

# Prefazione

---

La gestione delle informazioni nelle aziende dei servizi turistici – operanti, attualmente, in un contesto ambientale caratterizzato dagli incerti e difficoltosi andamenti dell'economia mondiale, dalle sempre più sofisticate esigenze del cliente, dall'intensa competizione, dall'elevata complessità e dal rapido progresso tecnologico – deve favorire la realizzazione di un sistema informativo che consenta l'allineamento fra strategie, risorse umane, tecnologie e attività operative, soddisfi i bisogni di integrazione fra competenze e funzioni, garantisca l'unità fra sistemi gestionali, governi le interconnessioni all'interno della catena del valore, sfrutti appieno i vantaggi offerti da internet, dalle reti sociali e dall'utilizzo diffuso di dispositivi elettronici.

L'adeguamento dei sistemi informativi e dei supporti tecnologici, dispiega compiutamente le sue potenzialità solo se inserito in un quadro complessivo concernente il ripensamento delle strategie e il cambiamento (più o meno radicale) delle modalità di svolgimento delle principali attività aziendali in coerenza con il mutato comportamento organizzativo. La gestione per processi, oltre a ridefinire le regole di funzionamento delle aziende, costituisce la base dell'architettura dei sistemi informativi più evoluti.

L'informatica e la telematica svolgono attualmente un ruolo fondamentale in ambito aziendale, in particolare nel settore del turismo; dalle semplici funzioni di supporto per l'individuo (automazione delle attività d'ufficio) e per l'azienda (strumenti informatici finalizzati a supportare le attività ripetitive) alla realizzazione di sistemi direzionali per le scelte manageriali, dalla gestione dei flussi di comunicazione fra soggetti (e fra soggetti e azienda) alle reti di collegamento fra aziende, fra aziende e mercato, sino a giungere alla cosiddetta «azienda integrata ed estesa».

Sono proprio questi aspetti di integrazione che trovano conveniente soluzione nelle attuali tecnologie della comunicazione e dell'informazione<sup>1</sup>. L'ICT, infatti,

---

<sup>1</sup> Le locuzioni «tecnologie dell'informazione» (*Information Technology, IT*), «tecnologie della comunicazione e dell'informazione» (*Information and Communication Technology, ICT*) e «tecno-

dopo aver influito sulle modalità di esecuzione dei compiti e delle attività aziendali, interviene ora più profondamente sul sistema di organizzazione dei flussi di informazioni, di prodotti e di servizi all'interno della catena del valore, svolgendo un indispensabile ruolo di coordinamento nell'azienda e fra aziende, portando alla realizzazione di una configurazione reticolare di organizzazioni collegate da un sistema informativo comune, integrate secondo un'ottica di partnership, gestite con logiche fondate sui processi e insieme proiettate a garantire la soddisfazione della qualità, delle reciproche esigenze e delle aspettative del cliente.

Nella prima parte del presente lavoro vengono analizzati gli elementi basilari di una corretta gestione delle informazioni delle aziende, con particolare attenzione al processo di produzione delle informazioni per le attività aziendali dei servizi turistici e per i diversi livelli organizzativi. L'analisi dei processi aziendali consente di cogliere appieno le caratteristiche e le funzionalità dei sistemi informativi integrati ed estesi (secondo capitolo). Alla gestione delle relazioni con i clienti, al marketing digitale e all'uso strategico delle tecnologie digitali nel settore turistico è dedicato il capitolo terzo. Un'amministrazione razionale dell'enorme volume di dati presente nel database alimentato dalle transazioni operative, ma anche dalle sempre più disponibili e differenziate fonti esterne, rappresenta il presupposto fondamentale per dare luogo a un processo decisionale efficace. I sistemi di *business intelligence*, analizzati nel capitolo quarto, rappresentano le più attuali e proficue applicazioni in ambito aziendale, consentendo al management di trasporre in azioni operative, regolarmente monitorabili, gli obiettivi di fondo e le strategie di business.

Nella seconda parte, il volume accoglie le esperienze in ambito turistico della Regione Piemonte, di Alpitour e di Quality Group.

Nella terza parte si intende fornire gli strumenti per acquisire, gradualmente e celermente, elevate capacità con gli strumenti di produttività individuale, utili, in particolare, per affrontare consapevolmente tematiche riscontrabili nelle attività di management dei servizi turistici. Rappresentazioni grafiche, analisi ed elaborazioni dei dati, modelli di simulazione e analisi di redditività consentono di prendere dimestichezza con il foglio di calcolo, intuirne le smisurate potenzialità e – ispirandosi alle problematiche proposte, relative a casi del settore dei servizi turistici – individuare soluzioni personali nei diversi ambiti della gestione aziendale nel campo del turismo.

Il volume è rivolto agli studiosi appassionati alle dinamiche interdipendenze fra scelte strategiche, opzioni organizzative e opportunità tecnologiche, agli studenti dei corsi di Gestione informatica dei dati aziendali (in particolare dei servizi turi-

---

logie informatiche» verranno usate indifferentemente per intendere le tecnologie a supporto della gestione delle informazioni e delle comunicazioni aziendali (di seguito si userà semplicemente l'acronimo *ICT*).

stici) e di Sistemi informativi, i quali possono ritrovare gli aspetti rilevanti dell'ICT management.

Un particolare ringraziamento a Elena; come sempre, con dedizione mi ha regalato il suo tempo, con competenza e meticolosa accuratezza ha permesso la realizzazione di un volume scevro di imprecisioni.

ROBERTO CANDIOTTO

Università degli Studi  
Novara, giugno 2019



**Parte Prima**

**La gestione aziendale  
e il sistema informativo**



# Capitolo Primo

## Le informazioni nella gestione aziendale

---

**SOMMARIO:** 1.1. La gestione organizzata d'azienda. – 1.2. Le informazioni riguardanti l'ambiente. – 1.3. Le informazioni per le scelte strategiche. – 1.4. Le informazioni e il sistema informativo. – 1.4.1. Il processo di produzione delle informazioni. – 1.4.2. Le informazioni nell'ambito delle attività aziendali.

### 1.1. La gestione organizzata d'azienda

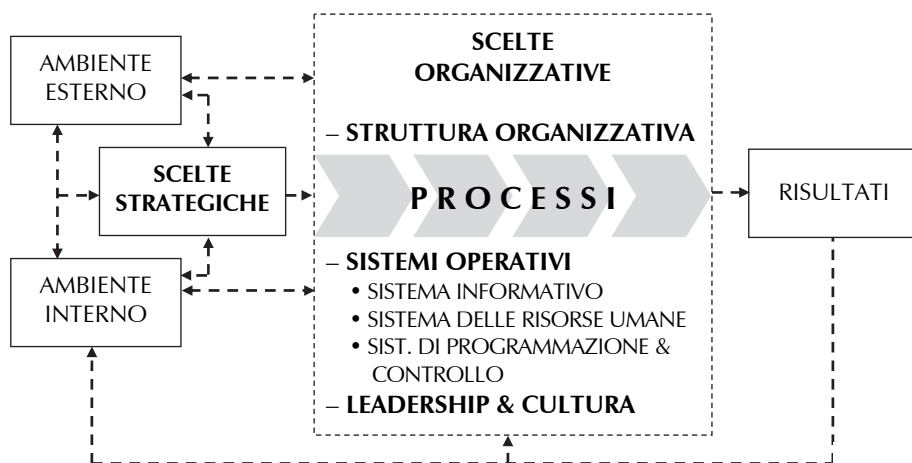
L'azienda è uno strumento creato dall'uomo, al servizio dell'uomo, per soddisfare i bisogni umani. L'attività economica di qualsiasi azienda consiste nell'acquisizione di energie dall'ambiente (risorse in entrata), nella loro trasformazione in beni e servizi e nel trasferimento di questi ultimi nell'ambiente esterno.

In tutti i tipi di azienda – pubbliche, private, a scopo di lucro, non profit, produttrici di beni o di servizi (quindi, anche, e in particolare, di quelli turistici), di ricerca, di piccole o grandi dimensioni, artigianali, multinazionali («... case, fattorie, chiese, enti filantropici, università e organi del governo», direbbe Taylor) – *il sistema di azioni, pianificate e programmate, coordinate dagli organi dell'azienda confortato dai necessari supporti informativi* mira a soddisfare i bisogni umani. L'uomo, quindi, agisce, *in modo sistematico e organizzato, sull'elemento materiale (capitale monetario e mezzi di produzione) compiendo un complesso di operazioni per realizzare la produzione in senso economico e soddisfare i bisogni dei diversi soggetti interessati.* O, ancora, l'uomo, considerate le condizioni dell'ambiente, pianifica strategie, definisce obiettivi, articola scelte concernenti le attività e i processi da svolgere, la struttura organizzativa da adottare, le risorse umane da

coinvolgere, i sistemi informativi e di programmazione e controllo dei quali avvallersi e – con uno stile di leadership ancorato a un sistema di valori aziendali – promuove una gestione organizzata d’azienda idonea al raggiungimento degli obiettivi e a favorire un ambiente interno atto a cogliere le opportunità del contesto competitivo e a sostenere un appropriato processo decisionale a tutti i livelli dell’organizzazione.

Quanto espresso può essere visualizzato nello schema di Figura 1.

**Figura 1. – La gestione organizzata d’azienda**



A seguito dell’analisi delle caratteristiche dell’ambiente esterno e interno (delle opportunità e dei vincoli, dei punti di forza e di debolezza), il management definisce gli obiettivi di fondo e «la strategia». Successivamente, interviene coerentemente per implementare al meglio la strategia e condurre al successo l’azienda (ogni tipo di azienda), o, in altre parole, portare l’azienda al raggiungimento degli obiettivi di fondo. Se gli obiettivi non vengono adeguatamente raggiunti e i risultati non sono soddisfacenti, occorre porre rimedio (i meccanismi di retroazione o feed-back, segnalati con la freccia tratteggiata «di ritorno» alle decisioni del top management) rivalutando il contesto ambientale, riconsiderando le strategie o agendo sulle variabili organizzative e «ridisegnando» l’organizzazione.

Per quanto riguarda i risultati, si potrebbe semplicemente ricordare che le scelte del management tendono a realizzare con successo le strategie e raggiungere gli obiettivi definiti operando in condizioni di efficacia (capacità di raggiungere i risultati, di offrire output di elevata qualità e rispondenti alle esigenze, di soddisfare le aspettative degli stakeholder, ecc.) ed efficienza (attitudine del sistema a ottene-



re i risultati in modo economico, con risparmio di mezzi e alti rendimenti delle risorse). Il management, quindi, deve tendere a conseguire condizioni di: congrua soddisfazione di tutti gli stakeholder (portatori di interesse); qualità e sviluppo delle risorse umane; flessibilità, intesa come abilità di reagire con rapidità ed economicità alle variazioni dei fattori contingenti; innovazione e apprendimento, vale a dire, capacità di avviare processi creativi, acquisire e consolidare conoscenza, orientare decisioni efficaci.

Appare evidente come, per poter porre in essere un insieme di operazioni opportunamente pianificate e programmate, i soggetti delle azioni, a qualsiasi livello della struttura aziendale, nello svolgimento delle loro coordinate funzioni e nelle diverse fasi del processo decisionale, debbano basarsi su un affidabile sistema di informazioni. È nell'aspetto cognitivo, vale a dire «nella metodica osservazione e determinazione degli accadimenti d'azienda e dei processi e delle loro combinazioni» nei quali sono composte le operazioni di gestione, che il sistema informativo trova propria collocazione, svolgendo la sua peculiare funzione<sup>1</sup>.

## 1.2. Le informazioni riguardanti l'ambiente

Riprendendo lo schema, dell'ambiente esterno (insieme di condizioni nel cui ambito un'azienda si trova a operare) occorre avere precise informazioni riferite all'*ambiente generale* (fisico-naturale, politico-legislativo, economico, culturale, sociale e tecnologico) e all'*ambiente specifico* (circostanze esterne riferite all'oggetto dell'attività economica dell'azienda, vale a dire, i settori e gli specifici gruppi sociali ed economici con i quali l'azienda intrattiene relazioni di scambio).

Le informazioni riferite ai condizionamenti ambientali sono sostanziali. Essi sono essenzialmente rappresentati da *opportunità* – condizioni favorevoli, sovente con riflessi di natura economica, per lo sviluppo delle attività tipiche d'azienda – e *vincoli*, anch'essi con verosimili risvolti economici, sostanzialmente espressi da limitazioni nelle scelte per raggiungere efficacemente gli obiettivi aziendali. Considerato che ogni azienda, per realizzare la propria attività economica, deve reperire adeguate risorse, alle condizioni agevoli o disagiati di mercato, le risorse stesse costituiscono, a seconda delle circostanze, vincoli o opportunità.

Dell'ambiente *fisico-naturale* è rilevante conoscere la disponibilità e ubicazione delle risorse, la qualità dei trasporti e delle comunicazioni, la distribuzione e la composizione della popolazione. Dell'ambiente *politico-legislativo* è essenziale

---

<sup>1</sup> Periodi ispirati dal Maestro, Prof. Giovanni Ferrero e in G. FERRERO, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.

avere evidenza delle norme che regolano il funzionamento delle organizzazioni (i rapporti di lavoro, la sicurezza sul lavoro, la normativa fiscale, ecc.) e dell'assetto istituzionale (la situazione politica e le condizioni di relativa certezza e incertezza che ne derivano, la presenza o meno di lungimiranti politiche industriali, ecc.). Dell'ambiente *economico*, l'andamento espansivo o recessivo del sistema economico, i livelli salariali, i tassi di interesse, ecc.; dell'ambiente *culturale e sociale*, lo stile di vita, i valori, gli usi e i costumi della popolazione; dell'ambiente *tecnologico*, lo sviluppo di nuove tecniche di produzione e delle tecnologie dell'informazione e comunicazione.

Nelle loro relazioni di interdipendenza con l'ambiente, le aziende devono fornire un sistema di informazioni non solo riferito ai vincoli di legge e alla diffusione dei loro prodotti o servizi, ma anche coerente con il loro comportamento. Si pensi alla comunicazione dell'impegno delle organizzazioni su aspetti di pubblico interesse, alla sponsorizzazione di eventi culturali o al restauro di opere d'arte o architetture notevoli, alla sensibilità rispetto ai temi ecologici. Attualmente la salvaguardia dell'ambiente naturale o urbano, la considerazione intorno al generale benessere, la produzione in assenza di fattori inquinanti, non possono mancare fra i valori di fondo di ogni organizzazione e le informazioni relative devono essere convenientemente rilevate e comunicate.

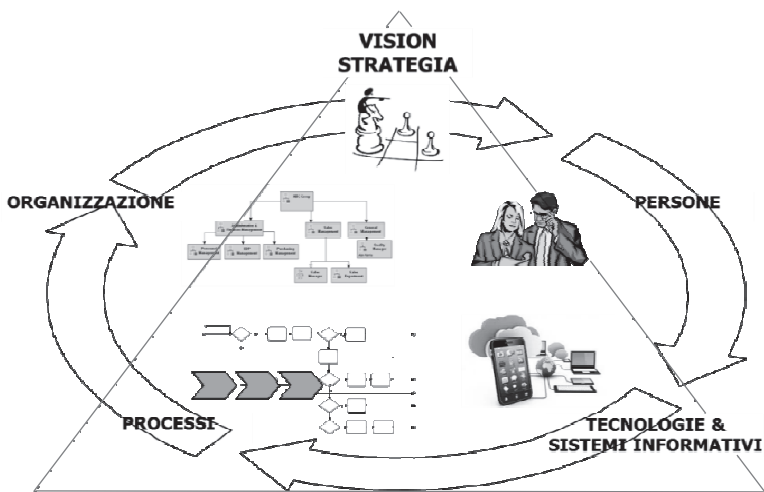
L'ambiente influenza le organizzazioni nella loro capacità di ottenere le informazioni necessarie per gestire in modo ottimale il proprio mercato di riferimento (e prevederne gli sviluppi futuri) e di reperire le risorse indispensabili per servire in modo efficace quel mercato. Forze ambientali esterne possono generare incertezza e, pertanto, tempestive informazioni possono attenuare le difficoltà di prevedere ricadute sulla gestione e consentire di anticipare cambiamenti negli assetti strategici e organizzativi. L'incertezza va analizzata rilevando informazioni riguardanti la complessità (numero e grado di differenziazione degli elementi dell'ambiente esterno), il dinamismo ambientale (velocità e modalità con le quali gli elementi dell'ambiente cambiano nel tempo), la ricchezza ambientale (quantità di risorse disponibili ed essenziali per la sopravvivenza).

Le informazioni relative alle condizioni dell'ambiente interno riguardano la composizione del vertice strategico aziendale, l'insieme delle regole che disciplinano la distribuzione del potere, le relazioni esistenti tra i vari stakeholder e i rapporti contrattuali che le regolano, le dinamiche che si instaurano all'interno dell'organizzazione e nei confronti dei gruppi esterni, gli aspetti umani individuali (conoscenza, cultura, psicologia, attitudine fisica, ecc.), le caratteristiche delle attività che le risorse umane svolgono in azienda (sia per quanto riguarda il contenuto del lavoro che il relativo livello di autorità), la dinamica delle relazioni sociali, l'insieme dei mezzi che utilizzano nei processi di produzione economica, ecc.

### 1.3. Le informazioni per le scelte strategiche

Le attività del vertice dell'organizzazione sono proiettate – considerando, in una visione sistemica, le risorse umane e tecnologiche, l'organizzazione e i processi – a declinare le scelte strategiche in una gestione organizzata d'azienda, finalizzata al raggiungimento dei risultati.

**Figura 2. – La gestione organizzata d'azienda: una visione sistemica**



Gli strumenti offerti dall'Information e Communication Technology (ICT) e un efficace sistema informativo, rendendo disponibili informazioni qualificate, garantiscono costantemente l'interazione delle diverse funzioni svolte in azienda e l'integrazione fra le diverse componenti del sistema illustrato dalla Figura 2.

Le scelte strategiche, per essere consapevoli, devono basarsi su un adeguato sistema di informazioni che consenta di realizzare le seguenti fasi:

- analisi dell'ambiente esterno ed interno, per consentire di apprezzare i vincoli e le opportunità che condizioneranno lo sviluppo dell'azienda;
- analisi dei punti di forza e di debolezza rispetto all'arena competitiva;
- determinazione ed esplicitazione della «vision» (proiezione dei valori, dell'idea e dello spirito imprenditoriale; ciò che l'organizzazione intende essere ora e in uno scenario futuro);
- articolazione della vision in «mission» e negli obiettivi, riferiti all'azienda nel suo complesso (ad esempio, per il Piemonte, la vision riferita al settore turistico è «un turismo sostenibile, autentico e competitivo», la mission «il turista al centro» e

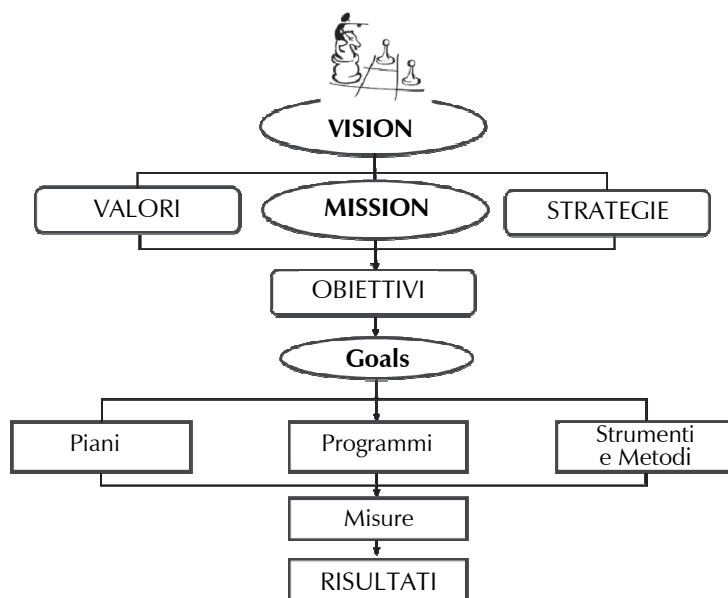
gli obiettivi sono rivolti a un «incremento dell'internazionalizzazione» e a un contributo al PIL regionale almeno del 10%);

- definizione delle linee-guida del governo aziendale, nei confronti degli stakeholder;

- identificazione dei business (definizione delle combinazioni clienti, aree geografiche, tecnologie ...), analisi del profilo competitivo dei business e definizione dei fattori critici di successo;

- pianificazione operativa, orientata all'allocazione delle risorse e al raggiungimento dei risultati.

**Figura 3. – Dalla vision ai risultati**

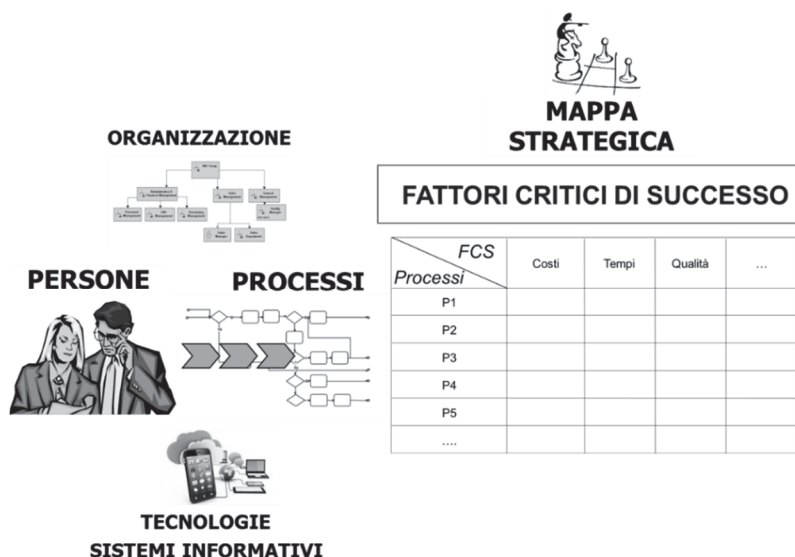


Con una metafora: affinché il comandante della nave (il top management) possa intraprendere con successo il suo viaggio, conducendo la nave verso la *meta* definita (gli obiettivi di fondo della gestione), deve disporre di una *mappa* nautica ben dettagliata, con il disegno del percorso da realizzare (le scelte strategiche e i piani di azione), per guidare l'imbarcazione (l'organizzazione) nella navigazione, individuando costantemente l'allineamento rispetto alla direzione da seguire, il percorso realizzato e la sua eventuale ridefinizione ... in breve un sistema accurato di informazioni<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Ma un obiettivo, una mappa accurata, una bussola non sono sufficienti per garantire il successo di un viaggio; è necessario comprendere e prevedere il comportamento dell'equipaggio e di

La «mappa strategica» che l'azienda intende seguire, quindi, traccia un percorso logico e coerente, rende chiari ed espliciti gli obiettivi di fondo e permette di identificare i Fattori Critici di Successo (FCS) indispensabili per costruire e rafforzare il vantaggio competitivo. Individuati i FCS occorre articolare i processi e le combinazioni di processi che possano sostenerli. I processi, così, perseguendo le finalità superiori e sistemiche, consentono di raggiungere gli obiettivi operativi previsti dai FCS. La mappa strategica, seguendo l'approccio sistemico appena definito, viene declinata in una mappa organizzativa, al fine di coinvolgere le risorse umane rendendone evidente il contributo al raggiungimento degli obiettivi. La mappa strategica, quella organizzativa – e sistema informativo coerentemente concepito – offrono a ogni soggetto l'opportunità di acquisire consapevolezza del proprio ruolo e delle relazioni con gli altri soggetti operanti in altre aree o unità organizzative.

**Figura 4. – La declinazione della mappa strategica in una visione sistemica**



ogni membro dello stesso (le persone), con le loro conoscenze, relazioni, motivazioni e condividere con loro il sogno del viaggio (mission). «Se vuoi costruire una nave, non far raccogliere ai tuoi uomini pezzi di legno, ma trasmetti loro la nostalgia del mare infinito» (Antoine de Saint-Exupéry).

## 1.4. Le informazioni e il sistema informativo

L'informazione è la principale risorsa scambiata, selezionata ed elaborata nelle attività di gestione d'azienda, sia nel corso delle azioni di coordinamento e controllo, che negli aspetti operativi; qualunque compito in ambito aziendale ha un contenuto gestionale e, in quanto tale, elabora informazioni. Il sistema informativo, rilevando in modo sistematico e organico i fenomeni significativi per l'esecuzione dei processi aziendali, ha lo scopo di produrre, elaborare e distribuire informazioni qualificate, a tutti i soggetti che in vario modo se ne servono per svolgere le proprie funzioni, facilitandone il processo decisionale e lo svolgimento dei compiti.

Il sistema informativo, pertanto, è costituito sostanzialmente da: i dati rappresentativi della realtà aziendale e dell'ambiente di riferimento; le risorse (umane e tecnologiche); le procedure impiegate nella gestione delle informazioni.

Un sistema informativo deve possedere requisiti di *efficacia* e di *efficienza*.

I requisiti di *efficacia* riguardano l'aspetto della razionalità del processo decisionale aziendale e possono essere distinti in: *selettività*, (effettiva utilità dei dati forniti, vale a dire ben selezionati rispetto alle scelte da operare); *elasticità* (capacità di adattarsi all'evolversi delle tecnologie e ai mutamenti dei fabbisogni informativi); *affidabilità*, (informazioni accurate e corrispondenti alla realtà); *tempestività* (per consentire una opportuna attività decisionale); *verificabilità*, (esattezza e precisione accertabili); *accettabilità*, (percezione che gli utenti hanno nei confronti della validità e attendibilità delle informazioni).

L'*efficienza* del sistema informativo concerne l'aspetto economico del processo di produzione delle informazioni e, in particolare, riguarda il *valore* delle informazioni ottenute (attitudine a sollecitare la formulazione di decisioni rapide e coerenti con gli obiettivi prefissati) e i *costi* sostenuti per la loro produzione (in relazione alla struttura del sistema informativo e al conseguimento dei requisiti di efficacia: apparecchiature e applicazioni informatiche, risorse umane impiegate, ecc.).

Per conferire efficienza a un sistema informativo è opportuno osservare il *principio dell'utilizzazione plurima dei dati raccolti*, che consiste nella *rilevazione unica* dei dati in ingresso e nell'*uso plurimo* delle conoscenze prodotte, nell'intento di evitare ogni possibile duplicazione di attività.

### 1.4.1. Il processo di produzione delle informazioni

Il processo di produzione delle informazioni si articola nelle fasi di: I) *rilevazione dei dati*; II) *elaborazione* degli stessi e III) *trasmissione delle informazioni*.

I) La *rilevazione dei dati* è il momento iniziale del processo nel cui ambito è opportuno effettuare: una *scelta dei dati* da raccogliere, in funzione della rilevan-

za attribuita ai fenomeni oggetto di osservazione; una *classificazione*, intesa come l'attività di ordinamento logico di entità in classi; una *codificazione*, realizzata mediante l'attribuzione di simboli (lettere, numeri, caratteri speciali) a eventi o entità.

I dati raccolti, affinché possano costituire una «materia prima» atta a produrre informazioni significative, devono possedere i seguenti requisiti<sup>3</sup>: *completezza* (la descrizione dell'accadimento oggetto di rappresentazione deve essere quanto più completa possibile); *omogeneità* (uno stesso fenomeno, rilevato in tempi e luoghi diversi, deve essere descritto ricorrendo a principi di rappresentazione omogenei, tali da rendere possibile un confronto tra i dati ottenuti); *fasatura* (la significatività di alcuni dati è subordinata al loro riferimento a un preciso momento; in tale ipotesi la contemporanea rilevazione dei dati consente una coerente rappresentazione dell'accadimento).

II) L'*elaborazione* è il complesso di operazioni necessarie per trasformare i dati grezzi in informazioni. Esse possono essere distinte in: operazioni *aritmetiche*, semplici elaborazioni che forniscono indicazioni più significative; operazioni di *controllo*, *confronto* e *verifica*, attraverso le quali si attesta la precisione dei dati; operazioni di *memorizzazione* e *visualizzazione*, che consentono di conservare permanentemente un dato e di prenderne visione nel momento ritenuto più opportuno; operazioni di *selezione*, *fusione* e *aggregazione*, con le quali si identificano i dati rispondenti a certe caratteristiche.

Le informazioni ottenute, per rispondere alle esigenze dei diversi centri decisionali, devono possedere caratteristiche di: *conformità* rispetto al *contenuto*, ossia la capacità di fornire indicazioni utili, specifiche e non ridondanti rispetto ai peculiari problemi degli utilizzatori; *tempestività*, per un efficace utilizzo; *disponibilità*, rispetto al *luogo* di utilizzo; *modalità di esposizione*, coerente con le specifiche dell'utente.

Il «grado di elaborazione» e la tipologia di informazione variano in funzione delle esigenze informative dei destinatari. I livelli decisionali di tipo operativo necessitano di informazioni analitiche, fornite tempestivamente e a cui si ricorre frequentemente e in misura continuativa. I livelli decisionali di tipo direzionale richiedono informazioni idonee a fornire dati consuntivi, dati prospettici e notizie utili alla progettazione di piani a medio termine; utilizzate routinariamente, devono segnalare tempestivamente situazioni anomale ed eccezionali. I livelli decisionali di tipo strategico manifestano bisogni informativi aventi caratteristiche di sinteticità, discendenti da elevata complessità di elaborazione; il contenuto quali-quant-

---

<sup>3</sup> Cfr.: P.F. CAMUSSONE, *Il sistema informativo. Finalità ruolo e metodologia di realizzazione*, Etas Libri, Milano, 1990, pagg. 19 e 20; M. DE MARCO, *I sistemi informativi*, in M. DE MARCO-G. BRUSCHI-E. MANNA-G. GIUSTINIANI-C. ROSSIGNOLI, *Sistemi informativi ed elaboratori elettronici*, Il Mulino, Bologna, 1987, pagg. 13 e 14.

tativo delle informazioni è riferito prevalentemente a fenomeni esterni e futuri<sup>4</sup>.

III) La *trasmissione delle informazioni* riguarda la comunicazione del risultato finale del processo informativo all'utente; in tale fase il destinatario può accedere alla banca dati nella quale risiedono le conoscenze in attesa di utilizzo.

L'analisi della trasmissione concerne i seguenti elementi:

– il *contenuto* dei flussi informativi da comunicare è inerente alle relazioni tra gli organi di produzione delle informazioni e i centri decisionali destinatari di queste ultime; la determinazione del contenuto deve avvenire considerando i fabbisogni informativi dei vari utenti e le potenzialità tecniche del sistema informativo;

– i *canali* di comunicazione sono pertinenti all'aspetto organizzativo, in quanto contribuiscono alla definizione dei meccanismi di correlazione tra i diversi organi della struttura organizzativa. I flussi informativi, infatti, assumono un carattere multidirezionale, coinvolgendo l'azienda nella sua totalità; la circolazione delle conoscenze varia in funzione del tipo di informazioni trasmesse e dei tempi di comunicazione (fra gli organi di produzione e quelli di destinazione);

– le *procedure* di comunicazione, predefinite dal disegno organizzativo, comprendono modalità e tempi di invio delle conoscenze tra i diversi organi della struttura.

#### 1.4.2. Le informazioni nell'ambito delle attività aziendali

Come delineato nei paragrafi precedenti, si possono distinguere le attività aziendali, coerentemente con i livelli organizzativi coinvolti (top management, middle management e operations). Le decisioni, pertanto, sono classificabili in: A) strategiche, B) tattiche e C) operative.

A) Le decisioni strategiche: interessano l'organizzazione nel suo complesso in quanto mirano a definire o modificare l'indirizzo di fondo della gestione, coerentemente con il manifestarsi di eventi futuri; si basano su obiettivi non strutturati, ossia non definibili in modo chiaro e preciso e su criteri di scelta non formalizzati, ma intuitivi e qualitativi; riguardano un ampio orizzonte temporale, soprattutto in termini di effetti che ne conseguono; si manifestano in modo discontinuo, relativamente alla mutevolezza propria degli accadimenti economici.

Un sistema informativo di supporto alle attività del top management si propone di fornire, mediante l'utilizzo di strumenti appropriati e modelli decisionali, le in-

---

<sup>4</sup> Cfr.: A. BANDETTINI, *Decisioni e necessità d'informazione nelle aziende*, Cedam, Padova, 1978, pag. 61 e segg.; A. RUGIADINI, *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970, pagg. 149 e 150.



formazioni necessarie alla risoluzione di problemi complessi, rilevanti, non routinari. La definizione degli obiettivi aziendali, la formulazione di politiche di gestione e la redazione di piani operativi sono attività decisionali non strutturate, la cui peculiarità consiste nell'assenza di una precisa procedura da seguire.

B) Un sistema informativo realizzato per agevolare il processo decisionale per le attività tattiche (di programmazione e controllo) deve tendere a ottimizzare l'efficacia e l'efficienza aziendali, uniformare il comportamento di tutti i soggetti impegnati nel processo e coinvolgere i responsabili intermedi in comuni obiettivi da conseguire. Un requisito rilevante è rappresentato dal *livello di integrazione*, che deve essere tale da consentire l'attuazione e il controllo degli obiettivi definiti, garantire l'omogeneità dei dati trattati e assicurare l'alimentazione automatica del sistema informativo per il controllo direzionale con le informazioni provenienti dagli altri sistemi. Per il raggiungimento di tali finalità è necessario che il sistema informativo rispecchi in modo coerente la struttura organizzativa aziendale, con particolare attenzione all'individuazione dei centri di responsabilità, e che sia osservata la massima omogeneità, in termini di dati da elaborare, relativamente alla fase di programmazione e a quella di consuntivazione. L'identificazione di unità organizzative (centri di responsabilità) alle quali attribuire un più o meno ampio grado di autorità/responsabilità rappresenta, infatti, uno degli aspetti cui dedicare maggiore attenzione nella progettazione di un sistema informativo per il controllo di gestione.

I flussi informativi generati dal sistema informativo direzionale possono essere relativi a dati di sintesi utilizzati con frequenze prestabilite, oppure possono riguardare informazioni standardizzate richieste saltuariamente per assumere decisioni di tipo programmato; in entrambe le ipotesi la *selettività* delle conoscenze fornite è indice di un sistema organico ed efficace. L'applicazione del criterio della selettività consente di rimarcare in modo particolare le situazioni anomale, richiamando immediatamente l'attenzione dei responsabili (controllo per eccezioni).

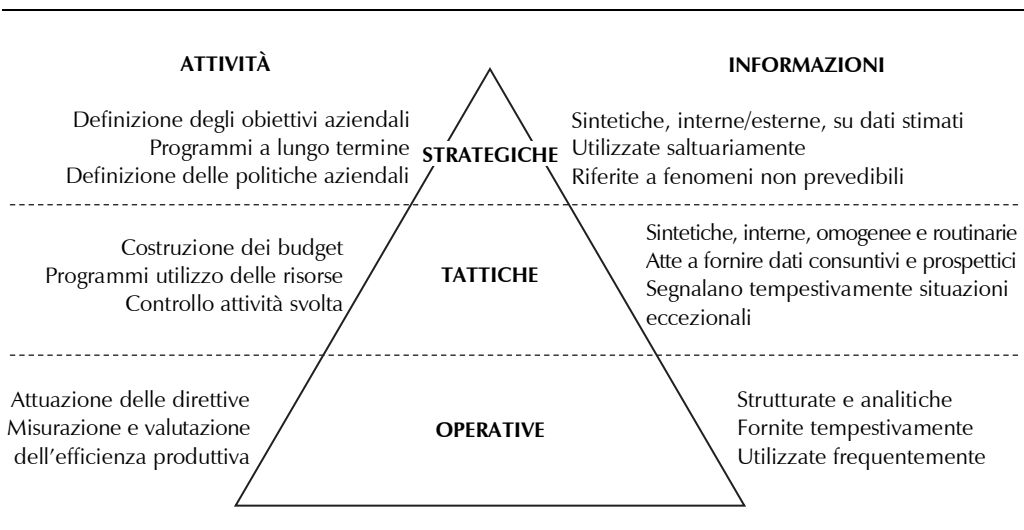
Un sistema informativo direzionale deve, inoltre, possedere un'adeguata *flessibilità*, misurata in termini di facilità di adattamento ai mutamenti del sistema di controllo, dell'organizzazione e delle attività di business. In seguito a uno strutturato processo di organizzazione, selezione e aggregazione dei dati acquisiti, deve fornire i flussi informativi destinati al supporto del processo decisionale e alla realizzazione del controllo direzionale che, come già ricordato, necessitano di dati desunti dalla rilevazione contabile sistematica arricchiti da tutte le altre informazioni (extra contabili, statistiche, quantitative e di altra natura), in modo tale da formare una coerente rappresentazione della composita realtà aziendale e dei suoi molteplici aspetti.

C) Le scelte formulate nell'ambito dell'attività di programmazione e controllo, precisando obiettivi, vincoli, tempi e procedure di realizzazione dei compiti, delimitano il campo di discrezionalità delle decisioni operative. Le decisioni in oggetto si riflettono in un processo definito di controllo operativo mediante il quale è

possibile verificare il rispetto dei requisiti di efficacia e di efficienza nello svolgimento dei compiti specifici.

Le decisioni operative, così come il relativo processo di controllo, riguardano quei compiti che consentono l'attuazione delle attività caratteristiche dell'impresa. Data la natura esecutiva di questi compiti ne discende, nella generalità dei casi, la possibilità di prestabilire norme e procedure di comportamento che indicano, in presenza di determinate circostanze, l'azione più efficiente. Tuttavia non tutte le decisioni operative si prestano a essere programmate; l'ampiezza del grado di programmabilità dipende dall'attività svolta e dal contenuto dei provvedimenti.

**Figura 5. – Le attività aziendali e le informazioni**



## Capitolo Secondo

# La gestione dei processi aziendali e i sistemi informativi integrati

---

**SOMMARIO:** 2.1. I processi aziendali. – 2.2. Le azioni per ottimizzare i processi aziendali. – 2.3. L'ICT e la gestione integrata dei processi. – 2.4. I processi aziendali e i sistemi informativi integrati.

### 2.1. I processi aziendali

I fatti economici «dapprima si ordinano distintamente nei diversi processi di azienda; a loro volta i diversi processi, sempre concatenati da congiunzioni e da connessioni varie, s'integrano reciprocamente nelle combinazioni economiche dalle quali traggono evidenza lo svolgimento solidale e il fine unico dell'attività economica di ogni azienda». Quindi, la gestione organizzata d'azienda si attua anzitutto «ordinando fatti disparati in processi economici profondamente vari»<sup>1</sup>. Pertanto è giunto il momento, dopo averli richiamati più volte nel capitolo precedente, di definirli e presentarne l'approccio di studio.

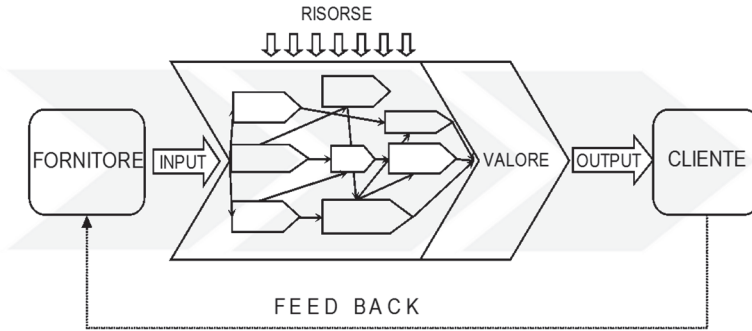
In sintesi, per *processo aziendale* si intende un insieme di attività coordinate che, utilizzando input di varia natura, originano output che abbiano un valore per il cliente. In un processo è chiara: la scomposizione in attività, il legame logico-temporale delle operazioni, la definizione delle responsabilità, i beneficiari e i risultati attesi (misurabili). Un processo può superare i confini organizzativi ed è indipendente dalla struttura organizzativa formale<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Periodi di Gino Zappa (Maestro dei Maestri) in G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957.

<sup>2</sup> Per un'analisi approfondita si veda: R. CANDIOTTO, *L'approccio per processi e i sistemi di gestione per la qualità*, Giuffrè, Milano, 2003.

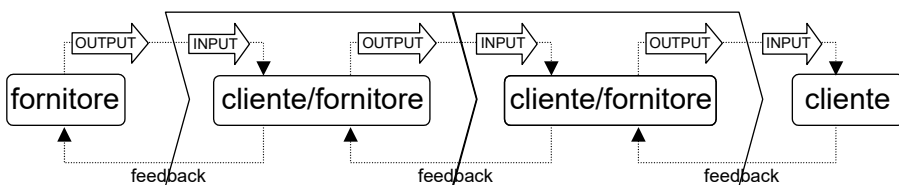
**Figura 1. – Il processo aziendale**



L'attenzione è, quindi, posta sui flussi logici di lavoro che attraversano i confini funzionali per passare da un'ottica verticale – nella quale prevale la visione settoriale rispetto a quella sistemica – a un'ottica orizzontale che, focalizzandosi sui processi, riduce la portata dei problemi di coordinamento e favorisce la gestione unitaria e integrata dei business aziendali, orientata a ottimizzare gli obiettivi globali di natura strategica.

L'approccio per processi consente di ritrovare la coerenza fra le tensioni verso l'efficienza economica e l'efficacia organizzativa e di ricomporre le interdipendenze interfunzionali verso obiettivi strategici. Un processo afferra le aspettative del cliente (esterno o interno): è evidente che il fruitore dell'output del processo (prodotto o servizio) è il cliente e, come tale, deve essere il punto di riferimento nella progettazione del processo stesso. La sequenza di attività elementari, entro od oltre i confini organizzativi formali, porta a identificare una catena di fornitori-clienti avente precisi confini e all'interno della quale i bisogni del cliente devono vincolare le norme per lo svolgimento delle attività.

**Figura 2. – Clienti e fornitori nei processi aziendali**



Nell'aggregare le varie attività che formano il processo, le aziende possono toccare diversi gradi di dettaglio; tuttavia ciò che più conta è delimitare i confini del

processo in modo tale che il flusso delle attività che lo compongono sia gestito sistematicamente. Occorre identificare i processi del sistema di gestione, determinare la sequenza e le interazioni tra i processi, fissare i criteri e i metodi necessari per assicurare l'efficace funzionamento e il controllo, garantire la disponibilità delle risorse e delle informazioni necessarie.

Nella considerevole varietà di attività svolte in azienda, è indispensabile comprendere le caratteristiche peculiari che accomunano i diversi processi per poterli circoscrivere e classificare opportunamente e per intervenire vantaggiosamente apportando i miglioramenti ritenuti necessari.

A seconda delle entità o sottounità organizzative coinvolte nel processo, si distinguono processi *inter-organizzativi*, *inter-funzionali*, *inter-personali*.

Il tipo di attività prevalentemente svolta porta a distinguere i processi *operativi*, nei quali si eseguono quotidianamente azioni, generalmente standardizzate, per raggiungere i principali obiettivi delle organizzazioni (all'interno dei processi operativi è possibile effettuare un'ulteriore distinzione tra processi *produttivi* e *amministrativi*), da quelli *manageriali*, concernenti la pianificazione, l'allocazione, la gestione e il controllo delle risorse utilizzate nei processi operativi.

Il modello di Porter e della catena del valore – attraverso il quale l'azienda è vista come una successione di attività finalizzate a produrre valore per il cliente – distingue i processi aziendali in due grandi gruppi: da un lato i *processi primari*, ovvero produzione, logistica e vendita; dall'altro i *processi di supporto* ovvero approvvigionamenti, gestione delle risorse umane, ricerca e sviluppo e attività infrastrutturali (amministrazione, finanza, pianificazione).

L'analisi della «strutturabilità del processo» (possibilità di definire, analizzare e comprendere il processo) e dell'«impatto sulle performance aziendali» (diretto se influenza il vantaggio competitivo, indiretto se determina la crescita di competenze interne) porta a identificare le seguenti tipologie di processo<sup>3</sup>:

a) processi «*core*» (processi *chiave*), basilari per il funzionamento dell'impresa, hanno un impatto immediato sui fattori critici di successo e sono caratterizzati da legami diretti con i fornitori e i clienti esterni;

b) processi di «*supporto*», sono identificabili in quelle attività i cui destinatari sono i clienti interni;

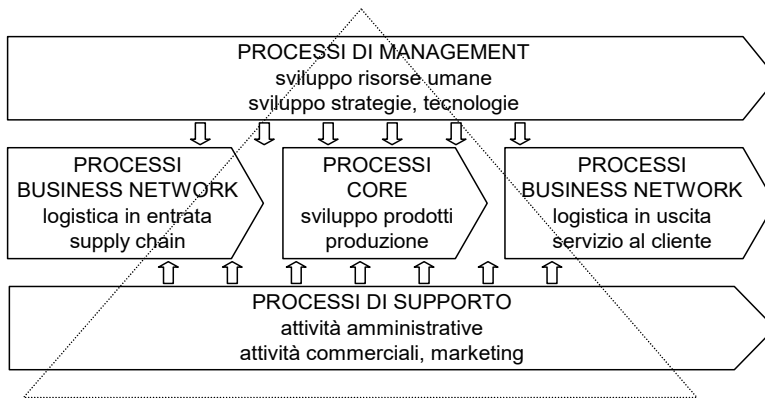
c) processi di «*business network*», che si sviluppano oltre i confini dell'impresa, coinvolgendo i clienti e i fornitori;

d) processi di «*management*», riguardano le attività di pianificazione, organizzazione, gestione e controllo delle risorse decisive per la loro influenza sull'elaborazione delle strategie aziendali.

---

<sup>3</sup> Cfr.: T.H. DAVENPORT-J.E. SHORT, *La nuova ingegneria industriale: tecnologia dell'informazione e riprogettazione dei processi*, in *Sistemi & Impresa*, n. 5, 1993; G.A. RUMMLER-A.P. BRACHE, *Come migliorare i risultati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 1992; M. EARL-B. KHAN, *How new is business process redesign*, in *European Management Journal*, n. 3, 1994.

Figura 3. – Le tipologie di processo (Earl e Khan)



In un tour operator, ad esempio, la distinzione dei processi, e il coerente utilizzo delle tecnologie, può portare a rilevare: a) processi dell'area operativa (caricamento delle prenotazioni su un database, invio delle conferme, generazione delle liste passeggeri, delle relative assicurazioni e dei visti consolari) connessa ai processi dell'area contabile (stampa e invio degli estratti-conto, fatturazione, gestione fornitori, gestione scadenze, calcolo del fabbisogno finanziario, impostazione di un bilancio di verifica); b) processi dell'«area ritenuta strategica»: la gestione turistica (creazione dei programmi di viaggio e dei preventivi su misura, adattati di volta in volta a ogni singola esigenza), le prenotazioni da parte delle agenzie e il controllo di gestione.

Comprendere l'articolazione di un «sistema di processi interconnessi» contribuisce a identificare le migliori direzioni per perseguire con continuità l'efficacia e l'efficienza dell'azienda nel rispetto degli obiettivi prefissati.

In un contesto ambientale caratterizzato da elevata competitività, imprevedibilità, complessità e dinamismo, la gestione organizzata d'azienda deve essere proiettata al raggiungimento di obiettivi – quali la velocità di risposta al mercato, la capacità di innovazione, la qualità nell'esecuzione delle operazioni aziendali e nel livello dei servizi offerti, il contenimento dei costi – che garantiscano condizioni di successo. «Ragionare per processi» appare il modo più appropriato, in quanto le condizioni appena esposte richiedono modelli gestionali che consentano di conseguire un'ampia integrazione: fra le competenze dei soggetti presenti in azienda, per incoraggiare l'innovazione e il miglioramento continuo; fra le attività funzionali, per raggiungere elevati standard di qualità e favorire la percezione delle esigenze dei clienti; fra le diverse fasi di realizzazione e distribuzione dei prodotti e servizi, per ridurre il tempo di risposta alle esigenze del mercato.

## 2.2. Le azioni per ottimizzare i processi aziendali

Come più volte sottolineato, è nei processi che si dispiega la gestione aziendale e le mutate condizioni del contesto competitivo hanno orientato le organizzazioni a porre considerevole attenzione ai flussi di attività, rivedendone spesso, in tutto o in parte, l'articolazione e il funzionamento.

Gli interventi sui processi possono essere volti a: razionalizzare il flusso di attività, ricercando efficienza «nei» e «fra» i processi esistenti (*Process Management*); ridisegnare il funzionamento dei processi in una visione sistemica, tralasciando vincoli derivanti dalle variabili organizzative precedenti (*Business Process Improvement*); attuare reingegnerizzazioni, le quali portano a radicali modificazioni e al riposizionamento strategico dell'azienda (*Business Process Reengineering*). Qualunque sia l'approccio scelto o la metodologia adottata, la finalità perseguita è l'innovazione dei processi e il risultato ultimo del cambiamento è un'azienda il cui management è focalizzato sui processi che maggiormente soddisfano le esigenze del cliente.

Con il ridisegno dei processi si deve tendere a riunire e integrare mansioni che precedentemente venivano svolte in modo distinto, eliminando così scambi, ritardi, correzioni di errori e identificando i responsabili dei risultati dei processi. Attraverso la semplificazione dei processi, ed evitando l'eccessiva burocratizzazione della sequenza di attività, è perseguibile anche l'obiettivo dell'adattabilità dei processi, presupposto indispensabile per conseguire la personalizzazione delle risposte alle aspettative individuali di ogni cliente.

I principi fondamentali per ridisegnare i processi sono: focalizzare l'attenzione «sui risultati» e non «sui compiti» da svolgere; integrare l'elaborazione delle informazioni nel momento di raccolta; sfruttare le tecnologie per snellire i processi e agevolare il coordinamento; collegare le attività parallele invece di integrarne i risultati; collocare il soggetto decisore dove si esegue il lavoro e il controllo dentro il processo.

Alcune prescrizioni basilari possono guidare l'assunzione di decisioni intorno alle alternative di reingegnerizzazione dei processi:

- sfruttare appieno le potenzialità della catena del valore, connettendo i nuovi processi a quelli dei clienti e dei fornitori, trasferendo, ove possibile, «a monte» e «a valle» le responsabilità dello svolgimento di alcuni compiti e integrandone al massimo le attività;

- ricorrere a risorse esterne, quando le attività non sono ritenute strategiche per il successo aziendale e quando ragioni economiche non ne impediscano l'attuazione;

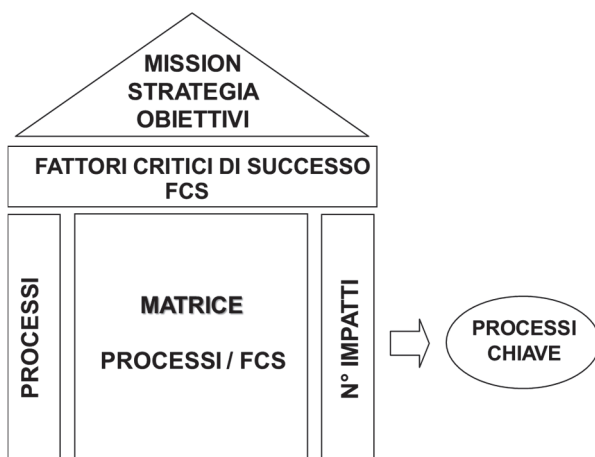
- facilitare l'accesso alle informazioni a tutti i membri dell'azienda, utilizzando le tecnologie dell'informazione per assistere il processo decisionale;

– liberarsi dai condizionamenti derivanti dalle modalità di svolgimento dei vecchi processi e dai vincoli delle professionalità dei responsabili dell'esecuzione di attività superate;

– unificare i punti di contatto con coloro che, per i più vari interessi, interagiscono con l'azienda, eliminando, ad esempio, i complicati percorsi ai quali devono sottostare i clienti (ma anche i fornitori, i dipendenti delle diverse unità organizzative, ecc.) allorquando presentano esigenze diversificate. Occorre, pertanto, formare figure «professionali» in grado di coprire mansioni con competenze multiple per poter gestire parti più ampie del processo e rispondere alle variegate richieste inoltrate.

Ma quali sono i processi fondamentali sui quali intervenire per concentrare gli impegni per il miglioramento? Come individuato in precedenza, con riferimento alla declinazione della strategia in azione, la pianificazione strategica, la mission e gli obiettivi sono la guida per poter selezionare i processi sui quali intervenire (di solito in un numero non troppo elevato). Dopo aver individuato le relazioni fra gli obiettivi e i processi di management, si stabiliscono le priorità di intervento in base al «peso» del/dei processi rispetto al raggiungimento degli obiettivi strategici e al loro livello di performance (più o meno allineato alle prestazioni ritenute ottimali).

**Figura 4. – Un modello per identificare i processi prioritari**



Analizzare i processi significa interrogarsi intorno agli effettivi input e output del processo, identificarne i fornitori (interni o esterni) e i clienti (interni o esterni), distinguere le attività e l'ordine con cui vengono svolte, le unità organizzative interessate e le risorse impiegate, misurarne le prestazioni e riconoscere gli elementi critici che le influenzano. Rappresentando il processo attraverso figure