CLIENTI, RICEVERE L'ORDINE E CURARE L'INCASSO

Ordine da cliente

6. PROGETTARE ED EROGARE I SERVIZI AGGIUNTIVI/SOLUZIONI PERSONALIZZATE AL CLIENTE

8. APPROVVIGIONARSI: DEFINIRE I CONTRATTI DI ACQUISTO, EMETTERE L'ORDINE E STOCCARE LA MERCE A MAGAZZINO

Merci per la distribuzione

7. SVOLGERE LE OPERAZIONI DI PREPARAZIONE DELLA MERCE E CONSEGNARE AL CLIENTE

Risorse umane, informatiche, finanziarie e sistemi gestionali



PROCESSI DI SUPPORTO

10. AMMINISTRARE, SELEZIONARE, ASSUMERE E VALUTARE IL PERSONALE

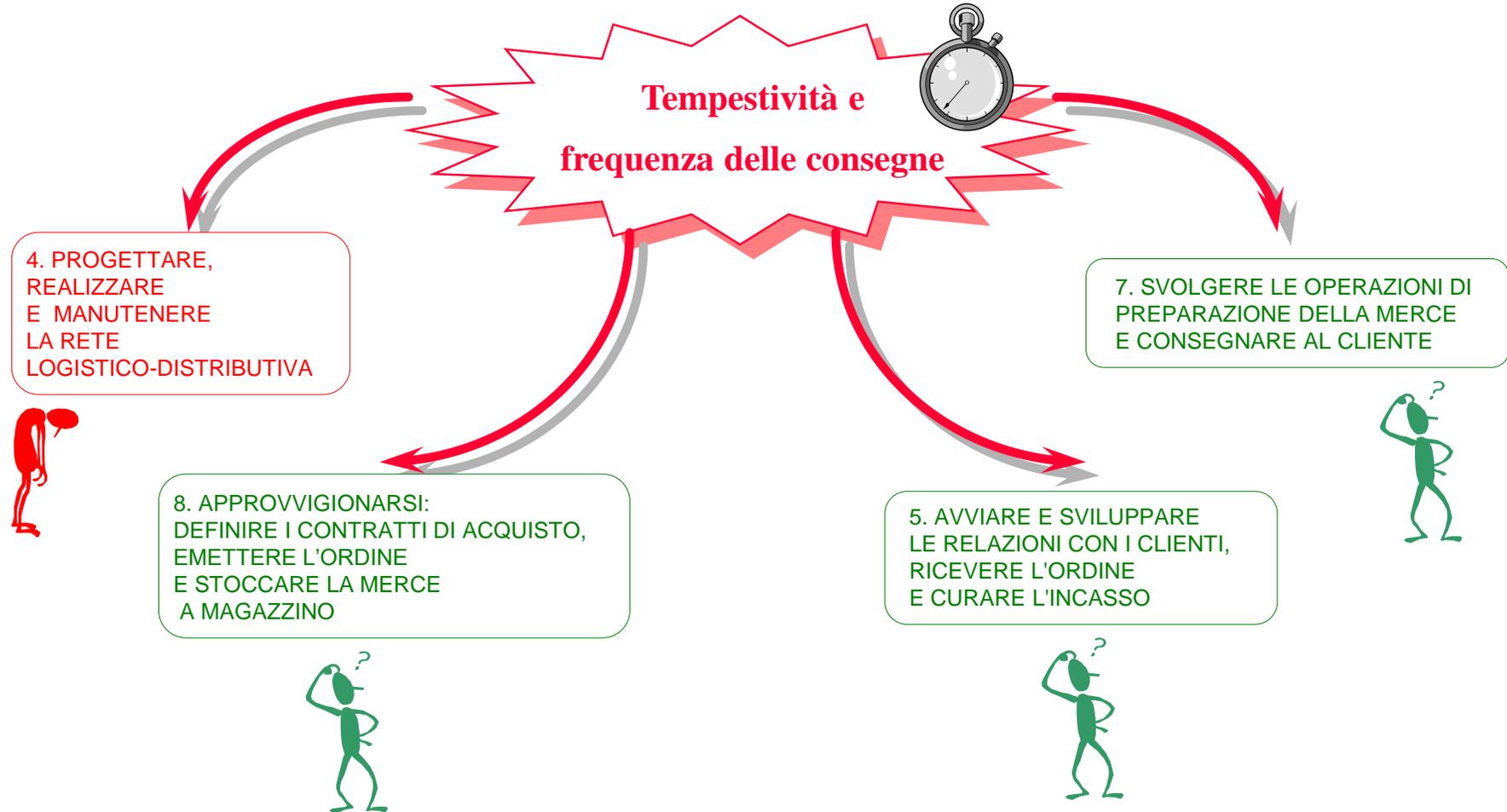
12. SVILUPPARE IL SISTEMA QUALITA' E IL SISTEMA SISTEMA INFORMATICO-INFORMATICO

9. RAPPRESENTARE LE RISULTANZE DI BILANCIO E GESTIRE IL CICLO AMMINISTRATIVO E FINANZIARIO

IL PRESIDIO DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO IDENTIFICATI
RICHIEDE DA PARTE DI C.D. Distribuzione
UN'ADEGUATA ATTENZIONE ALLE AREE GESTIONALI CRITICHE

1





IL PRESIDIO DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO IDENTIFICATI
RICHIEDE DA PARTE DI C.D. Distribuzione
UN'ADEGUATA ATTENZIONE ALLE AREE GESTIONALI CRITICHE

3

Assortimento
(ampiezza e profondità)



3. COMPRENDERE I FABBISOGNI
DEL MERCATO E SVILUPPARE
L'OFFERTA DI
PRODOTTO/SERVIZIO (MARKETING MIX)



5. AVVIARE E SVILUPPARE
LE RELAZIONI CON I CLIENTI,
RICEVERE L'ORDINE
E CURARE L'INCASSO



8. APPROVVIGIONARSI:
DEFINIRE I CONTRATTI DI ACQUISTO,
EMETTERE L'ORDINE
E STOCCARE LA MERCE
A MAGAZZINO



12. SVILUPPARE IL SISTEMA QUALITA'
E IL SISTEMA
SISTEMA INFORMATIVO-INFORMATICO



IL PRESIDIO DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO IDENTIFICATI
RICHIEDE DA PARTE DI C.D. Distribuzione
UN'ADEGUATA ATTENZIONE ALLE AREE GESTIONALI CRITICHE

4

**Il livello dei servizi
aggiuntivi alla distribuzione**



3. COMPRENDERE I FABBISOGNI
DEL MERCATO E SVILUPPARE
L'OFFERTA DI
PRODOTTO/SERVIZIO (MARKETING MIX)



6. PROGETTARE ED EROGARE
I SERVIZI AGGIUNTIVI/SOLUZIONI PERSONALIZZATE
AL CLIENTE



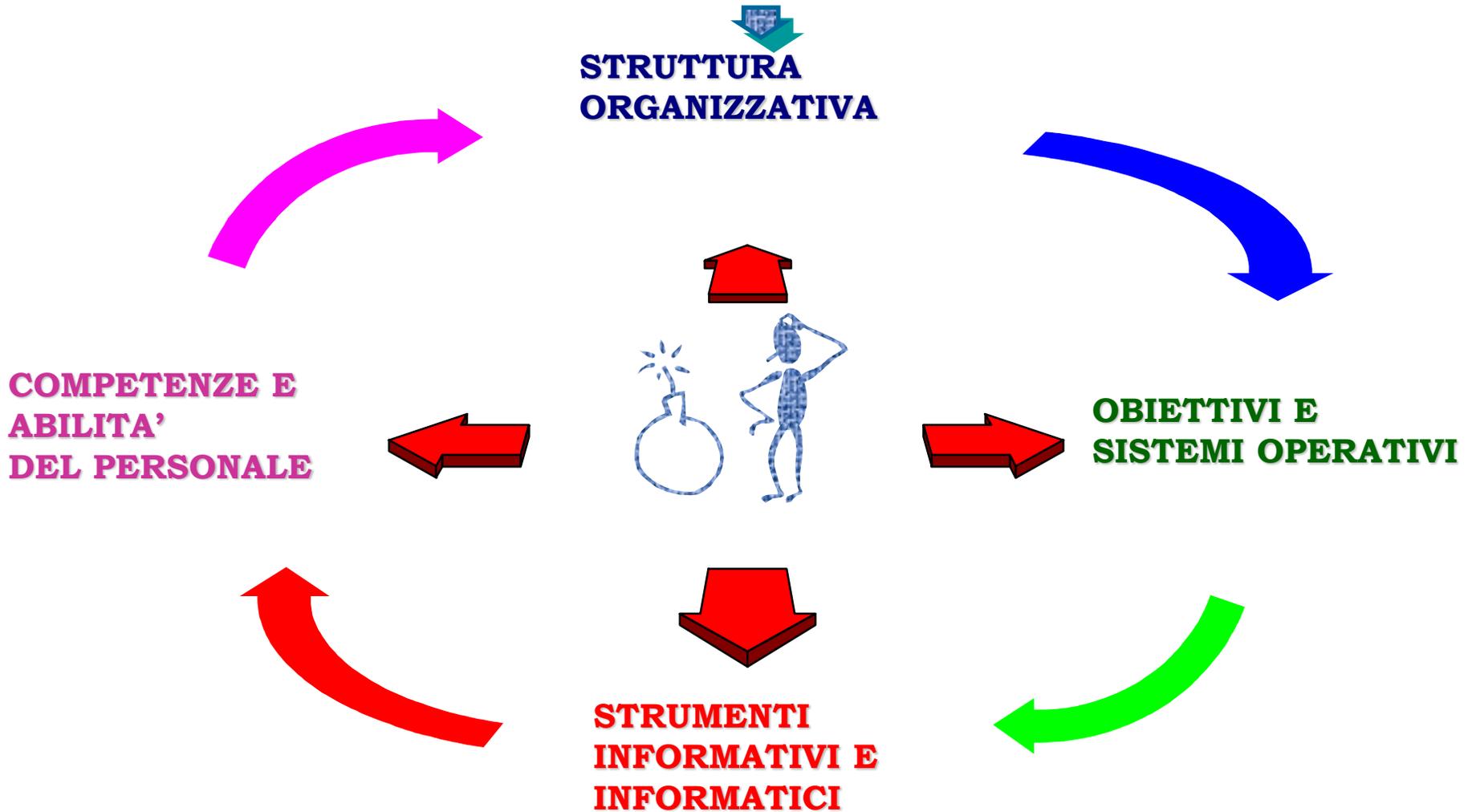
4. PROGETTARE,
REALIZZARE
E MANUTENERE
LA RETE
LOGISTICO-DISTRIBUTIVA



12. SVILUPPARE IL SISTEMA QUALITA'
E IL SISTEMA
SISTEMA INFORMATIVO-INFORMATICO



L'analisi svolta nell'ambito delle fasi 2 e 3
ha permesso di evidenziare i problemi organizzativi e gestionali di C.D. Distribuzione
nel presidio delle sue aree gestionali critiche in termini di:



**ALLA LUCE DI TALI INDICAZIONI SI È POTUTO STABILIRE
SU QUALI PROCESSI È NECESSARIO AVVIARE
GLI INTERVENTI DI MIGLIORAMENTO**



ANALIZZANDO ATTENTAMENTE DUE VARIABILI CHIAVE:



- * LA RILEVANZA STRATEGICA (criticità) DEL PROCESSO***
- * LE OPPORTUNITA' DI MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO***

(incremento del valore generato e/o riduzione dei costi sostenuti)

LA RILEVANZA STRATEGICA DEL PROCESSO



Se lo svolgimento delle attività
comprese in un processo condiziona
il successo economico, competitivo
e sociale di un'azienda
il processo si definisce

“STRATEGICAMENTE RILEVANTE”

LE OPPORTUNITA' DI MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA, DELL'EFFICIENZA E DELLA COMPETITIVITA' DEL PROCESSO



Dipendono da:

- ❖ Completezza del processo
- ❖ Numero di unità organizzative coinvolte nel processo
- ❖ Numero di persone impiegate nel processo
- ❖ Tempo dedicato ad attività che NON aggiungono valore

QUALI EFFETTI HANNO GLI **INTERVENTI DI MIGLIORAMENTO** SUI PROCESSI?

Opportunità di miglioramento

Alta

*SEMPLIFICAZIONE DELLE
MODALITA' DI INTERAZIONE
TRA LE DIFFERENTI
UNITA' ORGANIZZATIVE*



*INCREMENTO DEL
VALORE GENERATO E
CONTENIMENTO DEI COSTI*

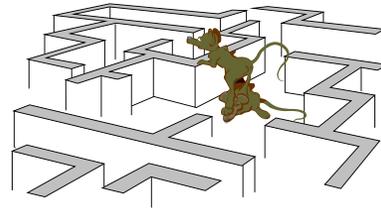


*MANTENIMENTO
DELL'ECCELLENZA*



Bassa

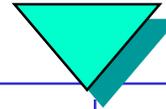
*RAZIONALIZZAZIONE E
MASSIMA SEMPLIFICAZIONE
DEL FLUSSO DI PROCESSO*



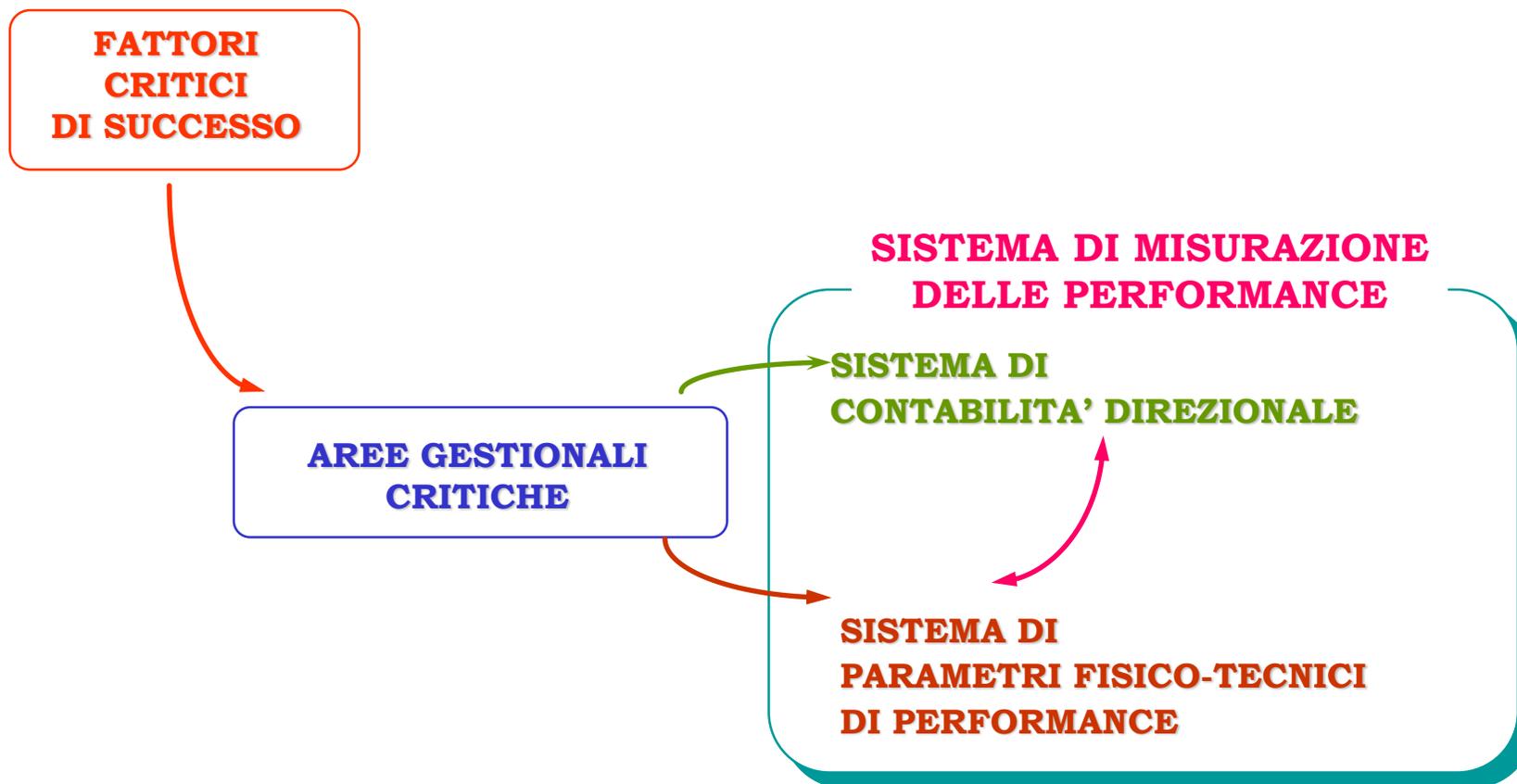
Bassa

Rilevanza strategica

Alta



Lo studio approfondito delle criticità che C.D. Distribuzione presenta lungo i processi gestionali è stato «momento chiave» per impostare il sistema di misurazione delle performance



**IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE DI C.D. Distribuzione
DEVE RISPONDERE AI SEGUENTI
FABBISOGNI INFORMATIVI**



- * Programmare e monitorare le performance di efficacia ed efficienza lungo i processi gestionali critici a livello di:
 - # Tempestività e affidabilità delle consegne,
 - # Completezza e rinnovamento degli assortimenti,
 - # Qualità dei servizi aggiuntivi alla distribuzione
 - # Penetrazione commerciale e fidelizzazione del cliente
 - # Qualità e affidabilità del parco fornitori

- * Programmare e monitorare i livelli di redditività per tipologie di PdV (o per singolo PdV)

- * Programmare e monitorare i livelli di redditività per famiglie di prodotti intermediati

- * Programmare e monitorare i livelli di redditività per i servizi aggiuntivi alla distribuzione

- * Valorizzare l'impatto finanziario del rapporto con i diversi PdV

- * Valorizzare l'impatto finanziario dell'intermediazione delle diverse tipologie di prodotti

- * Valorizzare l'impatto finanziario del rapporto con le diverse categorie di fornitori

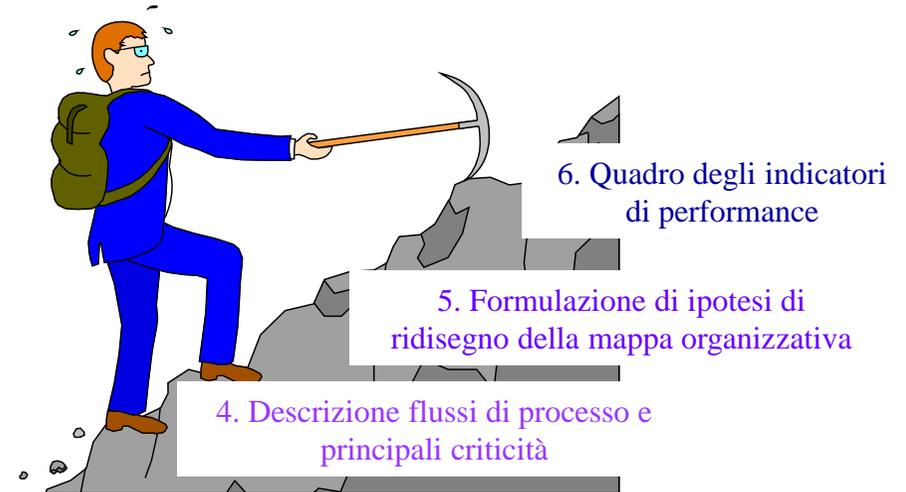
“Analisi e valutazione dei meccanismi organizzativo-gestionali di C.D. Distribuzione”



1. Identificazione dei fattori critici di successo,
delle aree gestionali critiche
e dei correlati fabbisogni informativi

2. Identificazione dei processi
e dei sotto-processi ed esplicitazione
della missione e degli obiettivi strategici di ogni processo

3. Identificazione ed analisi
delle attività. Disegno mappa delle responsabilità economiche
Identificazione dei flussi informativi di supporto



4. Descrizione flussi di processo e
principali criticità

5. Formulazione di ipotesi di
ridisegno della mappa organizzativa

6. Quadro degli indicatori
di performance

**L'analisi condotta in C.D. Distribuzione
nel periodo Maggio 1998 - Giugno 1998,
attraverso l'impiego di un questionario e di interviste dirette con i responsabili
e gli operatori delle diverse unità organizzative,**

ha permesso di:



***IDENTIFICARE LE 174 ATTIVITÀ SVOLTE DAI DIFFERENTI OPERATORI
E LE CARATTERISTICHE DELLE STESSE***

- * Descrizione**
- * Periodicità**
- * Tempo dedicato allo svolgimento**
- * Documenti ricevuti e documenti prodotti**
- * Adeguatezza di tali documenti**
- * Operazioni che impiegano più tempo**
- * Misure del carico di lavoro**
- * Entità del carico di lavoro**
- * Tempi di attesa necessari per la ricerca delle informazioni**

UNITA' ORGANIZZATIVA				N° PERSONE	N° ORE LAVORATE	N° PERSONE EQUIVALENTI(*)
N°	Nome	N° attività svolte	N° processi interessati			
1	Contabilità	43	7	6	10'985	5.72
2	Direzione generale	36	8	1	2'400	1.25
3	Delegati vendite/rapporti clienti	30	9	5	12'823	6.68
4	Sviluppo clienti	28	8	1	2'319	1.21
5	Ufficio acquisti	25	5	3	7'394	3.85
6	Logistica spedizioni ordini clienti	19	7	4	7'777	4.05
7	C.E.D.	18	6	2	4'312	2.25
8	Ricevimento merci - ordini fornitori	17	4	3	6'060	3.16
9	Ricevimento merci e magazzinaggio	15	6	7	14'043	7.31
10	Preparatori ordini clienti	14	3	15	30'186	15.72
11	Fatturazione ordini clienti	13	3	3	5'878	3.06
12	Autisti	5	1	3	7'740	4.03
13	Padroncini	5	1	4	11'340	5.91
14	Servizi interni - recupero imballi - pulizie	3	3	3	5'040	2.63
TOTALI				60	128'297	66.82

(*) Il Numero di persone equivalenti viene calcolato dividendo il numero di ore lavorate per unità organizzativa per 1.920 (ovvero il totale delle ore disponibili in un anno per ciascun dipendente)

LE ATTIVITÀ SVOLTE SONO STATE RAGGRUPPATE
IN RELAZIONE A DUE DIMENSIONI:



PROCESSI

Ovvero sequenze di attività
necessarie per il
funzionamento di C.D. Distribuzione



SERVIZI

che direttamente
(ad es. listini, promozioni, ecc.)
e indirettamente vengono
erogati ai clienti

PROCESSI DIREZIONALI

1. DEFINIRE I PRINCIPI STRATEGICI, ORGANIZZATIVI E DEL SISTEMA QUALITA'

3. COMPRENDERE I FABBISOGNI DEL MERCATO E DEFINIRE L'OFFERTA DI PRODOTTO/SERVIZIO

2. BUDGETING E REPORTING: PIANIFICARE E CONTROLLARE LA DIMENSIONE ECONOMICO FINANZIARIA

* Obiettivi competitivi, economico-finanziari e sociali

* Politiche di pricing, politica delle zone di vendita, politiche di prodotto/servizio, politiche promozionali, politiche di rapporti di collaborazione

* Principi organizzativi

*Strutture e tecnologie per il ricevimento, lo stoccaggio e la distribuzione
Struttura dei trasporti in entrata e in uscita
Metodi di lavoro*

4. PROGETTARE, REALIZZARE E MANUTENERE LA RETE LOGISTICO-DISTRIBUTIVA

PROCESSI DI GESTIONE CARATTERISTICA

5. AVVIARE E SVILUPPARE LE RELAZIONI CON I CLIENTI, RICEVERE L'ORDINE E CURARE L'INCASSO

7. PROGETTARE ED EROGARE I SERVIZI AGGIUNTIVI/SOLUZIONI PERSONALIZZATE AL CLIENTE

8. APPROVVIGIONARSI: DEFINIRE I CONTRATTI DI ACQUISTO, EMETTERE L'ORDINE E STOCCARE LA MERCE A MAGAZZINO

6. SVOLGERE LE OPERAZIONI DI PREPARAZIONE DELLA MERCE E CONSEGNARE AL CLIENTE

Merci per la distribuzione

Ordine da cliente

PROCESSI DI SUPPORTO

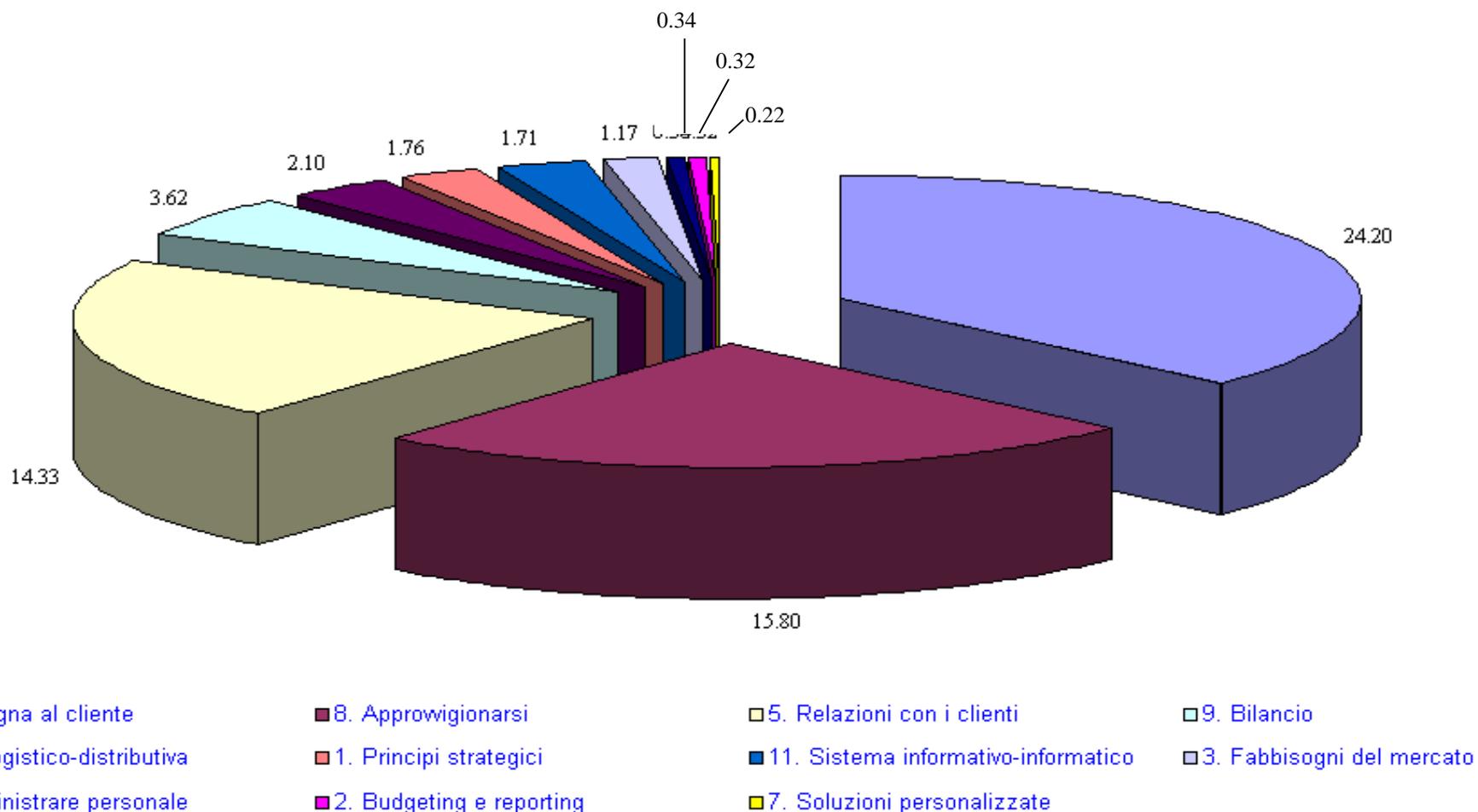
10. AMMINISTRARE, SELEZIONARE, ASSUMERE E VALUTARE IL PERSONALE

11. SVILUPPARE IL SISTEMA QUALITA' E IL SISTEMA INFORMATICO-INFORMATICO

9. RAPPRESENTARE LE RISULTANZE DI BILANCIO E GESTIRE IL CICLO AMMINISTRATIVO E FINANZIARIO

Risorse umane, informatiche, finanziarie e sistemi gestionali

PERSONE EQUIVALENTI PER PROCESSO



SERVIZI DIRETTI

STRATEGIA
COMMERCIALE

ASSORTIMENTO

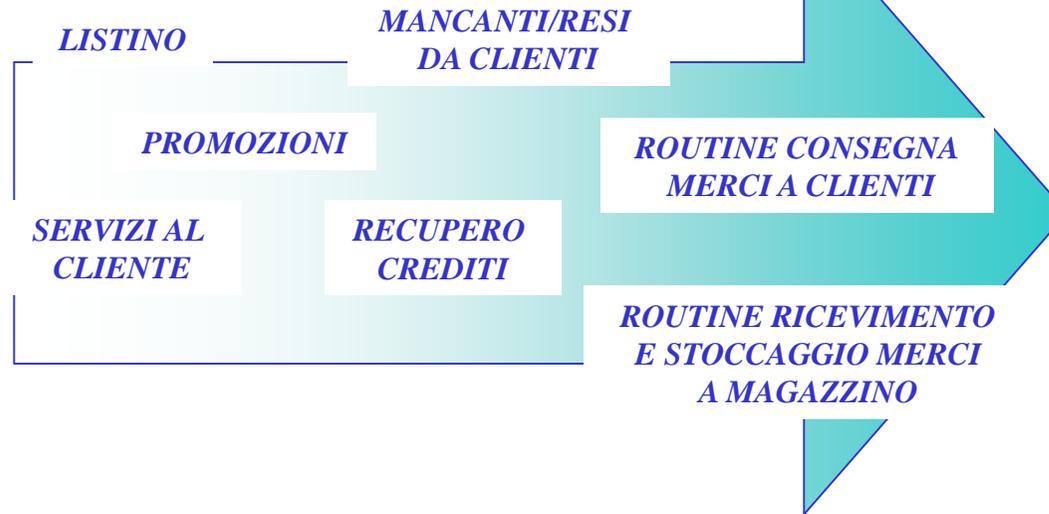
ROUTINE
ACQUISTI

PROBLEMI/RESI
A FORNITORI

RIFATTURAZIONE

ROUTINE
VENDITE

SERVIZI DIRETTI

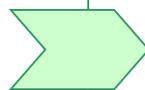


LE ATTIVITA' SVOLTE IN C.D. Distribuzione
SONO STATE CLASSIFICATE COME:

“O”

ovvero

**Attività che creano valore per il cliente.
Sono da OTTIMIZZARE
migliorandone l'efficacia**



Ad esempio:

- * Controllare i risultati di vendita e di fatturato
- * Mantenere relazioni esterne (associazioni, unioni volontarie, università,...)
- * Analizzare i fabbisogni del mercato e definire gli assortimenti
- * Valutare convenienza economica esternalizzazione servizi logistici

“R”

ovvero

**Attività che NON aggiungono valore ma
che devono necessariamente essere svolte.
Sono da RAZIONALIZZARE fino
al massimo della semplificazione**



Ad esempio:

- * Stoccare merci a magazzino
- * Emettere fatture a clienti
- * Amministrare pratiche assicurative
- * Controllare schede carburanti e prospetti manutenzione mezzi di trasporto

“C”

ovvero

**Attività che NON aggiungono valore.
Sono da CONTENERE fino
ad arrivare all'eliminazione**



Ad esempio:

- * Controllare e inserire a sistema dati per pagamento padroncini
- * Inserire a sistema/eliminare prezzi offerte promozionali
- * Caricare su camion merce resa dai clienti
- * Apportare modifiche agli ordini di vendita (sostituzioni, mancanti,..)

IN PARTICOLARE LE ATTIVITA' PER LE QUALI LA STRATEGIA DA PERSEGUIRE E' "L'OTTIMIZZAZIONE" SONO STATE CLASSIFICATE IN:



Attività da ottimizzare continuando a migliorarne l'efficacia, come ad esempio:

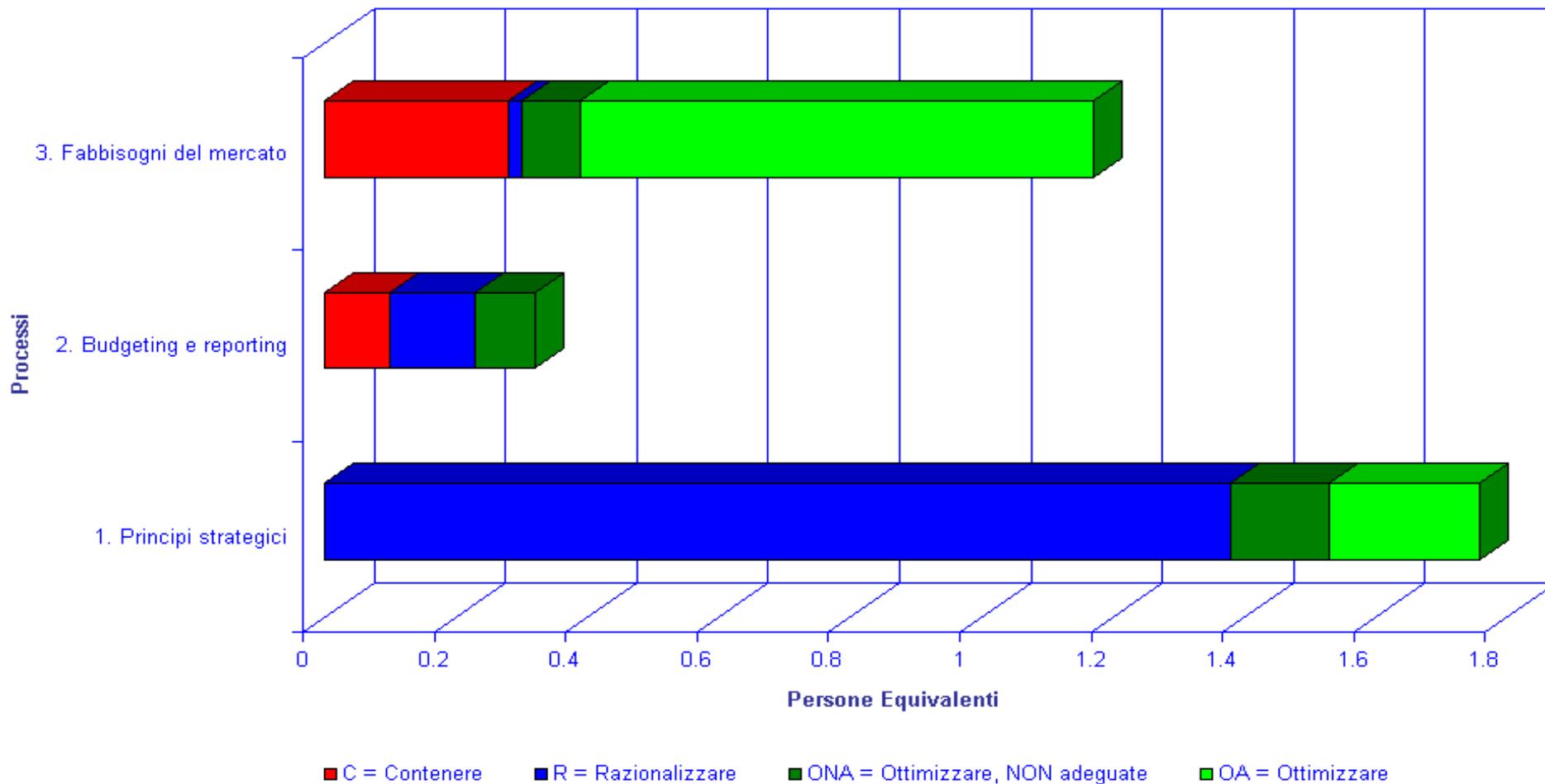
- * *Ricerca e avviare accordi commerciali con altri distributori*
- * *Mantenere relazioni con i clienti ed effettuare visite*
- * *Ricevere e servire cliente diretto*

Attività da ottimizzare migliorandone l'efficacia, consapevoli dell'attuale non adeguatezza delle modalità di svolgimento, come ad esempio:

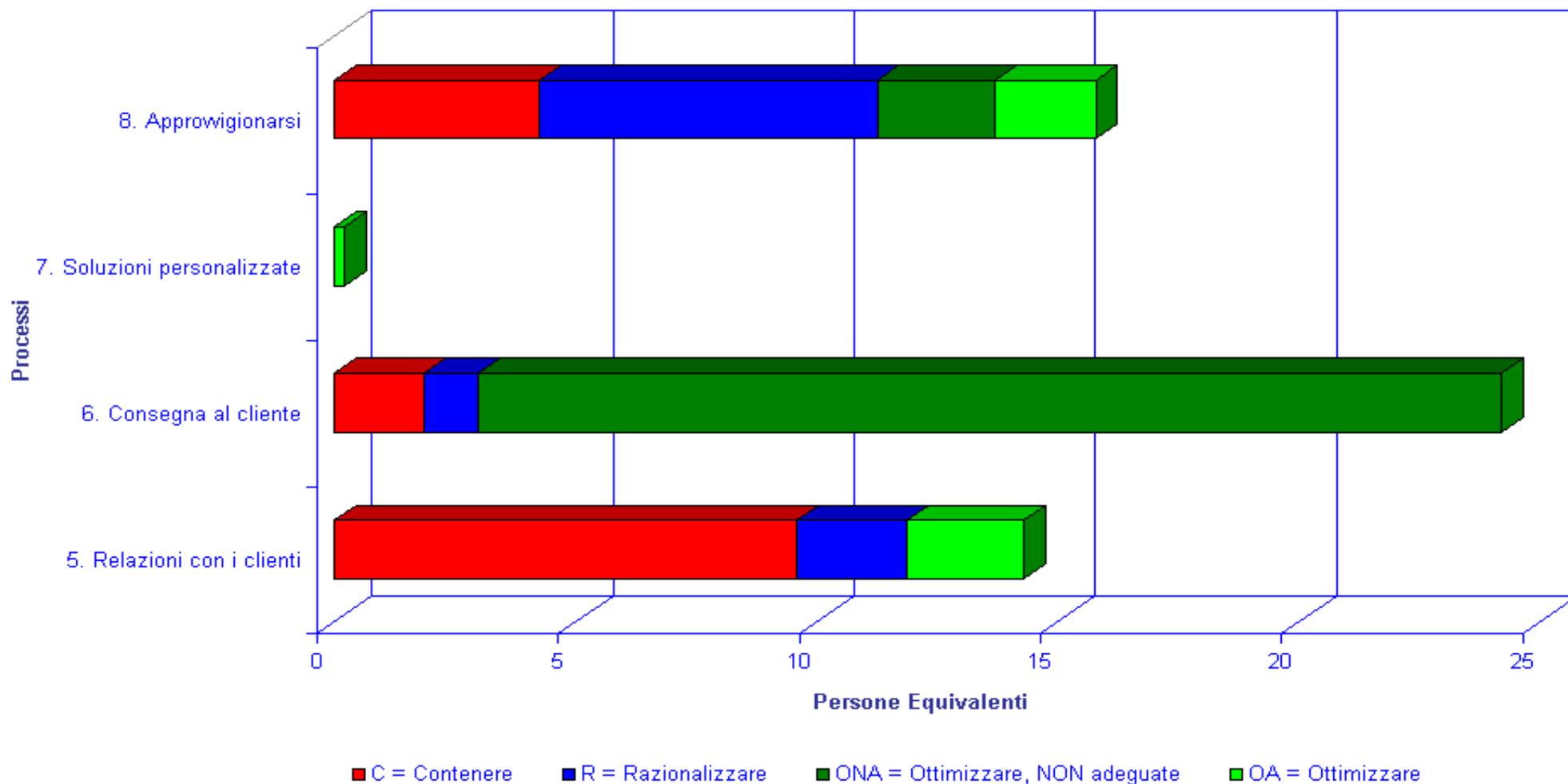
- * *Controllare risultati di vendita e di fatturato*
- * *Monitorare azioni commerciali della concorrenza*
- * *Formulare obiettivi strategici di m/l periodo*

La composizione di ogni processo in termini di:
 Numero di persone equivalenti dedicate ad attività da:
 * **OTTIMIZZARE** * **RAZIONALIZZARE** * **CONTENERE**

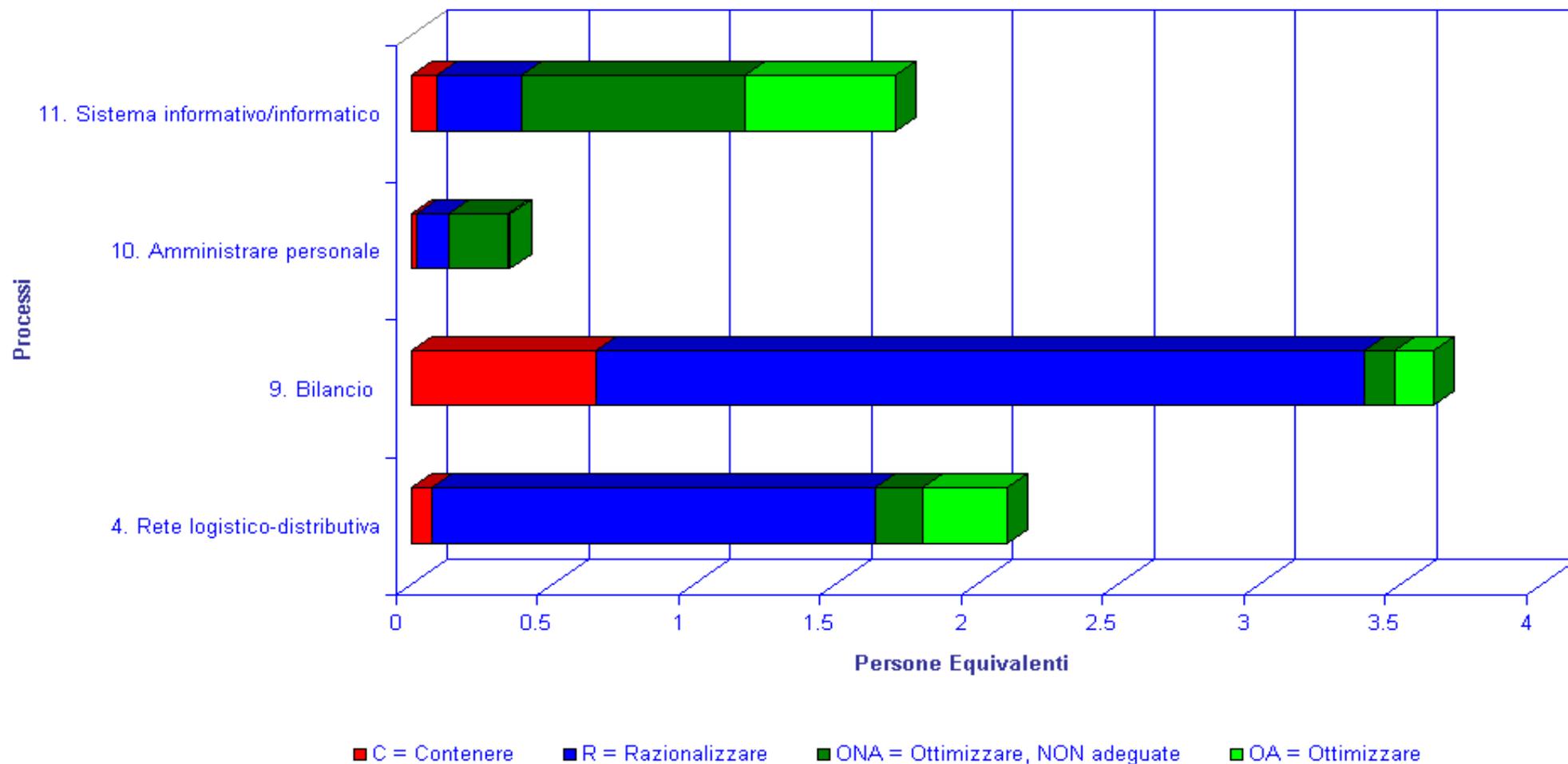
PERSONE EQUIVALENTI NEI PROCESSI DIREZIONALI



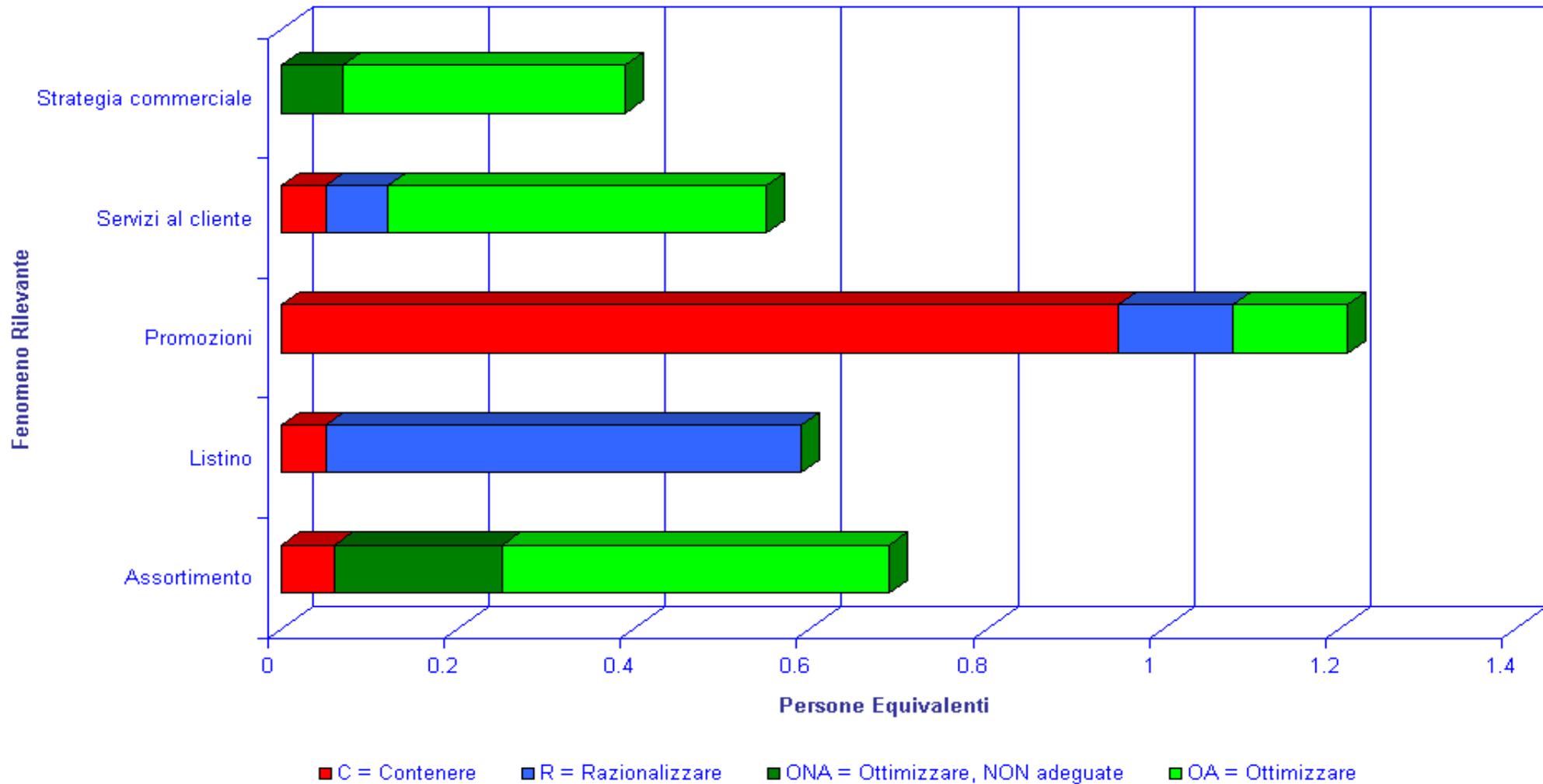
PERSONE EQUIVALENTI NEI PROCESSI DI GESTIONE CARATTERISTICA



PERSONE EQUIVALENTI NEI PROCESSI DI SUPPORTO

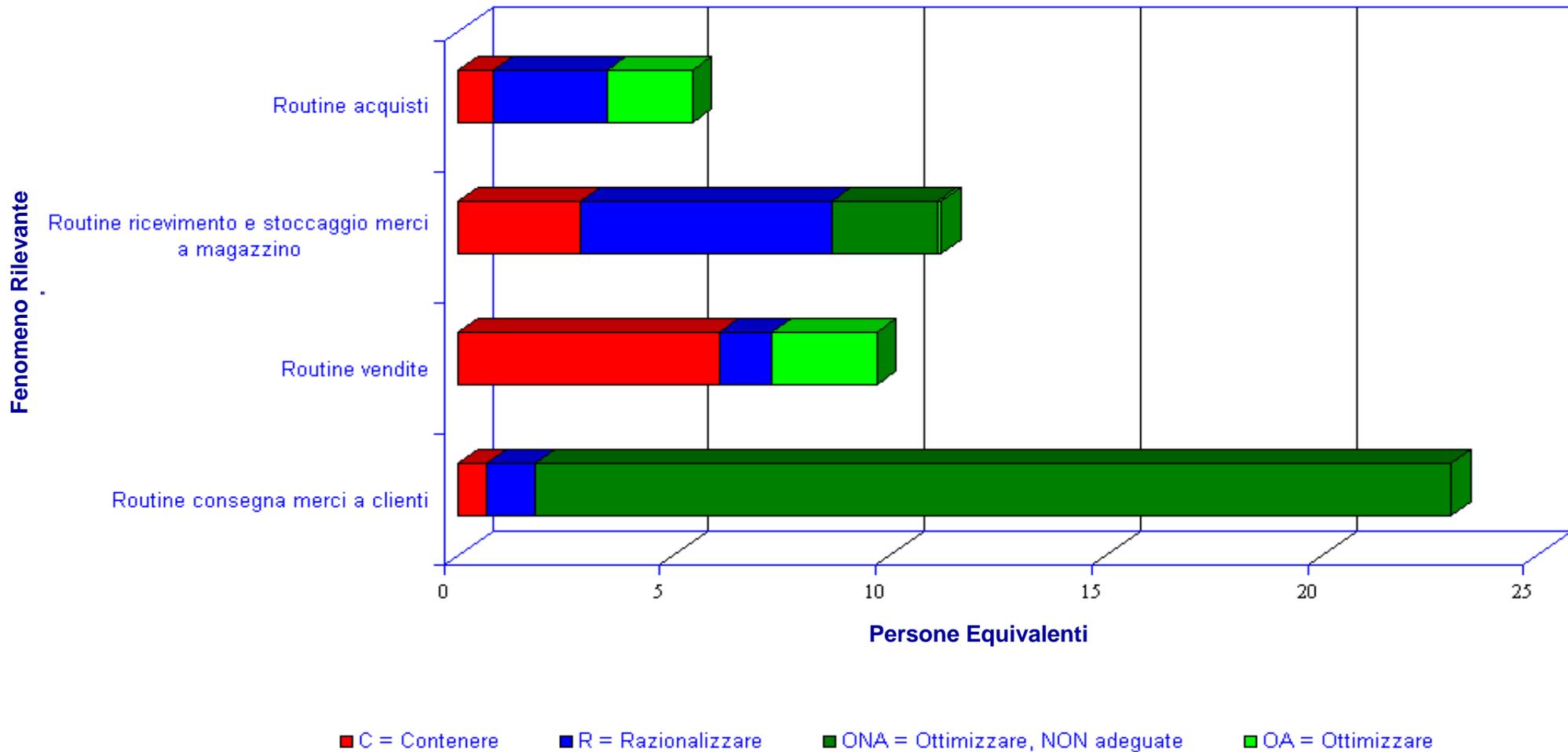


PERSONE EQUIVALENTI PER FENOMENO RILEVANTE



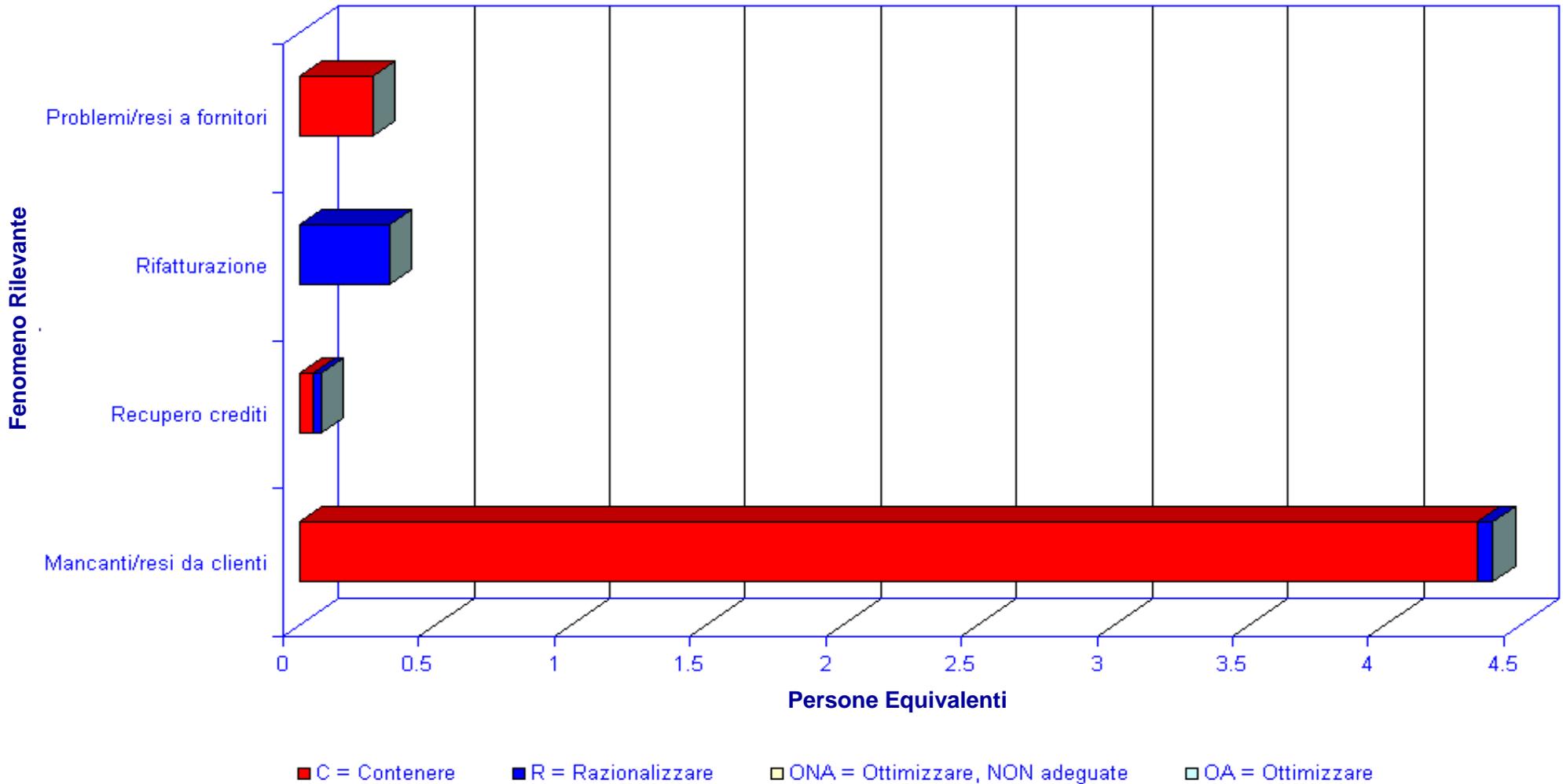


PERSONE EQUIVALENTI PER FENOMENO RILEVANTE

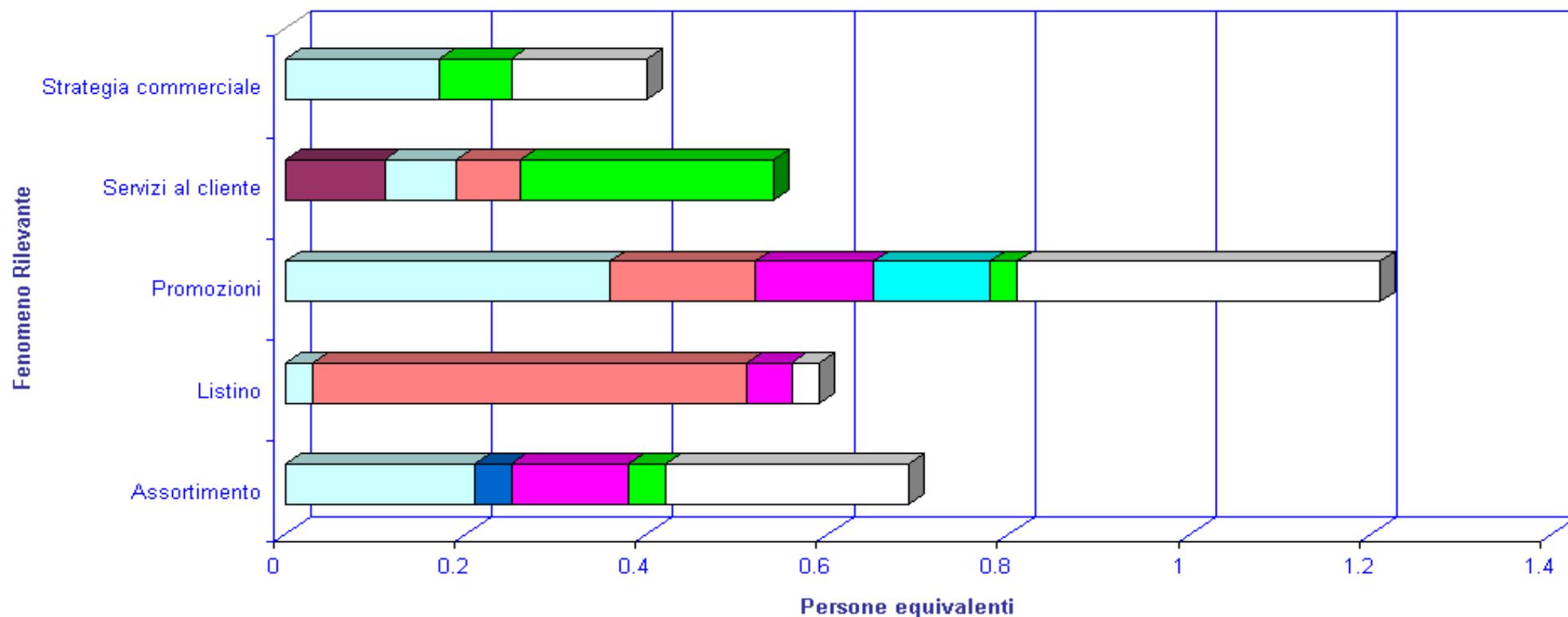


Segue...

PERSONE EQUIVALENTI PER FENOMENO RILEVANTE



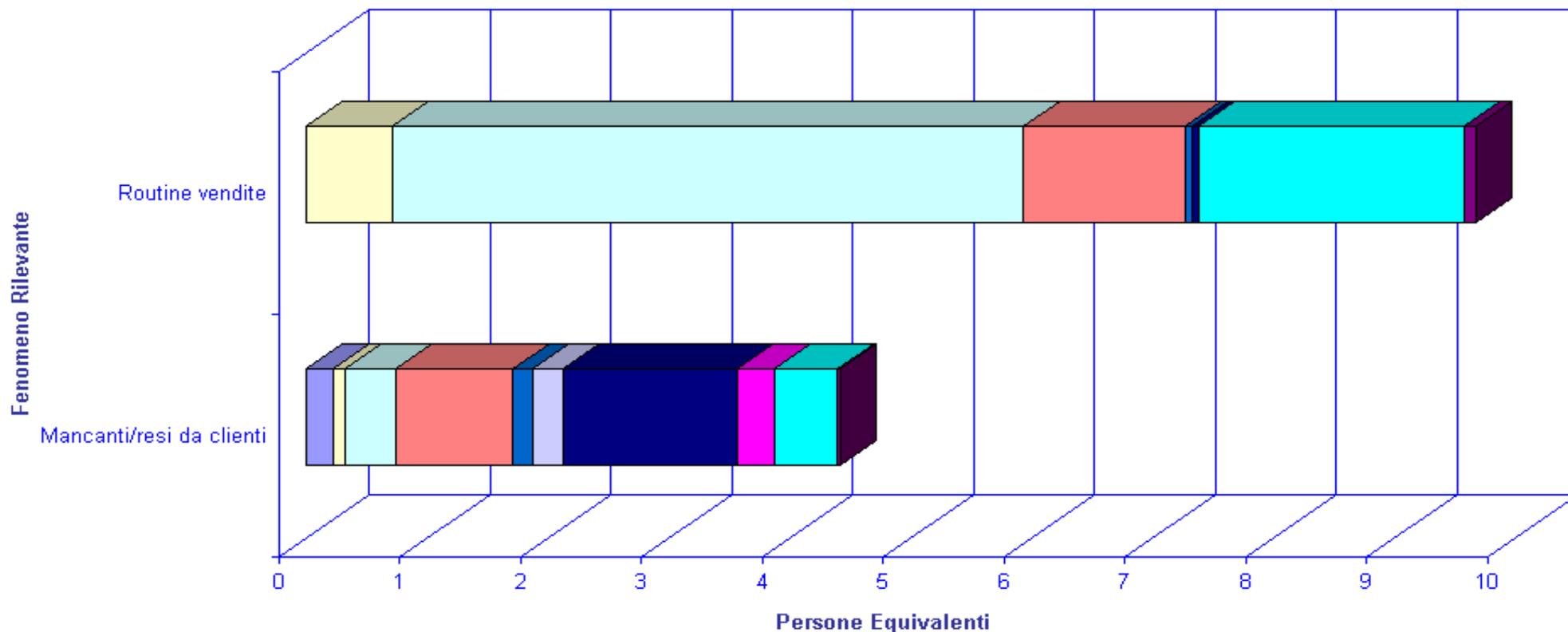
PERSONE EQUIVALENTI (Suddivise per unità organizzativa)
PER FENOMENO RILEVANTE



- Autisti
- C.E.D.
- Contabilità
- Delegati vendite/rapporti clienti
- Direzione generale
- Fatturazione ordini clienti
- Ricevimento merci e magazzinaggio
- Padroncini
- Preparatori ordini clienti
- Ricevimento merci - ordini fornitori
- Servizi interni - recupero imballi - pulizie
- Logistica spedizioni ordini clienti
- Sviluppo clienti
- Ufficio acquisti

Segue...

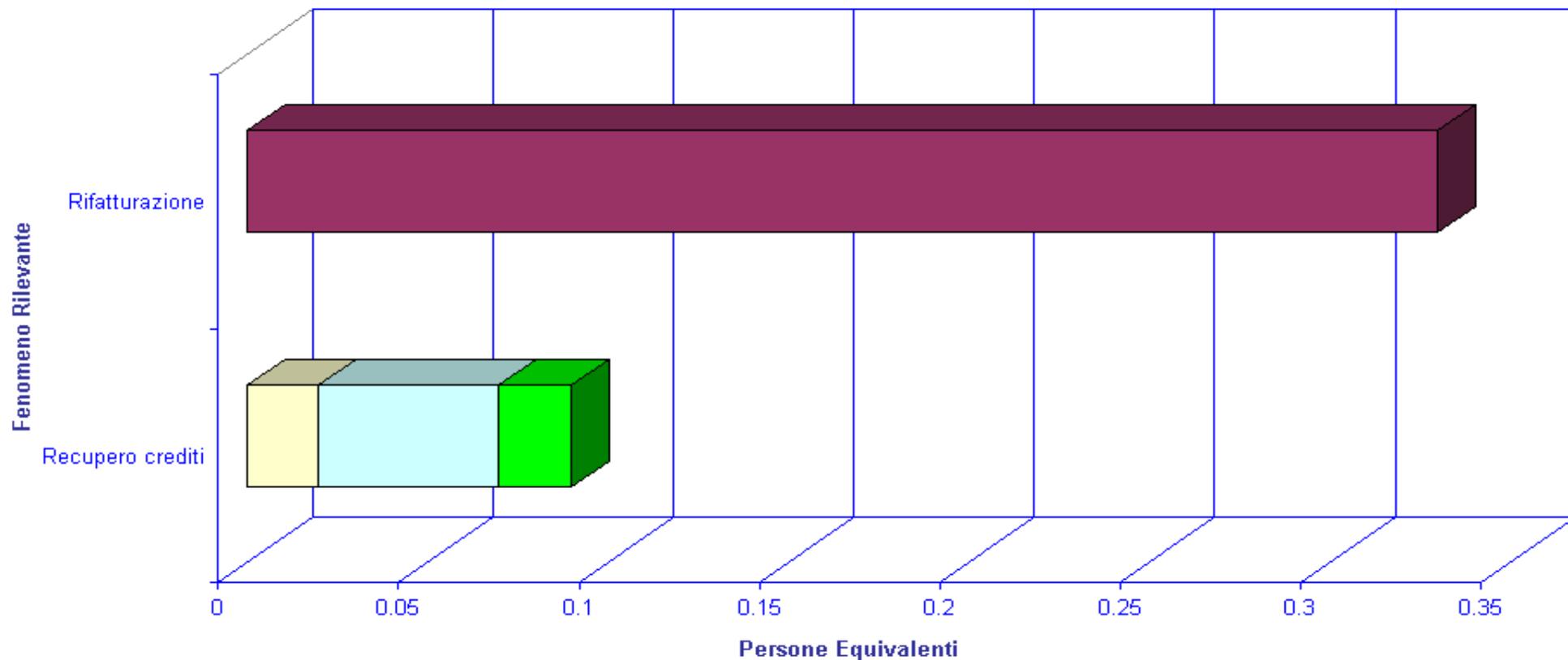
PERSONE EQUIVALENTI (Suddivise per unità organizzativa)
PER FENOMENO RILEVANTE



- Autisti
- Delegati vendite/rapporti clienti
- Ricevimento merci e magazzinaggio
- Ricevimento merci - ordini fornitori
- Sviluppo clienti
- C.E.D.
- Direzione generale
- Padroncini
- Servizi interni - recupero imballi - pulizie
- Ufficio acquisti
- Contabilità
- Fatturazione ordini clienti
- Preparatori ordini clienti
- Logistica spedizioni ordini clienti

Segue...

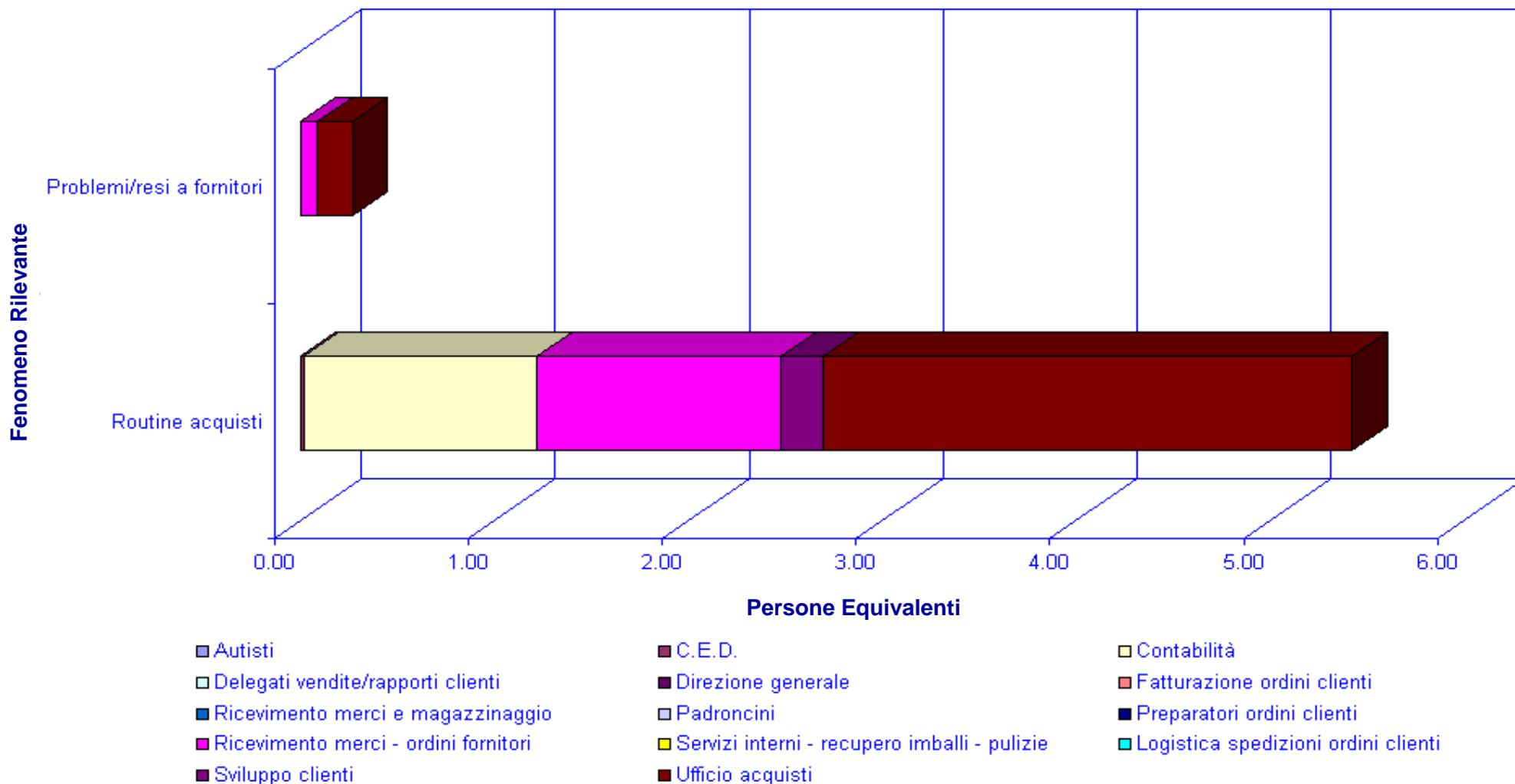
PERSONE EQUIVALENTI (Suddivise per unità organizzativa)
PER FENOMENO RILEVANTE



- | | | |
|--|--|---------------------------------------|
| ■ Autisti | ■ C.E.D. | ■ Contabilità |
| ■ Delegati vendite/rapporti clienti | ■ Direzione generale | ■ Fatturazione ordini clienti |
| ■ Ricevimento merci e magazzinaggio | ■ Padroncini | ■ Preparatori ordini clienti |
| ■ Ricevimento merci - ordini fornitori | ■ Servizi interni - recupero imballi - pulizie | ■ Logistica spedizioni ordini clienti |
| ■ Sviluppo clienti | ■ Ufficio acquisti | |

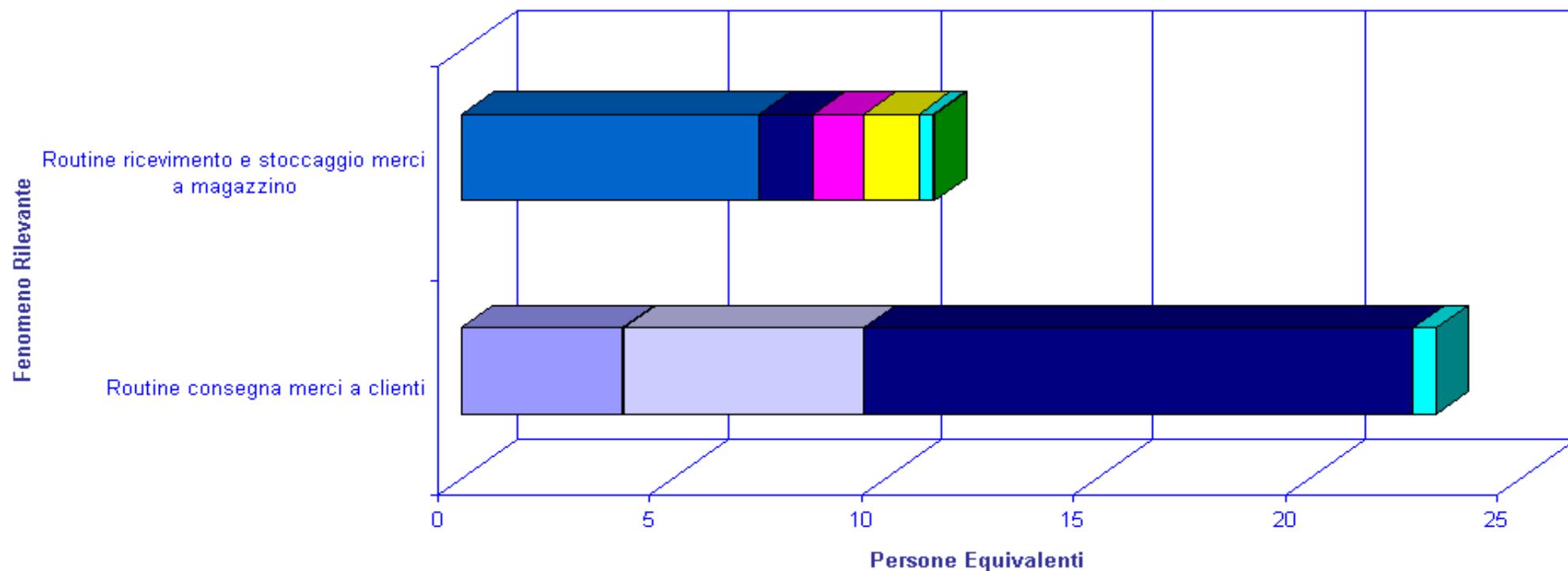
Segue...

PERSONE EQUIVALENTI (Suddivise per unità organizzativa)
PER FENOMENO RILEVANTE



Segue...

PERSONE EQUIVALENTI (Suddivise per unità organizzativa)
PER FENOMENO RILEVANTE



- Autisti
- Delegati vendite/rapporti clienti
- Ricevimento merci e magazzinaggio
- Ricevimento merci - ordini fornitori
- Sviluppo clienti
- C.E.D.
- Direzione generale
- Padroncini
- Servizi interni - recupero imballi - pulizie
- Ufficio acquisti
- Contabilità
- Fatturazione ordini clienti
- Preparatori ordini clienti
- Logistica spedizioni ordini clienti

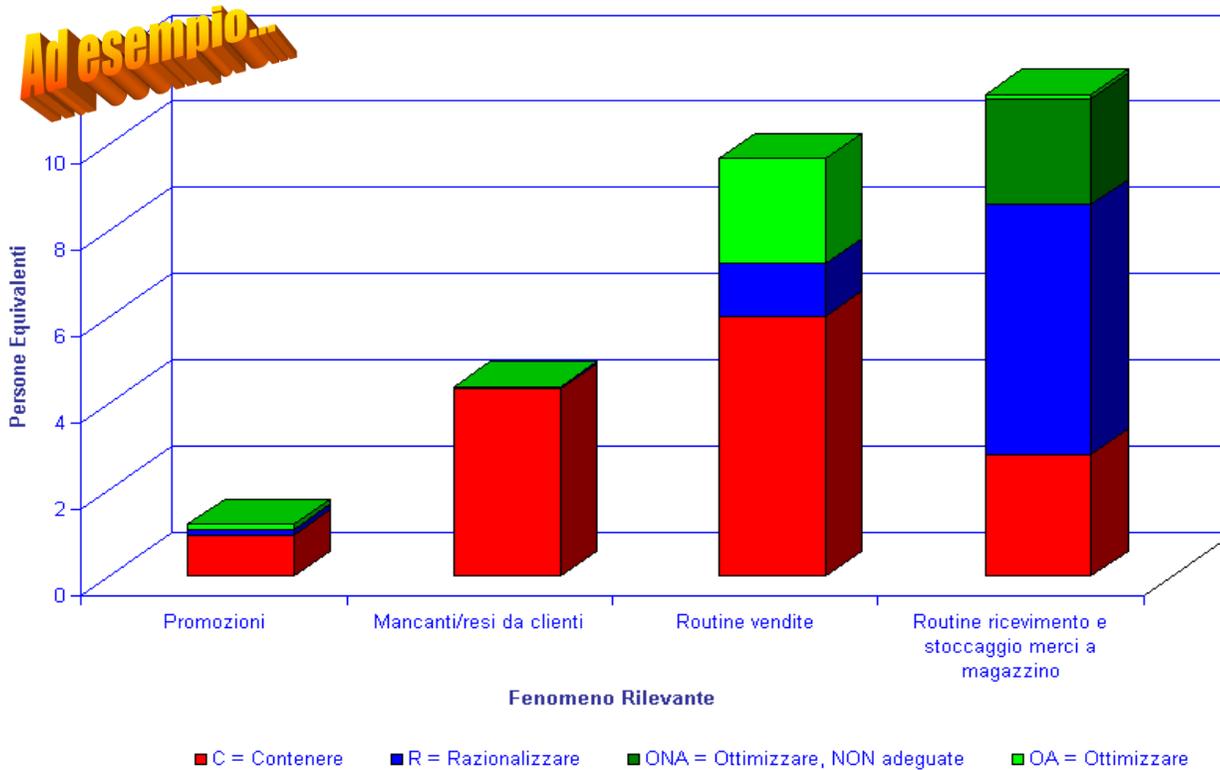
IL COINVOLGIMENTO DELLE UNITA' ORGANIZZATIVE NEI PROCESSI GESTIONALI

Unità Organizzative	Artisti	C.E.D.	Contabilità	Delegati vendite/rapporti clienti	Direzione generale	Fatturazione ordini clienti	Ricevimento merci e magazzino	Padroncini	Preparatori ordini clienti	Ricevimento merci - ordini fornitori	Servizi interni - recupero imballi - pulizie	Logistica spedizioni ordini clienti	Sviluppo clienti	Ufficio acquisti
1. Definire i principi strategici, organizzativi e del sistema qualità														
2. Budgeting e reporting: pianificare e controllare la dimensione economico finanziaria														
3. Comprendere i fabbisogni del mercato e definire l'offerta di prodotto/servizio														
4. Progettare, realizzare e mantenere la rete logistico-distributiva														
5. Avviare e sviluppare le relazioni con i clienti, ricevere l'ordine e curare l'incasso														
6. Svolgere le operazioni di preparazione della merce e consegnare al cliente														
7. Progettare ed erogare i servizi aggiuntivi/soluzioni personalizzate al cliente														
8. Approvvigionarsi: definire i contratti di acquisto, emettere l'ordine e stoccare la merce a magazzino														
9. Rappresentare le risultanze di bilancio e gestire il ciclo amministrativo e finanziario														
10. Amministrare, selezionare, assumere e valutare il personale														
11. Sviluppare il sistema qualità ed il sistema informativo/informatico														

Eliminando le attività da “Contenere”
si garantisce l’erogazione dei servizi finali?



PERSONE EQUIVALENTI PER FENOMENO RILEVANTE



In realtà “si fa ciò che si dovrebbe fare”...
impegnando meno persone e quindi sostenendo minori costi!



DA ULTIMO SI RICORDI CHE:



**AI PROCESSI E AI FENOMENI RILEVANTI
SONO STATI ATTRIBUITI, ATTRAVERSO ALCUNI PARAMETRI
(*SPESSO STIMATI*), I COSTI DEL PERSONALE (£. 4.644.441.233)
ED ALTRE VOCI DI SPESA (£. 3.331.062.171
DI CUI £.182.731.008 NON ATTRIBUIBILI)**



**PER VALUTARE GLI INTERVENTI DA ATTUARE
E' OPPORTUNO RIFLETTERE SULLE DIVERSE PRIORITA'
METTENDO IN RELAZIONE:**

TIPOLOGIE DI PROBLEMI

E

AREE GESTIONALI CRITICHE

**NEL LUCIDO SUCCESSIVO
VIENE OFFERTO UNO SCHEMA DI SINTESI**



	TIPOLOGIE DI PROBLEMI											
	Persone/ Competenze			Struttura organizzativa			Obiettivi/ Sistemi operativi			Strumenti informativo- informatici		
	Non critico	Adeguito	Non Adeguito	Non critico	Adeguito	Non Adeguito	Non critico	Adeguito	Non Adeguito	Non critico	Adeguito	Non Adeguito
AREE GESTIONALI CRITICHE												
Ricerca nuovi clienti, avviare e mantenere relazioni		→										
Analizzare le tendenze del mercato e definire assortimento, listini e promozioni								→				
Ricevere l'ordine da cliente e curarne l'evasione												
Fatturare a clienti e curare l'incasso dei prodotti venduti												
Definire e aggiornare il programma delle consegne								→				
Effettuare le operazioni di preparazione della merce per la consegna												
Espletare pratiche resi da clienti												
Budgeting e reporting												
Ricevere, controllare e stoccare merci a magazzino												
Espletare pratiche resi a fornitori												
Provvedere al pagamento dei fornitori												
Svolgere operazioni di rilevazione contabile e finanziaria												