

Orientare il cambiamento con il check-up aziendale

mondainipartners
DC DIMENSIONE CONSULTING

di Maria Teresa Speziale Mondaini Partners - Dimensione Consulting

Qualora un'impresa mostri i sintomi di un'esigenza di rinnovamento è compito del management saper orientare in modo efficace e produttivo le risorse.

Per fare questo è però necessario ripartire da un'analisi approfondita, globale ed oggettiva della situazione, dei problemi insorti e delle possibili cause. S'impone appunto un check-up dello stato dell'intera azienda come nel caso proposto.

Introduzione

Le decisioni di cambiamento, tipicamente riservate ai livelli superiori della piramide aziendale, possono essere innescate da svariate circostanze, reali o potenziali, interne o esterne all'azienda.

Tuttavia, quando il «vertice» decide di intraprendere un sentiero innovativo, accettando tutti i rischi e le difficoltà che qualsiasi cambiamento comporta, la sua scelta è sempre riconducibile in definitiva alla percezione di un problema da risolvere o di un'opportunità da cogliere.

In particolare, in presenza di un vertice con atteggiamento lungimirante ed anticipatorio, è probabile che alla base della spinta evolutiva vi sia la capacità di cogliere i segnali deboli provenienti dall'ambiente e l'intuizione di interessanti occasioni di sviluppo o di possibili minacce per l'azienda. Se invece gli organi di governo aziendale si limitano a ricercare le modalità più congrue per reagire agli eventi, la necessità di intraprendere nuovi percorsi emerge soltanto di fronte al manifestarsi di forti difficoltà gestionali o alla rilevazione di pericoli tali da compromettere la stessa continuità aziendale.

Non sempre però la percezione di chi ha in pugno le sorti dell'azienda, per quanto possa sembrare esatta e rilevante, è sufficiente per orientare nella giusta direzione il cambiamento.

In realtà, la corretta individuazione dei problemi e delle opportunità aziendali dovrebbe rappresentare il risultato di un'analisi organica dei principali aspetti della gestione, volta a cogliere le interazioni e le interdipendenze tra i diversi elementi che compongono il sistema-azienda.

Ricorrendo ad una nota metafora, si può affermare che l'osservazione di un singolo aspetto della gestio-

ne, a prescindere da un approccio sistemico, equivale ad esaminare il singolo albero perdendo di vista l'intera foresta.

Se la scomposizione analitica è indispensabile per fronteggiare la complessità, la ricomposizione sintetica si prefigge l'obiettivo altrettanto importante di ricondurre ad unità le diverse parti del sistema, rendendo accettabile la perdita informativa inevitabilmente connessa alla semplificazione.

Pertanto è senz'altro opportuno, se non addirittura vitale per qualsiasi azienda, condizionare le decisioni di cambiamento allo svolgimento di un check-up completo del proprio stato di salute, al fine di integrare la conoscenza della dinamica reddituale, finanziaria e patrimoniale con la diagnosi strategico-organizzativa.

Spesso un check-up condotto secondo questo approccio porta alla luce esigenze e fabbisogni, che a prima vista la Direzione non aveva avvertito, orientando così il cambiamento verso obiettivi prioritari e più coerenti con il business, rispetto a quelli inizialmente previsti.

Si illustra di seguito un possibile percorso di analisi, premettendo che è nostro obiettivo evidenziare i benefici di un procedimento sistemico, al di là dei metodi e degli strumenti specifici da noi suggeriti, che possono essere sostituiti da altri ugualmente validi.

L'approccio in esame presenta, nei suoi tratti generali, una validità indipendente dalla tipologia di attività e dalla dimensione aziendale, pur necessitando di un maggior livello di approfondimento e di strumenti più sofisticati per essere applicato in ambiti aziendali caratterizzati da una maggiore complessità.

Premessa metodologica

Da un punto di vista metodologico, un check-up aziendale completo dovrebbe articolarsi in almeno tre parti:

- 1) un check-up economico-finanziario-patrimoniale, volto ad esaminare la redditività operativa e generale, la situazione della liquidità e la solidità patrimoniale;
- 2) un check-up strategico, per pervenire alla selezione delle strategie più idonee, a partire da una corretta definizione del business aziendale e dalla diagnosi del posizionamento strategico;
- 3) un check-up organizzativo-gestionale, finalizzato a verificare il grado di coerenza esistente tra la strategia in atto e la struttura organizzativa, nonché l'efficienza e l'efficienza delle prestazioni dei singoli processi gestionali.

Come qualsiasi strumento o metodologia a supporto delle decisioni aziendali, il check-up integrato può raggiungere un grado più o meno elevato di dettaglio, sulla base della tradizionale valutazione del rapporto costi/benefici con riferimento allo specifico contesto aziendale preso in esame.

Prima fase: analisi delle performance economico-finanziarie

Il primo oggetto di analisi, in grado di garantire un livello base di conoscenza dell'andamento della gestione, è senza dubbio rappresentato dal bilancio d'esercizio (1), che, in quanto strumento informativo obbligatorio, è a disposizione della Direzione anche in realtà aziendali di limitate dimensioni.

È appena il caso di ricordare che l'interpretazione del bilancio si avvale di alcuni strumenti specifici, quali:

- il conto economico e lo stato patrimoniale riclassificati, secondo diverse metodologie alternative;
- il rendiconto finanziario, che giunge alla determinazione del cash-flow aziendale, sempre secondo differenti approcci metodologici;
- gli indici economico-finanziari, che si sviluppano secondo l'articolazione dell'«Albero DuPont» e rivestono una valenza segnaletica dello stato di salute dell'azienda.

Il bilancio d'esercizio, che si presume redatto nel rispetto del principio della neutralità dell'informativa nei confronti dei differenti destinatari, dovrà essere preliminarmente depurato da eventuali operazioni accessorie, quali ad esempio la vendita di immobili con realizzo di plusvalenze, che potrebbero compromettere la significatività dell'analisi.

Inoltre, per cogliere il trend delle performance economiche, finanziarie e patrimoniali, è opportuno prendere in considerazione una serie storica di bilanci, comprendente almeno quelli relativi agli ultimi tre esercizi.

L'utilizzo del bilancio d'esercizio a fini diagnostici dovrebbe garantire, nell'economia del complessivo percorso di analisi, l'ottenimento di un cruscotto di

indicatori, in grado di individuare le eventuali «aree gestionali critiche», dalle quali dipende, in chiave prospettica, il successo o l'insuccesso di un'impresa.

Alle fasi successive della diagnosi spetta il compito di indagare a fondo sulle cause di queste criticità, al fine di individuare la giusta direzione del cambiamento.

Nel caso in cui l'analisi di bilancio abbia segnalato la presenza di anomalie in alcuni aspetti della gestione, il check-up dovrà essere in grado di approfondire la diagnosi delle possibili cause, chiarendo se le criticità riscontrate sono connesse a difficoltà strutturali, che comportano la necessità di rivedere il rapporto impresa-ambiente, oppure a difficoltà operative, che si traducono in performance scadenti dei processi gestionali.

Si rende quindi necessaria una verifica che, partendo dall'analisi strategica, giunga alla valutazione dell'efficienza e dell'efficienza dei singoli processi aziendali, quali flussi di attività che, mediante il coinvolgimento trasversale delle differenti funzioni, dovrebbero garantire l'implementazione delle strategie prescelte e la creazione di valore per il cliente.

Seconda fase: la diagnosi strategica

La seconda fase del check-up si snoda secondo uno schema che, traendo spunto da celebri contributi forniti dalla letteratura sulla pianificazione strategica, prende avvio con la definizione del business aziendale (2) per approdare alla valutazione e selezione delle strategie da porre in atto.

La corretta individuazione dei confini del business in cui opera un'azienda si può effettuare mediante l'utilizzo di uno spazio ideale, proposto originariamente da Abell (3), delimitato da tre dimensioni:

- i gruppi di clienti ai quali ci si vuole rivolgere;
- le funzioni svolte, ovvero le esigenze che si vogliono soddisfare;
- le tecnologie o le attività in grado svolgere tali funzioni.

Questo momento riveste un'importanza cruciale per un'efficace diagnosi strategica ed è spesso contestuale alla formulazione della *mission*, che esprime le finalità istituzionali ed orienta la definizione degli obiettivi aziendali, e della *vision*, cioè della posizione competitiva che l'azienda intende raggiungere nel

Note:

(1) L'analisi dell'andamento della gestione nei suoi aspetti reddituali, patrimoniali e finanziari può prendere in considerazione, oltre al bilancio d'esercizio pubblicato, anche bilanci interni redatti a fini conoscitivi, bilanci consuntivi e preventivi, bilanci annuali ed infrannuali, dati extraccontabili. Si veda a tal proposito: Invernizzi G., Molteni M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Milano, Etas Libri, 1990.

(2) Sul tema della corretta definizione del business aziendale si rimanda a: Gamberini F., «Definire il business nel settore del packaging» in *Amministrazione & Finanza*, n. 24/2002.

(3) Per approfondimenti si veda: Abell D. F., *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980; trad. it. *Business e scelte aziendali*, Milano, IPSOA, 1986.

lungo periodo (oltre i 5 anni), al fine di soddisfare appieno la propria *mission*.

Il passo successivo è rappresentato dalla costruzione della *SWOT Analysis* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) (4), che sintetizza l'analisi delle risorse interne e dello scenario competitivo, incrociando i punti di forza e di debolezza relativi all'azienda, con le minacce e le opportunità provenienti dall'ambiente esterno.

La vasta gamma di informazioni raccolte durante il percorso di analisi strategica, tra cui quelle ottenute mediante la *SWOT Analysis*, dovrebbe essere organizzata in schemi e matrici, selezionando, tra le numerose alternative proposte dalla letteratura e dalla prassi, quelli che risultano più adeguati in relazione ai differenti scopi conoscitivi ed alla tipologia di informazioni disponibili.

Un quadro di riepilogo, completo e sintetico al tempo stesso, agevola notevolmente la valutazione delle alternative strategiche e rende possibile una selezione consapevole delle strategie più idonee ad assicurare lo sviluppo aziendale.

Per questo motivo può essere opportuno l'utilizzo delle note matrici per l'analisi del portafoglio aziendale (5), che riconducono tutte le informazioni raccolte a due parametri indipendenti: l'attrattività del mercato di riferimento e la competitività dell'azienda nei diversi business che costituiscono il suo portafoglio.

Seppur con tutte le difficoltà di elaborazione e i limiti all'applicazione delle matrici, la valutazione approfondita del portafoglio di business, in rapporto agli obiettivi che l'azienda si prefigge di raggiungere, costituisce il fulcro della diagnosi strategica, su cui si basa la formulazione delle strategie per il perseguimento di un vantaggio competitivo difendibile.

Questa parte del check-up presenta il grande pregio di chiarire la natura, strutturale o contingente, delle criticità evidenziate attraverso l'analisi delle performance, creando i presupposti per l'adozione di scelte strategiche coerenti con gli obiettivi aziendali.

Purtroppo, specialmente nel tessuto imprenditoriale del nostro Paese, le motivazioni strutturali che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali vengono spesso ignorate per diversi motivi, tra cui l'eccessivo peso attribuito dalla Direzione agli aspetti più operativi e quotidiani della gestione.

Un aspetto irrinunciabile per la crescita aziendale è rappresentato, oggi più che mai, proprio dalla comprensione da parte della classe manageriale ed imprenditoriale della necessità di spostare il *focus* dalla routine quotidiana delle operazioni produttivo-distributive alle decisioni di carattere strategico, che richiedono grande attenzione ed adeguati supporti per guidare l'azienda verso il successo.

Terza fase: analisi organizzativo-gestionale

La fase conclusiva del check-up mira a verificare il grado di coerenza esistente tra strategia e struttura

da un lato e tra strategia e processi gestionali dall'altro lato.

Per quanto riguarda il primo aspetto, è ormai noto che l'implementazione delle strategie deliberate può essere facilitata dalla progettazione di una struttura organizzativa adeguata (6), anche se, soprattutto in contesti aziendali maturi, l'assetto organizzativo esistente può condizionare a sua volta le scelte strategiche.

Il check-up organizzativo dovrebbe valutare l'adeguatezza della struttura, a livello di unità organizzative (macrostruttura) e di singole posizioni all'interno di ciascuna unità (microstruttura), offrendo, se necessario, spunti di miglioramento della coerenza tra la sfera organizzativa e le linee guida strategiche.

Infine, un'indagine approfondita delle motivazioni alla base di un andamento economico-finanziario-patrimoniale poco soddisfacente non può tralasciare l'analisi dei processi gestionali e la verifica della rispondenza degli obiettivi di processo agli obiettivi generali dell'azienda. Le criticità messe in evidenza con la prima fase del check-up potrebbero infatti essere riconducibili a problemi di efficacia e di efficienza della gestione operativa, relativi a uno o più processi (7).

In quest'ultima ipotesi, il percorso di diagnosi si concluderà con la formulazione di possibili soluzioni atte a colmare il gap esistente tra stato attuale e prestazioni-obiettivo dei singoli processi, al fine di garantire il perseguimento degli obiettivi aziendali mediante il contributo di tutti i team di processo.

Si presenta, di seguito, il caso di un'azienda commer-

Note:

(4) Le idee base del modello SWOT, che hanno acquisito notorietà con le pubblicazioni di Kenneth Andrews e di altri studiosi di strategia di Harvard, si possono ricondurre al saggio di Selznick P., *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, Row, Peterson, 1957; trad. it. *La leadership nelle organizzazioni: un'interpretazione sociologica*, Milano, Angeli, 1976.

(5) Esistono svariati metodi di analisi, che utilizzano differenti indicatori per misurare i parametri di attrattività e competitività. I più noti sono il metodo adottato dal Boston Consulting Group (BCG), detto matrice «crescita-quota di mercato relativa» [Henderson, 1979 e Boston Consulting Group, 1982], ed il metodo attribuito a General Electric e McKinsey, detto matrice «attrattività-competitività» [Hussey, 1978; Abell e Hammond, 1986; Day, 1991]. Per approfondimenti si ricorda che un intero capitolo sulle matrici di portafoglio è presentato da Invernizzi G., in *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 1999; interessanti spunti operativi sono forniti inoltre da Hofer C.W., Schendel D. in *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St. Paul, West, 1978; trad. it. *La formulazione della strategia aziendale*, Milano, Angeli, 1988.

(6) Il paradigma «strategia-struttura» è stato introdotto nella letteratura economica da Chandler in *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MIT Press, 1962; trad. it. *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Milano, Angeli, 1987.

(7) Sul tema della coerenza tra strategia a livello aziendale e gestione operativa si rimanda a: Mondaini D., Stancari A., Speciale M.T., «Una «vision» integrata per competere con successo» in *Amministrazione & Finanza*, n. 6/2001.

ziale di medie dimensioni, che, inizialmente spinta dalla volontà di migliorare le proprie performance attraverso la risoluzione di alcuni problemi operativi spiccioli, decide di effettuare un check-up strutturato secondo la metodologia appena illustrata, grazie al quale scopre la necessità di rivedere urgentemente il posizionamento strategico dei propri business.

Il caso Aurolux Srl

Nella primavera del 1988 il Sig. Diamantini, forte di una consolidata esperienza nel commercio al dettaglio di orologi, articoli di gioielleria ed argenteria, acquisita fin da ragazzo nel negozio di paese gestito dal padre, costituisce la Aurolux Srl e stipula un contratto di affitto di azienda con un centro commerciale, con l'intenzione di trasferire in un nuovo punto vendita la propria attività.

La nuova formula imprenditoriale si rivela fin da subito vincente e, nell'arco di un decennio, l'azienda si afferma nel suo settore di attività come la principale catena di negozi in ambito regionale, aprendo 15 punti vendita e sfiorando i 10.000 KEU di fatturato nell'esercizio 2001.

Il percorso di crescita aziendale secondo una strategia di integrazione orizzontale conduce, sul piano organizzativo, alla realizzazione di una struttura a succursali, che si caratterizza per l'esistenza di un legame di forte dipendenza dei differenti punti vendita dalla Direzione Generale.

In questo tipo di struttura, il Presidente del Consiglio di Amministrazione e Direttore Generale dell'azienda, accentra il coordinamento del personale commerciale, operativo presso i punti vendita, e del personale chiamato a garantire un adeguato supporto logistico, amministrativo, organizzativo e informatico. Con il progressivo sviluppo dell'azienda, cresce il disagio avvertito dalla Direzione nella gestione del personale addetto alla vendita, che nel 2002 si compone di circa 70 unità e manifesta, a parte qualche eccezione, interessi ed atteggiamenti in aperto contrasto con gli obiettivi aziendali.

Nel corso degli anni, la Direzione, sempre più convinta della rilevanza di questo problema e del suo forte impatto negativo sulle performance aziendali, sperimenta diverse soluzioni, che tuttavia non sembrano produrre il cambiamento desiderato.

Come ultimo tentativo, si decide, non senza una buona dose di scetticismo, di sottoporre l'azienda ad un'accurata diagnosi, a partire dall'analisi dei numeri presentati nei bilanci degli ultimi esercizi.

Individuazione delle aree critiche

L'analisi dei principali indicatori economici mette in evidenza un deciso calo della redditività dei mezzi propri (R.O.E.), che si può attribuire in larga misura ad un peggioramento della gestione caratteristica, segnalato da una sensibile diminuzione (dal 17%

all'8% in quattro anni) della redditività del capitale investito (R.O.I).

In presenza di un fatturato netto e di un ammontare di capitale investito sostanzialmente invariati, le vendite generano una minore redditività (R.O.S.), soprattutto a causa di una maggiore incidenza dei costi del personale. Comprimendosi il reddito operativo, si assottiglia anche il risultato d'esercizio, dato il modesto impatto della gestione finanziaria e straordinaria.

Il tasso di rigiro del capitale investito si attesta su valori costanti ma un pò inferiori alla media per i business in cui opera Aurolux, per via di un tasso di rotazione della merce in magazzino poco soddisfacente.

Tra l'altro pur operando in business ad incasso immediato, l'azienda vede peggiorare il suo ciclo monetario, in seguito alla riduzione della durata dei debiti commerciali e del tasso di rigiro delle rimanenze.

L'apparente miglioramento della situazione della liquidità, evidenziato da un trend favorevole degli indicatori finanziari e da un significativo incremento del cash-flow potenziale e reale, risulta tuttavia attribuibile quasi esclusivamente al flusso di liquidità generato dalla vendita di locali destinati all'attività commerciale e al successivo acquisto di immobili di valore inferiore.

L'unico aspetto a non destare preoccupazione è rappresentato dalla solidità patrimoniale, garantita da un patrimonio netto in grado da solo di coprire ampiamente il complessivo ammontare di immobilizzazioni.

Questo primo quadro dell'andamento delle performance aziendali induce ad indagare più in profondità su alcune aree critiche, quali il costo del personale e la composizione delle scorte, oltre ad accendere una spia importante sulla rilevazione di un fatturato piuttosto stagnante.

Vedremo come le prime due criticità vengano ricondotte a problemi di gestione operativa, a differenza del terzo aspetto che segnala invece la presenza di una rilevante minaccia ambientale da fronteggiare mediante una soluzione di carattere strategico.

Evoluzione del portafoglio di business

Il nostro approccio metodologico suggerisce, a questo punto, di far luce sulla natura della principale minaccia proveniente dall'esterno, mediante una corretta definizione del portafoglio di business, al fine di valutare le possibili ripercussioni sulle performance aziendali e di porre adeguate premesse per la selezione di strategie idonee a trasformare il pericolo in opportunità.

Considerando lo spazio tridimensionale rappresentato in Tavola 1, la direzione acquisisce una nuova consapevolezza, di fondamentale importanza dal punto di vista strategico: Aurolux opera in quattro aree di business, quindi in quattro ambiti competitivi distinti. A ben vedere, l'offerta aziendale spazia all'interno di quattro settori (orologeria; gioielleria/oreficeria, ar-

Pianificazione e controllo

genteria e accessori con marchio Swatch), con l'obiettivo di soddisfare un'unica funzione d'uso, che si può sintetizzare nella definizione «accessori da indosso o da arredo» per un unico gruppo di acquirenti, costituito da privati con disponibilità di spesa medio-bassa. Per ognuno dei business individuati si effettua poi la SWOT Analysis, che nel caso specifico evidenzia, accanto alle differenze tra le diverse aree di attività, anche l'esistenza di minacce e punti di debolezza relativi all'intera azienda, quali:

- le pesanti condizioni imposte dai centri commerciali, dotati di forte potere contrattuale;
- le notevoli difficoltà di gestione del personale;
- la contingente contrazione della domanda, relativa soprattutto all'attuale target di clienti.

Il terzo aspetto merita particolare attenzione poiché spiega in larga misura il sostanziale ristagno del fatturato negli ultimi esercizi, facendo intravedere il rischio di un sensibile calo delle vendite nell'immediato futuro.

Per ricercare una soluzione a questo e ad altri problemi, la direzione procede alla costruzione di una matrice di portafoglio del tipo McKinsey (Tavola 2), riconducendo le svariate informazioni raccolte sui differenti business a due insiemi di indicatori, atti a valutare rispettivamente l'attrattività del mercato e la competitività dell'azienda (8).

Prendendo in esame il posizionamento dei differenti business, si riscontra la sostanziale equivalenza di tre aree di attività, che sembrano caratterizzate da un livello medio di attrattività e competitività, quindi meglio posizionate rispetto al business degli accessori Swatch, intaccato negli ultimi anni da una progressiva perdita di *appeal* del marchio e da una concorrenza sempre più agguerrita.

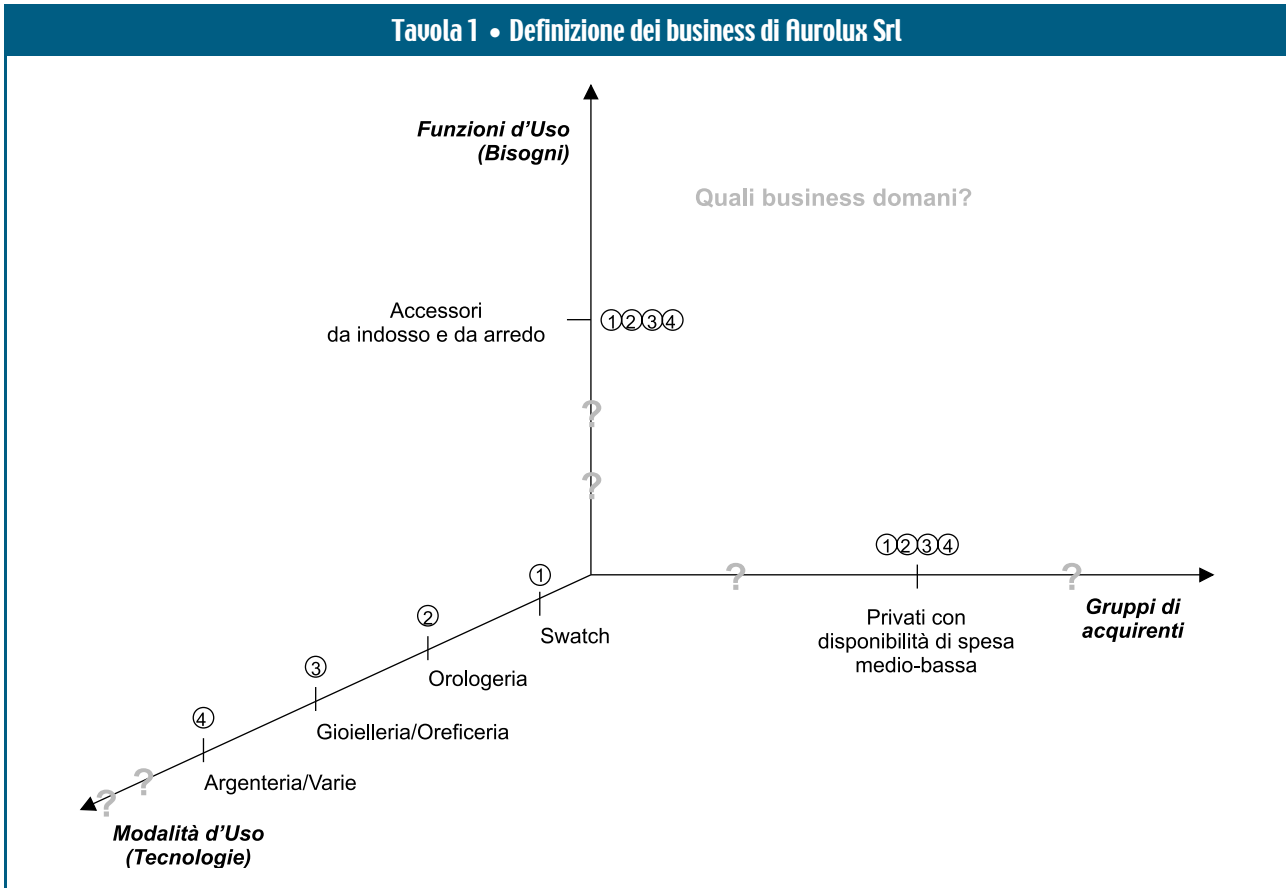
Una lettura della rappresentazione matriciale, in ottica dinamica, suggerisce pertanto come auspicabile percorso evolutivo del portafoglio di business l'adozione di una strategia di diversificazione correlata, diretta allo sviluppo più o meno spinto delle attuali aree di attività e, soprattutto, all'ingresso in nuovi business attrattivi, correlati a quelli già esistenti.

L'azienda ha l'opportunità di diversificare le nuove attività, in modo da acquisire un target di clientela

Nota:

(8) Esistono diversi criteri di valutazione delle dimensioni della matrice, da selezionare e ponderare adeguatamente in relazione alla natura dei business esaminati; a titolo esemplificativo, si riporta una possibile lista di indicatori: accessibilità del mercato, tasso di crescita, lunghezza del ciclo di vita, potenziale del margine lordo, forma di concorrenza, possibilità di differenziazione, concentrazione della clientela (per l'attrattività); quota di mercato, prezzo di costo, qualità caratteristiche, livello di controllo della tecnica, canali di vendita, notorietà/immagine (per la competitività).

Tavola 1 • Definizione dei business di Aurolux Srl



Pianificazione e controllo

più elevato, almeno sotto il profilo della disponibilità di spesa, sfruttando risorse immateriali comuni, quali i marchi commerciali, l'immagine aziendale e la capacità organizzativa, senza tuttavia appesantire eccessivamente la struttura.

Da queste considerazioni emerge, in definitiva, la necessità di riformulare la *vision* aziendale, come sintetizzato in Tavola 3, al fine di riportarla in linea con l'evoluzione della posizione competitiva di Aurolux.

Verifica della coerenza strategia-struttura e miglioramento dei processi aziendali

Come già accennato nell'introduzione al caso, siamo in presenza di una struttura organizzativa piuttosto semplice e piatta, in cui il Direttore Generale selezio-

na e coordina direttamente i suoi dipendenti, ai quali affida la gestione esecutiva.

La struttura a succursali risulta perfettamente coerente con la strategia di integrazione orizzontale perseguita da Aurolux fin dalla nascita, con moltiplicazione dei punti vendita sul territorio regionale e realizzazione di economie di scala.

Una revisione della struttura, che non sembra quindi opportuna nel breve periodo, si potrebbe ipotizzare qualora il percorso di diversificazione correlata conducesse ad uno sviluppo aziendale talmente consistente da richiedere l'adozione di una struttura multidivisionale articolata per business.

Infine, la parte conclusiva del check-up, in ordine logico, è costituita dall'analisi delle attività e dei processi gestionali, secondo la metodologia che realizza la fusione tra la percezione dell'azienda da parte del vertice (*top-*

Tavola 2 • Matrice attrattività-competitività di Aurolux Srl

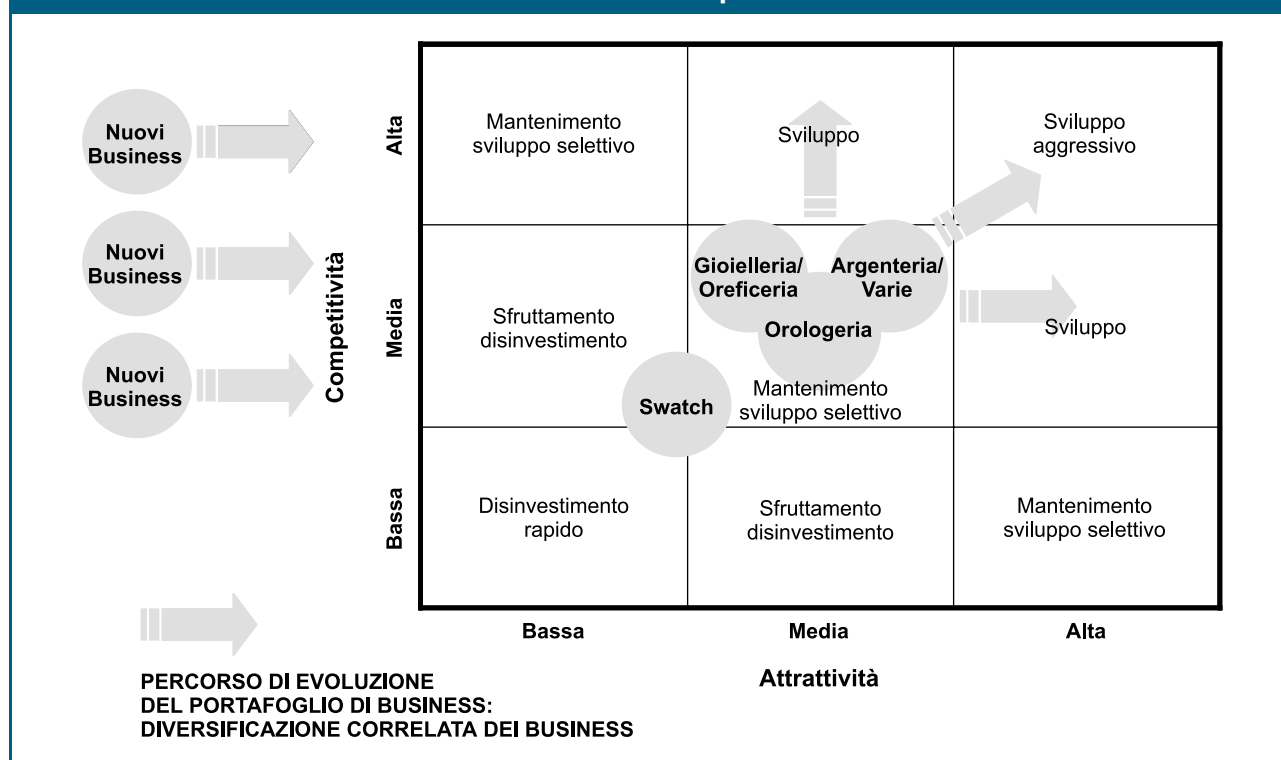
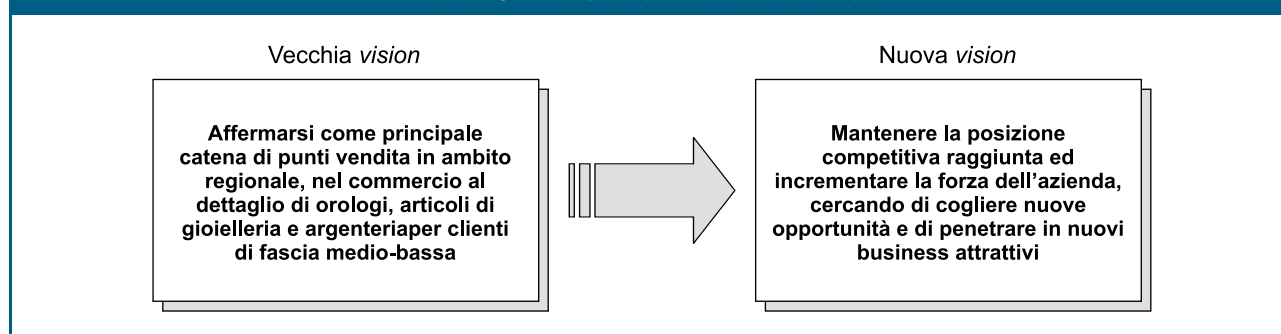


Tavola 3 • Evoluzione della *vision* aziendale



down) e le informazioni raccolte sul campo mediante le interviste ai dipendenti aziendali (*bottom-up*) (9).

Il disegno della mappa raffigurata in Tavola 4, la definizione di obiettivi di processo coerenti con gli obiettivi aziendali e l'analisi delle singole attività all'interno di ciascun flusso gestionale permettono di valutare il divario esistente tra stato dell'arte e prestazioni attese, ponendo le premesse per l'individuazione di spunti di miglioramento relativi ai singoli processi (10).

Le linee guida per incrementare le performance dei processi aziendali, in un orizzonte di tempo triennale, sono sintetizzate in Tavola 5.

Conclusioni

Il caso presentato evidenzia i benefici connessi all'adozione di un check-up sistemico, ma al tempo stesso abbastanza flessibile da trovare applicazione in qualsiasi contesto imprenditoriale, in termini di acquisizione di una maggiore consapevolezza dell'identità aziendale e delle criticità da risolvere.

La Direzione di Aurolux Srl, seguendo questa metodologia, ha identificato meglio i business e le problematiche aziendali, apprendendo che a volte un'eccessiva attenzione alla gestione operativa può impedire ai decisori di accorgersi dell'urgenza di valutazioni e soluzioni di carattere strategico, sicuramente più importanti per il futuro dell'azienda.

Il valore aggiunto di questo percorso di diagnosi, rispetto ad altri possibili approcci, risiede principal-

mente nel conciliare l'esame delle performance economico-finanziarie, mediante la riclassificazione e l'interpretazione del bilancio d'esercizio, con l'analisi strategica e con la valutazione della coerenza organizzativa e delle prestazioni dei processi gestionali.

Si sottolinea, in particolare, l'importanza di includere nell'ambito del check-up riflessioni strategiche, volte a verificare l'esistenza di eventuali motivazioni strutturali alla base delle criticità emerse dall'analisi dei bilanci degli ultimi esercizi.

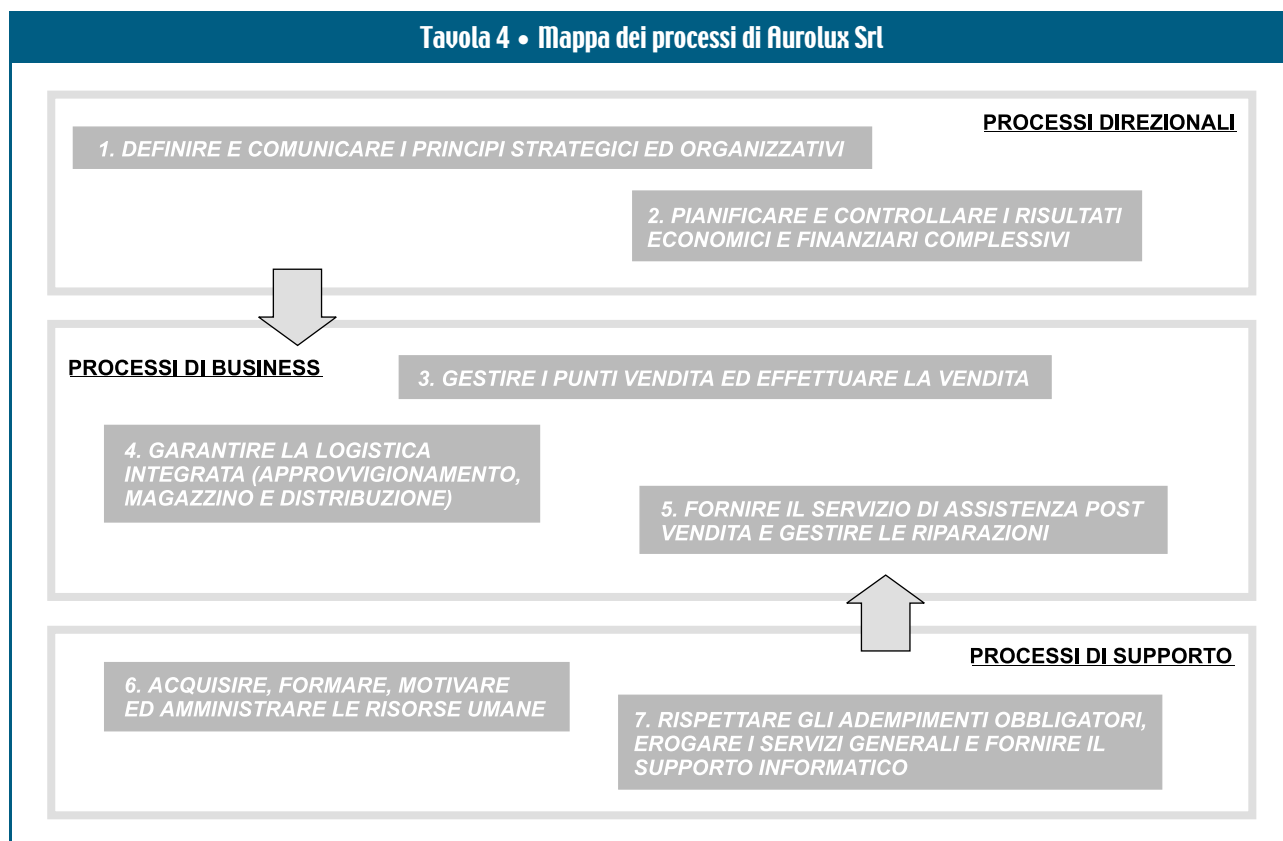
Per concludere, non si può orientare in maniera consapevole il cambiamento, se non ricordando che l'azienda è un sistema composto da tanti elementi interdipendenti e che la diagnosi di una sola parte del sistema conduce quasi sempre a valutazioni fuorvianti circa lo stato di salute complessivo e le priorità di intervento atte a garantirne la sopravvivenza e la crescita.

Note:

(9) Sul tema della gestione aziendale per processi si veda: Mondaini D., «Gestire il cambiamento, organizzandosi per processi» in *Amministrazione & Finanza*, n. 20/1999; «Rappresentare e analizzare l'impresa "per processi"» in *Amministrazione & Finanza*, n. 21/1999; «Riorganizzare i processi critici per migliorare le prestazioni d'impresa» in *Amministrazione & Finanza*, n. 22/1999.

(10) Per l'illustrazione di un possibile percorso di valutazione della criticità strategico-operativa dei processi aziendali, finalizzato all'individuazione di spunti di miglioramento, si rimanda a: Speciale M.T., «Matrice criticità/gap, uno strumento per migliorare i processi aziendali», in *Amministrazione & Finanza*, n. 22/2001.

Tavola 4 • Mappa dei processi di Aurolux Srl



Pianificazione e controllo

Tavola 5 • Linee guida per il miglioramento delle performance dei processi

Processi	2003	2004	Vision/spunti
1. Definire e comunicare i principi strategici e organizzativi	Processo di revisione della strategia a livello aziendale e redazione del manuale organizzativo di sede e di negozio per rafforzare anche i collegamenti fra queste due entità; lavoro sulla comunicazione trasversale.	Attuazione della diversificazione correlata, con ingresso in nuovi business collegati; forte presidio dei processi di gestione.	Processo sempre dipendente dall'intervento della Direzione ma organizzato e fluido; Piano Poliennale rivisitato annualmente; processi di gestione (per decidere cosa fare, come farlo e per eseguirlo) efficaci.
2. Pianificare e controllare i risultati economici e finanziari complessivi	Budget per business al più presto per esplicitare gli obiettivi; più attenzione alle scorte; strumenti di misurazione più completi.	Budget con implicazioni organizzative; messa a punto di indicatori di efficacia.	Processo presidiato e «preparato» per la Direzione che dovrà interpretare le informazioni e prendere decisioni.
3. Gestire i punti vendita ed effettuare la vendita	Continuità nelle iniziative di formazione e comunicazione; necessità di individuare «capi»; accettazione dell'aumento del turnover del personale come segnale di «svolta».	Consolidamento dei nuovi equilibri organizzativi.	Punti vendita integrati perfettamente con il resto dell'azienda; personale chiave (il capo) chiaramente identificato, coinvolto e consapevole; formazione «tirata» dal personale di vendita; grande flessibilità aziendale per turnover fisiologico.
4. Garantire la logistica integrata (approvvigionamento, magazzino e distribuzione)	Analisi incrociata scorte-consumi e rivisitazione politiche per business; individuazione di un chiaro responsabile di processo.	Consolidamento e miglioramento delle performance di processo.	Processo logistico fluido e scorte costantemente sotto controllo.
5. Fornire il servizio di assistenza post vendita e gestire le riparazioni	Misurazione per business dei ritardi rispetto alle attese dei clienti; report dei tempi per business; comunicazione ai clienti per ridurre le aspettative.	Formazione su riparazioni ed altri piccoli interventi tecnici.	Miglioramento complessivo del servizio al cliente.
6. Acquisire, formare, motivare ed amministrare le risorse umane	Creazione di almeno due chiari livelli: il primo su cui investire molto, il secondo su cui investire il minimo; miglioramento della ricerca del personale e del database dei CV.	Assegnazione di nuove deleghe al primo livello: i primi colloqui per le nuove assunzioni si fanno in negozio.	Processo di acquisizione continuo e non legato a fabbisogni contingenti; processo di delega «vero» verso gestori completi di negozi.
7. Rispettare gli adempimenti obbligatori, erogare i servizi generali e fornire il supporto informatico	Impostazione di politiche di pianificazione fiscale adeguate.	Consolidamento delle politiche fiscali.	Processo affidabile e funzionale alla società.