

ANTONIO PENNA

FRANCOANGELI



ASAP-ANALISI SISTEMICA DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE DI BENI E SERVIZI

Manuale operativo di analisi organizzativa
per la definizione delle strategie competitive

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell’ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l’esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l’importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende ed ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR ed aziendale in generale.



Comitato scientifico collana HRCommunity:

Giordano Fatali

Presidente HRCommunity Academy

giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

Franco Di Dio Magri

Direttore HRCommunity Academy

franco.didio@hrcommunityacademy.net

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

ANTONIO PENNA

ASAP-ANALISI SISTEMICA DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE DI BENI E SERVIZI

Manuale operativo di analisi organizzativa
per la definizione delle strategie competitive

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*La mia gratitudine va a tutti coloro
che mi hanno offerto un esempio
per diventare migliore.*

Indice

Premessa, di <i>Franco di Dio Magri</i>	pag.	11
Considerazioni liminari, di <i>Antonio Penna</i>	»	15
1. ASAP - Analisi Sistemica delle Attività nei Processi produttivi di beni e servizi	»	19
2. Metodologia di gestione del questionario scritto	»	29
3. Analisi e sistematizzazione dei dati dei questionari	»	43
4. La conduzione dell'intervista	»	55
5. La valutazione complessiva e la proposta di soluzioni	»	61
6. L'ASAP nella pratica in Italia	»	75
7. L'ASAP nella pratica all'Estero	»	79
8. La valutazione delle iniziative con effetti su variabili intangibili	»	83
Conclusioni	»	97

*“Non vi è vento favorevole
per chi non sa in quale porto vuole approdare.”*
Seneca

Premessa

di Franco di Dio Magri*

La bella citazione che inaugura questo volume è a mio parere ben più che azzeccata. Non solo perché centra in poche battute la morale ed il *leit motiv* di una società intera, la nostra, che ad oggi fronteggia suo malgrado (e su tutti i fronti) un'incertezza sistemica senza precedenti e che, proprio per questo, non può esimersi dal concepire, caldeggiare e sviluppare una consapevolezza inedita quanto salvifica circa l'obiettivo da raggiungere: riappropriarsi razionalmente della speranza nel futuro, fondandola sulla capacità di migliorare il "sistema impresa" attraverso le proprie capacità organizzative e dunque manageriali. Le parole di Seneca portano alla luce un prometeico, irrinunciabile aspetto. Quello della fiducia nel miglioramento delle Persone che è premessa inderogabile al raggiungimento di qualsivoglia traguardo, funzionale a reinterpretare la scintilla dell'azione che un manager che si dica realmente tale deve saper ispirare e guidare. Allora, in uno scenario ricolmo di perplessità e nebbie, acquista un peso tanto maggiore e tanto più decisivo quella conoscenza che al suo interno contiene già *in nuce* i germi del saper leggere il lavoro, sapere cosa fare per razionalizzarlo e saperlo migliorare. La nostra epoca, per quanto delicatamente critica, è l'epoca della conoscenza, ed una società frammentata eppure piena di informazioni si dispiega di fronte a noi a patto di saperla intercettare, inquadrare e correttamente interpretare: facciamo molte più domande, rispetto alle risposte che sappiamo dare. Tim Berners-Lee, il papà del Web come oggi

* Vice President HRC Academy (www.hrcommunityacademy.net).

lo conosciamo, ha detto che dovremmo pensare a motori di risposte, mandando in pensione i motori di ricerca. Forse potremmo estendere questa illuminata osservazione al professionista delle risorse umane, come colui che è in grado di accompagnare il cambiamento e gestirlo in funzione dei sempre più complessi obiettivi di business che un'impresa si prefigge.

Ben vengano tutte le accortezze del caso, dunque, vale a dire quegli spunti e strumenti in grado di potenziare la nostra vista, orientando al meglio l'azione. Spunti e strumenti che, ovviamente, non si limitino a classicamente indicare la rotta di turno, ma elaborino una traiettoria, un metodo, che sappia affiancare ed accompagnare quelle decisioni organizzative che il nostro agire oggi ci richiede. Informazioni cioè riferite ai propri mezzi, ai propri modus operandi e, perché no, al contesto nel quale si "prende il mare", ad esempio.

Una simile capacità, che è l'essenza stessa del multitasking che tanta fortuna ha riscosso in ambito informatico, presuppone a monte un'azione di superamento che, oltre che del metodologico, ha in sé del culturale. Perché comporta una sua originalità rispetto ai modelli organizzativi nei quali sinora ci siamo imbattuti, certo, e perché impone alla logica del miglioramento organizzativo un carattere di urgenza senza precedenti. Allora, l'acronimo ASAP (Analisi Sistemica delle Attività nei Processi Produttivi di beni e servizi) prescelto per indicare la metodologia esposta in questo interessante volume può a buon diritto caricarsi di un'ulteriore caratura: quella del tempismo che, in una società eminentemente improntata alla conoscenza, significa in ultimo salvaguardia e tesaurizzazione delle informazioni attraverso un attento monitoraggio a doppio binario, al contempo cioè validamente consapevole sia in termini analitici che d'azione. Analisi quantitativa ed analisi qualitativa.

È questa articolazione e compenetrazione operativa (che fonde al suo interno analisi ed azione) che fa dell'ASAP uno strumento duplicemente valido, in quanto spendibile non solo "in negativo" (permettendo cioè di recuperare terreno ed arginare gli effetti nefasti di un gap che è sistemico e congiunturale), ma anche "in positivo" (producendo un contributo importante nel processo di mappatura aziendale, che possa poi farsi pilastro per pensare e contribuire a dare maggiori opportunità di miglioramento al domani dell'impresa). Ecco, allora, un tratto ulteriore sul quale ritengo opportuno insistere in questa se-

de. È la spinta ad una lungimiranza in grado di renderci ulteriormente consapevoli di quale importanza rivesta, oggi come mai in passato, il ragionare non a braccio ma sul lungo periodo, non sul ritorno immediato tout court, ma sulla sostenibilità futura del proprio impegno basato su un metodo e non su una base predicata di intenzioni. Perché in un mondo cui il futuro sembra drammaticamente più distante di sempre, precluso ed inarrivabile, il segreto dell'evoluzione appartiene di necessità a quanti avranno occhi capaci di vedere oltre la semplice linea dell'orizzonte, immaginando scenari ancora di là dal dispiegarsi e lavorando sin d'ora per costruire ponti e strade che al domani raccordino.

È questo, peraltro, l'augurio che rivolgo al lettore in conclusione di questa mia breve premessa. Possa questi coltivare in sé l'aspirazione di confrontarsi da pari a pari - ed a testa rigorosamente alta - col futuro, opponendo alla consapevolezza della propria incertezza l'ambizione di potersi pensare e dimostrare migliore e (perché no) migliorabile rispetto all'attesa vana e vacua di un vento e di un porto che nessuno vuole meritare.

Considerazioni preliminari

*di Antonio Penna**

“Non vi è vento favorevole per chi non sa in quale porto vuole approdare”, diceva Lucio Anneo Seneca e nulla pare più moderno di queste parole.

Se si riflettesse con la dovuta attenzione sul contenuto di questo aforisma si capirebbe subito cosa garantisce il successo di alcune iniziative e la sconfitta di altre: la consapevolezza dell’obiettivo. Eppure, un’obiezione sarebbe comunque legittima: se la nebbia offusca la vista come è possibile trovare l’obiettivo, come tracciare la rotta?

Si può affermare che, attualmente, molte aziende sono nella condizione di navigare, senza avere la certezza di quale sia il giusto porto in cui approdare. Occorrono strumenti nuovi, per comprendere non solo quale sia il porto giusto verso cui dirigersi, ma anche con che tipo di barca si navighi e quale sia la rotta migliore.

Tramutando la metafora in termini più reali, ogni azienda dovrebbe saper fissare degli obiettivi concreti e dinamici (porto), attraverso strategie da cui far discendere le azioni e le iniziative, tattiche ed operative, da porre in essere per la loro realizzazione (rotta), con consapevolezza dei costi/benefici delle variabili che costituiscono un vantaggio competitivo (vento favorevole), per mezzo di un’organizzazione di risorse in grado di sostenere le attività oggetto di azioni ed iniziative, e di facilitare lo sviluppo delle variabili che generano valore (imbarcazione).

* Partner e consigliere di amministrazione di una società di consulenza gestionale, dopo la laurea in giurisprudenza ed un master in Business Administration ha conseguito una specializzazione in Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane e ha lavorato per più di venti anni nei ruoli di Direttore delle Risorse Umane e Direttore Generale per multinazionali in Italia ed all’estero.

In questo scritto si presenterà una metodologia nuova, l'ASAP, che ha dimostrato di essere strumento potente di analisi (conoscenza e consapevolezza) e d'azione (individuazione delle iniziative per raggiungere gli obiettivi), in grado di fornire sia gli strumenti di "navigazione" alle aziende che la configurazione organizzativa in relazione ai loro specifici obiettivi.

Dopo anni di studio teorico ed esperienze maturate sul campo, in aziende operanti in contesti nazionali o multinazionali, in svariati ambiti di business e con differenti assetti proprietari, di rado si sono affrontate delle problematiche pratiche che implicassero delle azioni e dei rischi che fossero simili a quelli esaminati in una situazione precedente.

Situazioni, scenari, azioni, variazioni e rischi sono sempre diversi ed in effetti, anche quando gli obiettivi di alcune iniziative sono della stessa natura (ad esempio, necessità di operare un taglio dei costi per ristrutturazione aziendale), le risultanze pratiche ad essi connesse sono sempre del tutto nuove.

Se le condizioni in cui si svolge l'attività dell'azienda e gli scenari in cui essa opera mutano, generando nuove situazioni da affrontare, anche gli obiettivi dovrebbero modificarsi, così come le attività svolte e l'organizzazione che le coordina. Se ciò non avviene, lo scostamento tra realtà aziendale e scenario esterno comporta l'insorgenza di rischi di cui risulta difficile prevedere e prevenire gli effetti negativi nel modo corretto, tanto che anche una lunga esperienza di lavoro non permette di affrontare tutte le casistiche che possono presentarsi, in modo esaustivo e senza rilevanti ricadute per le aziende.

Soltanto basandosi su un'analisi attenta delle variabili in gioco si creano le condizioni che permettono di eliminare, o di ridurre al minimo, le probabilità che il mutamento delle variabili operative, di riferimento dell'azienda, generino problematiche tali da poterne inficiare i risultati economici.

A volte, senza una preventiva ed attenta analisi dello scenario in cui si innestano nuove iniziative, anche le soluzioni poste in essere per contrastare il probabile danno generato da alcune problematiche possono implicare il rischio di produrre effetti negativi sui risultati aziendali.

La capacità di analisi e di lettura della cultura aziendale e della micro-organizzazione diviene attualmente, quindi, un elemento che differenzia in modo relevantissimo chi è in grado di operare per la

crescita delle aziende, rispetto a chi guarda solo alla gestione del presente, massimizzando il risultato oggi e lasciando ai successori i rischi ed il compito di affrontare situazioni il cui recupero tardivo risulta, proprio per questo, più difficoltoso.

Ormai non vi è alcuno che non sia pienamente convinto che soltanto colui che ha la capacità di lettura dell'organizzazione in ogni suo aspetto diviene capace di dare un eccellente contributo al successo dell'azienda. Tale capacità non è data né dal solo bagaglio culturale, né dalla sola esperienza, né dalla pura combinazione delle due; essa è data dalla individuazione ottimale degli strumenti operativi che si utilizzano nella mappatura della realtà aziendale nella quale si è inseriti e che bisogna gestire.

La capacità di costruire strumenti e metodologie di interpretazione della realtà organizzativa è, infatti, di fondamentale importanza soprattutto nei momenti di cambiamento e di crisi, in mercati dinamici/*schumpeteriani* laddove ogni paradigma di riferimento viene meno ed occorre dare indirizzi in modo efficace e veloce, con continui cambi di direzione.

Questi strumenti possono essere paragonati ad una “bussola”, perché gli elementi operativi che forniscono sono insostituibili nell'indicare la direzione verso cui dirigere tutte le azioni a sostegno del business che si vogliono porre in essere nell'ambito dell'organizzazione del lavoro e della gestione delle risorse in generale.

L'intento di questo scritto è quello di illustrare questa metodologia che, con l'utilizzo nel tempo, ha dimostrato la propria efficacia ogni volta che si doveva dare una risposta, sia ad uno stato di crisi che ad un'esigenza evolutiva dell'azienda.

Questa metodologia è stata denominata “ASAP” e cioè: “Analisi Sistemica delle Attività nei Processi Produttivi di beni e servizi” e, pur utilizzando uno schema che non è nuovo nelle variabili oggetto dell'analisi, ha nelle modalità di esecuzione la sua peculiarità.

L'ASAP ha, infatti, un impatto molto basso da un punto di vista organizzativo, ed un approccio sistemico che permette di avere un quadro completo e dinamico sia delle attività che si svolgono in azienda che del loro concatenarsi (catena del valore specifica dell'azienda), consentendo di inquadrare problematiche e soluzioni in modo molto chiaro e pragmatico, così come di evolverle con elevata frequenza ed a grande velocità operativa.

Le soluzioni proposte tramite le metodologie ASAP sono sempre misurabili in termini di minori costi e/o di incremento dei risultati ma, laddove si utilizzassero anche metodi di valutazione e valorizzazione dell'impatto dei risultati delle iniziative poste in essere anche in relazione alle variabili "intangibili", si riuscirebbe a comprendere in misura ancor maggiore (a modesto parere di chi scrive) l'impatto positivo dell'approccio sistemico della ASAP in azienda.

Nell'esperienza pratica sino ad ora acquisita sul campo, l'utilizzo della ASAP nelle aziende ha realmente incrementato l'incisività dell'azione di governo di quelle attività più direttamente correlate alla determinazione dell'efficienza e dell'efficacia della gestione del business.

1

ASAP – Analisi Sistemica delle Attività nei Processi produttivi di beni e servizi

Molte sono le tipologie di strumenti che possono essere utilizzate nelle analisi dei processi lavorativi, nel senso ampio della definizione, delle organizzazioni.

L'ASAP è in qualche modo la sintesi di molti di essi, in quanto ha ad oggetto una modalità di studio dell'organizzazione che prende in considerazione svariati ambiti, includendo un ampio spettro di variabili oggetto di verifica, pur rimanendo, a volte, ad un livello di dettaglio differente per profondità rispetto ad altri modelli.

L'ASAP analizza, infatti, tutte le attività svolte in un'azienda insieme al loro “percorso” procedurale, individuando parametri quantitativi e qualitativi al fine di avere una visione completa di tutti i punti di forza e le aree di miglioramento che consentano di attivare iniziative incrementali dei risultati economici aziendali nel breve e medio termine.

L'ASAP deve, pertanto, essere considerata una modalità flessibile, dinamica ed adattiva, idonea a cogliere gli aspetti anche “soft” delle attività operative e, soprattutto, in linea con l'attuale situazione economica caratterizzata da un'inusuale velocità di cambiamenti e dalla conseguente obsolescenza di procedure, norme, prassi e modalità di lavoro (o cd. *routine organizzative*).

L'ASAP può essere posta in essere in azienda per varie finalità, ed in ragione di queste ultime varieranno gli approfondimenti analitici sulle variabili oggetto di studio.

Il fine dell'analisi, che deve essere chiaramente definito prima dell'inizio dell'indagine da parte del responsabile dell'analisi (che nel prosieguo del testo sarà denominato “operatore”), può essere suddiviso in tre categorie (macro-obiettivi), che possono anche combinarsi tra loro.