

Migliorare le performance della funzione amministrativa

mondainipartners
DG INVESTMENT CONSULTING

di **Davide Mondaini** e **Anna Lombardo**

Mondaini Partners Srl - Dimensione Consulting

Nei confronti dell'attività amministrativa in genere si è soliti cogliere una certa insofferenza da parte delle altre funzioni aziendali. L'accusa più spesso rivolta agli «amministrativi» riguarda la scarsa conoscenza del business d'impresa. Oggi però molte realtà puntano ad una ridefinizione dell'amministrazione al fine di incrementare il valore dell'azienda.

La funzione amministrativa e la creazione di valore aziendale

Le attività amministrative, cioè l'insieme dei compiti svolti principalmente dagli operatori della funzione amministrativa (1) per rilevare, verificare, comunicare ed interpretare accadimenti ed informazioni sono state considerate «pratiche manageriali» distanti dal cuore dell'azienda e pertanto meritevoli di scarsa attenzione.

Si concepiva l'amministrazione aziendale quasi come «un male necessario».

Le principali ragioni di tale atteggiamento, più volte riscontrato nei nostri interventi sul campo, sono da ricondurre, a nostro avviso, da una parte, alla rigidità-complexità del servizio amministrativo e dall'altra alla sua apparente lontananza dagli aspetti di gestione operativa. Fino a ieri, in effetti, i gradi di libertà consentiti dalla tecnologia e dalle normative esistenti erano piuttosto ridotti e la complessità effettiva, conseguenza dell'intervento di più persone in sequenze frammentate del lavoro amministrativo, risultava ingovernabile.

Per di più, lo scarso peso dei costi amministrativi, rispetto a quelli operativi, nonché la contestuale convinzione, da parte di molte Direzioni, del loro basso impatto sulla creazione di valore aziendale contribuivano a porre le attività amministrative e quindi la funzione amministrativa ai margini dell'azienda.

Attualmente, la maggior parte di queste convinzioni si sono andate via via modificando, pur con velocità diverse da impresa ad impresa, sia per il drastico miglioramento avvenuto nelle tecnologie informatiche e telematiche, sia per «un'aria nuova» che si respira in azienda e che sempre più si sta diffondendo anche nelle imprese di medie dimensioni.

Essa è il frutto di una nuova libertà di progettare e gestire i processi amministrativi nonché dell'assimilazione del fatto che le attività svolte nell'ambito della funzione amministrativa possono contribuire alla creazione di valore aziendale.

In conclusione, vogliamo rimarcare che attualmente esiste una tale ricchezza di connessioni fra i processi amministrativi e i processi di business che non deve stupire se l'ufficio amministrativo conosce alcuni fabbisogni specifici dei clienti addirittura più a fondo di alcuni addetti alle vendite.

Il disagio

Se da una parte non esistono dubbi (o almeno non dovrebbero esistere) sul fatto che la funzione amministrativa contribuisce in modo significativo alla creazione di valore, ed al miglioramento del servizio al cliente, dall'altra, siamo testimoni di un frequente disagio, della Direzione, relativamente a questa area aziendale.

A nostro parere, molte volte tale disagio è giustificato; e le cause principali sono da ricondurre alla scarsa attenzione dedicata alle performance amministrative.

Nessuno può negare che negli ultimi anni forte *focus* è stato posto ai processi di business; molte imprese hanno veramente ottenuto salti di prestazione su alcuni processi chiave e questo ha portato a rinviare,

Nota:

(1) Prevalentemente, le attività amministrative sono svolte da operatori della funzione amministrativa, ma non è raro incontrare aziende in cui alcune attività, tipicamente amministrative, sono svolte da altri uffici. Ad esempio nel caso che presentiamo le fatture fornitori per alcune tipologie di materiale vengono registrate in Co.ge. dall'ufficio Acquisti.

in alcuni casi, interventi su quelli che potremmo definire processi di supporto (2).

Le nuove tecnologie hanno dato una mano ma da sole non bastano ed in alcuni casi hanno contribuito a creare solo miraggi: «il nuovo sistema informativo risolverà tutti i nostri problemi amministrativi».

Per quanto anticipato, molte imprese si sono decise a seguire percorsi di miglioramento e crescita nell'ambito della funzione amministrativa, miglioramenti ottenibili attraverso fasi di lavoro distinte e ben definibili che ci accingiamo ad illustrare.

Prima di analizzare gli steps, ovvero le fasi di lavoro per il miglioramento delle performance amministrative, vogliamo fare chiarezza su tre concetti chiave: cicli operativi, cicli e processi amministrativi.

Cicli operativi e processi amministrativi: un sintetico confronto

I cicli operativi

La costruzione di un modello di impresa secondo la logica input-output tramite l'identificazione di alcuni cicli di operazioni fondamentali ha portato a riconoscere ed indagare alcuni principali aggregati di operazioni chiamati appunto cicli operativi. I principali cicli operativi risultano essere: il ciclo attivo o dei ricavi, il ciclo passivo o dei costi, il ciclo delle risorse, il ciclo di gestione del personale, il ciclo di gestione degli investimenti, il ciclo di gestione delle risorse finanziarie, il ciclo di trasformazione e il ciclo di contabilità generale. Verrà fissata l'attenzione sul significato di ciclo amministrativo, tema centrale del nostro intervento.

I cicli amministrativi

È definibile ciclo amministrativo la parte di ciclo operativo (è quindi un di cui del ciclo operativo) che può essere espressa in termini certi ed univoci in valore e che è in grado di influenzare direttamente la consistenza qualitativa/quantitativa del patrimonio dell'azienda.

Il ciclo amministrativo va cioè a focalizzare l'attenzione sulle operazioni che sono all'origine dei dati e delle informazioni e che in un momento successivo andranno sintetizzate ed elaborate nel ciclo di contabilità generale.

In altri termini il ciclo amministrativo è definibile come l'insieme delle attività di rilevazione, elaborazione, controllo, gestione dei dati e di produzione di informazioni, che si collega agli altri segmenti (gruppi di attività) dei cicli operativi.

Il ciclo amministrativo è essenzialmente un ciclo contabile, che si attiva esclusivamente attraverso documenti giustificativi certi e standardizzati emessi in momenti prestabiliti.

L'analisi e l'apprezzamento delle attività svolte dalla funzione amministrativa in relazione ai diversi cicli amministrativi, ed ancor più, in relazione al tipo di attività svolta (di rilevazione, di elaborazione, di con-

trollo ecc...) è assolutamente utile per effettuare un primo identikit della funzione e per cogliere aspetti di efficienza e di equilibrio ma non consente di valutare l'effettivo contributo al raggiungimento degli obiettivi di processo e aziendali.

Come vedremo infatti, dal caso esposto, l'analisi e l'apprezzamento del lavoro dell'Amministrazione in termini di contributo ai diversi cicli operativi ed amministrativi consente di individuare una serie di spunti di miglioramento delle performance della Funzione assolutamente importanti e centrali, ma al contempo incompleti.

La ragione di tale incompletezza risiede prevalentemente nel fatto che il concetto di ciclo amministrativo è un concetto troppo ristretto che isola le attività amministrative dal resto dell'azienda.

Conseguentemente, se non si procede ad una sorta di estensione del concetto di ciclo amministrativo che riduca lo scollamento fra professionalità amministrative ed altre professionalità operanti in impresa e contribuisca a ridurre l'isolamento del lavoro amministrativo dal resto del lavoro, con estrema difficoltà si potrà cogliere l'impatto delle attività amministrative sulla creazione di valore aziendale.

I processi amministrativi

Per ridurre questo isolamento occorre ampliare il concetto di ciclo amministrativo includendo sia attività non squisitamente appartenenti al ciclo amministrativo svolte dalla funzione amministrativa sia attività proprie del processo amministrativo svolte da altre unità organizzative (nel caso trattato questo passaggio verrà ulteriormente dettagliato).

Il processo amministrativo quindi è un'insieme di attività che comprende all'interno il concetto di ciclo amministrativo ma ne amplia profondamente il significato. Fra i principali processi amministrativi ricordiamo: il processo amministrativo di evasione ordini (approfondito nella trattazione del caso), il processo amministrativo di gestione degli approvvigionamenti, il processo amministrativo di gestione degli investimenti, il processo amministrativo di contabilità generale, il processo amministrativo di budgeting e reporting.

In estrema sintesi il processo amministrativo è una chiave di lettura di come le attività di rilevazione, elaborazione, gestione e controllo dati, produzione delle informazioni, interpretazione e decisione, attività costituenti la professionalità amministrativa, possano contribuire a fornire un output rilevante per il perseguimento degli obiettivi dei processi gestionali e dell'azienda complessivamente.

Nota:

(2) Per un approfondimento ai processi di supporto si vedano, sempre a cura dello stesso autore: «Gestire il cambiamento, organizzandosi per processi», in *Amministrazione & Finanza* n. 20/1999 e «Rappresentare e analizzare l'impresa «per processi», in *Amministrazione & Finanza* n. 21/1999.

Pianificazione e controllo

La Tavola 1 sotto riportata illustra definizioni ed esempi di quanto fin qui esposto.

Il caso Sobim Spa

La storia della Sobim Spa ha inizio nel 1955 quando Massimiliano Frascari fondò la Società che allora costruiva le prime macchine per la spremitura dell'uva. La Ditta, in quegli anni, focalizzò il proprio core business nel settore enologico, sviluppando macchinari e tecnologie innovative impiegate nel processo di vinificazione. Il successo dei suoi prodotti fu presto riconosciuto in tutte le principali cantine italiane e straniere.

Nel corso degli anni, l'azienda incrementò e consolidò la propria presenza in tutti i principali paesi produttori di vino e sviluppò nuove tecnologie per la spremitura delle uve e del trattamento dei mosti.

Negli anni '80 la SOBIM, già leader nel settore enologia, ampliò la propria attività dedicando un ramo d'industria a sviluppare tecnologie di filtrazione applicate dapprima in campo enologico e successivamente anche ad altri processi industriali e al trattamento delle acque reflue industriali e civili.

In seguito alla forte crescita che l'azienda conseguì sia nel business dell'enologia che in quello della filtrazione, negli anni '90 la seconda generazione della famiglia Frascari creò due Divisioni operative distinte, la Divisione Enologia e la Divisione Filtri per sviluppare autonomamente le rispettive aree di affari.

Oggi, entrambe le Divisioni hanno conseguito posizioni di leadership mondiale nei mercati e settori in cui operano con prodotti innovativi e brevetti tecnologici.

L'amministrazione era formata da 10 dipendenti che facevano riferimento, al momento del nostro intervento, al responsabile finanziario, la Dott.ssa Pivetti. Da circa 3 anni si era creato il vuoto nel ruolo del

Responsabile Amministrativo, figura che non era ancora stata rimpiazzata.

Quantità e qualità del lavoro della funzione amministrativa

L'analisi è stata condotta attraverso la raccolta di informazioni utilizzando questionari e interviste.

Sono state indagate:

- le diverse attività svolte da ogni dipendente dell'ufficio amministrazione ragionando nell'arco temporale di un anno;
- il tempo impiegato in un anno per svolgere le attività descritte in precedenza.

Per ogni attività sono state inoltre richieste e raccolte diverse altre informazioni utili per una migliore comprensione del lavoro effettivamente svolto e indispensabili per la collocazione delle diverse attività all'interno dei cicli operativi, amministrativi e dei processi amministrativi.

Come accennato i questionari sono stati completati ed approfonditi attraverso interviste personalizzate dalle quali sono emerse anche problematiche strutturali/tecnologiche legate allo svolgimento delle attività e i relativi spunti di miglioramento.

Alla raccolta dei dati provenienti dai questionari e interviste è seguita l'elaborazione. Le attività rilevate sono state 70, svolte da 10 dipendenti.

Contributo della funzione amministrativa ai cicli operativi

Una prima riclassifica delle attività rilevate nella funzione amministrativa è stata svolta considerando gli 8 cicli operativi (3) menzionati nel paragrafo relativo.

Nota:

(3) Rimandiamo ai paragrafi precedenti per le definizioni di cicli operativi, cicli e processi amministrativi utilizzati ai fini della riclassificazione delle attività rilevate nella Funzione amministrazione dell'azienda oggetto del caso.

Tavola 1 • Cicli operativi, amministrativi e processi: alcuni esempi

Esempio 1 Ciclo attivo o dei ricavi	Esempio 2 Ciclo amministrativo dei ricavi	Esempio 3 Processo amministrativo di evasione dell'ordine
Comprende al suo interno tutte le transazioni connesse alla prevendita ed alla vendita e alle conseguenti operazioni di incasso. In una transazione di vendita l'ordine del cliente origina una fattura di vendita, se è coinvolta della merce allora ci sarà anche la relativa operazione di spedizione. La successiva transazione di pagamento comporta il ricevimento da parte del venditore di bonifico, assegni od altro. Se la vendita è a credito, è iscritto un credito fino a che questo non viene estinto.	Tipicamente il ciclo amministrativo legato ai ricavi comprende, come detto, quella parte del ciclo operativo legato ad operazioni certe e che impattano sul patrimonio aziendale. Sinteticamente comprende la registrazione dei documenti, l'archiviazione dei documenti, il controllo pagamenti ecc..	Prevede un preciso obiettivo legato all'incasso/stralcio del credito. È attivato da un ordine e prevede le seguenti principali attività. Gestione preventiva del credito, gestione contabile, gestione del credito in essere, gestione degli incassi, gestione dello scaduto. Come si vede il processo amministrativo di evasione dell'ordine innova i confini del ciclo amministrativo comprendendo ad esempio attività di gestione preventiva del credito, attività slegata dalla transazione specifica, ma assolutamente funzionale al raggiungimento dell'obiettivo: incasso/stralcio.

Pianificazione e controllo

In ogni ciclo operativo sono elencate attività «ad interesse amministrativo (a)» e attività «non ad interesse amministrativo (na)» (prima colonna della Tavola 2). Ricordiamo che rientrano nella prima tipologia di attività quelle che sono suscettibili di essere espresse in modo certo ed univoco in valore e che influenzano la consistenza qualitativa e/o quantitativa del patrimonio aziendale. In Tavola 2 è stata riproposta la riclassifica delle attività svolte dalla funzione ammi-

nistrativa all'interno del ciclo operativo attivo o dei ricavi.

Gli indicatori di concentrazione

La mappatura delle attività sui cicli operativi ed il successivo calcolo dei relativi indici di concentrazione, fornisce un'importante «fotografia amministrativa» che spiega la partecipazione della funzione amministrativa ai cicli operativi. Bassi valori di tali indi-

Tavola 2 • La riclassificazione delle attività della funzione amministrazione all'interno del ciclo attivo

Ciclo attivo o dei ricavi				
a/na	n.	Descrizione attività	Totale ore per attività	% sul totale ore
a	1	archiviare documenti vari fatturazione clienti	480	7,2%
a	2	archiviare bolle doganali	133	2,0%
a	3	emettere fatture clienti Italia per vendita MACCHINARI	400	6,0%
a	4	emettere fatture Italia per vendite RICAMBI	800	11,9%
a	5	emettere fatture clienti esteri (extracomunitarie)	600	9,0%
a	6	emettere Fatture clienti esteri (intracomunitari) per vendite MACCHINARI	400	6,0%
a	7	emettere fatture clienti esteri intracomunitari per vendite di RICAMBI e PRESTAZIONI DI SERVIZI	400	6,0%
a	8	emettere nota accredito per resi	200	3,0%
a	9	emettere ri.ba clienti Italia	160	2,4%
a	10	gestire i depositi cauzionali e caparre confirmatorie	17	0,2%
a	11	gestire le dichiarazioni di intento ricevute dai clienti Italia	7	0,1%
a	12	gestire i rapporti telefonici con le banche legati agli incassi Clienti Estero	320	4,8%
a	13	gestire rapporti telefonici con banche legati agli incassi Clienti Italia	240	3,6%
a	14	inserire nelle «schede clienti» le scadenze clienti Italia	160	2,4%
a	15	preparare documenti richiesti dalle L/C (Lettere di Credito)	200	3,0%
a	16	richiedere fidejussioni x clienti italia generalmente x vendita di macchinari	33	0,5%
a	17	sostituire i colleghi dell'ufficio fatturazione in caso di ferie o assenze	167	2,5%
X = Totale ore delle attività «ad interesse amministrativo»			4.717	70,4%
na	1	assistere uff. spedizioni nelle problematiche doganali	67	1,0%
na	2	effettuare solleciti ai clienti Italia	800	11,9%
na	3	fornire consulenza ai commerciali sulle condizioni di pagamento per trattative - ordini	80	1,2%
na	4	gestire problematiche legate a fatturazione Italia legate alle operazioni di leasing e Legge Tremonti	40	0,6%
na	5	gestire e smistare le telefonate per problematiche varie - richieste legate ai clienti	400	6,0%
na	6	sollecitare Clienti Esteri	600	9,0%
Y = Totale ore delle attività «non ad interesse amministrativo»			1.987	29,6%
Z = Totale ore rilevate nella funzione Amm.va del Ciclo Attivo			6.703	100,0%
indicatore di concentrazione (Z/Y)				3

catori forniscono un primo identikit della funzione amministrativa ed una prima spiegazione dell'assorbimento di risorse e costi non collegati a performance strettamente amministrative. Indicatori inferiori a 3 sono indicativi di un'alta partecipazione amministrativa al business aziendale.

Come si può notare nell'ultima riga della Tavola 2 è stato determinato l'indice di concentrazione, calcolato rapportando il totale delle ore rilevate nella funzione amministrativa e allocate nel ciclo attivo al totale delle ore allocate nello stesso ciclo relativo alle attività «non ad interesse amministrativo». Tale indicatore mostra, relativamente ad uno specifico ciclo operativo - nell'esempio, tavola 2, il ciclo attivo - la concentrazione delle ore impiegate dalla funzione amministrativa in attività del ciclo amministrativo (attività «ad interesse amministrativo»).

Nel caso specifico l'indicatore rilevato, pari a 3, è indicativo di un'alta partecipazione al business.

Contributo ai fabbisogni amministrativi

Una seconda riclassifica delle attività è stata svolta considerando esclusivamente le attività «ad interesse amministrativo» individuate al punto precedente; tali attività sono state suddivise tra 5 classi tipiche. Tali classi sono:

- attività di rilevazione dati;
- attività di elaborazione dati;
- attività di gestione dati;
- attività di controllo dati;
- attività di produzione di informazioni.

La Tavola 3 riporta soltanto le attività «ad interesse amministrativo», svolte dall'Amministrazione, appartenenti chiaramente ai diversi cicli operativi ai quali la Funzione Amministrativa partecipa.

Gli indicatori di copertura ed equilibrio

L'indice di copertura ed equilibrio di I livello, calcolato in Tavola 3, mostra il peso di ogni classe di attività sul totale delle attività (i calcoli fanno sempre riferimento al monte ore utilizzato per svolgere le attività come rilevato dalle interviste-questionari).

L'indicatore è di I livello in quanto lo stesso indicatore di II livello include anche le attività svolte dalle altre funzioni aziendali riclassificabili nelle cinque classi di attività.

Il senso di tali indicatori risiede nel fatto che attraverso la loro analisi si comprende il grado di copertura dei fabbisogni amministrativi (le 5 classi di attività) e la distribuzione delle energie della funzione amministrativa.

Da questo secondo livello di analisi emerge una migliore definizione del profilo della funzione amministrativa di Sobim, il quale si presenta assolutamente orientato alla copertura dei fabbisogni di gestione delle operazioni, lasciando pressoché scoperti i fabbisogni di controllo e di supporto alle decisioni.

Il riequilibrio della copertura e l'apprezzamento del-

l'indicatore di concentrazione passa attraverso lo studio dei processi amministrativi.

Dalla funzione amministrativa ai processi

Spostare l'attenzione sui processi amministrativi significa cambiare drasticamente l'oggetto lungo il quale raccogliere ed analizzare le attività.

Si passa dal concetto di ciclo (operativo ed amministrativo) al concetto di processo.

Per seguire questa impostazione sono state allocate tutte le attività rilevate all'interno della funzione amministrativa in 5 prescelti processi amministrativi:

- processo amministrativo di evasione dell'ordine;
- processo amministrativo di gestione degli approvvigionamenti;
- processo amministrativo di gestione degli investimenti;
- processo di Contabilità Generale e Reporting;
- processo di Budgeting.

In Tavola 4 è mostrato l'elenco di attività rilevate nella funzione amministrativa allocate nel processo amministrativo di evasione dell'ordine.

Specificamente le attività sono state destinate a sottoprocessi del processo amministrativo di evasione dell'ordine al fine di comprendere quantità e qualità della partecipazione alle fasi del suddetto processo.

Indicatori di partecipazione di I livello

L'indicatore calcolato in Tavola 4 esprime in termini percentuali la partecipazione delle attività della funzione amministrativa ai diversi sottoprocessi al processo in questione. Anche in questo caso l'indicatore è di primo livello, poiché, le attività rilevate non coincidono con il totale delle attività svolte a livello aziendale che ricadrebbero in tale processo; non compaiono, infatti, le attività svolte dalle restanti funzioni aziendali.

Purtroppo, quindi, questi indicatori forniscono un contributo parziale in quanto per comprendere lo stato di salute del processo ed attuare interventi di miglioramento delle performance amministrative (come nel caso della riduzione delle ore per gestione contabile fornitura) è necessario mappare l'intero processo raccogliendo le attività amministrative, legate allo specifico processo, svolte da altre unità organizzative.

Conclusioni

Il contributo alla creazione di valore aziendale fornito dalla funzione amministrativa passa attraverso una profonda analisi della quantità e qualità del lavoro svolto dagli operatori della stessa funzione. La riclassifica di questo lavoro per cicli operativi e per classi di attività amministrative consente di determinare indicatori che da una parte esprimono il contributo dell'Amministrazione al lavoro operativo e dall'altra mostrano squilibri e aree critiche nella distribuzione del lavoro amministrativo. La ricerca del miglio-

Pianificazione e controllo

Tavola 3 • Riclassificazione delle attività «ad interesse amministrativo» della funzione amministrazione in base a 5 classi

Descrizione attività	Attività di rilevazione dati	Attività di elaborazione dati	Attività di gestione dati	Attività di controllo dati	Attività di produzione di informazioni
effettuare pagamenti con bonifici (manuali) italia estero (pr 4/5/8)	80				
effettuare pagamenti con bonifici (automatici) pr1 pr4	300				
effettuare pagamenti ri.ba (automatici) pr1 e pr4	280				
registrare, archiviare in co.ge Soc. Operativa: pagamenti, incassi, sbf, casse e schede costi	2.400				
registrare in co.ge Soc. Immobiliare: pagamenti, incassi, sbf, casse, registrazione di tutte le fatture, gestione cespiti e corrispondenza	40				
emettere fatture clienti Italia per vendita MACCHINARI	400				
emettere fatture Italia per vendite RICAMBI	800				
emettere fatture clienti esteri (extracomunitarie)	600				
emettere Fatture clienti esteri (intracomunitari) per vendite MACCHINARI	400				
emettere fatture clienti esteri intracomunitari per vendite di RICAMBI e PRESTAZIONI DI SERVIZI	400				
emettere nota accredito per resi	200				
emettere ri.ba clienti Italia	160				
eseguire pratiche assunzione, dimissione	133				
gestire i libri obbligatori e non	27				
inserire nelle «schede clienti» le scadenze clienti Italia	160				
piegare buste dipendenti	30				
prestare assistenza parco macchine e telefonia mobile	20				
preparare documenti richiesti dalle L/C (Lettere di Credito)	200				
redigere le scritture contabili riferite ai cespiti	200				
registrare in co.ge carte di credito	200				
registrare in coge i co.co.co, controllare e stampare le relative certificazioni	67				
registrare contabilità scritture relative al costo del personale	80				
registrare fatture acquisto estero pr 2 pr 3 pr 7	200				
registrare fatture acquisto cod pr4 pr8 e pr9	800				
registrare fatture acquisto pr 6	160				
smistare posta e fax	400				
sostituire i colleghi dell'ufficio fatturazione in caso di ferie o assenze	167				
adempiere gli obblighi annuali relativi al personale	560				
calcolare f/24		160			
compilare moduli ISTAT e statistiche obbligatorie		83			

Pianificazione e controllo

(segue)

Descrizione attività	Attività di rilevazione dati	Attività di elaborazione dati	Attività di gestione dati	Attività di controllo dati	Attività di produzione di informazioni
controllare e/c bancari trimestrali; archiviare documenti banca		400			
creare cedolino paga		800			
gestire i depositi cauzionali e caparre confirmatorie		17			
organizzare e tenere colloqui		833			
presentare intrastat in acquisto e in cessione		280			
redigere cvs (comunicazione valutaria statistica)		20			
redigere dichiarazione intento		7			
richiedere fidejussioni per clienti Italia generalmente per vendita di macchinari		33			
alimentare file TAB con dati di fatturato					120
archiviare documenti vari fatturazione Clienti			480		
archiviare fatture e posta			800		
archiviare bolle doganali			133		
gestire i contratti assicurativi (copertura aziendale)			57		
gestire le dichiarazioni di intento ricevute dai clienti Italia			7		
gestire le problematiche relative alle carte credito			30		
gestire problematiche varie fornitori			120		
gestire problematiche residenti lavoratori stranieri			40		
gestire i rapporti telefonici con le banche legati agli incassi Clienti Estero			320		
gestire rapporti telefonici con banche legati agli incassi Clienti Italia			240		
gestire rapporti con enti vari legati al personale			133		
organizzare il lavoro giornaliero dei «servizi generali»			400		
contattare le 4 risorse dell'uff. amministrazione x la verifica del punto e gestione delle problematiche «del giorno»			400		
controllare schede contabili per la chiusura bilancio				543	
coordinare il controllo schede ai fini chiusura bilancio-dm e futura				253	
tenere rapporti con collegio sindacale (preparare e seguire la visita trimestrale)				120	
verificare e giustificare assenza				227	
seguire pratiche di finanziamenti agevolati (L. 46) innovazione		300			
gestire i rapporti con le banche		1.600			
tenere contatti con consulente finanziario					240
n. attività per categoria di attività	28	12	13	4	2
Totale ore per categoria di attività	9.463	4.533	3.160	1.143	360
Indicatore di copertura ed equilibrio di I livello	51%	24%	17%	6%	2%

Pianificazione e controllo

mento delle performance e dei conseguenti equilibri e riduzione delle aree di criticità passa però attraverso lo studio della partecipazione della funzione amministrativa ai processi amministrativi. Questa conclusione è indicativa di un messaggio molto chiaro ed inequivocabile: se si vogliono ottenere veri e duraturi miglioramenti nelle prestazioni amministrative occorre prendere in esame e studiare anche le attività,

connesse ai diversi processi amministrativi, svolte da altre funzioni aziendali.

Nel prossimo intervento svilupperemo, attraverso lo stesso caso aziendale qui introdotto, l'analisi dell'intero processo amministrativo di evasione dell'ordine e gli interventi di miglioramento delle prestazioni della funzione amministrativa ottenuti attraverso il miglioramento del processo.

Tavola 4 • Riclassificazione delle attività della funzione amministrazione all'interno del processo di evasione dell'ordine

Descrizione attività	Gestione ex-ante del credito	Gestione contabile della fornitura	Gestione del credito in essere	Gestione incassi	Gestione scaduto e contenzioso
effettuare solleciti ai clienti Italia					800
emettere fatture clienti esteri intracomunitari per vendite di RICAMBI e PRESTAZIONI DI SERVIZI		400			
emettere fatture clienti esteri (extracomunitarie)		600			
emettere Fatture clienti esteri (intracomunitari) per vendite MACCHINARI		400			
emettere fatture clienti Italia per vendita MACCHINE		400			
emettere fatture Italia per vendite RICAMBI		800			
emettere nota accredito per resi		200			
emettere ri.ba clienti Italia			160		
fornire consulenza ai commerciali sulle condizioni di pagamento per trattative - ordini	80				
gestire e smistare le telefonate per problematiche legati ai clienti		400			
gestire i depositi cauzionali e caparre confirmatorie			10		
gestire i rapporti telefonici con le banche legati agli incassi Clienti Estero				192	
gestire le dichiarazioni di intento ricevute dai clienti Italia		7			
gestire problematiche legate a fatturazione Italia legate alle operazioni di leasing e Legge Tremonti		40			
gestire rapporti telefonici con banche legati agli incassi Clienti Italia				144	
inserire nelle «schedine clienti» le scadenze clienti Italia			96		
preparare documenti richiesti dalle L/C (Lettere di Credito)		200			
richiedere fidejussioni x clienti Italia generalmente x vendita di macchinari		33			
sollecitare Clienti Esteri					600
sostituire i colleghi dell'ufficio fatturazione in caso di ferie o assenze		167			
tenere contatti con credit manager	240				
n. attività per categoria di attività	2	12	3	2	2
Totale ore per categoria di attività	320	3.647	266	336	1.400
Indicatore di partecipazione al processo di I livello	5%	61%	4%	6%	23%