

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Orientare i processi sugli obiettivi

di **Gennaro Quatraro**

Gli obiettivi strategici di un'azienda possono ricondursi a quattro livelli fondamentali: quello finanziario, quello legato alla soddisfazione del cliente,

all'operatività dei processi e quello riguardante i beni inangibili, cioè sostanzialmente la conoscenza e il "saper fare". Per mantenere o/o accrescere il

Alcune considerazioni per evidenziare come l'applicazione del concetto di "Balanced Scorecard" permetta di definire una linea guida per effettuare coerentemente la scelta degli obiettivi e di considerare il "sistema obiettivi - processi" coinvolgendo anche chi gestisce le problematiche operative

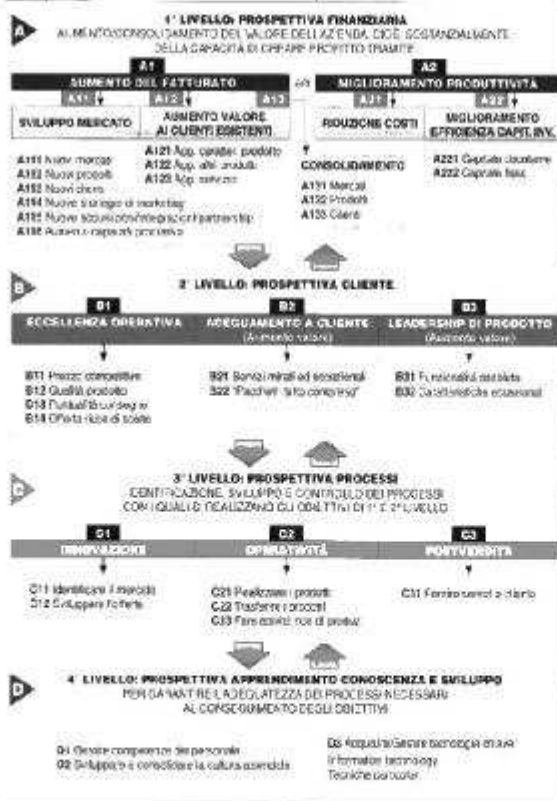


Figura 1. La tabella richiama il concetto di "Balanced Scorecard" per guidare un'azienda a conseguire gli obiettivi strategici tramite il controllo dei processi preposti alla loro realizzazione.

valore dell'azienda, è necessaria, di regola, la presenza di obiettivi di ciascuna di queste categorie, con collegamenti causa - effetto tra livello e livello. Gli obiettivi finanziari che rappresentano normalmente lo scopo finale devono essere ottenuti tramite il conseguimento di obiettivi caratteristici degli altri livelli. La figura 1, riproposta con alcune integrazioni dall'articolo in bibliografia [1], di cui quello attuale può essere considerato il seguito, richiama il concetto di "Balanced Scorecard" (BSC: Scheda di valutazione bilanciata degli obiettivi), introdotto da Kaplan e Norton [2] per guidare l'azienda al conseguimento degli obiettivi strategici tramite il controllo dei processi preposti alla loro realizzazione. In questo articolo sono presentate alcune considerazioni mirate a sottolineare come il concetto di BSC, da un lato permette di definire una linea guida per effettuare coerentemente la scelta degli obiettivi, dall'altro di considerare il "sistema obiettivi - processi" non prerogativa esclusiva della direzione, che fa "scendere dall'alto gli obiettivi", ma anche coinvolgimento di coloro che gestiscono le problematiche che esistono

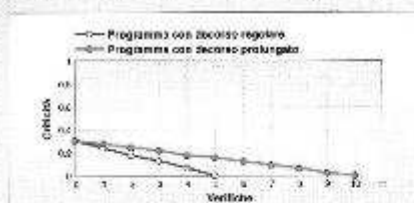


Figura 2. La congruenza degli obiettivi tramite il controllo della criticità.

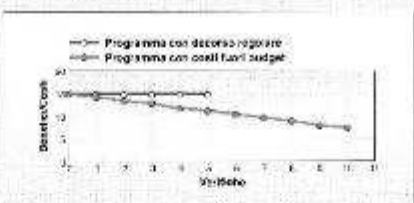


Figura 3. La congruenza degli obiettivi tramite il rapporto benefici/costi.

nell'operatività dell'azienda. La coerenza degli obiettivi che l'azienda si impone è pertanto estivo per tre considerazioni. La prima riguarda la compatibilità nella scelta iniziale degli obiettivi, di fatto quelli fissati, con la fase attuale del ciclo di vita delle attività d'impresa. La seconda presuppone corrispondenza, bilanciamento e compatibilità strategica, nelle relazioni causa-effetto, tra obiettivi con diversi livelli prospettivi: finanziario, clienti, processi, conoscenza. La terza, nella fase di consolidamento ed agguerrimento, valuta la compatibilità tra le

attività/risorse commesse, e le risorse assegnate.

COMPATIBILITÀ TRA OBIETTIVI CICLO DI VITA

Gli obiettivi con prospettiva finanziaria. Se telegraficamente, le fasi del ciclo di vita possono essere riassunte in crescita, mantenimento e recessione. Durante la fase di crescita, gli obiettivi, e quindi le risorse, sono indirizzati a sviluppare ed consolidare nuovi prodotti e servizi, ad accrescere le capacità produttive e a sviluppare i sistemi informativi, a rafforzare le

relazioni con la clientela. In tale fase può non essere logico perseguire a ogni costo un aumento della disponibilità finanziaria di periodo e i costi d'investimento a breve termine. Obiettivi tipici in questa fase sono l'incremento del flusso e l'incremento delle vendite in mercati specifici o presso particolari tipologie di clienti. Durante la fase di mantenimento, gli obiettivi da perseguire sono anzitutto tesi a mantenere le esistenti quote di mercato, a perseguire il miglioramento continuo, piuttosto che a effettuare investimenti con ritorno a lungo termine. Sono inoltre comuni obiettivi tesi al miglioramento della redditività, la cui misura contabile può essere sostanzialmente il margine operativo o il margine di contribuzione, oppure uno degli altri indici economico-finanziari normalmente utilizzati (ROI, ROE, EVA, ecc.). È in questa fase che incominciano a porsi come prioritari gli obiettivi legati alla riduzione costi e al miglioramento della produttività, mentre il consolidamento economico del ricavo può essere perseguito anche con un accorto politica del prezzo.

Nella fase di recessione, per le attività d'impresa che hanno raggiunto la maturità del ciclo di vita, si attua il recupero degli investimenti effettuati nelle due precedenti fasi. Gli obiettivi saranno, pertanto, mirati a investimenti limitati, sufficienti a mantenere soltanto le capacità presenti, senza significanti aumenti, con recuperi economici da realizzare in tempi limitati. Può essere importante avere l'obiettivo di massimizzare la disponibilità finanziaria (cash flow) e la riduzione del capitale circolante.

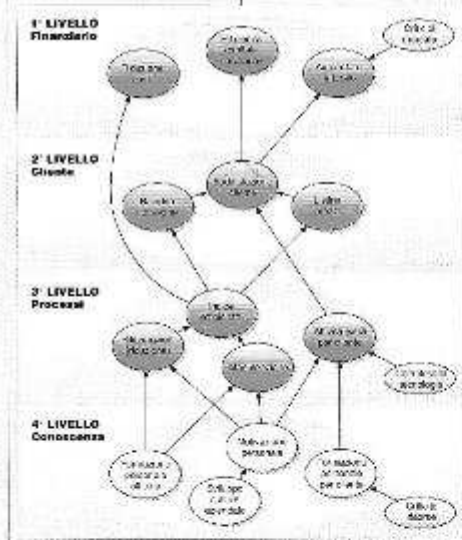


Figura 4. La schematizzazione delle relazioni causa - effetto tra gli obiettivi.

85

Il secondo aspetto della congruenza degli obiettivi presuppone il loro concatenamento, il loro filippocommentario e la condivisione della strategia aziendale.



Figure 3. La correlazione tra gli obiettivi, anche in termini quantitativi, per il caso considerato in esempio.

Gli obiettivi con prospettive clienti
 Il presupposto di riferimento è che i clienti, attuali o potenziali, non rappresentino un insieme omogeneo in quanto hanno preferenze differenziate e valutano gli attributi del prodotto o servizio in modo diverso. È importante, quindi, evidenziare i differenti tipi di interazioni e le loro preferenze per quanto riguarda le caratteristiche prezzo, qualità, funzionalità, immagine, disponibilità e qualità dei rapporti, servizio, dati quantitativi, appuntamenti e rapporti, assistenza e servizi con prospettive clienti. La misurazione di tali obiettivi comincia la quota di mercato della specializzazione che è l'indice di riferimento. La acquisizione di soddisfazione del cliente.

Gli obiettivi con prospettive processi
 Verifica l'efficienza dei processi

Intesi, che risultano utili per il conseguimento degli obiettivi di piano e secondario livello soprattutto. Occorre considerare non solo i processi già esistenti in azienda, ma anche quelli possibili in un'ottica "innovativa", che perseguono l'identificazione delle necessità presenti e future del cliente, e individua, per queste nuove soluzioni. Si identificano, pertanto, le categorie principali di processi: processi di innovazione, processi operativi, processi di servizio post-vendita. Nel primo gruppo si considerano quei complessi di attività tese a identificare e sostenere nuovi mercati, nuovi clienti e le necessità emergenti o ancora nascoste dei clienti esistenti. Le misure possono consistere nell'attività di ricerca la percentuale di vendite di nuovi prodotti, il numero di nuovi prodotti introdotti nel catalogo della ditta, la ricerca, il tempo necessario per raggiungere i nuovi clienti. Oppure, nello sviluppo

del prodotto: il tempo per introdurre nuovi prodotti, il numero di modifiche necessarie prima dell'avvio produttivo. Nel processo operativo si sono sviluppate le attività necessariamente conseguite dal funzionamento dell'azienda e che alla consegna del prodotto o servizio, il cliente stesso. Tutto ciò riguarda l'aspetto dell'efficienza, dell'efficacia della realizzazione e della consegna tempestiva dei prodotti esistenti. Le risorse utilizzate sono quelle classiche, legate all'efficienza del mezzo di lavoro, della manodopera, dei dati di lavoro, e dei sostanziali costi legati alle variabili tempo, qualità e costo. Nei servizi post-vendita, sono considerate le attività riguardanti l'assistenza al cliente e le riparazioni.

Gli obiettivi con prospettive risorse
 Nel quarto livello, gli obiettivi mirano ad assicurare alle risorse umane e le condizioni necessarie per conseguire quelli delle tre prospettive, non limitando il campo di azione al breve termine ma operando anche per il consolidamento e lo sviluppo futuro. Delle condizioni prevedono, pertanto, la capacità delle persone, i sistemi informativi, le risorse e le processi per validazione le attività, la motivazione e la condivisione degli obiettivi aziendali. Le misure degli specifici obiettivi possono riguardare la soddisfazione, la motivazione e la produttività del personale. Tra gli strumenti per favorire l'approfondimento lo sviluppo delle risorse umane sono soprattutto la formazione e l'addestramento. L'addestramento non essere il tempo richiesto per formare il personale esistente ai nuovi livelli di competenza richiesti. È il tempo informativo, le tecniche e le procedure sono, tuttavia, e per permettere alle persone di operare, tra l'altro, con la capacità temporale e flessibilità di reazione nel perseguimento degli obiettivi aziendali. La motivazione che deve essere data al cliente può essere misurata in numero di suggerimenti di nuovi prodotti che si originano nell'unità di tempo. Le misure del

Il terzo aspetto della congruenza, quella del consolidamento e/o aggiornamento, valuta la compatibilità tra obiettivi e risorse assegnate.

CALCOLO DELLA CRITICITÀ TOTALE

Per ciascun obiettivo a ciascun livello, la criticità complessiva calcolata sulla base dei contributi dei vincoli coinvolti, è la somma del contributo di tutti i vincoli coinvolti e della criticità degli obiettivi correlati di quel livello.

$$Criticità\ totale = V_1 + C\ obiettivi$$

ovvero:

V_1 è il contributo totale dei vincoli al livello considerato.

$$V_1 = (V_1 + V_2 + V_3 + \dots) \times 0,05$$

in cui i vari termini dei vincoli V_1, V_2, V_3, \dots sono:

0 per vincolo assente o trascurabile
1 per vincolo esistente.

miglioramento per specifici processi riguardanti l'operatività interna e le relazioni con i clienti, prevedendo la rilevazione del tempo necessario per ottenere un certo miglioramento personale nella competenza oserca (qualità, tempo ciclo, ecc.). La condivisione, a livello individuale e complessivo di tutti i organizzatori, degli obiettivi strategici rappresenta la condizione indispensabile per poter realizzare in modo completo del vantaggio dell'organizzazione degli obiettivi mediana.

ALTRI DUE ASPETTI DELLA COERENZA DEGLI OBIETTIVI

Il secondo aspetto della coerenza degli obiettivi presuppone sia il bilanciamento degli stessi, sia il loro bilanciamento fra e nell'visione, da parte di ciascuno di essi, della strategia aziendale. Cioè, come, insieme, obiettivi e miglioramenti operativi, considerati a livello "processi" risultino collegati ai risultati economici (obiettivi di 1° livello). Considerando separatamente i singoli obiettivi, occorre in altro rischio di assumere iniziative sbagliate e non essere valide per l'azienda. Il terzo aspetto della coerenza, la congruenza nel consolidamento degli obiettivi e guidarli nell'applicazione del programma, dalla necessità di valutare da un lato le risorse e i vincoli coinvolti, unitamente alle risorse.

Il calcolo della criticità totale sulla base dei contributi dei vincoli coinvolti per ciascun obiettivo, a ciascun livello.

OBIETTIVI DI 1° LIVELLO (Prospettiva Finanziaria)

$$Criticità\ totale = V_1 + C\ obiettivi$$

Vincoli esterni:

- V1: Concorrenza
- V2: Obsoleto mercato
- V3: Vincoli tecnologici
- V4: Affiliazioni
- V5: C (rischio reputazionale e finanziaria globale)

OBIETTIVI DI 2° LIVELLO (Prospettiva Operativa)

$$V_1 = (V_1 + V_2 + V_3 + \dots) \times 0,05$$

Vincoli:

- V5: Dipendenza clienti
- V6: Dipendenza fornitori
- V7: Dipendenza risorse umane
- V8: Dipendenza risorse finanziarie
- V9: Dipendenza risorse tecnologiche
- V10: Dipendenza risorse materiali

OBIETTIVI DI 3° LIVELLO (Prospettiva Processi)

$$Criticità\ Totale\ Vincoli = V_5 + V_6 + V_7 + V_8 + V_9 + V_{10} \times 0,05$$

Vincoli:

- V9: Dipendenza risorse umane
- V10: Dipendenza risorse finanziarie
- V11: Dipendenza risorse tecnologiche
- V12: Dipendenza risorse materiali

Indice di valutazione processo: IVP

- IVP 1: Complessità processo (0 a 1)
- IVP 2: Numero di fasi/attività (0 a 1)
- IVP 3: Complessità tecnologica (0 a 1)
- IVP 4: Numero di risorse coinvolte (0 a 1)
- IVP 5: Importanza del processo (0 a 1)

Gravità Totale Annuale nel periodo: GRVT

$$V_1 + GRVT \times \text{gravità processo} \times \text{risorse gravite}$$

$$V_1 + \text{funzione di IVP e/o GRVT (valori 0 e 1)}$$

OBIETTIVI DI 4° LIVELLO (Prospettiva Conoscenza)

$$Criticità\ totale = V_1 + V_12 + V_13 + V_14 + V_15 \times 0,05$$

- V12: Processi operativi (0 a 1)
- V13: Dipendenza risorse umane
- V14: Dipendenza risorse finanziarie
- V15: Dipendenza risorse tecnologiche

Il perseguimento degli obiettivi può essere ostacolato dalla presenza di vincoli derivanti dalle attività dell'azienda o dall'ambiente esterno.

ca assegnate, dal "altro" ritorno dell'investimento che di solito è associato alle attività e ai processi intrinseci a loro. In alcune occasioni il monitoraggio, di verifica in continuo delle criticità e del rispetto benificenziati, permette di verificare la persistenza oltre che di segnalare o a scoprirne gli ostacoli anche della congruenza e della fattibilità tecnica, economica degli stessi e delle eventuali azioni di adeguamento (Figure 2 e 3). La scomposizione delle relazioni tra obiettivi ai diversi livelli, in base di importanza e di consistenza, è importante per cercare concretamente gli obiettivi, anche in termini di risorse, all'efficienza, all'efficacia, all'efficienza distribuita delle risorse e delle attività sui processi operativi.

LA MODELLAZIONE DI UN CASO PRATICO

Il modello presuppone l'individuazione, di parte dell'azienda, conosciuta, di tre obiettivi finanziari: tesi a ridurre i costi, l'efficienza e qualità, l'efficienza, l'innovazione e capitale umano, l'espansione cliente e ad aumentare il fatturato mentre la gestione con particolare riguardo per i particolari impianti, macchine e sistemi, al cliente il servizio M1. Gli obiettivi a livello Cliente sono correlati al conseguimento della sua "soddisfazione", mirando, oltre che sulla capacità di consegna, sulla garanzia e sui tempi, prezzi, qualità sul mercato M2.

offerta, a richiesta e sulla necessità del cliente di essere "alleggerito" nel consolidare di ingenti costi complessivi, tramite l'utilizzo di personale del fornitore. La figura 4 schematizza le relazioni causa-effetto tra gli obiettivi, completando il quadro anche sul livello 3 (B, C, D, E) e 4 (F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z).

quadranti per l'esercizio considerato. La relazione causa-effetto tra l'obiettivo B27 - "Presenza offerta completa" e l'obiettivo A1 - "Aumentare fatturato" in "Prospettiva finanziaria", permette di definire il numero minimo di offerte da mandare in campo, considerando il costo medio di ogni attività che ne genera.

	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Aspetto finanziario (A)	A1 Aumentare fatturato	786.641,150	21%
	A2 Migliorare efficienza (costo, servizio)	59.028,711	21%
	A3 Migliorare efficienza (qualità, servizio, tempi)	510.520.000.000.000	21%
Prospettiva Cliente (B)	B1 Offerta completa (offerta, servizio)	121.528.000	15%
	B2 Migliorare qualità (servizio, tempi, costi)	281.000.000	21%
	B3 Migliorare servizio (qualità, servizio, tempi)	18.000.000	15%
Processi (C)	C1 Migliorare processi (qualità, servizio)	15%	15%
	C2 Migliorare efficienza (qualità, servizio)	0%	15%
	C3 Migliorare servizio (qualità, servizio, tempi)	15%	15%
Dispositivi (D)	D1 Migliorare processi (qualità, servizio)	0%	15%
	D2 Migliorare servizio (qualità, servizio, tempi)	0%	15%

Figura 4. Le criticità ai vari livelli. Con riferimento al caso nazionale considerato, nell'ipotesi di assistenza solamente di stivali a livello Dossocent, i valori di criticità "qualunque" dal 4° al 1° livello.

Aspetto finanziario (A)	A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3
A1 Aumentare fatturato	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A2 Migliorare efficienza (costo, servizio)	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A3 Migliorare efficienza (qualità, servizio, tempi)	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B1 Offerta completa (offerta, servizio)	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B2 Migliorare qualità (servizio, tempi, costi)	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B3 Migliorare servizio (qualità, servizio, tempi)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
C1 Migliorare processi (qualità, servizio)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
C2 Migliorare efficienza (qualità, servizio)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
C3 Migliorare servizio (qualità, servizio, tempi)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00

Figura 7. La valorizzazione dei processi e classificazione delle priorità.

completi per il fatturato. Nella relazione tra gli stivali C2 - "Ridurre le dimensioni in altezza", C22 "Migliorare efficienza (servizio)" (Obiettivo di 2° livello) e l'obiettivo A1 - "Migliorare efficienza (qualità, servizio, tempi)" (Obiettivo di 1° livello), occorre tenere conto del numero di commesse previste e del valore di fatturato con, in milioni di euro, risultato all'impugnamento percentuale attuale, ripartimento, nelle previsioni e nell'indice di attività della tecnologia.

IDENTIFICAZIONE DEI VINCOLI/CRITICITÀ

Il perseguimento degli obiettivi dei quattro livelli considerati può essere ostacolato dalla presenza di vincoli. Questi possono derivare dalle attività dell'azienda, oppure dipendere dall'ambiente esterno, ed essere più o meno prevedibili. Particolare cura deve essere posta nell'identificazione e definizione dei vincoli presenti o/o prevedibili, perché dalla corretta valutazione derivano aspetti organizzativi ed economici importanti (nell'assegnazione delle risorse e nella programmazione dell'operatività). Quei prevedibili devono essere inseriti immediatamente nel momento del loro verificarsi, per consentire una rapida reazione nell'identificare le possibili conseguenze e nell'attuare le opportune contromisure, o/o nel riconsiderare eventualmente gli obiettivi precedentemente stabiliti. I valori di criticità si originano al livello 4° (prospettiva conoscenza) e "risalgono", arricchendosi degli eventuali contributi, a livello "processi" (3° livello), fino al 2° (prospettiva cliente) o/o al 1° (prospettiva finanziaria), nella relazione causa - effetto tra obiettivi correlati ai vari livelli. Gli obiettivi con prospettiva "incertezza" sono sostanzialmente delle attività da svolgere per garantire la competenza delle risorse umane e lo sviluppo della tecnologia, delle tecniche e della cultura aziendale, in modo tale che i processi (obiettivi al 3° livello) possano svolgersi nella direzione compatibile al raggiungimento degli obiettivi di 2° e 1° livello. La criticità è costruita sostanzialmente dai vincoli relativi alla "pre-disposizione delle risorse interne", alla "disponibilità delle risorse esterne" e alla "disponibilità finanziaria". Contribuiscono alle criticità degli obiettivi di 3° livello il vincolo Risorse (personale, capacità) produttive, tecnologiche, finanziarie; gli eventuali vincoli esterni (vincoli legislativi/sindacali/ideologici, il vincolo di criticità del processo economico, che tiene conto della complessità del prodotto, della natura e delle caratteristiche del

	%	MEU	%	MEU	%	MEU
O1	$17,7 \times 10 \times 0,25 = 0,44$	0,00	0,995	0,01	0,01	0,01
O21			$11 \times 0,51 \times 0,1 \times 47 \times 0,25 = 0,68$	0,012	0,01	0,01
O22			$11 \times 0,51 \times 11 \times 0,5 \times 48 \times 0,25 = 0,30$	0,007	0,01	0,01
O11			$11 \times 0,51 \times 11 \times 1,5 \times 43 \times 0,25 = 0,93$	0,02	0,013	
O12	$17,7 \times 40 \times 0,25 = 0,18$	0,015			0,01	0,014
Totale (MEU)		0,045		0,017		0,042

Figura 8. Atribuzione del peso economico agli obiettivi.

personale, della complessità delle tecnologie impiegate, della numerosità/complessità/facilità delle scelte da operare nella conduzione dei processi o/o della gravità delle eventuali anomalie riscontrate durante la conduzione dei processi. Le eventuali criticità di 2° livello si riferiscono alla predisposizione e disponibilità di tutti i componenti dell'azienda alla corretta valorizzazione della prospettiva cliente, alla disponibilità del cliente a ricoprire i concetti della mutua collaborazione cliente - fornitore e alle caratteristiche dell'ambiente esterno sotto questi stessi aspetti. La criticità complessiva di 1° livello di ogni obiettivo considerato dipende sia dalle criticità dagli obiettivi a livello inferiore correlati (a partire dal 4°, salendo fino al 1°), sia da quelle legate ai vincoli esterni specifici del 1° livello: concorrenza, criticità mercato, vincoli legislativi, situazione internazionale, ecc.

ASSEGNARE RISORSE E DEFINIRE I COSTI

La determinazione delle risorse necessarie al perseguimento degli obiettivi programmati deriva dall'individuazione dapprima dei processi coinvolti nella loro realizzazione e dai tipi di risorse impegnate. I processi sono individuati nella colonna degli "Obiettivi correlati"; le risorse (colonna R1 di figura 7A) vengono valorizzate in milioni di euro. Dopo aver assegnato le risorse a disposizione ai processi, si procede alla individuazione per ciascuno di questi del peso economico di competenza degli obiettivi coinvolti (Fig. 8, 7B). Il procedimento di attribuzione del peso economico tiene conto, per ciascun obiettivo considerato di tutti i processi coinvolti nella

realizzazione dell'obiettivo stesso, della percentuale di beneficio stesso, nella condivisione con eventuali altri obiettivi. La valorizzazione dei benefici programmati presuppone di assegnare un peso percentuale all'incremento unitario di valore obiettivo conseguibile.

CONCLUSIONI

La metodologia del Balanced Scorecard favorisce sia la predisposizione della direzione aziendale alla definizione e alla coerenza nella scelta degli obiettivi sia l'allineamento di tutte le funzioni al perseguimento degli stessi. Consente, inoltre, a tutto il personale di ogni livello di riconoscere, nell'espletamento delle attività legate ai compiti conosciuti o/o specifici, le correlazioni causa - effetto che consentono di mantenere alte le motivazioni e l'efficacia dell'operatività. Le azioni di allineamento sugli obiettivi e le iniziative di miglioramento vengono classificate sulla base degli obiettivi collegati mantenendo l'azienda in linea con i principi di gestione per la qualità, a cui le norme ISO 9000/2000 si ispirano. Le attività dell'impresa vengono supportate da coerenza strategica, convenienza economica legata al valore e gestione operativa in regime di qualità.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Gernot Janner, "Guidare i processi per raggiungere gli obiettivi", RMO n° 01, giugno 2001.
- [2] R. S. Kaplan e D. P. Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business Review, 1996.
- [3] R. S. Kaplan e D. P. Norton, "The Strategy-Focused Organization", Boston: Harvard Business Press, 2001.

Giovanni Giacomin e consociati (Giacomin & C.)

Per determinare le risorse necessarie per gli obiettivi programmati si individuano dapprima i processi coinvolti nella loro realizzazione e i tipi di risorse impegnate