

Roberto Candiotta

Sistemi informativi integrati per i servizi turistici



Giappichelli

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 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'informazione¹. L'ICT, infatti,

¹ Le locuzioni «tecnologie dell'informazione» (*Information Technology, IT*), «tecnologie della comunicazione e dell'informazione» (*Information and Communication Technology, ICT*) e «tecnologie 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*).

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.

La prima parte di questo volume presenta un sistema per la gestione delle informazioni aziendali, nel quale l'ambiente, gli aspetti strategici e organizzativi trovano completa integrazione (capitolo primo). Nel secondo capitolo si analizzano i processi aziendali, così da poter cogliere appieno le caratteristiche e le funzionalità dei sistemi informativi utili per lo sviluppo delle attività aziendali nei diversi livelli organizzativi (capitolo terzo). Alla gestione delle relazioni con i clienti, al marketing digitale e all'uso strategico delle tecnologie digitali nel settore turistico è dedicato il capitolo quarto.

Per comprendere le dinamiche del settore turistico, in particolare del Tour Operating, sono offerti, al termine di ogni capitolo, utili e interessanti spunti di riflessione suggeriti da Michele Serra (Presidente di Quality Group, primo gruppo in Italia nel segmento del turismo «premium»). Le tematiche trattate nel corso del testo trovano, così, conferma nelle intuizioni di chi opera quotidianamente scelte strategiche e operative in questa arena competitiva.

I contenuti della seconda parte consentono di 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.

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

ROBERTO CANDIOTTO
Università degli Studi
Novara, giugno 2023

Parte Prima

**Il sistema integrato per la gestione
delle informazioni aziendali**

Capitolo Primo

Il sistema di management: ambiente e strategie

SOMMARIO: 1.1. Il sistema di management. – 1.2. Il sistema ambientale. – 1.3. Il sistema di management strategico. – 1.4. L'esperienza di Quality Group: a colloquio con Michele.

1.1. Il sistema di management

L'azienda è uno strumento creato dall'uomo, al servizio dell'uomo, per soddisfare i bisogni umani.

In tutti i tipi di azienda – pubbliche, private, a scopo di lucro, non profit, produttrici di beni o di servizi, di ricerca, di piccole o grandi dimensioni, artigianali, multinazionali – l'uomo compie un complesso di operazioni per realizzare la produzione in senso economico e soddisfare i bisogni dei diversi soggetti interessati.

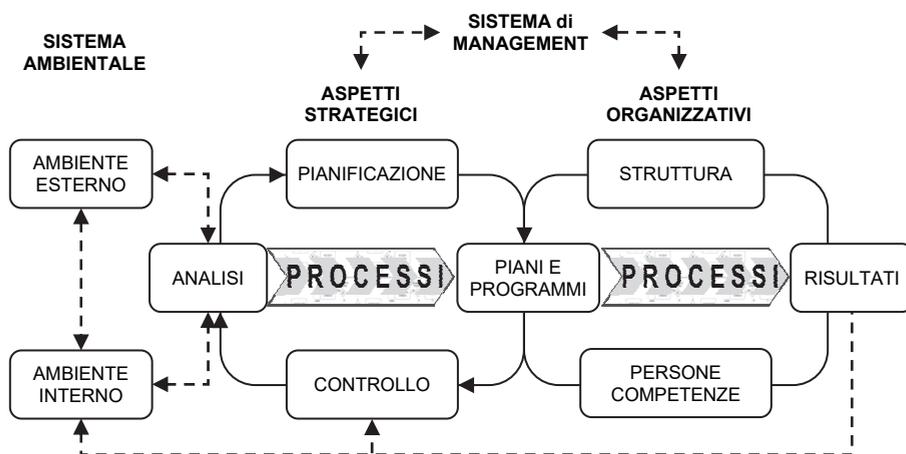
Questa attività economica, proiettata nel futuro, opportunamente pianificata e programmata, anche sul piano dell'innovazione e dello sviluppo, dotata dei necessari supporti informativi, definisce il management.

Nel sistema aziendale, il management, a seguito dell'analisi delle caratteristiche dell'ambiente esterno e interno (delle opportunità e dei vincoli, dei punti di forza e di debolezza), concepisce una pianificazione strategica (vision, mission, obiettivi di fondo) ed elabora un'appropriata programmazione; coerentemente, definisce i compiti e le modalità di coordinamento fra i diversi organi della struttura aziendale, in relazione ai processi e alle combinazioni di processi da realizzare.

I risultati basilari (indispensabili e imprescindibili) per qualsivoglia tipo d'azienda sono, semplicemente, così riassumibili: operare in condizioni di efficacia (capacità di

raggiungere gli obiettivi, di offrire output di elevata qualità e rispondenti alle esigenze, di soddisfare le aspettative degli stakeholder, ecc.) ed efficienza (attitudine del sistema a ottenere i risultati in modo economico, con risparmio di mezzi e alti rendimenti delle risorse). La qualità e lo sviluppo delle risorse umane, la flessibilità, la capacità di innovare e apprendere sono ulteriori declinazioni a cui il management deve tendere; sono, peraltro, attributi indispensabili per la durabilità dell'azienda.

Figura 1. – Sistema integrato per la gestione delle informazioni aziendali



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»), rivalutando il contesto ambientale, riconsiderando le strategie o agendo sulle scelte di gestione organizzata.

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, devono 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», che il sistema informativo trova propria collocazione, svolgendo la sua peculiare funzione¹.

¹ Si veda G. FERRERO, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.

Per le finalità dello scritto, del sistema di management – tradizionalmente considerato negli aspetti oggettivo e soggettivo di osservazione e articolato, perciò, nei sub-sistemi della gestione (insieme di operazioni) e dell'organizzazione (insieme di organi e funzioni) – verranno considerati, gli aspetti salienti delle scelte strategiche (§ 1.3) e, per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, la gestione dei pro-

1.2. Il sistema ambientale

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).

I condizionamenti ambientali 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.

L'*ambiente fisico-naturale* riguarda, sostanzialmente, la disponibilità e ubicazione delle risorse, la qualità dei trasporti e delle comunicazioni, la distribuzione e la composizione della popolazione. L'*ambiente politico-legislativo* concerne, in sintesi, le norme che regolano il funzionamento delle organizzazioni (i rapporti di lavoro, la sicurezza sul lavoro, la normativa fiscale, ecc.) e l'assetto istituzionale (la situazione politica e le relative condizioni di incertezza, la presenza o meno di lungimiranti politiche industriali, ecc.). Per *ambiente economico* si intende l'andamento espansivo o recessivo del sistema economico, i livelli salariali, i tassi di interesse, ecc. Nell'*ambiente culturale e sociale* rientrano lo stile di vita, i valori, gli usi e i costumi della popolazione. Dell'*ambiente tecnologico* è essenziale considerare lo sviluppo di nuove tecniche di produzione e delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT).

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.

nessi aziendali (capitolo secondo). Il coordinato insieme di elementi complementari che formano il sistema aziendale, verrà ricomposto nel sistema integrato delle informazioni aziendali.

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).

L'*ambiente interno* è essenzialmente costituito dal modello di governo, dagli aspetti umani individuali e sociali e dalla tecnologia.

Il modello di governo (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) è rilevante al fine di comprendere le dinamiche di distribuzione del potere, dei rapporti che si instaurano all'interno dell'organizzazione e nei confronti dei gruppi esterni coinvolti nel processo di creazione del valore. Nelle attuali organizzazioni il successo dipende sempre più da tutti gli attori coinvolti nel processo di creazione del valore e di soddisfazione delle esigenze di tutti gli stakeholder; in queste circostanze, i tipici obiettivi economico-finanziari è auspicabile vengano contemperati da finalità sistemiche e considerazioni socio-ambientali.

Gli aspetti umani, relativi alle caratteristiche degli individui (conoscenza, cultura, psicologia, attitudine fisica, ecc.) rispetto alle attività svolte (contenuto del lavoro, livello di autorità, ecc.), sono determinanti per la corretta definizione dei ruoli e la valorizzazione del capitale umano.

Gli aspetti umani sociali riguardano sostanzialmente le dinamiche (relazioni sociali e comunicative) che si instaurano fra i soggetti e nei gruppi (formali e informali) rilevanti per l'organizzazione. I gruppi formali, favoriti dall'organizzazione e parte integrante del sistema, risultano, attualmente, determinanti per poter operare in ambienti incerti e instabili, nei quali attività sempre meno prevedibili e standardizzabili richiedono coinvolgimento, flessibilità e integrazione delle competenze. Così anche i gruppi informali (con relazioni personali e sociali spontanee) possono favorire, in questo quadro, dinamiche positive per l'organizzazione.

Gli aspetti umani, individuali e sociali, insieme ai valori promossi in azienda, costituiscono la «cultura» dell'organizzazione, la quale è influenzata dalle norme di comportamento e dai principi etici dell'ambiente esterno e, a sua volta, li ispira.

La tecnologia – insieme dei mezzi utilizzati nei processi di produzione economica – è identificabile nelle: 1) competenze, conoscenze e abilità possedute dai singoli individui; 2) tecniche, materiali, macchinari, hardware e software che i

gruppi di persone utilizzano per svolgere il loro lavoro; 3) modalità attraverso le quali l'organizzazione trasforma gli input in output.

1.3. Il sistema di management strategico

Il sistema di management strategico, in estrema sintesi, prevede l'analisi dell'ambiente, la pianificazione, la programmazione e il controllo.

L'analisi dell'ambiente esterno e interno consente di apprezzare i vincoli e le opportunità che condizionano lo sviluppo dell'azienda e, insieme all'analisi dei punti di forza e di debolezza interni rispetto all'arena competitiva, offre un base informativa essenziale per la pianificazione.

La pianificazione strategica si articola nella:

- determinazione ed esplicitazione della «vision» (proiezione dei valori, dell'idea e dello spirito imprenditoriale; ciò che l'organizzazione intende essere in uno scenario futuro);
- definizione della «mission» (cosa l'azienda vuole essere e realizzare ora, cosa la distingue) e degli obiettivi, riferiti all'azienda nel suo complesso;
- indicazione delle linee-guida del governo aziendale, nei confronti degli stakeholder;
- identificazione dei business (rispetto ai clienti, alle aree geografiche, alle tecnologie, ecc.), analisi del profilo competitivo dei business e definizione dei Fattori Critici di Successo (FCS).

Dalla pianificazione strategica discendono i programmi e i piani che trovano realizzazione attraverso lo sviluppo di processi operativi. In pratica, con il supporto di strumenti e metodologie, occorre orientare l'operare degli individui in modo da realizzare attività e processi efficienti, efficaci e in linea con gli obiettivi di fondo della gestione. Un sistema di controllo verifica gli eventuali scostamenti fra i risultati e gli obiettivi e avvia percorsi proattivi di miglioramento continuo e incessante adattamento alle evoluzioni dello scenario competitivo e, auspicabilmente, di anticipazione dei cambiamenti.

Con una metafora: affinché il comandante (il top management) possa condurre la nave (l'azienda) verso la meta definita (gli obiettivi di fondo della gestione), deve disporre di una mappa nautica ben dettagliata, disegnare il percorso da intraprendere (le linee strategiche e i piani di azione) così da costantemente allineare, con eventuali correzioni, la direzione alla rotta definita².

²Ma un obiettivo, una mappa accurata, una bussola non sono sufficienti per garantire il successo

Nella sostanza e con altre espressioni: la mappa strategica 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 il 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; essenzialmente devono contemplare: i contenuti e le attività dei processi per attuare l'indirizzo strategico; l'articolazione delle scadenze per portare a termine i programmi; i diversi livelli di responsabilità dell'esecuzione; le risorse impegnate e il quadro economico-finanziario.

Le scelte strategiche è opportuno siano riferite ai diversi livelli nei quali è articolata l'organizzazione (l'azienda nel suo complesso, le aree di business, le funzioni, i processi, ecc.). Le scelte a livello aziendale garantiscono un equilibrio tra le diverse dimensioni nelle quali viene segmentata l'attività (business, funzioni, processi, ecc.) e consentono di ottimizzare i risultati globali di lungo periodo. Tali scelte possono riguardare: il portafoglio di business (definizione e scelta delle aree di affari nelle quali competere e le relazioni che si instaurano tra queste); la creazione di sinergie tra i vari business (condivisione di risorse comuni, sfruttamento di economie di scala); la gestione dei processi trasversali (ad esempio, i processi di supporto); il presidio di un equilibrato assetto economico-finanziario complessivo (definizione degli obiettivi di redditività, solidità patrimoniale e liquidità); il comportamento organizzativo atteso e coerente con l'orientamento strategico di fondo.

Le scelte strategiche a livello di business (strategie competitive) definiscono: *che cosa* produrre (prodotti e/o servizi); *per chi* produrre (i clienti o i segmenti di mercato ai quali rivolgere l'offerta, sulla base dei bisogni e delle esigenze, espressi o latenti, da soddisfare); *come* produrre (con quali tecnologie, con quale grado di integrazione verticale, con quale specifica struttura organizzativa)³.

Le scelte strategiche a livello funzionale riguardano le aree funzionali nelle quali vengono svolte le attività specialistiche in termini economico-tecnici e i processi che le attraversano. Ai responsabili delle aree funzionali vengono assegnate le relative responsabilità decisionali, gli specifici obiettivi settoriali, nel rispetto dell'articolazione della strategia globale. Tali obiettivi vengono declinati sia in senso temporale (obiettivi di area di breve periodo), sia in termini organizzativi (sub-obiettivi per i livelli manageriali inferiori).

di un viaggio; è necessario comprendere e prevedere il comportamento dell'equipaggio (comportamento organizzativo) e di ogni membro dello stesso (le persone), con le loro conoscenze, relazioni, motivazioni (cultura) 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).

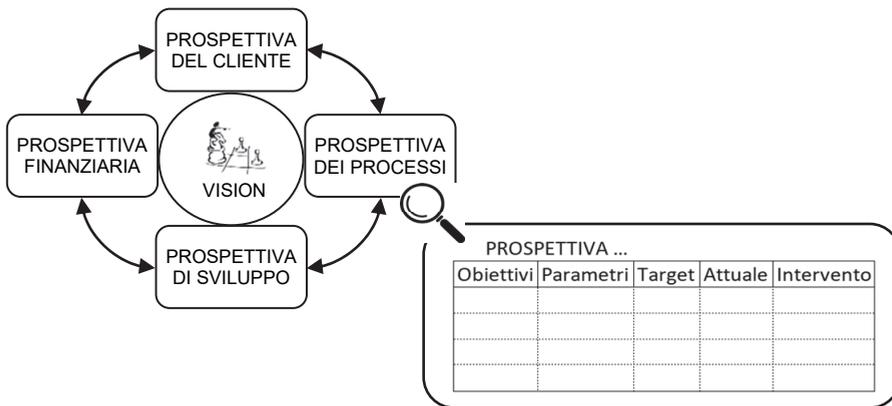
³ Si veda R. CANDIOTTO, *Sensibilità organizzativa*, Giappichelli, Torino, 2021.

Quanto espresso può essere efficacemente realizzato utilizzando la *Balanced Scorecard* (BSC), efficace metodologia per «tradurre la strategia in azione» e per diffonderla a tutti i livelli dell'organizzazione⁴.

La BSC, incardinata in un opportuno sistema informativo integrato, è «una mappa nautica ben dettagliata», che disegna «il percorso da intraprendere» per condurre l'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione, quali: la soddisfazione del cliente, l'efficienza e la qualità dei processi aziendali, l'efficacia organizzativa, il conseguimento di ottimali prestazioni economico-finanziarie.

La BSC, infatti, coglie le diverse prospettive nelle quali si articola la vision strategica: 1) la *prospettiva del cliente*, punta a verificare che le aspettative siano pienamente esaudite e in linea con i segmenti di mercato prescelti; 2) la *prospettiva dei processi*, tende a identificare e monitorare i processi critici in grado di creare valore per il cliente; 3) la *prospettiva di sviluppo*, attesta le competenze che l'organizzazione deve possedere per sviluppare processi interni eccellenti, che soddisfino le esigenze dei clienti, con evidenti riflessi sui risultati; 4) la *prospettiva finanziaria*, identifica le performance attese e orienta gli obiettivi delle altre prospettive, rendendo evidenti le correlazioni e i rapporti di causa-effetto.

Figura 2. – La Balanced Scorecard (BSC)



La BSC, oltre a favorire la traduzione della mission e delle strategie aziendali in comportamenti operativi, consente di intuire le connessioni causali e le interdipendenze che legano i risultati delle diverse unità organizzative; è, quindi, per i mana-

⁴R.S. KAPLAN-D.P. NORTON, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

ger, un sistema di riferimento coordinato e completo per esprimere gli obiettivi di fondo in un insieme coerente di misurazioni efficaci, un metodico strumento di rilevazione e diffusione di informazioni, parte integrante della gestione organizzata d'azienda.

Per ciascuna prospettiva, e per ciascun livello organizzativo, vengono scelti, dunque, quei FCS da cui dipende la realizzazione della strategia, rappresentati con opportuni indicatori o parametri obiettivo, tra loro collegati da nessi di causa-effetto, secondo un processo di co-determinazione a cascata.

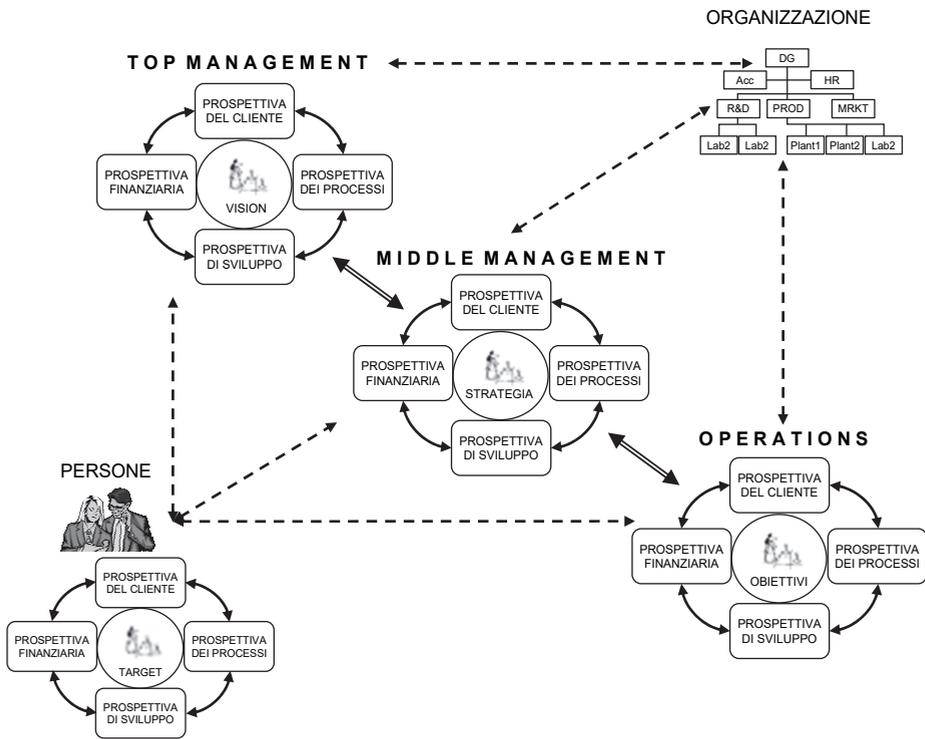
Riprendendo gli elementi del sistema aziendale proposto, si possono ben declinare le prospettive della BSC e il loro valore per raggiungere l'eccellenza dei risultati, delle singole prospettive e a livello sistemico. Ispirato dalla vision, il vertice strategico deve diffondere e mantenere un clima nel quale l'apprendimento organizzativo e la valorizzazione delle competenze possano portare all'eccellenza nei processi e, conseguentemente, nelle prestazioni, affinché soddisfino pienamente le aspettative dei clienti (e, quindi, con pregiati risultati finanziari, quelle di tutti gli stakeholder).

In un quadro nel quale le interconnessioni sono ancor più evidenti, il management si trova a dover rispondere a domande, quali: Per soddisfare gli stakeholder, quali risultati finanziari devono essere raggiunti? Per conseguire obiettivi finanziari eccellenti, quali richieste del cliente dobbiamo soddisfare? Per soddisfare i clienti, quali processi sono determinanti? Per realizzare processi eccellenti come deve apprendere e crescere l'organizzazione?

L'articolazione del sistema di BSC su più livelli organizzativi consente di individuare il contributo di ciascuna unità organizzativa, e dei singoli individui che ne fanno parte, al raggiungimento degli obiettivi di livello superiore⁵. I FCS, difficilmente misurabili nel breve periodo, vengono tradotti in indicatori chiave di prestazione (*Key Performance Indicators* – KPI), più idonei a monitorare, nella gestione corrente, sia l'andamento complessivo d'azienda che i singoli centri di responsabilità.

⁵ La definizione degli obiettivi dovrebbe ispirarsi a una logica «SMART» (*Specific-Measurable-Attainable-Relevant-Time Bound*), portando a: definire in modo chiaro le attività che si vogliono realizzare; indicare precisamente come gli obiettivi, sia quantitativi che qualitativi, verranno misurati; stabilire obiettivi conformi alle capacità del singolo e che siano il più possibile sotto il suo diretto controllo; assicurarsi che ogni obiettivo sia coerente con quanto pianificato, sia nell'immediato che nel lungo termine, evitando conflitti; definire un tempo per il raggiungimento. L'articolazione su più livelli richiede, inoltre, che ciascuno esamini, coerentemente con il proprio posizionamento nell'organizzazione, i risultati ottenuti e i problemi eventualmente sorti durante la realizzazione delle attività pianificate, per restituire informazioni che verranno periodicamente raccolte e consolidate in report destinati ai responsabili di livello superiore.

Figura 3. – L’articolazione della BSC



Di primaria importanza, tra i vantaggi della BSC, il cambiamento culturale che si verifica nell’operato dei diversi livelli del management e che permette, a ogni responsabile, di avere una chiara visione del ruolo da assolvere nell’ambito della strategia aziendale. È indispensabile, per questo, che il top management sappia promuoverne l’adozione, fornendo valide motivazioni per il cambiamento. In particolare, è determinante comunicare un chiaro sistema di relazioni fra mission, strategie, obiettivi, sub-obiettivi e indicatori. Allo stesso tempo, è fondamentale la presenza di un sistema informativo che possa supportare il reperimento e la gestione dei dati e la produzione della reportistica da utilizzare per la valutazione delle prestazioni aziendali.

Tornando alla metafora, il metodo rappresenta la carta nautica e la sua applicazione funge da bussola e consente di fare il «punto nave». A tal fine, il sistema di misurazione e valutazione delle performance, attraverso la definizione di obiettivi individuali, chiarisce a ciascun membro dell’equipaggio il tipo di contributo atteso dall’organizzazione.

1.4. L'esperienza di Quality Group: a colloquio con Michele

Per offrire al lettore spunti di riflessione utili per comprendere le dinamiche del settore del Tour Operating e le intuizioni di chi opera quotidianamente scelte strategiche e operative in questa arena competitiva, al termine di ogni capitolo verrà proposta l'esperienza di Quality Group, il primo gruppo in Italia per dimensioni nel segmento del turismo «premium» (intendendo con questo termine il turismo non operato mediante l'utilizzo di voli charter, villaggi turistici o crociere), e fra i primi in assoluto per redditività. Per questo, avendo il privilegio e l'onore di poter condividere esperienze intense di vita e idee nell'ampio campo economico aziendale, abbandonerò l'impersonale usato nel realizzare il volume e, informalmente, colloquierò con il Presidente di Quality Group, Michele Serra.

Ciao caro Michele! La prima domanda è d'obbligo: come nasce Quality Group?

Quality Group nasce nel settembre 1999 come alleanza commerciale per una «semplice» esigenza, ben nota alle piccole e medie aziende: assecondare la crescita di un Tour Operator (TO) di successo senza perdere specializzazione, flessibilità e dinamicità, che sono i cardini della qualità nel turismo. Fino a metà degli anni '90, infatti, Mistral Tour⁶ era un piccolo TO che viveva tranquillo nella sua nicchia, proponendo sul mercato un limitato ventaglio di prodotti (praticamente, Medio e Estremo Oriente). In quegli anni, grandi gruppi industriali e finanziari cominciavano a interessarsi al turismo con mire da protagonisti assoluti: era convinzione comune che, adottando un modello di gestione industriale, si potesse spazzare via con poca fatica la concorrenza degli operatori tradizionali: i cardini di questa strategia di conquista erano: controllo della filiera (hotel – agenzie ricettive – compagnie aeree – TO – agenzie di viaggio); standardizzazione dell'offerta (prodotti di massa, costruiti combinando villaggi turistici e voli charter, facili da organizzare, vendibili anche tramite un call center de-specializzato); standardizzazione dei processi (mediante il ricorso massiccio alle nuove tecnologie informa-

⁶ Mistral Tour nasce a Torino nel dicembre 1975 per mano di uno dei leggendari pionieri del turismo italiano: Stefano Chiaraviglio. La sua carriera inimitabile (nel '46 organizzava le prime gite in torpedone, nel '58 il «primo charter italiano» noleggiando un aereo per una gita in giornata per gli operai della RIV, poi le Canarie, l'Egitto nel '62, l'Unione Sovietica nel '64, l'India, e poi ancora ...). La curiosità e la passione di quest'uomo che guardava il mondo con gli occhi di un bambino rimasero per sempre il «timbro» di ogni sua nuova avventura. Nel 1975, dopo trent'anni di invenzioni straordinarie per conto di Transitalia prima e Itavia poi, nacque finalmente la «sua» Mistral Tour, che si sviluppò sfruttando la sua ennesima idea geniale: l'apertura al turismo della Cina, fino ad allora sigillata dietro la sua cortina di bambù.

tiche); infine, invasione del mercato con potenti leve commerciali e di marketing.

Inizialmente, Mistral cercò di difendersi da questa aggressione, sopperendo con l'agilità operativa e la creatività artigianale all'evidente disparità di mezzi e di risorse. Ci volle, tuttavia, poco tempo per realizzare che, senza raggiungere una dimensione adeguata, correvamo il rischio di essere risucchiati nel buco nero dell'anonimato. Era evidente che dovevamo crescere: avevamo bisogno di consistenti investimenti tecnologici, commerciali e strutturali; per giunta, non avevamo un'adeguata visibilità sul mercato a causa della scarsità di prodotti. Crescere, dunque, o nascondersi a oltranza nella nicchia?

Da questo dilemma, uscimmo con un'intuizione: se non volevamo (e non potevamo) crescere da soli, perché non provavamo a crescere mettendoci insieme ad altri? L'idea era semplice: aggregare i migliori TO indipendenti per ogni area del mondo, creando un vero e proprio polo della qualità; in tal modo, si potevano proporre tutte le destinazioni del mondo, con un livello di specializzazione inarrivabile per qualsiasi operatore generalista. Libertà, condivisione dei costi e gioco di squadra: questo sembrava il miglior metodo per fronteggiare la concorrenza dei grandi colossi che stavano sorgendo, inglobando i migliori marchi del settore. Mentre costoro acquisivano e concentravano aziende, unificandone proprietà e management, qui il progetto era invece l'aggregazione sinergica di diversi specialisti indipendenti. In tal modo, potevamo permetterci tutti i servizi di una grande azienda mantenendo, allo stesso tempo, una qualità e un'efficienza che solo i veri specialisti possono offrire.

In pratica, unendo le nostre forze con quelle di altri operatori simili a noi (per dimensioni e caratteristiche) avremmo:

- da un lato: condiviso gli investimenti in molti settori strategici (forza commerciale, marketing, costi della sede, tecnologia e know-how informatico, altri costi gestionali e finanziari) e molte funzioni comuni (sistemi informativi, controllo di qualità e di gestione, ufficio clienti, ufficio marketing, direzione amministrativa, ufficio acquisti). Risultato: crollo dell'incidenza dei costi di struttura e incremento dell'efficienza aziendale;

- dall'altro lato: rispettato l'autonomia di ogni azienda; le contabilità sarebbero rimaste separate e la gestione economica indipendente; ogni operatore avrebbe determinato in modo autonomo gli assetti organizzativi; ognuno avrebbe sviluppato i propri prodotti in totale libertà. Risultato: agilità, flessibilità, specializzazione a 360 gradi.

Era la quadratura del cerchio: sfruttare tutte le caratteristiche vincenti della piccola impresa garantendosi, allo stesso tempo, tutti i vantaggi dimensionali di una grande azienda: prodotti di qualità artigianale creati con mezzi industriali.

Dall'idea alla realizzazione il passo fu breve: nel settembre 1999 Quality Group nasce come alleanza commerciale e nel 2003 come società consortile. Il mercato,

alla ricerca sempre più esasperata di personalizzazione, flessibilità e competenza, accolse con grande interesse la proposta del Quality Group. Le agenzie di viaggio, dopo un attimo di iniziale titubanza, hanno sposato con entusiasmo l'idea della «confraternita di artigiani», promuovendola a punto di riferimento primario per il turismo di qualità: con un solo contratto, potevano stringere un accordo con i migliori specialisti di ogni singolo angolo della terra avendo, tra l'altro, garanzia di adeguata solidità finanziaria, coordinamento e assistenza commerciale e operativa a 360 gradi.

La combinazione fra l'agilità di una struttura artigianale e i vantaggi di una dimensione industriale ha permesso la creazione di un vero polo della qualità, organizzato, dinamico e innovativo, con pochi punti deboli.

Vogliamo dare anche un'occhiata ai numeri sia come fatturato sia come risultati?

Parto dal volume delle vendite. Dagli iniziali 26 milioni di Euro del 1999 siamo passati ai 175 del 2019 e, nel 2023, prevediamo di toccare la quota fatidica di 200 milioni.

Ma è la differenza di risultati economici che è sbalorditiva. Permettami una veloce riclassificazione schematica: fatto 100 il fatturato, i costi standard di un TO potrebbero essere schematizzati nel seguente modo: 88% sono costi variabili, 2% costi commerciali e di marketing, 8% i costi di struttura (fra cui evidenzio informatica, immagine e comunicazione, confezione e spedizione cataloghi, servizi comuni, ufficio clienti, ufficio acquisti, telefonia, ufficio ...). Resta il 2%. Ora, proviamo a ipotizzare un'aggregazione fra TO come quella del Quality Group: la maggior visibilità e forza di impatto commerciale permette di aumentare i prezzi di vendita anche solo del 2%; i costi variabili si possono ridurre di un punto percentuale per la logica dei gruppi di acquisto; l'incidenza dei costi commerciali e di marketing viene dimezzata (dal 2% all'1%) perché sono condivisi; si può infine pensare a una riduzione del 25% dell'incidenza dei costi di struttura (dall'8 al 6%), sempre a causa della condivisione. Più due nei ricavi, meno quattro nei costi: il risultato (Margine Operativo Lordo) passa dal 2% all'8% ...vale a dire: quadruplica!

Qual è il frutto più prezioso del vostro tentativo di aggregazione imprenditoriale?

Al di là dei numeri, l'esito più interessante di questa avventura è stato lo sviluppo di una cultura imprenditoriale nuova. Il fatto di aver creato una aggregazione di imprenditori, che lavorano fianco a fianco mettendo in comune esperienze, competenze, conoscenze e tentativi, crea un clima umano diverso: viene superata la tradizionale solitudine dell'imprenditore, forzatamente prigioniero dei propri limiti e delle proprie concezioni; ne scaturiscono un'apertura mentale e culturale, una dinamicità creativa e una propensione al rischio senza precedenti.

Oggi, a quasi 25 anni dalla nascita di Quality Group, si può affermare senza timore di smentita che non esiste nulla di simile nel panorama del turismo italiano. Questa constatazione può sorprendere, visti gli evidenti vantaggi e la apparente banalità («l'unione fa la forza» ...) di un simile modello. La causa va probabilmente ricercata in una ragione di ordine morale (o di buon senso, più semplicemente): se ci si mette insieme, bisogna avere il coraggio di dire addio al delirio di onnipotenza tipico dell'imprenditore italiano. Bisogna essere disposti a camminare insieme, condividendo le scelte, antepoendo la politica comune al proprio capriccio; in più, bisogna accettare l'idea di una crescita vincolata (perché non può esistere competizione interna). Il vantaggio, economico e imprenditoriale, è enorme, ma alle volte l'ambizione può confondere le idee ...

Come funziona Quality Group?

Come abbiamo detto, dal 2003 Quality Group è diventato una società consortile a responsabilità limitata. Capofila del consorzio è la Mistral Tour Internazionale. Gli altri protagonisti sono: il Diamante (grande specialista dell'Africa e di Russia, Nord Europa e Canada); Brasil World (Brasile, Venezuela e Centroamerica); America World (Stati Uniti e Caraibi); Europa World (Turchia, Mediterraneo, Europa centrale, Gran Bretagna e Penisola iberica); Latitud Patagonia (cono sud dell'America latina); Exotic Tours (Sud est asiatico); e Discover Australia (Oceania). Ultimo arrivato, nel 2017, Italyscape, specialista del turismo incoming.

A) Il peso azionario di ogni singola azienda è determinato dalle dimensioni; il concetto di maggioranza, tuttavia, è «composito»: la maggioranza ordinaria si raggiunge mediante la combinazione del 51% delle aziende consorziate con il 51% delle quote azionarie. In questo modo tutti, anche i più piccoli, hanno voce in capitolo. Inoltre, lo Statuto contempla la variabilità triennale delle quote: ogni tre anni, le quote azionarie sono redistribuite a seconda delle dimensioni reali raggiunte nell'ultimo triennio da ciascuna azienda.

B) All'interno del Quality Group, ogni società è autonoma e indipendente, ma strettamente connessa alle altre, per poter sfruttare tutti i vantaggi della condivisione di risorse senza perdere quelli propri dell'originalità aziendale.

C) I prodotti di ogni singola azienda sono complementari: salvo eccezioni (da valutare di volta in volta), non esiste concorrenza interna: ogni azienda si occupa di una parte diversa del mondo. Questo significa che bisogna accettare l'idea di una crescita vincolata, di porre cioè un limite allo sviluppo delle proprie aziende: se ci si mette insieme dividendosi il mondo, ci si preclude la possibilità di accrescere in futuro il proprio portafoglio prodotti.

D) A inizio anno, l'assemblea societaria determina il budget: vengono approvati i piani strategici e le spese generali; la forza commerciale, gli investimenti di

marketing, lo sviluppo dei programmi di software, lo studio, la creazione e la spedizione dei cataloghi, le spese telefoniche e per la sede (per citare solo i costi più incisivi) sono integralmente condivisi sotto il cappello del Quality Group.

E) I costi vengono suddivisi non in base alle quote societarie, ma alla proporzione del proprio fatturato rispetto al fatturato del gruppo: chi più vende, più paga. Questo vuole anche dire che, in un anno di magra, un'azienda vede proporzionalmente ridotti tutti i costi più importanti, con il risultato di una elasticità straordinaria.

F) Le singole aziende delegano di fatto ogni attività commerciale e di marketing al consorzio, impegnandosi a seguire una politica comune, interfacciandosi con il mercato in modo univoco e coerente.

G) Ogni singola azienda si impegna ad armonizzare la qualità dei propri prodotti (e servizi) con quella degli altri operatori, per non creare evidenti disparità, dannose all'immagine del gruppo.

H) È stata prevista la possibilità di allontanare una società consorziata al sopraggiungere di un cambio dell'azionariato o del management: se il cambio non risultasse gradito, le altre società del gruppo avrebbero la facoltà di escludere la società dal consorzio. Così, nessun operatore, neanche il più grande, ha la garanzia di continuare a farne parte, qualora il cambio di gestione sia sentito come nocivo da parte degli altri soci.

Quali sono oggi le caratteristiche rilevanti dell'ambiente esterno(/dell'arena competitiva) di QG oggi?

Non ti nascondo che la situazione che si è venuta a creare negli ultimi 12 mesi sposa perfettamente la mission di Quality Group, “professionisti per passione”. Ti indico tre spunti che delineano questo cambiamento di scenario: a) la lunga chiusura delle frontiere causata dal Covid (per noi due anni esatti) ha reso evidente a tutti che il turismo, soprattutto quello rivolto verso destinazioni lontane e “diverse”, è un bisogno primario dell'uomo contemporaneo: non è solo un lusso o un capriccio, ma una vera e propria esigenza di vita; b) il sovraffollamento di tutte le mete turistiche, dovuto all'aumento inarrestabile del flusso di turisti (in forte crescita soprattutto dai paesi emergenti), rende l'organizzazione di un viaggio sempre più complessa e delicata: un compito arduo, che necessita del supporto di veri professionisti; c) il mercato si fa sempre più esigente ed è alla ricerca di esperienze di viaggio autentiche, emozionanti, originali: se non sei in grado di proporre qualcosa di veramente coinvolgente, inimitabile, non hai speranza di vincere la concorrenza delle macchine (l'intelligenza artificiale, vero spauracchio del mondo del turismo tradizionale).

Dal punto di vista delle minacce, ti cito l'instabilità politica e sociale (il mondo di oggi è una polveriera) e l'aumento stratosferico dei prezzi del trasporto aereo.

Anche la sostenibilità ecologica dei trasporti è un tema che va affrontato con molta responsabilità.

Ho potuto apprezzare l'«ambiente interno» di QG, puoi condividere alcuni caratteri distintivi?

Parto da una considerazione: nella situazione attuale, in cui l'innovazione è un processo continuo e inarrestabile, il patrimonio di conoscenza dell'azienda è in continua evoluzione: non basta la tradizione, o la conoscenza acquisita del gruppo dirigente; occorre che tutti pensino, soprattutto i più giovani; il vertice, semmai, ha il compito di far sì che tutti si coinvolgano in questo processo di pensiero e innovazione. Oggi il vero fattore di creatività è la conoscenza tacita, condivisa, non quella codificata (manuali, protocolli ...). Nel Quality Group abbiamo abbattuto i muri e lavoriamo tutti insieme negli stessi spazi, lasciando che la conoscenza "liquida" si diffonda liberamente.

Avrai notato che nel Quality Group non esiste un ufficio HR: gli imprenditori si occupano in prima persona della selezione del personale e del rapporto con i collaboratori: è una funzione così importante che non l'abbiamo voluta delegare.

Come naturale conseguenza, e come segno evidente di questa attenzione, tutti i collaboratori hanno una compartecipazione significativa agli utili: l'azienda appartiene innanzitutto a chi ci lavora.

Qual è la «Vision» di QG? (preferirei, come sai, definirla la proiezione dei valori, dell'idea e dello spirito imprenditoriale, ciò che QG intende essere in uno scenario futuro)

Ti rispondo con uno slogan: il Quality Group ha la vocazione di costruire ponti laddove tutti erigono muri. Quello che mi ha sempre appassionato del mio lavoro è la possibilità di favorire l'incontro fra persone appartenenti a culture diverse, abbattendo i pregiudizi culturali attraverso la scoperta meravigliosa del "diverso da sé".

C'è un altro aspetto che vorrei sottolineare: il sogno della mia giovinezza era dar vita, in un mondo tradizionalmente dominato dal profitto, a un'esperienza professionale di positività, di civiltà, di costruzione umana che andasse controcorrente rispetto al mainstream. Ecco, con la creazione di Quality Group mi sembra di esserci riuscito.

Qual è la «Mission» di QG? (anche qui, meglio: cosa QG vuole essere e realizzare ora; cosa la distingue; quali sono gli obiettivi nel suo complesso)

Quando si parla di strategie nel turismo di domani, si pensa sempre all'intelligenza artificiale; ma la nostra vocazione è sempre stata al prodotto: la creazione di

viaggi sempre più belli e coinvolgenti, occasione unica di incontri, scoperte ed esperienza umana; è in funzione di questo focus che vengono orientate tutte le strategie commerciali, informatiche e di marketing. Nel futuro del Quality Group vedo viaggi sempre più complessi, inimitabili, autentici (*“living like a local”*), tali da permettere ai nostri clienti di tornare a casa cambiati, più ricchi. Se hai in mano un prodotto inimitabile e ricercato dal mercato, il modo di venderlo lo troverai sempre.

Come gli obiettivi (di fondo e operativi) di QG vengono condivisi con i responsabili e collaboratori/dipendenti? E come le persone sono responsabilizzate sui risultati?

In parte ho già risposto prima. Aggiungo che tutti i nuovi arrivati sono da me personalmente accolti e introdotti alla storia e ai valori del Quality Group. Voglio che chi lavora, anche su un compito molto specifico, abbia sempre coscienza del disegno generale dove il suo singolo pezzo va a inserirsi e dello scopo ultimo del suo sforzo.

Concludo con una considerazione: i risultati appartengono al gruppo e non al singolo; la responsabilità è personale, ma non è misurata individualmente: la meritocrazia nel vero senso della parola è una grande ingiustizia. Per me contano l'impegno, il coinvolgimento e la passione, che sono personali, non il risultato, che invece è del gruppo. Di questo cerco di tenere conto quando stabilisco l'entità dei premi di produzione.

Capitolo Secondo

Il sistema di management: la gestione dei processi aziendali

SOMMARIO: 2.1. Premessa. – 2.2. La gestione dei processi aziendali. – 2.3. L'analisi dei processi di business. – 2.3.1. Definizione di processo aziendale. – 2.3.2. Tipologie di processi aziendali. – 2.3.3. La mappatura dei processi aziendali. – 2.4. La progettazione e la rappresentazione dei processi. – 2.4.1. La progettazione dei processi. – 2.4.2. La rappresentazione dei processi. – 2.4.3. La misurazione delle prestazioni. – 2.4.4. La simulazione. – 2.5. Lo sviluppo e l'esecuzione dei processi. – 2.6. Il monitoraggio e l'ottimizzazione dei processi. – 2.7. L'esperienza di Quality Group: a colloquio con Michele.

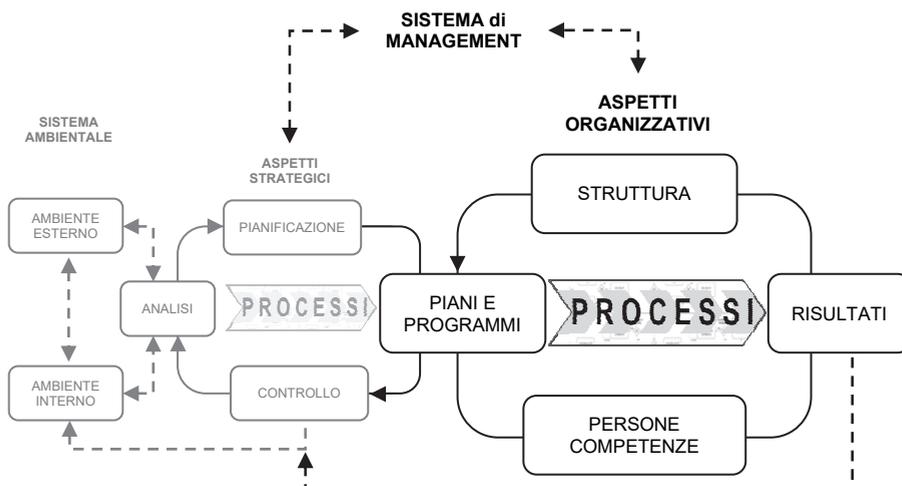
2.1. Premessa

Il management, negli aspetti strategici, traccia un percorso logico, rende chiari ed espliciti gli obiettivi di fondo e identifica i Fattori Critici di Successo (FCS) indispensabili per costruire e rafforzare il vantaggio competitivo. Coerentemente, negli aspetti organizzativi, esprime i contenuti e le attività dei processi per attuare l'indirizzo strategico (l'articolazione dei programmi, le responsabilità, le risorse impegnate, ecc.); è proprio in relazione ai processi da realizzare – a vari livelli, secondo differenti criteri, aggregati in coordinazioni e combinazioni di processi – che il management opera opportune scelte rispetto alle funzioni e agli organi, ordinandoli in un'adeguata struttura.

Degli aspetti organizzativi, per le finalità del volume, nel presente capitolo si tratterà esclusivamente della gestione dei processi aziendali rimandando, per ap-

profondimenti su strutture organizzative, persone e competenze, a specifiche pubblicazioni in campo organizzativo¹.

Figura 1. – Il sistema di management: i processi aziendali



2.2. La gestione dei processi aziendali

L'attuale scenario competitivo – caratterizzato da elevata complessità, difficoltà e incertezza nell'andamento dell'economia mondiale, intensa competizione e rapido progresso tecnologico – ha reso ancor più urgente e indispensabile l'individuazione delle «migliori pratiche» per comprendere e soddisfare i bisogni del cliente. Perseguire e mantenere alti livelli di performance significa fornire prodotti e servizi innovativi, in tempi rapidi, in condizioni economiche e con i migliori standard qualitativi; condizioni raggiungibili solo ricercando la completa integrazione:

- fra le competenze dei soggetti presenti in azienda, per incoraggiare l'innovazione e il miglioramento continuo;
- fra le attività, per raggiungere elevati standard di qualità e favorire la percezione delle esigenze dei clienti;

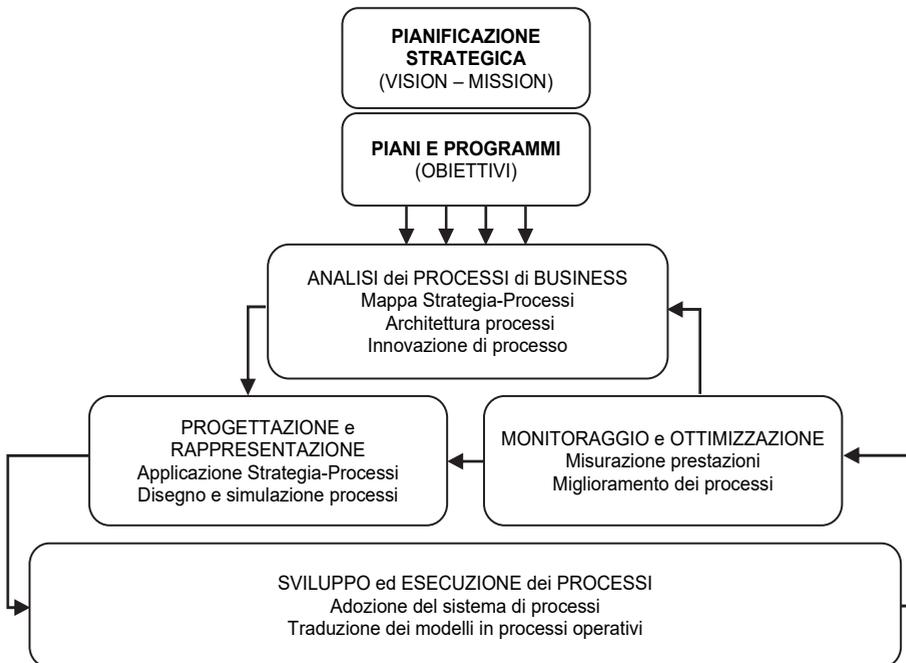
¹ Si veda R. CANDIOTTO, *Sensibilità organizzativa. Dai processi alla struttura organizzativa*, Giappichelli, Torino, 2021.

- fra le fasi di progettazione e realizzazione dei prodotti e servizi, per ridurre il *time to market*;
- all’interno del sistema logistico-distributivo, per ridurre il *lead time* in modo da soddisfare le richieste dei clienti e per contenere i costi.

Per queste ragioni, grazie all’ausilio delle nuove opportunità tecnologiche, è prioritario intensificare gli sforzi per rivedere incessantemente i flussi di attività che caratterizzano il funzionamento delle organizzazioni in un’ottica di gestione dei processi proiettata verso il miglioramento continuo.

La gestione dei processi aziendali (*Business Process Management – BPM*), attraverso metodiche, modelli e strumenti tecnologici appropriati, definisce, analizza, modella, misura, monitora, integra e ottimizza i processi dell’azienda. Una corretta gestione dei processi favorisce il coordinamento fra persone, sistemi e informazioni, consentendo all’organizzazione di migliorare le prestazioni, raggiungere efficacemente i risultati attesi e gli obiettivi strategici.

Figura 2. – La gestione dei processi aziendali



Di seguito le fasi del BPM:

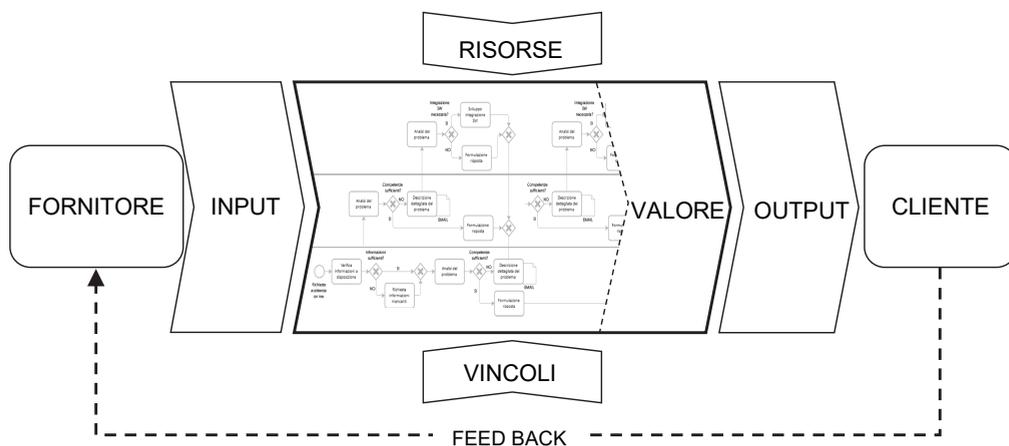
- 2.3. L'analisi dei processi di business;
- 2.4. La progettazione e la rappresentazione dei processi;
- 2.5. Lo sviluppo e l'esecuzione dei processi;
- 2.6. Il monitoraggio e l'ottimizzazione dei processi.

2.3. L'analisi dei processi di business

2.3.1. Definizione di processo aziendale

Un processo aziendale è un insieme di attività coordinate che, utilizzando input di varia natura, origina output che hanno un valore per il cliente.

Figura 3. – Il processo aziendale



Un processo è contraddistinto da finalità specifiche e obiettivi ben identificati; le operazioni produttive elementari, chiaramente individuate ed evidenti nel loro legame logico-temporale, sono aggregate in attività economiche, concatenate da congiunzioni e da connessioni e orientate verso gli obiettivi del processo. L'esplicita concatenazione fornitori-clienti (gli input dei processi possono derivare da elementi in uscita da precedenti attività e processi, così come gli output dei processi possono essere elementi in entrata di attività e processi successivi) definisce chiare responsabilità, proiettate verso risultati precisi e misurabili.

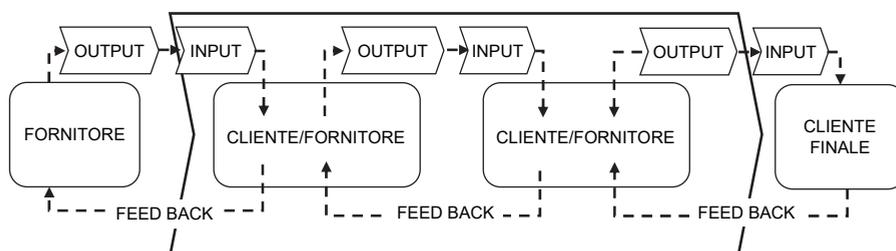
Un processo – pur assoggettato a limitazioni (nel reperimento delle risorse tangibili e intangibili), a requisiti (norme o standard) e a vincoli di legge – punta a risolvere la tensione fra efficienza economica (attenzione all'utilizzo delle risorse) e efficacia organizzativa (attenzione ai risultati)².

Un processo ha senso di esistere se crea valore, soddisfacendo le esigenze dei destinatari; operazioni produttive elementari e attività economiche, assorbenti risorse (umane, materiali, tecnologiche, informative) quantificabili in termini di costi e tempi, consentono di realizzare una catena di valore individuabile nella qualità dell'output finale, espressione delle risultanze delle operazioni elementari e misura dell'efficienza ed efficacia dell'intero processo. Il valore offerto e riconosciuto dal cliente consiste proprio nel maggior valore dell'output rispetto al costo delle risorse assorbite nell'esecuzione delle operazioni e attività del processo.

Il legame logico-temporale delle operazioni, la definizione dei requisiti dell'output di ogni operazione e attività, la chiara definizione delle responsabilità, l'evidenza della concatenazione fornitori-clienti, caratteristiche richiamate in precedenza, consentono di mettere in luce il contributo di ogni risorsa alla creazione del valore.

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 o 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 4).

Figura 4. – Clienti e fornitori nei processi aziendali



Nello scomporre il processo in attività – e nel riaggregarle – le organizzazioni possono toccare diversi gradi di dettaglio; tuttavia, ciò che più conta è delimitare i

²Le affermazioni esposte sinteticamente sono dettagliatamente analizzate in R. CANDIOTTO, *L'approccio per processi e i sistemi di gestione per la qualità*, Giuffrè, Milano, 2003.

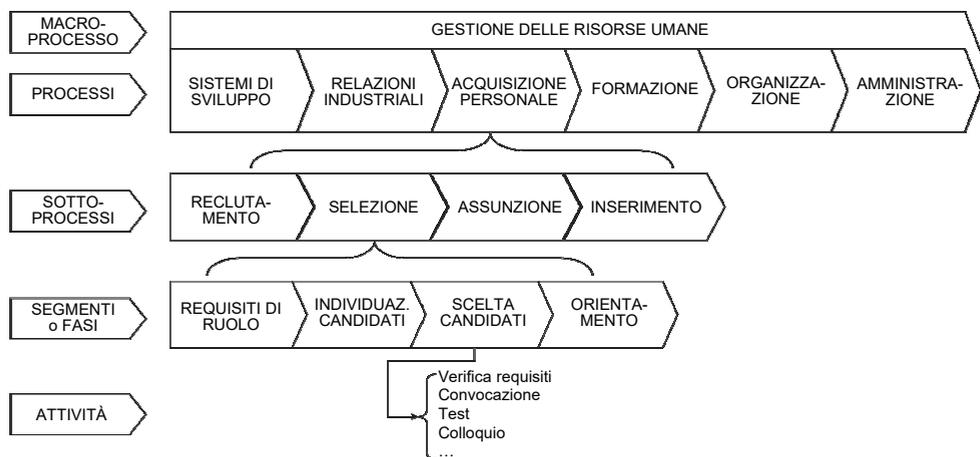
confini del processo in modo tale che il flusso delle attività che lo compongono sia gestito sistematicamente. Occorre, quindi, identificare i processi, determinare la sequenza e le interazioni tra i processi, fissare i criteri e i metodi necessari per assicurarne l'efficace funzionamento e il controllo,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

Un processo può essere articolato in:

- *sotto-processi*, insiemi di segmenti con risultati rilevanti rispetto agli obiettivi di processo;
- *segmenti (o fasi)*, insiemi di attività interdipendenti con input e output precisamente identificati («prodotti intermedi»);
- *attività*, sequenze di operazioni, non ulteriormente scomponibili, con output significativi.

I processi, a loro volta, sono aggregabili in macro-processi, significativamente concorrenti al raggiungimento degli obiettivi di fondo dell'organizzazione.

Figura 5. – Il macro-processo di gestione delle risorse umane



La distinzione dei confini e l'articolazione esposta non è una disquisizione priva di utilità operativa, in quanto la caratteristica peculiare dell'approccio, basato sulla chiara individuazione dei fornitori e dei clienti, finali e intermedi, e dei loro specifici bisogni, è un'esigenza del management, proteso a ricercare:

- efficienza operativa, mediante l'aggregazione di attività interdipendenti evidenziate dalla scomposizione dei processi;
- efficacia produttiva, derivante dalla maggior consapevolezza del ruolo svolto

da ogni soggetto all'interno dell'organizzazione e percepibile dall'appartenenza a un processo/macro-processo, avente finalità strategiche;

– efficacia organizzativa, attraverso la più intelligibile identificazione e adeguata diffusione di obiettivi e sub-obiettivi sistemici.

Nella considerevole varietà di attività svolte in un'organizzazione, è indispensabile comprendere le caratteristiche peculiari che accomunano i diversi processi per poterli circoscrivere e classificare opportunamente e per intervenire convenientemente nella «gestione» e nel «miglioramento continuo».

2.3.2. Tipologie di processi aziendali

Numerose sono le classificazioni proposte in letteratura³. In questa sede se ne propongono le più significative.

Rispetto alle entità coinvolte, sono identificabili i processi:

– *inter-organizzativi*, interessano due o più organizzazioni economiche; è in queste relazioni che si possono individuare aree di miglioramento in termini di efficacia, rapidità e qualità (si pensi ai rapporti con fornitori e clienti o all'intera catena del valore);

– *inter-funzionali*, come, ad esempio, la realizzazione di un nuovo prodotto (Figura 6), la gestione finanziaria, la programmazione della produzione, la pianificazione, il budgeting, tipici processi che, grazie all'ausilio delle nuove tecnologie informatiche, si tende a riprogettare per superare la visione settoriale e ritrovare il vantaggio connaturato nelle interrelazioni tra le singole attività;

– *inter-personali*, i quali racchiudono operazioni svolte all'interno e fra piccoli gruppi di lavoro di una funzione o di un reparto (equipaggio di un volo, team di progetto). Stanno assumendo sempre più rilevanza poiché l'orientamento delle aziende è rivolto a individuare nei team autogestiti le unità base dell'organizzazione. L'ICT offre sempre più possibilità di integrare le attività dei team attraverso applicazioni volte ai network e per lo sviluppo del groupware.

Ponendo l'attenzione ai livelli organizzativi coinvolti, si distinguono processi:

– *strategici* (o *direzionali*), riguardano la definizione della vision, l'elaborazione delle strategie e degli obiettivi cruciali per il successo aziendale; le attività decisionali del top management interessano, infatti, l'organizzazione nel suo complesso e mirano a definire o modificare l'indirizzo di fondo della gestione, prevedendo innovazione e sviluppi futuri;

³ Per un'analisi approfondita dell'ampia letteratura sul tema si veda R. CANDIOTTO, *L'approccio per processi*, cit.