© Paolo Mazzoni 2010. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzoni, www.paolomazzoni.it, (c) 2010". Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

Come suddividere le attività per revisionare una struttura aziendale

La conoscenza approfondita delle attività svolte all'interno dell'azienda e la loro influenza nei confronti dei **fattori critici di successo** costituiscono requisiti fondamentali per sottoporre a revisione le strutture aziendali.

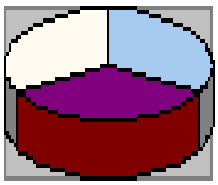
Le attività, ed il livello per il quale sono concepite, infatti costituiscono la causa determinante dei costi.

Per prima cosa è necessario classificare le attività in relazione al fatto che riguardino l'essenza stessa del business (**core**), piuttosto che siano di semplice supporto (**support**), oppure siano addirittura avulse dal business stesso (**diversionary**).

Le **core activities** aggiungono valore al business in modo diretto; per il loro svolgimento l'azienda concentra la maggior parte delle risorse umane dal colletto bianco: progettare, vendere, acquistare, distribuire, fatturare, ecc.

Le **support activities** non aggiungono valore in modo diretto, ma creano le condizioni operative necessarie all'esecuzione delle attività principali: manutenzione di archivi e schede informative, visite ai clienti, ricerca di nuovi fornitori, ecc.

Le **diversionary activities** non aggiungono valore al business, non favoriscono l'esecuzione di attività fondamentali, ma pongono rimedio ad errori ed insuccessi dei processi organizzativi quali: spedizioni di prodotti sbagliati causate da errori di immissione d'ordine, rilavorazioni di pezzi per rimediare ad errori di progettazione, spunte di controllo e correzioni di registrazioni fatte da altri reparti, ecc.



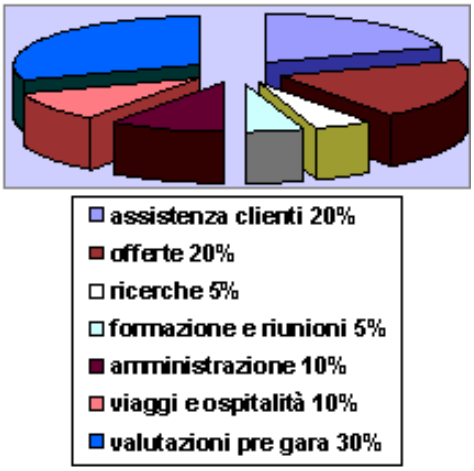
Core: attività che aggiungono valore e che soddisfano le necessità dell'azienda e dei clienti

Support: attività che consentono alle attività core di essere svolte

Diversionary: attività che aggiungono costi, ma non valore

L'analisi delle attività per la valorizzazione della struttura: un caso concreto

Il diagramma a torta evidenzia i risultati dell'**analisi delle attività** del reparto vendite di un'azienda che fornisce sistemi di sicurezza a clienti per i quali si presuppongo situazioni di rischio elevato.



Il management si pone alcune semplici domande:
· perché si dedica solo il 5% del tempo alle ricerche di mercato ?
· perché si dedica il 30% del tempo alle valutazioni preliminari alle gare, quando un altro 20% è già stato dedicato alla preparazione delle offerte ?
· per quale motivo i venditori tecnici indicano che il 35% del loro tempo è dedicato ad attività dispersive ?

Le risposte
L'attività principale del reparto vendite (**core activity**), che consiste nel vendere, risulta essere dipendente dall'attività di preventivazione, sviluppata in un altro reparto.
La preparazione di un preventivo è un'attività complessa, che richiede personale con particolari capacità e formazione; poiché il reparto preventivi è a corto di organico, i tecnici di vendita sono distolti dalle attività di vendita e vengono dedicati alla preventivazione per poter presentare le offerte in tempo.

Il risultato
Non solo viene drasticamente ridotto il tempo dedicato alla vendita (**risorse spostate da core a diversionary**), ma i preventivi fatti da personale non specializzato sono mal fatti!

La soluzione adottata è semplice:

È stato assunto un ulteriore preventivista che, per esperienza ed efficienza, è in grado di elaborare preventivi quanto tre venditori.

Per rafforzare e migliorare la qualità dell'emissione di offerte, i reparti preventivi e vendite sono stati riuniti in uno solo.

In questo modo è migliorata la produttività delle offerte, passando da un successo del 10% ad un successo del 60%.

In pratica sono state colte le opportunità di miglioramento dell'uso del tempo delle persone, che si riassumono:

· per le **core activity**:
- riduzione selettiva del livello di servizio
- miglioramento dell'efficacia
- aumento della coincidenza fra le esigenze dell'azienda e le richieste dei clienti

· per le **support activity**:
  - miglioramento dei metodi di lavoro e strumenti

· per le **diversionary activity**:
  - riduzione delle barriere organizzative
  - fare le cose una sola volta, senza errori
  - miglioramento di metodi e strumenti