COMITATO SCIENTIFICO:

Claudio Baccarani - Antonio Borghesi - Roberto Bottiglia - Angela Broglia
Federico Brunetti - Giuseppe Bruni - Bettina Campedelli - Emanuele Carluccio
Giuseppe Ceriani - Alessandro Lai - Michele Rutigliano - Antonio Tessitore
Federico Testa

COMITATO EDITORIALE:

Claudio Baccarani - Roberto Bottiglia - Giuseppe Bruni

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA
Dipartimento di Economia Aziendale

Antonio Borghesi

MARKETING-LOGISTICA

GIUFFRÈ MVLTA PAVCIS AG EDITORE

ISBN 88-14-13031-0

TUTTE LE COPIE DEVONO RECARE IL CONTRASSEGNO DELLA S.I.A.E.

© Copyright Dott. A. Giuffrè Editore, S.p.A. Milano - 2006
Via Busto Arsizio, 40 - 20151 MILANO - Sito Internet: www.giuffre.it

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i Paesi.

Tipografia «MORI & C. S.p.A.» - 21100 Varese - Via F. Guicciardini 66

INDICE SOMMARIO

Prefazione XIII

CAPITOLO PRIMO
IL NUOVO MERCATO (*THE NEW MARKET*) 1
1. *I cambiamenti del mercato* 1
2. *La concentrazione del potere d'acquisto* 4
3. *La frammentazione dei mercati finali e la sensibilità del cliente al servizio* 6
4. *Come costruire il vantaggio competitivo di marketing* 7
4.1 *Fedeltà di marca e preferenza di marca* 9
4.2 *Il servizio al cliente (customer service) e la sua redditività* 15
4.3 *Il punto vendita come piattaforma relazionale* 17
4.4 *Il consumatore come fonte di vantaggio competitivo* 18
4.5 *L'affiliazione del cliente* 19
4.6 *Efficienza della catena di fornitura* 20
4.7 *La visione strategica* 21

CAPITOLO SECONDO
LA CREAZIONE DI VALORE PER I CLIENTI
(*CUSTOMER VALUE CREATION*) 25

CAPITOLO TERZO
LA COMPETIZIONE BASATA SUL TEMPO
(*TIME BASED COMPETITION*) 33

CAPITOLO QUARTO
IL SERVIZIO AL CLIENTE GLOBALE
(*GLOBAL CUSTOMER SERVICE*) 45
1. *La globalizzazione e i suoi effetti sulle imprese* 45
2. *Logistica e competizione internazionale* 51

CAPITOLO QUINTO
LA LOGISTICA COME FUNZIONE AZIENDALE 57
1. *La logistica* 57
2. *L'outsourcing logistico* 62
3. *La gestione del magazzino (warehousing)* 67
4. *La classificazione ABC* 71
5. *La gestione della domanda (Demand Management)* 75
5.1. *I modelli a domanda dipendente* 77

CAPITOLO SESTO
I PROCESSI CENTRALI DI MARKETING 83
1. *Marketing, funzioni e processi aziendali* 83
2. *Il rapporto tra processi e funzioni aziendali* 100
2.1 *La posizione anglo-sassone sul SCM* 107
2.2. *La posizione anglo-sassone sul ruolo del marketing nel SCM* 111
2.3. *Marketing delle relazioni* 114
2.4 *PDM, SCM e CRM : i loro obiettivi, il loro contributo alla creazione del valore e le loro interdipendenze.* 118

CAPITOLO SETTIMO
LA GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI
(*CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*) 127

CAPITOLO OTTAVO
LA GESTIONE DELLO SVILUPPO DEL PRODOTTO
(*PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT*) 145

CAPITOLO NONO
LA GESTIONE DELLA CATENA DI FORNITURA
(*SUPPLY CHAIN MANGEMENT*) 155
1. *Aspetti teorici del SCM* 155
2. *Il trade-off tra servizio al cliente e costo logistico* 159
3. *Il posponimento* 164
4. *L'integrazione interna* 166
5. *L'integrazione verticale esterna* 168

6. *Il Six Sigma Supply Chain* 178

CAPITOLO DECIMO
LA GESTIONE DELLE PRESTAZIONI
(*PERFORMANCE MANAGEMENT*) 181

CAPITOLO UNDICESIMO
LA GESTIONE DEL MARKETING-LOGISTICA
(*MARKETING-LOGISTICS MANAGEMENT*) 187
1. *Rapporti tra logistica e servizio al cliente* 187
2. *Interazioni e interdipendenze tra processi PDM, SCM e CRM* 190

APPENDICE
ALCUNI ASPETTI DEL RAPPORTO TRA ATTIVITÀ, FUNZIONI E PROCESSI NELLA LETTERATURA ECONOMICO-AZIENDALE
(di Ivan Russo) 199

Bibliografia 221

	l'obsolescenza di prodotto) Massimizza le sinergie attraverso il portafoglio prodotti (ad esempio prodotti con caratteristiche di domanda anticiclica ma con esigenze comuni sul piano delle risorse)	tati dal mercato; integra produzione e marketing utilizzando usualmente approcci al prezzo basso e non approcci alto-basso Terziarizza le consegne a domanda incerta; incorpora forniture (ad es. scorta dei venditori gestiti)	Crea programmi di comodato Favorisce concessioni di prezzo per contratti di consegna a lungo termine Crea progetti di vendita incrociata di parti, prodotti di consumo e servizi complementari

Fonte: Nostre elaborazioni su Srivastava- Shervani – Fahey (1999)

APPENDICE

ALCUNI ASPETTI DEL RAPPORTO TRA ATTIVITÀ, FUNZIONI E PROCESSI NELLA LETTERATURA ECONOMICO-AZIENDALE

(di Ivan Russo)♦

♦ Ivan Russo è dottorando di ricerca in Economia e Direzione Aziendale presso la Facoltà di Economia, Università degli Studi di Verona.

Nella stesura del mio contributo mi sono potuto avvalere dei preziosi consigli del Prof. Antonio Borghesi, al quale va il mio ringraziamento. Rimango in prima persona responsabile di eventuali errori.

Attività, funzioni e processi

L'intento di questa lavoro è quello di andare ad rivisitare alcuni contributi particolarmente interessanti per provare a capire meglio l'evoluzione e il significato teorico-metodologico del rapporto tra funzioni, attività e processi aziendali.

È già stato osservato (1) come la soluzione di tal problema non possa che partire dagli studi di organizzazione aziendale che vedono precursore un noto studioso francese: Henry Fayol (2).

Egli ben lumeggiò nel suo celebre saggio *"Administration industrielle et générale"* la funzione direzionale (administrative), separandola dalle altre funzioni *(technique, commerciale, financière, de securité, de comptabilité* (3)), ed analizzandola nelle fasi della programmazione, dell' organizzazione, del comando, del coordinamento e del controllo (4). Il Fayol evidenziò come l'importanza della funzione direzionale aumenti man mano che si sale nella gerarchia e quanto più aumenta la dimensione dell'azienda (5). Per primo (6) introdusse nel settore azien-

---

(1) BORGHESI A. "Il risk management nella Supply Chain" Sinergie n. 62/2004.

(2) H. Fayol nasce nel 1841 in una tipica famiglia di estrazione piccolo borghese; studente dell'*Ecole des mines di Saint Etienne*, ne uscì nel 1860 con il titolo di ingegnere minerario per entrare in una grande azienda minerario-siderurgica, la *Compagnie de Commentry – Fourchambault – Decazeville (Comanbault),* dove rimase ininterrottamente fino alla morte avvenuta nel 1925. Dopo il suo ritiro egli si dedicò a divulgare le sue teorie. Fondò a questo scopo il *Centre d'Etudes Administratives* che poi si fuse nel 1925, prima della sua morte, con la *Conférence de l'organisation francaise* (fondata allo scopo di divulgare in Francia le teorie di Taylor), per dar luogo al *Comité National de l'organisation francaise*. Con questa fusione, la Francia fu il primo paese ad avere un ente destinato a promuovere l'applicazione dei metodi scientifici nelle aziende e in altre istituzioni sociali, considerando le stesse come un tutto unico e non prendendo in esame soltanto aspetti particolari. Cfr. A. GALGANO "Prefazione" a FAYOL H. "Direzione industriale e generale" pagg. 9-17 Ed. F.Angeli 1961 (Ed-Orig. 1916).

(3) nella funzione tecnica inserisce: produzione, fabbricazione e trasformazione; in quella commerciale: acquisti, vendite e scambi; nella sicurezza: protezione beni e persone; nella contabilità: inventari, bilanci, costi e statistiche.

(4) pag. 23 e seguenti FAYOL H. op.cit.

(5) *"La direzione non è che una delle sei funzioni che assicurano il buon andamento della gestione, essa ha però un posto così importante tra i compiti degli altri dirigenti che qualche volta può apparire come la loro unica funzione"* pag. 28 FAYOL H. op.cit.

(6) Riconoscimento che possiamo apprezzare dal commento, al termine della relazione del Fayol, al Congresso Internazionale delle Miniere e della metallurgia (23 giugno 1900), da parte del Presidente del Congresso, signor Haton de la Goupillière: *"Signori, i vostri applausi indicano assai chiaramente al Sign.Fayol come egli abbia colpito nel segno. Sono trent'anni, d'altronde, che vedo il Sign.Fayol colpire sempre giusto"*. Commenta il Fayol: *"così, il sign Haton de la Goupillière, illustre matematico ed esimio professore, era d'avviso di ridurre l'insegnamento delle matematiche nella Scuola superiore delle miniere,a quello che è utile agli allievi per seguire gli altri corsi. La mia opinione non poteva essere appoggiata da una più grande autorità"* pagg. 151-153 FAYOL op.cit.

dale il concetto di *staff* in contrapposizione a quello di *line*, suggerendo di tenere sotto controllo la struttura aziendale attraverso i cosiddetti organigrammi. Uno dei grandi meriti degli schemi *fayoliani* fu quello di avere avuto un carattere universalistico essendo applicabili a qualunque gruppo sociale, fino all'organizzazione statale (7).

Egli in sostanza pose le basi della dottrina direzionale moderna, nonché della dottrina funzionalistica.

Non si può non parlare di teoria funzionalistica e teoria scientifica della direzione aziendale senza ricordare il capostipite dell'organizzazione aziendale: Frederick Winslow Taylor (8). Il Fayol conosceva già le teorie del Taylor al momento dei suoi scritti (9). All'inizio della divulgazione di tali teorie si cercò di contrapporle a quelle del Fayol, ma lo stesso francese non diede la sponda a tali osservazioni. Al di là di alcune eleganti e rispettose critiche (10), Fayol preci-

(7) pagg 168-170.

(8) *"l'organizzazione scientifica consiste in massima parte proprio nella preparazione dei vari compiti e nel farli eseguire conformemente alle istruzioni emanate dalla direzione"* pag. 76 e *"fra le leggi di questo tipo quella che ci sembra più importante, in rapporto all'organizzazione scientifica, è quella relativa all'effetto prodotto sul rendimento del prestatore d'opera dal concetto di lavoro a compito. In effetti, questo concetto è diventato un elemento così importante del meccanismo dell'organizzazione scientifica sotto il termine di organizzazione a compito"* pag. 134 TAYLOR F.W. "Principi di organizzazione scientifica del lavoro" Angeli F. Editore 1975.

(9) *"ho cercato di farmi un'idea abbastanza precisa del sistema d'organizzazione detto Sistema Taylor di cui molto si parla in questi anni (...) Esso si basa su due concetti seguenti: 1.La necessità di affiancare ai capi officina e ai capi operai uno Stato Maggiore 2. la negazione del principio dell'unità di comando. Tanto il primo mi sembra buono, tanto il secondo mi pare falso e pericoloso (...) Secondo Taylor, bisogna abbandonare il normale tipo d'organizzazione, da lui designato, non senza un certo disprezzo, con il nome di tipo militare (...)"*. F. conclude il suo ragionamento in disaccordo con T., ma lo fa con molto rispetto: *"...tutti i giorni, in ogni lavoro, e a qualsiasi livello della scala gerarchica, si deve conciliare il funzionamento dello Stato Maggiore con il principio dell'unità di comando e per questo ci vuole una certa abilità. Si vede che Taylor doveva esserne dotato in misura fuori dal comune."* pagg. 124-127 FAYOL H. "Direzione industriale e generale" Ed. F.Angeli 1961. Ci pare corretto ricordare come la prospettiva attuale sia di privilegio per chi voglia approfondire le due teorie in quanto entrambe conosciute e divulgate; tuttavia, solamente nel 1949 fu fatta la prima traduzione in inglese dell'opere del Fayol con la diretta conseguenza che le sue teorie furono sostanzialmente note a pochi.

(10) Critiche che venivano anche dal mondo scientifico italiano, ricordiamo su tutte quella di Federico Maria Pacces, che pur condividendo parte dello scientific management, osserva: *"Il microscopio è strumento indispensabile, ma ad un certo punto occorre saperlo mettere da parte, e tirarsi indietro per poter vedere l'insieme, per poter studiare le relazioni fra una parte e l'altra, le analogie, le differenze.(...) Senza questo metodo si potrebbe conoscere metro per metro la superficie della terra, ogni monte e ogni collina, ogni fiume e ogni canale e ogni roggia, ma non si sarebbe ancora capito che essa è approssimativamente sferica"*. Egli ha in sostanza, a differenza del Taylor, una concezione sistemica dell'azienda che gli appare *"una classe di operazioni uniformemente ripetute, amministrative, gestionali, ragionieristiche, revisionali"* Partendo da tale osservazioni e sviluppando le intuizioni del Besta, egli giunge ad una quadripartizione delle funzioni aziendali: funzione gestionale, funzione amministrativa, funzione revisionale. PACCES F.M. "Introduzione agli studi di aziendaria" Istituto aziendale italiano, Roma, 1935, vol. I, pagg. 52-53, 161-162-163 in GIARETTA E. "Alle origini della tecnica industriale e commerciale" pagg. 89-103, Giappichelli Editore, Torino 2002.

sò che le due teorie non erano in contrapposizione tra di loro ma complementari: una, quella del francese, si interessava principalmente dei problemi dell'Alta Direzione, l'altra, quella dell'ingegnere americano, dei livelli esecutivi dell'organizzazione aziendale (11) (12).

L'impostazione di Fayol, di tipo tecnico-amministrativo, occupa un chiaro posto di rilievo come prodromo del cosiddetto "management process approach" (13). Principale soggetto di tale analisi fu l'attività di direzione (14). "Di una attività concepita, appunto, come un process, come una serie di momenti o di fasi (planning, organizing, actuating e/o motivation) riscontrabili ad ogni livello organizzativo di detto gruppo e

(11) Osserva Fazzi: *"Il Taylor, invece (rispetto a Fayol) rivolse le sue ricerche ai metodi di lavoro e alla efficienza operativa al livello dei reparti di produzione, anziché indagare le funzioni ed i problemi amministrativi dell'organo imprenditoriale e, in generale, della direzione aziendale"* pagg. 346 "Studi di Tecnica Economica Organizzazione e Ragioneria" scritti in memoria di Gaetano Corsani – Cursi Editore 1966. A supporto di tale osservazione il Brech evidenzia: *"Negli ultimi anni della sua vita, il secondo aspetto aveva, naturalmente, cominciato a prendere corpo, ma Taylor non ha mai espresso alcun concetto informatore sulla struttura della direzione aziendale o qualcosa che si possa considerare alla stregua di "principi organizzativi", salvo quanto riguarda gli ordinamenti adottati per i "capi funzionali". Anche costoro furono concepiti anzitutto in rapporto all'efficienza dei metodi operativi, piuttosto che in funzione di uno schema efficace di azione direttiva"* in "L'organizzazione come strumento della direzione" Vol I pag 183 F. Angeli 1964.

(12) Insieme al Taylor e al Fayol ci pare giusto segnalare anche la figura di Harrington Emerson che ha come merito quello di *"avere dato un notevole sviluppo, mediante i suoi dodici principi fondamentali, ai problemi di organizzazione del lavoro e ai rapporti che corrono tra la direzione e gli operai"* pag.164 GIANNESSI E. "Harrington Emerson"in "Studi di Tecnica Economica Organizzazione e Ragioneria" scritti in memoria di Gaetano Corsani – Cursi Editore 1966.

(13) Giova ricordare come, nell'ottica dei problemi della direzione aziendale, gli apporti siano venuti anche da altri filoni di ricerca: Behavioral Sciences (MAYO E. 1930, SIMON H., 1947, 1957, ROETHLISBERGER F.J. 1964, BARNARD C. I. 1956), Mathematical Approach (SHEWHART, VON NEWMANN J. E MORGENSTERN O., SAVAGE), General Systems Theory (VON BERTALANFFY L. 1968, BEER V. 1972). Cfr. FAZZI pag.11-26 "Il Governo…" op.cit. Ci pare di poter aggiungere a tale elenco Max Weber che prendendo a modello l'organizzazione burocratica e autocratica prussiana, mostra di costruire in concreto una struttura talmente rigida e precisa da non lasciare il posto a liti e conflitti.

Ricorda G. Ceccanti che: *"In un famoso "Symposium", tenuto nel 1962 all'Università della California di Los Angeles, sul tema "Management Theory and Research: Their Role in Improved management", la ricca varietà di approcci - per quell'epoca - venne ampiamente dispiegata e discussa, giustificando a posteriori il pittoresco titolo del saggio "The Management Theory Jungle" col quale Harold Koontz, un anno prima, aveva lanciato l'idea di un'iniziativa volta ad unificare gli studi di management attorno ad una comune sistematica, nella convinzione che le differenze esistenti fossero prevalentemente di natura semantica"*.

(14) Non è superfluo precisare come egli specificò la differenza sostanziale tra la *gestione "condurre l'impresa verso il suo scopo cercando di trarne il miglior partito possibile da tutte le risorse delle quali dispone assicurandone l'andamento delle sei funzioni essenziali"* e la *direzione "è una delle sei funzioni che assicurano il buon andamento della gestione"* pag. 28 FAYOL H. op.cit.

formanti una categoria di funzioni, distinta e preminente rispetto ad ogni altra" (15).

Il concetto di *process*, ma con un'ottica di tipo gestionale, sembra ricordare quello che Gaetano Corsani aveva di "*vie gestionali o procedimenti secondo cui si svolgono le operazioni aziendali*" (16) (17).

(15) FAZZI R. pag. 345 "Studi di Tecnica Economica Organizzazione e Ragioneria" scritti in memoria di Gaetano Corsani – Cursi Editore 1966.

(16) Il Corsani definisce in prima battuta, differenziandosi dal Besta, il concetto di funzione *"intendendo designare con siffatta voce quei compiti assunti dagli operatori, che sono tali da spiegare appieno il sorgere e l'affermarsi sul mercato dei vari ordini di imprese. Ognuna di esse funzioni presenta, sotto questo aspetto, carattere di autonomia nella gestione e si svolge in una serie di atti di svariata indole, dai quali promanano determinati nuclei di spese, di oneri e di rischi"* pag.2. Egli, quindi, dopo aver individuato le funzioni fondamentali dell'impresa mercantile e industriale precisa quindi che: *"una particolare attività che non avesse per oggetto alcuno dei noti compiti (...) verrebbe bensì ad assolvere una funzione intermediaria, ma svuotata di quel contenuto che solo può giustificare il sorgere e l'affermarsi sul mercato delle diverse branche del commercio. Ancora va osservato che ogni altra operazione aziendale, ogni altro rapporto esterno o interno di gestione deve essere considerato strettamente connesso a quelli relativi alle note funzioni. In altri termini, a parer nostro, nessun nuovo raggruppamento di fatti aziendali può dar luogo a funzioni nuove che presentino carattere di autonomia nella vita delle nostre imprese, secondo il significato che abbiamo attribuito a questa voce"*pag.29. Quindi l'Autore specifica come esistano anche delle ulteriori funzioni sussidiarie *("raggruppamenti di atti aziendali"*, pag.52*)* e per farlo si rifà a due autori principali: l'Oberparlaiter e l'Hoffmann. Riferendosi a quest'ultimo, rivela come egli si sia basato sullo schema utilizzato dal Fayol (conosciuto anche dal Corsani quindi attraverso una traduzione in tedesco del famoso trattato) e sul punto elenca le seguenti funzioni aziendali: commerciale o di mercato, tecnica, finanziaria, politico sociale, di sicurezza, di rilevazione contabile e statistica, amministrativa. Sulle ultime tre citate lo stesso Corsani appare scettico nell'includerle nelle funzioni di natura gestionale. (pagg. 54-55). L'Autore chiarisce quindi il concetto di vie gestionali o procedimenti, che ci sembra in qualche modo ricordare il concetto di *process "talune vie di gestione, dirette al conseguimento di un certo volume di produzione o d'affari, nei limiti dell'organizzazione aziendale, riguardano la natura degli atti che devono essere compiuti in rapporto alle funzioni fondamentali di trasferimento di merci, materie o prodotti nello spazio e nel tempo, di adattamento qualitativo o quantitativo e di trasformazione industriale, e quelle complementari di finanziamento e di sviluppo della domanda. Altre vie riguardano ..."* pag.85 e seguenti. CORSANI G. "La gestione delle imprese mercantili e industriali. Gli elementi economico-tecnici delle determinazioni di convenienza" Cedam, Padova 1939. In una sua precedente opera Corsani scrive: *"Ora, per le vie inerenti all'istituzione di rapporti con i fornitori di merci o di materie prime o di materiali ecc., o con i compratori di merci o di prodotti finiti, useremo la particolare denominazione di vie di provvista o di collocamento. (...) ma in quanto intervengono le nuove funzioni: finanziaria, di trasferimento nello spazio e nel tempo, si dovranno considerare altri gruppi di vie d'impresa relativamente alla natura delle preordinzioni che l'operatore deve porre in atto; e in quanto codeste preordinazioni portino all'allacciamento di rapporti con terzi, nuove vie si affermano riguardo alle condizioni in base alle quali i rapporti vengono istituiti."* Pagg. 177-178 CORSANI G. "Le determinazioni di convenienza economica nelle imprese mercantili e manifatturiere – Il fondamento economico-tecnico delle vie della gestione" 1930.

(17) Ricorda Ceccanti G. a proposito del pensiero del Corsani sulle funzioni: *"intese come "compiti" le funzioni economico tecniche, la teoria che per loro tramite permette di spiegare il sorgere e l'affermarsi dei vari ordini di imprese può essere riassunta come segue. Le funzioni indicate sono anche delle relazioni tra mercati diversamente caratterizzati. Esse permettono di soddisfare le domande di mercato di date specie, ad esempio di manufatti industriali, attraverso la utilizzazione delle offerte di mercato diversamente caratterizzate (offerte di materie prime, macchine e strumenti, lavoro, ecc.). Se anche le attività di servizio che realizzano la connessione sono eseguite in adempimento a rapporti di scambio, i collegamenti medesimi implicano la formazione di nuclei funzionali, delimitati da appropriate costellazioni di mercati e internamente costituiti da modelli di comportamento e di rapporto ordinati in guise idonee a stabilire le connessioni indicate"* CECCANTI G. "Prospettive di analisi teorica dell'organizzazione di impresa" parte I.

Gli studiosi Nordamericani di management si sono tuttavia a poco a poco scostati dall'impostazione di Fayol, assegnando una posizione chiaramente dominante alla funzione direzionale (18). Anche la dottrina italiana risentì dell'influenza Nordamericana generando lo "spostamento della nostra disciplina dall'aspetto oggettivo dei fatti aziendali a quello soggettivo delle azioni imprenditoriali" (19).

Una differenziazione in merito a tali studi è quella legata al movimento di pensiero manageriale, basato sul metodo casistico e sperimentale (20), nonché quello più atipico rappresentato dal pensiero Druckeriano (21).

Quest'ultimo "al di sopra del convenzionalismo dei modelli predetti, avverte la complessità e l'unità del lavoro intellettuale, soprattutto dell'alta direzione: anche se, poi, non mostra di volere tentare uno studio organico e sistematico della problematica a tale livello (22)".

(18) " *there are two modifications to be made in Fayol's concept. Fayol saw management (administration) as one of six basic activities; that is, there are technical, commercial, financial, security, accounting, and managerial activities. However, our concept of management should be modified to say, in Fayol's terms, that management is the planning, organizing, command, coordination, and control of technical, financial, security, and accounting activities. A second modification is necessary. In terms of our understanding of what makes people work at maximum productivity, we should substitute motivation for command. It is true that a manager must direct, command, and order to get things done. He knows enough of the mainsprings of the motives of men to be able to motivate them to highest endeavour."* pag. 14 ALLEN L.A. "Management and Organization" McGraw Hill London 1958. Per quanto riguarda la prima obiezione è giusto tuttavia specificare, come già evidenziato, come Fayol concepisse in alcune situazioni la predominanza della funzione direzionale. Cfr. anche Saraceno P. (a cura) "Economia e direzione aziendale" Isedi, Milano 1978, pagg. 363-414.

(19) FAZZI R. "Il Governo d' Impresa" op. cit. pag 13.

(20) Cfr. DALE E. " La struttura organizzativa aziendale: programmazione, organizzazione, controllo, sviluppo" Ed. F. Angeli Milano 1963. Egli pur apprezzando il contributo del Fayol ne evidenzia uno dei principali limiti: *"...basti dire che questo metodo di indagine è stato considerato troppo meccanicistico e che le previsioni formulate in base ad esso si sono rivelate mere tautologie, quando non erano evidentemente errate"* pag. 42 DALE E. "L'approccio funzionale al management" in KOONTZ H. "Le nuove teorie manageriali. Un'analisi critica" Ed. F. Angeli 1976.

(21) DRUCKER P.F. "The practice of Management", New York, 1954 trad. it. "Il potere dei dirigenti", pagg.3 e seg. Milano 1958.

(22) FAZZI R.. 346 "Studi di Tecnica ..." op.cit. Interessante è la prospettiva del Pacces: "Se vogliamo cercare di stabilire un paragone fra il Fayol e un autore americano contemporaneo viene fatto di citare P.F. Drucker, un pratico di cui siamo i primi ad apprezzare l'ingegno brillante, le qualità realizzatrici, e di sintesi ma che (come sembra ammettere egli stesso) ha troppo da fare per trovare il tempo di raccogliere osservazioni, classificarle, fare delle ipotesi e verificarle" PACCES F. M. "Dalla giungla americana ad un'oasi nel deserto mediterraneo" in L'Industrialista, 1963, n.1,

Al di là dello studio attorno alla funzione direzionale (23) le ricerche nordamericane si sono concentrate anche su altre funzioni distinguendo per le aziende di produzione quelle di: Marketing, Finance, Personnel, Accounting, Control, Production. Suddivisione che è organicamente ripresa dal Ferrero (24) che relativamente alle funzioni fondamentali presenti in ogni azienda, individua le seguenti classi di aree:

- Aree funzionali caratteristiche: *ricerca e sviluppo, produzione e marketing*; "costituiscono il nucleo centrale del management giacché dal coordinamento delle loro funzioni scaturiscono le tipiche coordinate produttive, ordinate in processi variamente combinati, da cui emerge la specifica produzione di beni o di servizi qualitativamente e quantitativamente determinata in rapporto all'oggetto e all'estensione dell'attività economica che caratterizza il funzionamento dell'impresa (25)".
- Aree funzionali integrative: *organizzazione e amministrazione del personale e finanza*; "sono quelle che, pur non caratterizzando l'attività aziendale, considerano le funzioni ritenute indispensabili affinché l'unità economica possa svolgere il proprio ruolo di centro produttore di ricchezza (26)".
- Aree di controllo e informazione: *sistema informativo, pianificazione e programmazione*.

Egli ha una visione del Management come sistema composto dalle descritte aree funzionali (27), le quali tra di loro si condizionano reci-

pag. 18 in FAZZI R. 346 "Studi di Tecnica ..." op.cit. Il tempo, ad onor del vero, renderà successivamente maggior giustizia al Drucker con diverse opere successive.

(23) Si citano doverosamente a integrazione dei precedenti KOONTZ H. – O'DONNEL C. " Principles of Management" New York McGraw Hill 1968, ANSOFF H.I. "Management Strategico" Etas Libri Milano 1980.

(24) FERRERO G. Impresa e Management pag. 163 e seguenti. Peraltro è uno schema adottato anche da PANATI G. – GOLINELLI G. pag. 86.

(25) FERRERO G. ibidem pag.164.

(26) MIOLO VITALI P. "Il sistema delle decisioni aziendali" pag. 103 Giappichelli Editore 1993.

(27) La dottrina aziendale deve molto ai contributi citati, tuttavia è giusto individuare una differenza sostanziale tra l'analisi funzionale e delle funzioni (Fayol) da un'analisi delle funzioni economiche dell'impresa. Corsani evidenziava tale diversità specificando come le prime denotano compiti di organi interni all'impresa stessa, mentre le seconde sono compiti propri dell'impresa rispetto al mercato. Tuttavia Gastone Ceccanti osserva *"Eppure, considerando le funzioni economiche nella molteplicità dei modelli interconnessi che le costituiscono, è possibile delimitare dei nuclei funzionali la cui conformazione, certo inadeguata a caratterizzare un tipo d'impresa, è invece sufficiente a qualificare un tipico ruolo corrispondente a una specie definita di organi aziendali. Così le funzioni aziendali di Besta, come quelle amministrative e direzionali di Fayol e degli studiosi di Management, vengono ad identificarsi con definiti aggregati empirici degli stessi elementi che costituiscono le funzioni economiche (semprechè le funzioni precedenti non si riferiscano a un'impresa determinata, nel qual caso ritorna una divergenza di significato, perché le funzioni aziendali nell'ambito di un'impresa particolare costituiscono una specificazione dello spezzone economico-funzionale corrispondente)."* CECCANTI G. "Le decisioni imprenditoriali, l'impresa e le funzioni economiche" pag. 208 in "Studi di Tecnica Economica Organizzazione e Ragioneria" scritti in memoria di Gaetano Corsani – Cursi Editore 1966.

procamente. In sostanza "il complesso delle illustrate relazioni funzionali fra le indicate aree di management trova il suo fondamento sostanziale nei *processi* che, variamente combinandosi tra di loro, realizzano il funzionamento dell'impresa, scaturendo dal nucleo caratteristico della fascia operazionale oltre che dalle esigenze di controllo e di informazione (28) (29)".

Quindi non abbiamo più organizzazioni aziendali basate su funzioni indipendenti le une dalle altre ma su funzioni interdipendenti tra loro che tendono, sotto forma di processi, ad un obiettivo comune. Un ruolo chiave in quest'ottica lo ha avuto successivamente Michael E. Porter con il concetto di catena del valore (30). Le attività creatrici (primarie e di supporto) (31) di valore sono disaggregate principalmente per rilevanza strategica con lo scopo di individuare le fonti del vantaggio competitivo. Non si parla più di modello funzionale ma di flussi di attività *strategicamente rilevanti collegate tra loro* in un'ottica input-output (32).

Il pensiero del Porter è chiaramente di rottura in quanto si passa effettivamente da un'impostazione per funzioni isolate le une dalle altre

(28) FERRERO G. pag.166 op.cit.

(29) le aree sono *"funzionali nei peculiari obiettivi perseguiti – ad es.: produzione di idee nell'ambito della ricerca e sviluppo, produzione di ordini di vendita nell'ambito del marketing, produzione di beni o di servizi nell'area della produzione e così via – ma operazionali nel congiunto perseguimento dei risultati economici ovviamente riferibili soltanto ai processi e/o alle loro combinazioni"* FERRERO G. "Modello composito di analisi sistemica del management", in Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannessi, Pisa, Ed. Pacini, 1987.

(30) *"Non si può capire il vantaggio competitivo se si considera un'azienda come un tutto unico. Tale vantaggio deriva dalle varie attività separate che un'impresa svolge nel progettare, produrre, vendere, distribuire e assistere i suoi prodotti. (...) La catena del valore disaggrega un'azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti allo scopo di comprendere l'andamento dei costi e le fonti esistenti e potenziali di differenziazione"* PORTER M.E. Il vantaggio competitivo, Milano Edizioni Comunità, 1987, pag. 43 Si ritiene utile specificare che il Porter intende per *valore "la somma che i compratori sono disposti a pagare per quello che l'azienda fornisce loro"* pag.48 PORTER M.E. op.cit.

(31) nello specifico le attività primarie sono individuate nella logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing e servizi mentre quelle di supporto in attività infrastrutturali, gestione delle risorse umane sviluppo della tecnologia, approvvigionamento.

(32) "l'approvvigionamento si riferisce alla funzione di acquisto degli input usati nella catena del valore dell'azienda, non agli input stessi. Fanno parte degli input d'acquisto le materie prime, i ricambi e altri materiali consumabili, oltre che beni patrimoniali quali macchinari, apparecchiature di laboratorio, macchine per ufficio e fabbricati" PORTER M.E. pag. 51 op.cit.

ad una concatenazione delle medesime con un obiettivo comune: la creazione di valore. Per attività intendiamo, non quanto enunciato da Porter (33), ma piuttosto un insieme di operazioni, talvolta sequenziali e interdipendenti tra loro (34); se finalizzate, esse possono determinare un output. Quest'ultimo è l'obiettivo che guida le attività a ricomporsi in processi orizzontali che risultano dunque trasversali alle classiche funzioni aziendali; in sostanza si supera una visione, ormai obsoleta (35), di tipo verticale dell'impresa, che si sviluppava quasi per comparti stagni (36), per passare ad una osservazione in ottica input-output dove i processi attraversano orizzontalmente l'impresa; essi, se volessimo paragonarli ad un edificio, diventano il risultato della concatenazione dei "mattoncini" (attività) e dei "pilastri" (funzioni), con lo scopo finale di creare valore (per il cliente) (37). Si costruirà un edificio migliore o peggiore (leggasi: a maggiore o minore valore) in base alla capacità delle attività e delle funzioni di ricomporsi in processi aziendali a valore aggiunto in ottica di massimizzazione dell'efficienza. Le funzioni, ognuna con un proprio obiettivo, si compongono di attività con medesima natura,

(33) le attività del Porter sono da considerare sostanzialmente delle funzioni finalizzate e concatenate tra di loro in ottica di creazione di valore. Ci pare più rigoroso Bruni a riguardo: *"le attività assumono il carattere di elementi di un processo e, quindi, di ben schematizzate sequenze operative"* pag.24 BRUNI G. "Analisi del valore", Giappichelli Editore, 1994.

(34) Ancora: *"Per attività intendiamo dei moduli economici elementari, che assorbono le risorse aziendali e attraverso delle procedure e metodi generano valore sotto forma di output misurabili. Esse non sono indipendenti ed isolate, bensì sinergicamente legate l'una all'altra nell'ambito dei processi, ovvero di sistemi ordinati di attività concatenate, operanti secondo un insieme di procedure e finalizzati al conseguimento di un obiettivo comune"*. PASTORE A. – GOLINELLI C. "La gestione dei processi nel governo dell'impresa" Sinergie n.50/99. Non è raro nella letteratura anglossassone trovare autori che considerino attività e processi quali sinonimi tra loro Cfr. OSTINELLI C. "La mappatura e l'analisi dei processi gestionali: al cuore dell'activity based management" pag. 44 Liuc Papers n.22, Serie Economica Aziendale, 4, luglio-agosto 1995.

(35) *"One of the oldest and potentially most productive trends is the continued migration from functional to process integration (...) the reality is that process-oriented, self-direct work teams are increasingly the solution for significant breakthroughs in efficiency. Managers realize that functional excellence is only important in terms of the contribution functions make to the processes they serve. In terms of organizational structure, the concept of functional departments is as obsolete as punch cards are to information technology"* BOWERSOX D.J. – CLOSS D.J. – STANK T.P. "Ten mega trends that will revolutionize supply chain logistics" Journal of Business Logistics Vol.21, N. 2, Anno 2000.

(36) spesso capita in azienda di avere dei paradossi per il quale ogni dirigente rende massimamente efficiente ed efficace la propria funzione aziendale, senza tuttavia preoccuparsi di integrare e condividere le proprie risorse e risultati con le altre funzioni.

(37) *"ne consegue che il valore del cliente diviene il fattore guida dal quale dipende anche il valore degli azionisti. Si applica a qualunque stadio della filiera (poiché c'è sempre un cliente, sia esso utilizzatore industriale o consumatore finale), a qualunque settore (agricolo, industriale, commerciale, dei servizi), a qualunque tipo di organizzazione (profit o non profit)"* BORGHESI A. "I processi ..." Sinergie n. 56/2001.

finalizzate a supportare i processi che sono gli unici attori che contribuiscono alla creazione di valore; l'obiettivo comune di ogni funzione sarà quello di massimizzare l'efficienza relativamente alle attività svolte (38).

Una gestione per processi permette, dunque, di preordinare una serie di attività per un medesimo obiettivo finale.

Al di là delle definizioni (39) una visione dell'impresa per processi risulta più consona e pregnante per una serie di motivi:

- per l'integrazione che si viene a creare tra funzioni e attività;
- per l'elevata focalizzazione sul destinatario dell'output finale, ossia il cliente;
- per l'eliminazione delle attività non finalizzate ad un obiettivo finale a valore aggiunto (40);
- per il miglioramento della comunicazione e dell'organizzazione (*team*) interfunzionale;
- per la misurazione delle prestazioni (41) e un loro continuo miglio-

(38) Così ad esempio gli acquisti dovranno reperire materie prime, il marketing dovrà relazionarsi con il mercato, la finanza gestire e acquisire risorse finanziarie, la logistica distributiva trasportare i prodotti; non ci pare superfluo evidenziare come solo la logistica e il marketing sono a diretto contatto con i cliente. Ad esempio: *"consideriamo l'obiettivo di fabbricare un prodotto andando a ritroso rispetto al risultato finale. Il prodotto è fatto di componenti tra loro assemblati. L'assemblaggio è dunque un processo. Ciascun componente è a sua volta costituito da una serie di sub-componenti e così di seguito. Ora in una gestione per funzioni tutte le "attività" aventi natura "produttiva" ricadranno sotto il dominio della "funzione di produzione". Ovviamente la medesima cosa varrà per le "attività" connesse agli acquisti se è attivata la "funzione approvvigionamento", per quelle di movimentazione se esiste una "funzione logistica", per quelle distributive se è attiva una "funzione marketing", per le attività di reclutamento se esiste una "funzione risorse umane" e così via. Le attività a loro volta possono essere contigue ed in tal caso generano processi e sub processi, che saranno gestiti dalla funzione nella quale risultano incardinati"* BORGHESI A. "Il Risk Management...".

(39) *"Un processo aziendale consiste in una serie di attività che hanno un input, aggiungono valore ad esso e realizzano un output"* HARRINGHTON H.J. "Process mapping", New York, Wiley, 1996; *"Un processo è semplicemente un insieme di attività strutturate e misurate, progettato per produrre uno specifico output per un mercato o un cliente particolare. (...) Un processo è così uno specifico ordine logico dato alle attività lavorative nel tempo e nello spazio, con un inizio, una fine, e con un input chiaramente identificativi: una struttura per agire"* DAVENPORT T.H. "Processo migliorativo", Milano, Sperling & Kupfer, 1990; *"Un processo è una serie di attività collegate che raccolgono un input e lo trasformano per creare un output. La trasformazione che avviene in questo processo dovrebbe aggiungere valore all'input e creare un output più funzionale e più efficace per il destinatario, sia esso a monte o a valle"*. (JOHANSSON H.J. – MCHUGH P. – PENDLEBURY A.J. – WHEELER W.A. "Bpr, riprogettazione dei processi aziendali", Milano, Il Sole 24 Ore, 1994).

(40) un'attività è a valore aggiunto se: è conforme alle richieste del cliente (interno ed esterno), non è eliminabile attraverso il ridisegno del processo, è efficiente, è orientata al miglioramento continuo.(Pastore-Golinelli).

(41) *"The performance measurement system for a functional orientation is likely to differ from that of a process orientation, necessitating tradeoffs in measurement capabilities. For example, an*

ramento;

- per un migliore controllo sull'efficienza ed efficacia in ottica di servizio al cliente.

L'unità di misura diviene per la definizione di un processo la creazione di valore per il cliente finale (42).

In base a tale criterio c'è chi individua dei processi centrali (macro processi) aziendali (43), scomponibili in sotto-processi (o processi primari e di supporto), a loro volta composti da attività, infine da azioni fino ai compiti (44) con l'obiettivo comune di creare valore per il cliente come vettore di valore anche per l'azionista (45).

Risulta evidente dall'iter seguito e dalle diverse fonti una mancanza di univocità e coerenza di definizioni riguardo ai concetti di attività, funzioni e processi.

La ricostruzione fatta risulta funzionale a creare un panorama suffi-

---

organization with a functional orientation might view the transportation budget in isolation and therefore attempt to minimize it by avoiding premium transportation modes. Aprocess oriented organization on the other hand would be less concerned with the individual transportation costs, instead focusing upon overall costs (transportation costs, inventory costs, costs of reduced customer service in the event of a late shipment) associated with serving a customer. Whether the organization's logistics activities are aligned by function or process serves as the third relevant measurement dimension" GRIFFIS S.E. – COOPER M. – GOLDSBY T.J. – CLOSS D.J. "Performance measurement: measure selection based upon firm goals and information reporting needs" Journal of Business Logistics Vol. 25, No. 2, 2004.

Cfr. anche LAMBERT, D., M.COOPER, and J. D. PAGH (1998), "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities," The International Journal of Logistics Management, Vol. 9, No. 2; MIN S. "Interfunctional Coordination in Supply Chain Management" Supply Chain Management, John T. Mentzer ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Ch 15 Dec 2000. LAMBERT, DOUGLAS M., POHLEN TERRANCE L. "Supply Chain Metrics" The International Journal of Logistics Management Vol 12, n.1 2001.

(42) FLINT D.J.- LARSSON E. L. - GAMMELGAARD B. - MENTZER J. T. "Logistics Innovation: A Customer Value-Oriented Social Process" Journal Of Business Logistics, Vol. 26, No. 1, 2005, pagg.113-147.

(43) Oppure: *"I processi che vengono presi come riferimento per ridisegnare l'assetto organizzativo dell'impresa rientrano in tre grandi tipologie: processi primari. Si tratta di processi che direttamente creano valore per il cliente: quali ad esempio lo sviluppo prodotti, la comunicazione al mercato, il ciclo dell'ordine, la gestione della supply chain, servizi post-vendita; i processi manageriali che presidiano il coordinamento complessivo delle attività: quali ad esempio pianificazione strategica, il controllo di gestione e lo sviluppo risorse umane; processi di supporto che assicurano servizi di utilità, quali ad esempio: il sistema informativo, amministrazione del personale, servizi generali e legali"*. pagg. 35-36 CERRUTI "Sistemi informativi e capacità competitiva", Giappichelli, 1999 Torino tratto da Boston Consulting Group, Reengineering and beyond, 1993.

(44) Con il termine compiti ci sembra quasi di ritornare a Taylor; solo che nella nostra accezione i compiti sono integrati in un'ottica sistemica per generare successivamente attività, funzioni, sottoprocessi e quindi processi in una sorta di alveare pienamente organizzato. (Cfr SIGNORI P. "La misurazione dell'integrazione logistica nel SCIM" pagg. 120-125 Ed. Cedam 2004.

(45) Cfr. CHRISTOPHER M. – PECK H. "Marketing logistics" Butterworth-Heineman, Amsterdam 2003.

ciente, ma che non può essere comunque esaustivo, che ci permetta di provare a tirare le fila di quanto riportato. Come detto la gestione per processi diviene fondamentale e vantaggiosa per la gestione delle imprese. Si considera un processo l'insieme di più attività sequenziali, strategicamente rilevanti, finalizzate a creare valore per il cliente. In tale ottica le funzioni sono il necessario supporto ai processi che attraversano l'impresa. Sia le funzioni che i processi si compongono di attività. Nel primo caso esse sono per lo più gestite per una maggiore efficienza della funzione alla quale afferiscono; nel secondo caso le attività, appartenenti a più funzioni, saranno sequenziali e integrate tra loro con un fine comune: la creazione di valore. In linea teorica, in un'ottica sistemica si potranno individuare migliaia di attività all'interno di un'impresa e sostenere che due o più attività finalizzate ad un obiettivo specifico generano un processo. Tuttavia ci pare più pregnante, soprattutto dal punto di vista pratico, fermarci ad identificare le categorie dei macro-processi, dei processi e dei sub processi che si formeranno attraverso sequenze di più attività - gestite dalle funzioni in ottica di efficienza - strategicamente rilevanti per la creazione di valore per gli stakeholders.

In una visione di collaborazione tra imprese partner risulteranno determinanti le relazioni strategiche ed operative di processo che si verranno a creare tra l'impresa i suoi fornitori e clienti; infine, altrettanto importanti, diventeranno le relazioni tra i fornitori dei fornitori e i clienti dei clienti in un'ottica di integrazione tra diverse catene di fornitura.

Così i processi possono essere incatenati tra loro da legami di processo gestiti (ritenuti importanti per l'integrazione), legami di processo monitorati (non così critici per l'impresa centrale), legami di processo non gestiti, legami di processo di non membri (sono legami tra membri della partnership e non membri e possono influenzare le performance della catena dell'impresa centrale) (46).

---

(46) si veda in particolare il capitolo IX del presente volume.

L'*Activity Based Costing*

Si è evidenziato quali sono i vantaggi tangibili di una organizzazione aziendale basata sui processi e non più sulle funzioni. In tale approccio gestionale risulta basilare e indispensabile l'individuazione delle attività che sequenzialmente vanno a comporre i processi; l'individuazione delle attività sta alla base dell'utilizzo di strumenti contabili evoluti come quello rappresentato dall'*Activity Based Costing* (ABC) (47). Operativamente tale metodologia contabile evidenzia dei vantaggi indubbi ed è applicabile solamente se è possibile individuare le attività e quindi i processi aziendali. Cerchiamo di capire quali sono i limiti di una contabilità tradizionale e i vantaggi di una metodologia ABC.

L'accresciuta complessità gestionale, sia riguardo alle condizioni organizzative e tecnico-produttive, sia riguardo alle modalità di commercializzazione del prodotto, nonchè un ambiente esterno sempre più competitivo (*new market*), evidenziano i limiti della metodologia di *full costing* relativi principalmente all'incidenza decrescente, nel costo industriale del prodotto, degli elementi diretti, a favore degli elementi indiretti, che non sono facilmente individuabili attraverso una contabilità tradizionale. Ulteriori limiti sono rappresentati da:

- un'attenzione unicamente alla minimizzazione dei costi, senza un'adeguata valutazione di elementi non di prezzo;
- l'incapacità di evidenziare i problemi *on time*, ma di farlo solamente una volta che si sono manifestati; in sostanza si è in grado di gestire solo i sintomi più che le cause dei problemi;
- obiettivi riferiti unicamente ai classici indici economico-finanziari quali il ROI e il ROE, i quali rappresentano degli obiettivi di breve periodo in qualche modo influenzabili e raggiungibili con scelte di razionalizzazione dei costi (tagli a ricerca e sviluppo, marketing).

Sostanzialmente "l'approccio metodologico dell'ABC si esalta particolarmente nelle imprese che manifestano processi produttivi a elevato grado di congiunzione tecnica ed economica per produzioni notevolmente complesse (48)". Il fine è quello di valutare i costi, al di là di una classificazione per fissi o variabili, in funzione di elementi più puntuali

(47) esso si inserisce all'interno di una più ampia filosofia gestionale: l' activity based management. Esso si declina per i controlli di tipo contabile nell'Activity Accounting e nell'Activity Based Budgeting; da ricordare è anche l'approccio Activity Based Information, che alimenta i precedenti sistemi.

(48) BRUNI G. "Contabilità per l'Alta Direzione" pag. 115 Etas 1999.

e pertinenti (49), per capire e risolvere tempestivamente le cause dei problemi

L'ABC (50) è un sistema di determinazione dei costi basato sulle attività e conseguentemente sui processi, accentrando l'attenzione sulle modalità attraverso le quali si procede alla realizzazione del bene o del servizio.

Il primo passo è, dunque, l'analisi dell'impresa attraverso l'individuazione e la mappatura delle attività e dei processi (51). Tale operazione deve avvenire attraverso una re-ingegnerizzazione dei processi (52), ossia un ripensamento delle attività aziendali per ottenere significativi miglioramenti. È necessario quindi ricercare tra l'altro le aree di miglioramento analizzando dove viene aggiunto valore per il cliente finale con enfasi particolare sui punti di contatto con i clienti e sui trasferimenti di informazione sul prodotto, che sono attualmente inefficaci o inefficienti; la costituzione di team di lavoro interfunzionale, composti cioè da persone con capacità e bagagli culturali diversi, renderà tale mappatura più agevole e efficace.

Quindi devono essere individuate le risorse aziendali che interagiscono allo svolgimento delle funzioni aziendali. Le risorse aziendali possono essere riclassificate, per esempio, secondo il criterio di primarie (umane e finanziarie) e specifiche (beni materiali e immateriali). Esse interagiscono quindi con le attività che costituiscono i processi. Analiz-

(49) Osservano Pastore-Golinelli: "*..la scelta dell'activity driver consente di tenere conto dei diversi modelli di comportamento dei costi: variabili rispetto alle singole unità prodotte. Variabili rispetto ad un lotto di unità, variabili rispetto al numero di prodotti, variabili rispetto al numero di processi, variabili rispetto al numero di mercati, segmenti, clienti. Canali distributivi serviti*".

(50) Cfr. MODINA S. "Pianificazione, controllo e reporting nell'aspetto economico della gestione" pagg. 87- 101 Giappichelli Ed. Torino 1998. ROFFIA P. "Il controllo di gestione" pagg. 102-120 Giappichelli Ed. Torino 2002; MIROGLIO F. "Activity Based Costing e miglioramento di processo: potenzialità e limiti" Economia & Management n.6 Dic. 2001.

(51) Per i collegamenti tra ABC e process mapping cfr. MORROW M. – HAZELL M. "Activity Mapping for business process redesign" Management Accounting, Vol. 70, N.2 Febraury 1992 pagg. 63-38.

Le metodologie di mapping più utilizzate sono quelle del *flow-chart*, o diagramma di flusso, che indica la sequenza degli eventi che comprendono il processo; si parte da un input, si passa attraverso una trasformazione per concludere con un output. Quindi si può utilizzare il *Data Flow Diagrams* che descrive e formalizza un processo dal punto di vista del flusso delle informazioni. Quindi il *Role Activity Diagram* che osserva il processo dal punto di vista dei ruoli all'interno dell'organizzazione. Il *Business Activity Maps* utilizzato insieme al *relational diagram:* i primo descrive le attività necessarie per il raggiungimento di un determinato obiettivo, il secondo ha lo scopo di evidenziare come devono essere svolte le attività. Esistono ulteriori metodologie di mappatura più complesse come: la Rete di Petri, l'*Action Workflow Diagrame* e l'IDEF.

(52) HAMMER M., CHAMPY J., Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, New York, Harper and Row 1993.

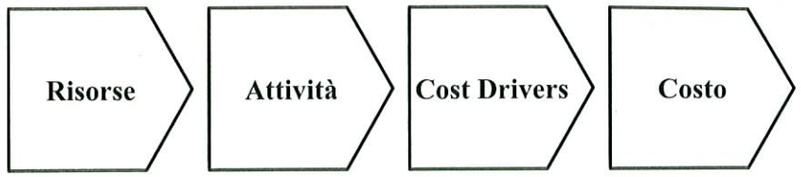
zando le relazioni esistenti tra le risorse aziendali, che possono essere considerate elementi generatori di costo, e i tratti funzionali (le attività) che le risorse stesse svolgono, è possibile quantificare il costo di ogni singolo processo. Il collegamento tra le risorse e le attività è fatto tramite dei parametri definiti resource drivers; essi in sostanza spiegano il rapporto causale che determina l'assorbimento delle risorse da parte delle attività.

L'attività è chiaramente l'elemento centrale del sistema ABC, in quanto i relativi costi sono attribuiti ai singoli prodotti in base all'assorbimento delle attività stesse. Individuate le attività, ad esse devono essere ricondotti i costi delle risorse che le alimentano; come già evidenziato dal punto di vista teorico, in un'ottica sistemica, è possibile individuare decine e decine di attività fino a giungere a quelle più elementari, tuttavia si ritiene opportuno, per non rendere ulteriormente complessa la gestione, fermarsi a quelle strategicamente più rilevanti, che diano un effettivo beneficio all'impresa e che siano coerenti rispetto ad output realizzato.

Quindi, per collegare le attività agli oggetti di costo (canali, linee di prodotto, clienti, mercati,...) si utilizzano i cosiddetti cost drivers (come da figura a). Sono dei parametri, non sempre univocamente individuabili, che permettono di attribuire una determinata attività (53), e quindi le risorse che la alimentano, all'oggetto di costo, che è tipicamente il prodotto. L'utilizzo dei cost driver permette di individuare anche le cause generatrici dei costi. I cost drivers preferibilmente dovrebbero avere le caratteristiche di misurabilità, controllabilità e accettabilità all'interno dell'impresa.

(53) il calcolo del costo per ogni attività conduce alla determinazione dei costi di più attività finalizzate, ossia dei processi.

Figura a: *Dalle risorse al costo*



Da tutto ciò si evince come la finalità principale dell'*activity based costing* sia la miglior attribuzione dei costi indiretti ai prodotti, lasciando alle tradizionali metodologie la rilevazione dei costi diretti.

Inoltre attraverso l'utilizzo dell'Activity Based Costing è possibile pervenire ad una configurazione di costo che cerca di riflettere in modo obiettivo il reale consumo delle risorse e perseguire una molteplicità di altri scopi (54):

- assumere decisioni strategiche relative ai prodotti, alla gestione dei clienti, dei canali e dei mercati;
- controllare l'economicità dei singoli prodotti ed intervenire con eventuali azioni di riduzione dei costi o ponderare consapevolmente scelte di *make or buy*;
- programmare il fabbisogno di risorse da parte delle attività, ed in questo modo facilitare l'attività di pianificazione e budgeting (55);
- conoscere le cause dei costi e capire il funzionamento dei costi indiretti, in un'ottica di maggior efficienza ed economicità (56).

I vantaggi di una tale metodologia sono notevoli, tuttavia spesso una gestione aziendale di questo tipo non è ritenuta strategica alle piccole e medie imprese italiane (57). Inoltre dove le imprese hanno produzioni a

(54) Cfr. BRUSA L. "Contabilità dei costi, contabilità per centri di costo ed activity based costing" Giappichelli, Torino, 1995.

(55) nonché valutare il valore delle attività effettivamente utilizzate per la fabbricazione dei prodotti ed il costo della eventuale capacità inutilizzata.

(56) *"L'azione manageriale, infatti, oltre che verso la minimizzazione delle risorse impiegate per svolgere una determinata activity in relazione al driver selezionato (lavorazioni, ordini, lotti, set up,...), deve saper contenere il consumo di attività necessario per ottenere un determinato output produttivo. Ciò è particolarmente avvertito negli attuali contesti competitivi, dove la spinta alla differenziazione accresce la componente di servizio incorporata nel prodotto, misurabile con i volumi dell'activity driver"* ROFFIA P. op.cit. pag.122.

(57) *"Nell'azienda minore dove molto spesso c'è carenza di visione strategica difficilmente si applicherà in modo completo, o si andrà oltre, lo schema del duplice approccio operazionale o per aree funzionali. Nella grande azienda, invece, ritroveremo sicuramente il modello precedente con particolare sviluppo delle aree funzionali; queste inoltre, se l'Alta Direzione saprà e vorrà farlo,*

basso valore aggiunto e con una prevalenza dei costi primi variabili rispetto ai costi complessivi, le metodologie tradizionali basate sui centri di costo sono ancora le più efficaci (58).

A fronte dei vantaggi evidenziati poc'anzi, è giusto rilevare una certa difficoltà nell'implementazione di una tale metodologia che comporta cospicui oneri finanziari e tempi incerti per la sincronizzazione e il passaggio dal vecchio al nuovo sistema di *cost accounting*.

Inoltre qualche difficoltà si potrà riscontrare nell'individuazione degli elementi chiave come le attività, i processi fino ai cost drivers; in particolare questi ultimi possono variare rispetto alle differenziate realtà aziendali.

---

potranno essere integrate dalla segmentazione strategica per ASA, ciascuna ASA e l'insieme delle aree funzionali poi potranno essere attraversate orizzontalmente da flussi di attività o, con una segmentazione ancora più capillare, dalla rete di flussi di processi" pag. 130 MIOLO VITALI P. "Il sistema delle decisioni aziendali" Giappichelli Torino, 1993.

(58) BRUNI G. op.cit pag.45.

Bibliografia (appendice)

ALLEN L.A. "Management and Organization" McGraw Hill London 1958.

ANSOFF H.I. "Management Strategico" Etas Libri Milano 1980.

BORGHESI A. "I processi di Supply Chain Management, product development management e customer relationshio management: la nuova allenaza e la loro centralità nella funzione marketing" Sinergie n. 56/2001

BORGHESI A. – GAUDENZI B., "Il risk management nella Supply Chain" Sinergie n. 62/2004

BOWERSOX D.J. – CLOSS D.J. – STANK T.P. "Ten mega trends that will revolutionize supply chain logistics" Journal of Business Logistics Vol.21, N. 2, Anno 2000

BRUNI G. "Analisi del valore", Giappichelli Editore, 1994.

BRUNI G. "Contabilità per l'Alta Direzione" Etas 1999.

BRUSA L. "Contabilità dei costi, contabilità per centri di costo ed activity based costing" Giappichelli, Torino, 1995

CECCANTI G. "Le decisioni imprenditoriali, l'impresa e le funzioni economiche" in "Studi di Tecnica Economica Organizzazione e Ragioneria" scritti in memoria di Gaetano Corsani – Cursi Editore 1966

CECCANTI G. "Prospettive di analisi teorica dell'organizzazione di impresa" parte I. 2000

CERRUTI "Sistemi informativi e capacità competitiva", Giappichelli, 1999 Torino tratto da Boston Consultino Group, Reengineering and beyond, 1993.

CHRISTOPHER M. – PECK H. "Marketing logistics" Butterworth-Heineman, Amsterdam 2003

CORSANI G. "La gestione delle imprese mercantili e industriali. Gli elementi economico-tecnici delle determinazioni di convenienza" Cedam, Padova 1939.

CORSANI G. "Le determinazioni di convenienza economica nelle imprese mercantili e manifatturiere – Il fondamento economico-tecnico delle vie della gestione" Tip. Sordomuti –Firenze 1930

DALE E. " La struttura organizzativa aziendale: programmazione, organizzazione, controllo, sviluppo" Ed. F. Angeli Milano 1963.

DRUCKER P.F. "The practice of Management", New York, 1954 trad. it. "Il potere dei dirigenti", Milano 1958

FAYOL H. "Direzione industriale e generale" Ed. F.Angeli 1961 (Ed-Orig. 1916)

FAZZI R. "Il Governo d' Impresa" Vol I Giuffrè, Milano 1982

FAZZI R. "Studi di Tecnica Economica Organizzazione e Ragioneria" scritti in memoria di Gaetano Corsani – Cursi Editore 1966.

FERRERO G. "Modello composito di analisi sistemica del management", in Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannessi, Pisa, Ed. Pacini, 1987

FERRERO G. "Impresa e Management" Giuffrè, Milano 1980

FLINT D.J.- LARSSON E. L. - GAMMELGAARD B. - MENTZER J. T. "Logistics Innovation: A Customer Value-Oriented Social Process" Journal Of Business Logistics, Vol. 26, No. 1, 2005

GIANNESSI E. "Harrington Emerson"in "Studi di Tecnica Economica Organizzazione e Ragioneria" scritti in memoria di Gaetano Corsani – Cursi Editore 1966

GIARETTA E. "Alle origini della tecnica industriale e commerciale" Giappichelli Editore, Torino 2002

GRIFFIS S.E. – COOPER M. – GOLDSBY T.J. – CLOSS D.J. "Performance measurement: measure selection based upon firm goals and information reporting needs" Journal of Business Logistics Vol. 25, No. 2, 2004

HAMMER M., CHAMPY J., Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, New York, Harper and Row 1993;

HARRINGHTON H.J. "Process mapping", New York, Wiley, 1996;

JOHANSSON H.J. – MCHUGH P. – PENDLEBURY A.J. – WHEELER W.A. "Bpr, riprogettazione dei processi aziendali", Milano, Il Sole 24 Ore, 1994.

KOONTZ H. – O'DONNEL C. " Principles of Management" New York McGraw Hill 1968

KOONTZ H. "Le nuove teorie manageriali. Un'analisi critica" Ed. F. Angeli 1976

LAMBERT, DOUGLAS M., MARTHA C. COOPER, and JANUS D. PAGH (1998), "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities," The International Journal of Logistics Management,Vol. 9, No. 2;

LAMBERT, DOUGLAS M., POHLEN TERRANCE L. "Supply Chain Metrics" The International Journal of Logistics Management Vol 12, n.1 2001

MIN S. "Interfunctional Coordination in Supply Chain Management" Supply Chain Management, John T. Mentzer ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Ch 15 Dec 2000.

MIOLO VITALI P. "Il sistema delle decisioni aziendali" Giappichelli Torino, 1993.

MIROGLIO F. "Activity Based Costing e miglioramento di processo: potenzialità e limiti" Economia & Management n.6 Dic. 2001.

MODINA S. "Pianificazione, controllo e reporting nell'aspetto economico della gestione" Giappichelli Ed. Torino 1998.

MORROW M. – HAZELL M. "Activity Mapping for business process redesign" Management Accounting, Vol. 70, N.2 Febraury 1992

OSTINELLI C. "La mappatura e l'analisi dei processi gestionali: al cuore dell'activity based management" Liuc Papers n.22, Serie Economica Aziendale, 4, luglio-agosto 1995.

PACCES F. M. "Dalla giungla americana ad un'oasi nel deserto mediterraneo" in L'Industrialista, 1963, n.1

PACCES F.M. "Introduzione agli studi di aziendaria" F. M. Pacces, Istituto aziendale italiano, Roma, 1935, vol. I,

PANATI G. – GOLINELLI G. "Tecnica economica industriale e commerciale" La Nuova Italia Scientifica, Roma 1988.

PASTORE A. – GOLINELLI C. "La gestione dei processi nel governo dell'impresa" Sinergie n.50/99.

PORTER M.E. Il vantaggio competitivo, Milano Edizioni Comunità, 1987,

ROFFIA P. "Il controllo di gestione" Giappichelli Ed. Torino 2002;

SARACENO P. (a cura) "Economia e direzione aziendale" Isedi, Milano 1978.

SIGNORI P. "La misurazione dell'integrazione logistica nel SCIM" Ed. Cedam 2004.

TAYLOR F.W. "Principi di organizzazione scientifica del lavoro" Angeli F. Editore 1975