

EUGENIO NUNZIATA

**IL VALORE DEI SERVIZI INTERNI DI STRUTTURA
UN APPROCCIO INTEGRATIVO DELL' ANALISI DEI PROCESSI PER IL
DIMENSIONAMENTO DELLE RISORSE ***

Introduzione

La metodologie che si propone nel seguito, derivata dagli approcci più avanzati costituiti dallo Zero Base Budgeting (ZBB) ovvero Budget Base Minima e dello Overhead Value Analysis (OVA)- ovvero Analisi del Valore delle strutture - certamente consente un approccio globale al problema dei costi di struttura sul piano strategico, tattico ed operativo. Infatti, essa ricomprende le metodologie enunciate, finalizzandole ad obiettivi concreti di cambiamento. Pertanto la metodologia proposta è in grado di fornire risposte ai diversi livelli di intervento (Fig. 1).

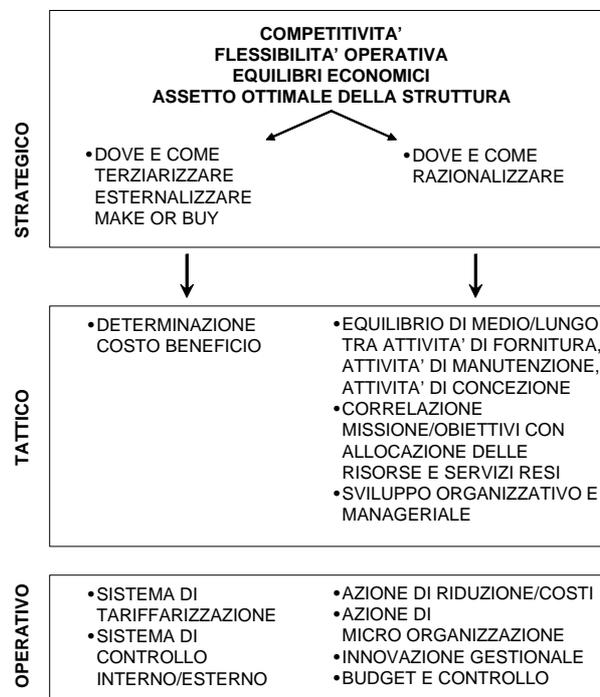


Fig. 1 Approccio integrato alle funzioni di struttura

* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.



1. Gli obiettivi

La metodologia che si presenta ha delle caratteristiche peculiari che la rendono innovativa ed efficace nei risultati, ma soprattutto flessibile nell'impiego. Infatti nell'ambito delle problematiche legate alle attività non propriamente produttive, e quindi identificabili con le attività di struttura, essa può essere orientata ai più diversi obiettivi in funzione delle esigenze e dei problemi dell'azienda.

Gli obiettivi si qualificano essenzialmente in due aree:

- pianificazione e controllo dei costi di struttura;
- organizzazione delle attività impiegate e di struttura.

In ciascun area, tale metodologia raggiunge obiettivi primari, in quanto specifici della metodologia e secondari ma non meno rilevanti in quanto sottoprodotti della metodologia.

2. Aree di applicabilità

Essa, può essere impiegata in tutte le tipologie in cui sia presente una struttura e quindi: aziende manifatturiere, aziende di servizi, organizzazioni senza fini di lucro, enti pubblici.

Inoltre essa presenta diverse possibilità applicative:

- può essere applicata nell'intera struttura aziendale;
- in aree limitate, quali singole direzioni o settori di attività operative;
- su singole voci di costo indiretto;
- su singole attività che tagliano orizzontalmente l'organigramma aziendale.

3. L'impatto della metodologia

La metodologia deve essere valutata nel suo complesso di:

- impatto:
 - strategico;
 - tattico;
 - operativo;
- tecnica:
 - principi di applicabilità;
 - metodi operativi
 - procedure tipiche;
 - metodi di analisi e sintesi;
- metodi di lavoro:
 - precisi programmi;

- ritmi di svolgimento;
- obiettivi precisi;
- mezzi operativi tipici;
- atteggiamento:
 - cambiamento psicologico: si passa da atteggiamenti convenzionali ad atteggiamenti più aperti e flessibili;
 - partecipazione attiva dei responsabili;
- filosofia operativa:
 - nuovi principi;
 - nuovi atteggiamenti;
 - nuove mentalità;
 - nuovi processi decisionali;
 - si plasmano uomini nuovi.

4. La logica di base

La logica di base della metodologia è la seguente. Nella “struttura” dell'azienda sono presenti una serie di unità decisionali (enti) che corrispondono alle funzioni organizzative visualizzate attraverso le caselle dell'organigramma funzionale.

A tali unità decisionali sono affidate una o più missioni organizzative in coerenza con le esigenze strategiche dell'azienda.

Tali missioni organizzative si sostanziano in una serie di funzioni base che le unità decisionali dovrebbero svolgere che non sono fine a se stesse, ma si risolvono in servizi resi ad altre unità decisionali dell'azienda.

Le unità decisionali, pertanto, fungono da veri e propri centri di servizi.

In pratica la struttura statica dell'organigramma funzionale può essere vista in maniera dinamica evidenziando i flussi dei servizi che ciascuna unità riceve da altre unità o rende ad altre unità (Fig. 2).



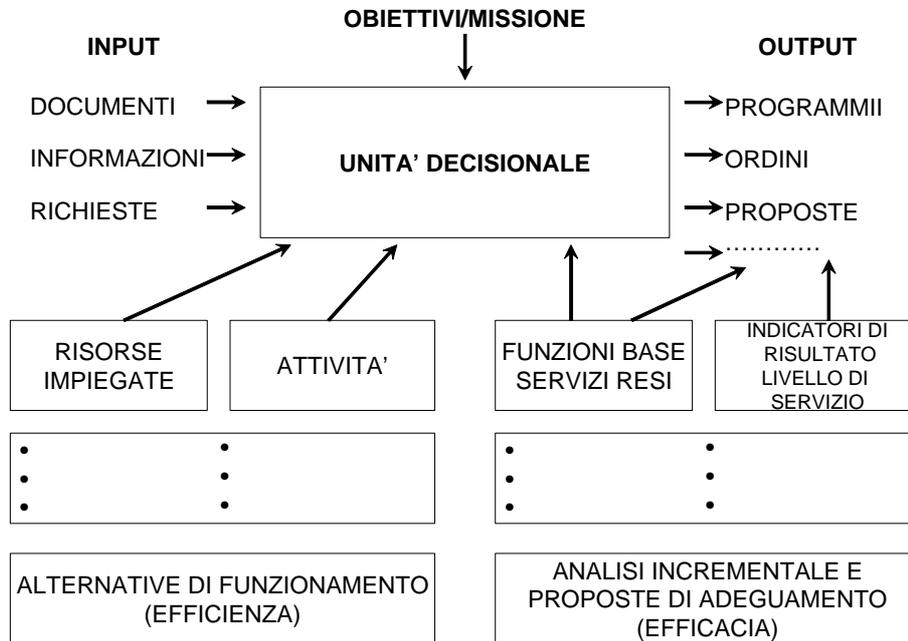


Fig. 2 Unità organizzativa come centro di servizio

Molto spesso poi, i centri di servizi sono complementari: ciò una stessa attività o servizio è generata da più centri attraversando orizzontalmente l'organigramma aziendale.

La metodologia entra proprio nel merito di questi flussi, di attività o di servizi, delle unità decisionali che li ricevono.

Poiché l'obiettivo fondamentale che si vuol raggiungere è la riduzione delle spese di struttura e/o la riallocazione delle risorse rispetto alle finalità aziendali, l'approccio che si utilizza è quello di valutare l'essenzialità dei servizi resi dalle unità decisionali o dalla essenzialità delle modalità con cui essi vengono resi.

In pratica l'obiettivo di razionalizzare i costi di struttura passa attraverso l'ottimizzazione del rapporto costi/servizi resi dalle unità decisionali oggetto dell'indagine, cioè attraverso un'analisi di efficienza/efficacia dei servizi resi.

Per quanto riguarda, in particolare le aziende di servizi, la metodologia permette di "spingere" l'analisi fino alla rilevazione del costo dei prodotti/servizi.

In tali aziende infatti, a differenza di quelle manifatturiere, il lavoro di ufficio entra direttamente nella composizione dei costi di trasformazione del prodotto/servizio, per cui la metodologia può essere utilizzata sia per la rilevazione e riduzione dei costi "per" il prodotto (indiretti), sia per la rilevazione e la riduzione dei costi "di" prodotto (diretti).

Pertanto il nucleo centrale comune delle varie applicazioni che può avere la metodologia, è costituito dalla enucleazione del concetto di Funzione base/Servizio reso e della valutazione qualitativa e non monetaria del livello di tale servizio con l'utilizzo di tecniche di analisi costi/benefici. In tali termini, si rende possibile una lettura "orizzontale" dei costi, finalizzandola a dei prodotti/servizio ben precisi, ad

uso interno, o esterno. La definizione del costo della funzione/servizio, e la sua valutazione rapporta alla utilità finale, permette in modo univoco e chiaro di ottimizzarne la produzione a seconda delle finalità volute (riduzione costi, riorganizzazione, automazione, esternalizzazione).

Lo strumento, quindi risolve un problema, che nell'area della produzione è stato già risolto con la classica *Contabilità analitica* (costo per commessa, per prodotto etc.).

Ma la non tangibilità del "servizio" di struttura rende lo strumento meno preciso, molto complesso e certo non riproducibile in termini contabili. Per cui, esso va utilizzato "una tantum".

Accanto allo "strumento", la metodologia focalizza molto il processo con il quale portarlo avanti, in quanto cruciale per la sua riuscita. La circostanza che lo strumento non possa essere di natura contabile n? prevedere rilevazioni asettiche, richiede un approccio "euristico" ovvero di stima per approssimazione da parte di chi "produce" servizi.

Di conseguenza "il processo" deve essere partecipato e la sua gestione richiede alla metodologia molta cura e attenzione.

D'altronde tale linea di condotta è perfettamente in linea con le più attuali metodologie aziendalistiche, che tendano a destrutturare l'azienda e la relativa strumentazione, focalizzando l'attenzione sulla gestione tramite coinvolgimento e motivazione delle risorse (Direzione per obiettivi, circoli di qualità, *entrapreneuring*) e la lettura "orizzontale" dei fenomeni aziendali (comitati, *project management*, qualità globale, orientamento al servizio, logistica, ecc..)

5. Il diverso approccio manageriale

Le considerazioni svolte in precedenza evidenziano come la metodologia non si riduca ad una mera analisi organizzativa con il suo obiettivo della riduzione dei costi.

Tale tecnica è piuttosto una forma organizzativa dinamica multifunzionale che abbraccia tutta l'azienda/organizzazione e la riempie di innovativi contenuti di responsabilità ed imprenditorialità, creando una mentalità economica fondata sul concetto di "valore", cioè del miglior rapporto costo/servizio reso.

Gli agenti del cambiamento organizzativo sono i responsabili delle unità fornitrici e fruitrici dei servizi: essi pertanto saranno motivati a ripensare e a ridefinire le attività svolte dalle proprie unità decisionali in un'ottica di "orientamento all'efficacia ed all'efficienza del servizio".

Un'ottica integrata e manageriale che costituisce il veicolo dell'adeguamento delle funzioni della struttura al mutamento dei valori interni ed esterni all'organizzazione.

6. Il supporto consulenziale

Ovviamente, in tale contesto, la funzione del consulente assume un'importanza fondamentale. Egli sarà un "catalizzatore di risorse". Attraverso una visione integrata dell'azienda e delle sue problematiche il consulente dovrà riuscire, assieme all'Alta Direzione, a focalizzare le aree di intervento.



Una volta individuate le aree, il consulente favorirà l'interazione tra i gruppi di fornitori ed utenti di servizi per sensibilizzarli e per motivarli sul problema della relazione costo/servizio reso.

Inoltre egli trasferisce ai capi delle unità decisionali la metodologia di rilevazione delle missioni, dei servizi e dei costi sostenuti per la loro erogazione. Ci attraverso una preliminare ed intensa attività di formazione.

Nelle successive fasi di *Analisi, Valutazione, Verifica e Decisione*, la partecipazione del consulente continuerà ad essere alta per non gravare eccessivamente il personale con le attività inerenti il metodo e, soprattutto, per verificare che il processo venga correttamente applicato.

7. Il risultato

Nel seguito si delineano gli orientamenti che possono essere dati alla Metodologia, a seconda delle esigenze aziendali. Dal tipo di orientamento discende anche il risultato che ne consegue.

E' ovvio che bisogna distinguere tra risultato delle Metodologie, e risultato dell'azione di intervento complessivo (ad es: riduzione costi).

Tra i due limiti, uno è affidato al *know-how*, al metodo ed alle funzioni di staff che ne garantiscono la coerenza, l'altro è invece affidato alle "risposte" delle risorse allo stimolo proposto dal Metodo.

Il Metodo offre l'opportunità alla Direzione di disporre di pacchetti decisionali contenenti proposte di miglioramento.

Sarà la corretta realizzazione di queste proposte, affidata alle singole unità decisionali ed alle funzioni di staff, a produrre il risultato tangibile (es: riduzione costi, miglioramento livello di servizio).

7.1 Orientamento alla Organizzazione: OVA

Definizione

L'OVA, Overhad Value Analysis o analisi del valore applicato ai costi di struttura, presenta in sintesi le seguenti caratteristiche:

- è applicato spesso a parte dell'azienda, anche una sola unità decisionale, o addirittura ad un processo o ciclo gestionale ben preciso (una procedura, un servizio, un'area gestionale, una voce di costo);
- si inserisce in un'ottica organizzativa di razionalizzazione delle modalità operative (microorganizzazione) oltre che secondariamente per la riduzione dei costi;
- l'analisi del livello di servizio, è molto spinta tale da divenire oggetto di contrattazione con l'utente. per tale motivo è particolarmente efficace per valutare attività di "fornitura" piuttosto che di "manutenzione" o "concezione". E' pertanto una metodologia limitata nel raggio di applicazione ma molto ravvicinata nell'analisi e nelle proposte. Essendo prevalente il suo impatto organizzativo, la metodologia OVA è stata messa a confronto con altre azioni organizzative classiche (Analisi Organizzativa e Sviluppo Organizzativo) (Tab.1).



Da esso emerge l'alta affidabilità dell'OVA come strumento di intervento organizzativo.

APPROCCI ORGANIZZATIVI	ANALISI ORGANIZZATIVA	O.V.A.	SVILUPPO ORGANIZZATIVO
1.Validità dei contenuti	Media	Alta	Bassa
2.Fattibilità tecnica	Alta	Media	Bassa
3. Razionalizzazione problemi interfunzionali	Bassa	Alta	Media
4. Consistenti risultati di efficienza	Media	Alta	Bassa
5.Consistenti riduzioni di costo	Media	Alta	Bassa
6.Costi limitati di intervento	Media	Alta	Bassa
7. Credibilità del programma da parte dei capi intermedi	Alta	Media	Bassa
8. Ragionevole impegno di risorse umane	Alta	Media	Bassa
9. Tempi di intervento brevi	Media	Alta	Bassa
10. Coinvolgimento dei quadri	Bassa	Media	Alta
11. Consistenza dell'azione nel tempo	Bassa	Media	Alta
12. Limitato impatto sindacale	Bassa	Alta	Media
13. Realizzazione dei risultati	Bassa	Alta	Media
Valutazione globale	Media/Alta	Alta	Medio/Bassa

Tab. 1 Valutazione di fattibilità, effettuata da un gruppo di esperti, di tre metodi di analisi all'area dei costi di struttura

Il risultato

Per quanto riguarda i risultati conseguibili, essi vanno distinti tra:

- derivanti dalla natura dei risultati
 - riduzione tangibile delle spese generali
 - ottimizzazione dei servizi resi
 - innovazione organizzativa (procedure, metodi, sistemi, sistemi informativi, office automation)
- derivanti dalle modalità con il quale vengono ottenuti:
 - sviluppo organizzativo dei partecipanti
 - maggior trasparenza dell'attività dei servizi offerti;
 - è favorito il dialogo tra prestatori ed utenti;
 - si favorisce la responsabilizzazione degli utenti verso i costi – volumi -la qualità dei servizi richiesti;
 - incoraggia la riflessione sistematica ed innovativa;
 - si ripartisce la responsabilità della decisione tra Alta Direzione -fornitori-utenti (coinvolgimento organizzativo);



- si innesca un cambiamento nel modo in cui servizi vengono erogati;
- i costi calcolati nella prima fase dell'OVA possono essere utilmente inseriti -in sede di formulazione del budget - nel budget dei servizi generali.

Come detto l'obiettivo principale dell'applicazione dell'OVA è la riduzione dei costi di struttura. E porlo in termini impegnativi, aiuta a stimolare una ricerca esaustiva delle opportunità disponibili sul piano tecnico, tralasciando considerazioni di fattibilità o opportunità; inoltre promuove, se necessario, una revisione globale dei servizi fondamentali. In molte aree le opportunità di riduzione dei costi si situano sovente in un intervallo compreso tra il 15% ed il 30%.

In certi casi comunque l'OVA può portare alla *definizione di interventi che non siano necessariamente indirizzati alla diminuzione dei costi a parità del livello di servizio.*

Infatti obiettivo dell'analisi del valore è anche quello di "misurare" il livello di efficacia del servizio reso per proporre, eventualmente, dei miglioramenti a parità di costo. E' evidente come qualsiasi altra metodologia di intervento, che essa può produrre anche in effetti collaterali indesiderabili, seppure minimi:

- necessità di distogliere per un determinato periodo di tempo alcuni dirigenti, possibilmente tra i migliori, per affidare loro la realizzazione del progetto;
- resistenze da parte dei capi-servizi a rendere più trasparente l'attività che svolgono;
- resistenze da parte degli utenti non disposti ad ammettere che le loro richieste sono superiori rispetto alle esigenze;
- conflitti tra prestatori ed utenti nella fase di valutazione dei "costi-benefici";
- può succedere che in seguito all'eliminazione di un servizio alcune persone saranno costrette a svolgere mansioni diverse: ne può risentire il morale e la motivazione dei dipendenti (problema della mobilità del lavoro).

	TOTALE AZIENDA	PRODOTTO/ SERVIZIO A	PRODOTTO/ SERVIZIO B	PRODOTTO/ SERVIZIO C
RICAVI DI VENDITA				
•COSTI DI FABBRICAZIONE •COSTI DI DISTRIBUZIONE •COSTI DEI SERVIZI DI FORNITURA	→	PREREQUISITI DELL'EFFICACIA E DELL'EFFICIENZA OPERATIVA		
1° MARGINE				
•COSTI DEI SERVIZI DI "RAZIONALIZZAZIONE"	→	PREREQUISITI DEL TASSO DI MIGLIORAMENTO		
2° MARGINE				
•COSTI DEI SERVIZI DI "CONCEZIONE"	→	PREREQUISITI DELL'EFFICACIA E DELL'EFFICIENZA COMPETITIVA		
3° MARGINE				
•COSTI DEI SERVIZI DI POLITICA				
RISULTATO OPERATIVO PREVISTO				

Fig. 3 Conto economico riclassificato per l'attribuzione dei costi e dei servizi



7.2 Orientamento alla programmazione: ZBB

Definizione

Lo ZBB, Zero, Base Budgeting o Budget a Base Zero o base minima, presenta in sintesi le seguenti caratteristiche:

- è applicato spesso a tutta l'azienda, ad eccezione delle attività produttive, in una logica sempre per unità decisionali, centro di costo o unità di budget;
- si inserisce in un sistema di strategie, pianificazione e budget, perchè permette un controllo strategico delle risorse/attività, valutando il complesso delle attività, ed il loro rapporto con le finalità/obiettivi funzionali e aziendali, sfociando in una riallocazione di risorse e secondariamente in una riduzione dei costi;
- l'analisi del livello di servizio è svolta in un'ottica globale di azienda, è quindi limitata e non contrattata con i singoli utenti. Valuta efficacemente sia attività di "fornitura" ma soprattutto le attività di "manutenzione" e "concezione", coerentemente con le finalità strategica nella metodologia.

E' pertanto una metodologia ad ampio raggio di applicazione, meno dettagliata nell'analisi e nelle proposte, ma con un impatto di medio/lungo periodo.

Essendo prevalente il suo aspetto programmatico/strategico, la metodologia ZBB presenta dei motivi di interesse notevole, in quanto supera i limiti dei classici strumenti di programmazione e controllo, oltre che rispondere a delle precise esigenze nel caso in cui l'azienda presenti:

- rispetto agli aspetti economici:
 - reddito negativo;
 - riduzione dei margini di contribuzione;
 - significative fluttuazioni delle vendite;
 - rilevante variazione del mix dei ricavi (linee di prodotto/business);
- rispetto al progetto di gestione:
 - processo di budget considerato un'esercitazione;
 - nullo o basso sviluppo delle prestazioni;
 - assenza di analisi costo/beneficio;
 - il sistema di planning budget non prevede livelli di spese incrementali;
 - il sistema di planning /budget non aiuta il management ad organizzare per priorità le diverse spese;
- e sotto il profilo del general management:
 - il sistema di controllo non facilita il contenimento dei costi da parte del management operativo;
 - non si è in grado di attuare una adeguata riallocazione delle risorse;
 - il sistema di controllo non consente valutazioni sullo stato dell'organizzazione;



- manca integrazione tra *planning*, *budget* e sistema di obiettivi delle diverse funzioni aziendali.

	P.P.B	M.B.O.	O.V.A.	Z.B.B.
METODO	Programmazione, pianificazione e bedgeting	Direzione per obiettivi	Analisi del valore delle spese generali	Programmazione a base zero
APPROCCIO UTILIZZATO	Previsioni di spesa legate agli obiettivi di risultato	Presidio delle componenti critiche dei risultati attesi (albero dei risultati)	Valutazione dell'essenzialità dei servizi resi dalle risorse di struttura (coerenza con esigenze strateg.)	Modalità alternative di funzionamento e costo delle risorse di struttura
ELEMENTI CARATTERISTICI DEL METODO	Analisi costo-efficacia	Fattori di risultato	Analisi costi-benefici tra fornitori di servizi ed utenti	Analisi incrementale a base zero
OBIETTIVI DEL METODO	Superamenti della logica annuale corredata dai programmi di realizzazione	Razionalizzazione del processo decisionale	Ottimizzazione del rapporto costo-servizio reso	Miglioramento della efficacia e della efficienza gestionale complessiva
SFORZI E PROBLEMI	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi delle attività • Non controllo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di una adeguata cultura di management • N.C. Obiett. Non econ. 	<ul style="list-style-type: none"> • Associazione e servizi e costi • Visione "ravvicinata" 	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione • Forte cambiamento

Tab. 2 Caratteristiche principali dei diversi metodi

Il risultato

Per quanto riguarda i risultati conseguibili, essi vanno distinti tra:

- derivanti dalla natura dei risultati:
 - controllo della efficacia ed efficienza dei costi di struttura;
 - organizzazione del processo di innovazione;
 - riduzione costi;
 - miglioramento nella riallocazione delle risorse;
 - miglioramento dell'attività di pianificazione;

- derivanti dalle modalità con cui vengono ottenuti:
 - sviluppo organizzativo dei partecipanti;
 - responsabilizzazione dei sistemi direzionali;
 - programmazione flessibile nell'età dell'incertezza;
 - sviluppo dell'integrazione.

A risultati ottenuti il metodo è stato giudicato dalle aziende che lo hanno adattato (Tab.2).

	Ottimo	Buono	Medio	Basso	Dubbio
	(valori percentuali)				
Conoscere più a fondo l'organizzazione	55	42	3	-	-
Riallocare i costi di lavoro	34	42	20	2	2
Ridurre globalmente i costi	28	46	20	-	6
Migliorare l'efficacia del management	18	58	18	3	3
Flessibilizzare i costi fissi	20	54	23	3	-
Migliorare la comunicazione direzionale	16	47	29	3	5
Sviluppare modalità operative alternative	15	46	36	3	-
Valutare le prestazioni degli impiegati	13	35	35	11	5

Tab. 3 Questionario "Fortune" sulla applicazione Z.B.B. in 54 aziende "TOP 1000"

7.3 Orientamento alla determinazione del costo dei prodotti/servizi

Definizione

L'orientamento alla determinazione del costo dei prodotti/servizi, si pone come un uso della metodologia in chiave di supporto informativo per la Direzione, piuttosto che di intervento diretto.

In altri termini esprime la sua utilità al pari di altri sistemi di contabilità analitica, seppure esso sia più avanzato e utile al fine di prendere decisioni di carattere strategico/tattico ed operativo, sul piano commerciale:

- per la determinazione del prezzo dei prodotti/servizi resi dall'azienda;
- per la determinazione dell'efficacia sul mercato del prodotto/servizio.

E sul piano organizzativo:

- per la definizione di interventi globali di ristrutturazione e recupero ed efficienza.

Tale sistema rappresenta la naturale evoluzione *dalla* "contabilità analitica" per centro di costo, prodotto o commessa tipica di strutture manifatturiere ed adattate laddove sono preminenti i costi



indiretti *alla* "contabilità per attività" che permette di superare la visione contabile del costo, piuttosto che la natura, e quindi più adatta a controllare attività indirette ed impiegate.

Essa inoltre soppianta i vaghi tentativi di applicare metodologie "tayloristiche" di misurazione e parametrizzazione del lavoro impiegato che tendono a rilevare l'efficienza, senza cogliere la dimensione dell'efficacia e per di più solo di talune attività più ripetitive, tralasciando attività impiegate di concezione e manutenzione.

Il nucleo centrale della metodologia è sempre lo stesso dovendo essere applicata alla intera azienda e per scopi conoscitivi, essa richiede, chiaramente, che si tralascino alcune fasi quali quelle relative a:

- contraddittorio con utenti;
- prioritizzazione;
- analisi incrementale o alternativa;
- decisione dell'Alta Direzione.

Al contrario richiede:

- una particolare codifica di Enti, addetti, attività, funzioni di base;
- una particolare attenzione nella identificazione e descrizione sia delle funzioni base che delle macrofunzioni aziendali;
- un soddisfacente dettaglio nel livello di analisi, sino a giungere, al limite, ad intervistare ciascun addetto;
- un sufficiente dettaglio delle relazioni tra enti e tra addetti (*flow-chart*, organigrammi reali, tavole *input/output*). In aggiunta, la metodologia prevede una complessa fase di assemblaggio delle informazioni raccolte in Analisi.

L'assemblaggio è una fase delicata, perchè essa discende la correttezza dei risultati.

L'obiettivo è quello di ricostruire il conto economico aziendale in termini di riclassificazione per attività e/o prodotto/servizio come illustrato nello schema seguente. La suddivisione delle funzioni/base in :

- fornitura;
- manutenzione;
- concezione.

Può essere un primo passo verso la identificazione delle chiavi tecnologiche di aggregazione dei costi indiretti per addivenire al costo del prodotto finale.

Un'altra suddivisione, delle funzioni/base può essere effettuata tra:

- quelle destinate a prodotti;



- quelle destinate a progetti;
- quelle destinate ad attività correnti.

La logica aggregativa è, comunque, quella di addivenire ad "un direct costing evoluto" ovvero ad un "divisional costing system"

Con la presente metodologia, ciò è possibile ed apprezzabile proprio per la sua capacità di disaggregazione dei costi in funzione delle attività base.

In altri termini sarà possibile ottenere il costo del prodotto come somma dei costi diretti e di tutti i costi indiretti (amministrativi, commerciali, servizi, etc.) associati a tale prodotto, con un ottimo grado di certezza. Parametri sarà possibile conoscere i costi unitari del prodotto come risultante sia della efficienza nell'uso dei fattori (produttivi e anche amministrativi), che della efficacia dei servizi collaterali forniti assieme al prodotto. Di conseguenza sarà immediata la individuazione delle aree critiche e delle leve più opportune per agire sul piano organizzativo e dei costi al fine di ottimizzare il profitto ed il posizionamento dei prodotti sul mercato.

Ovviamente, come si diceva in precedenza, alle Fasi di analisi previste dalla metodologia, occorre aggiungere una fase di assemblaggio. Ciò richiede alcuni accorgimenti metodologici:

- la codifica, che permette di risalire dalla informazione particolare rilevata in fase di analisi, alla informazione aggregata (es: dalla unità di organico, all'ufficio, alla direzione, dalla attività di lavoro alla funzione/base delle unità decisionale, alla macro-funzione aziendale);
- la identificazione e classificazione delle macro-funzioni aziendali in cui far confluire le singole funzioni; in tal caso, la logica ? sempre quella di ragionare in termini di servizio reso, e/o di prodotto/servizio, all'esterno dell'azienda o all'interno, nel caso si tratti di progetti speciali.

Sarà utile a tale scopo, definire, prima della fase di flessibilizzazione dei costi una directory, che sia d'ausilio sia nella flessibilizzazione dei costi, che successivamente, nell'assemblaggio dei risultati, dove far confluire la terminologia da adottare nella descrizione di attività e di macroattività.

Il risultato

Per quanto riguarda i risultati conseguibili, essi vanno distinti tra:

- derivanti dalla natura dei risultati:
 - definizione del costo dei prodotti/servizi, con un direct costing evoluto, utile ai fini della determinazione delle politiche commerciali;
 - identificazione delle aree critiche di costo, effetti sul prodotto/servizio e interventi per la massimizzazione del profitto derivante dallo sforzo commerciale;
 - valutazione del portafoglio prodotti;



- valutazione dell'efficienza interna, associata alla efficacia offerta assieme al prodotto/servizio;
- derivanti dalle modalità con cui vengono ottenuti:
 - responsabilizzazione e sviluppo organizzativo dei partecipanti attraverso la identificazione del loro sforzo con il risultato commerciale;
 - sviluppo della integrazione.

