

Information Technology  
e percorsi evolutivi del management  
a cura di Energiee3

# Ripensare il modello di gestione delle aziende IT. *L'integrazione tra controllo di gestione e sistema di qualità*

del dott. Armando Sternieri

*ABSTRACT: This contribution effects any considerations in the circle of the relationships among organizations of I.T., Management Control and quality.*

## 1. Premessa

L'analisi della situazione attuale dell'Information and Communication Technology (ICT) in Italia, con riferimento a vari settori di attività, tra cui l'industria, l'e-government, il commercio, la finanza, evidenzia che il posizionamento a livello europeo del nostro Paese si colloca al di sotto della media, anche se i margini di miglioramento e di crescita, specie del mercato *consumer*, appaiono buoni.

Uno dei tanti elementi critici, che influenzano tale situazione, è costituito dal "sistema dei fornitori" di servizi IT (1). Il settore dei servizi IT sta attraversando, nel nostro Paese, una fase di grande cambiamento. Esso è, infatti, caratterizzato da una transazione verso un nuovo modo di concepire la "produzione", l'economia del servizio ed i rapporti tra soggetti (2).

La stragrande maggioranza delle organizzazioni produttive operanti in tale ambito, appare poco attenta a tali mutamenti e non sembra rimettere in discussione il proprio modo di interagire con l'ambiente.

L'ambito in questione, quasi interamente composto da fornitori di servizi, avrebbe però un grandissimo bisogno di innalzare cultura tecnica, capacità di gestione e di visione. *L'offerta di servizi da parte dei fornitori di tecnologia deve essere, dunque, ricalibrata.*

---

(1) Si fa riferimento alle attività di progettazione, sviluppo, installazione e supporto post-vendita di applicazioni software, elaborate a beneficio del settore bancario, delle telecomunicazioni e industriale. Tali attività sono poste in essere da aziende che, oltre ad offrire i classici servizi di *application management*, assistenza e progettazione, sviluppano soluzioni applicative basate sulle nuove tecnologie fornendo servizi consulenziali su tutte le fasi del ciclo di vita della gestione dei sistemi informativi; dall'*IT governance* alla progettazione, realizzazione e manutenzione del software.

(2) Per un approfondimento di tale aspetto si rinvia al precedente saggio, apparso per i tipi di questa rivista ad opera degli scriventi, dal titolo "*Information and communications technology (ICT) e produttività: impatti macroeconomici, implicazioni aziendali e scenario del settore italiano*", "Rirea", n. 3/4, 2008.

In tale prospettiva, e' noto che le esigenze di garantire il controllo sulle attività di gestione nonché la qualità dei servizi erogati, anche se apparentemente distinguibili, hanno molteplici punti di integrazione. Anzi, alla luce di consolidate esperienze quali il Company Wide Quality Control (CWQC) giapponese e il Total Quality Control (TQC) l'affermazione potrebbe risultare riduttiva: secondo questi punti di vista infatti il controllo di gestione, come tutte le altre attività della impresa, concorre all'innalzamento della qualità, vista come strategia aziendale vincente.

*Nel presente articolo si vuole presentare un possibile modello di gestione dell'azienda di servizi IT che interreli al suo interno il sistema di gestione della qualità con il controllo di gestione.*

Ovviamente questo non è il primo caso applicativo e le esperienze riportate da Marco Maiocchi <sup>(3)</sup> restano importanti e di riferimento. Il modello qui applicato ne riconosce la validità e si propone come una loro estensione. Come ben presentato dall'Autore, infatti, la qualità è un approccio di metodo alla gestione dei processi aziendali che propone come obiettivo l'ottimizzazione dei tempi e dei costi di lavorazione; il miglioramento dei servizi/prodotti, l'innovazione dei processi. Tutto ciò a beneficio degli *stakeholder* e dell'aumento del reddito d'impresa.

Il sistema della qualità, o più estensivamente, la gestione della qualità, copre non solo le aree tradizionalmente soggette alla sua attenzione, in ambito IT (le creatrici di valore secondo Porter), ma diventa lo strumento base per la gestione dell'azienda nel guidare tempi, metodi e obiettivi dell'azione imprenditoriale, incluso il controllo di gestione.

L'articolo segue questa traccia: nel paragrafo che segue è presentata la situazione del contesto italiano, così come evidenziato nei dati del rapporto Assinform 2008.

Nel successivo sono condotte talune riflessioni sull'importanza dell'approccio alla gestione per la qualità nelle aziende di servizi IT e il ruolo del controllo.

Nel paragrafo 4 sono considerate le analogie, presenti in tale modello, tra sistema qualità, controllo delle attività e sistema di reporting.

Il paragrafo 5 riporta una sintesi dell'architettura di tale modello di gestione. Sono, poi sviluppati alcuni processi chiave (paragrafo 6) e tratte alcune considerazioni finali.

## 2. Le imprese del settore dei servizi IT: la situazione del contesto italiano nei dati del rapporto Assinform 2008

A livello macro, il *Rapporto Assinform 2008* <sup>(4)</sup>, presentato sul finire del trascorso mese di giugno, conferma che *da anni l'economia italiana cresce insufficientemente e con enorme lentezza,*

<sup>(3)</sup> Le esperienze riportate dal Maiocchi restano importanti punti di riferimento. Cfr., in tal senso, M. MAIOCCHI, *Il miglioramento dei processi nel settore dell'Information Technology*, Milano, Franco Angeli, 1998 e, inoltre, M. MAIOCCHI, R. GALIMBERTI, *La gestione totale della qualità come strategia per il successo dell'impresa. Il modello dell'Ejfm come guida all'eccellenza dei risultati azienda*, Milano, Franco Angeli, 1998. Il rapporto tra qualità e controllo di gestione è ben riportato in M. SAITA, *Il sistema qualità nel controllo di gestione*, in *Manuale di controllo di gestione* (a cura di U. Bocchino), Milano, Ed. Il sole 24ore, 2005, pag. 258 e segg.

<sup>(4)</sup> I dati e le considerazioni contenute in questo paragrafo sono stati estrapolati dall'analisi congiunta del rapporto 2008 ALTECH-ASSINFOM (ASSOCIAZIONE COSTRUTTORI MACCHINE ATTREZZATURE PER UFFICIO E PER IL TRATTAMENTO DELLE INFORMAZIONI), *Rapporto sull'informatica, le telecomunicazioni e i contenuti multimediali*, 2008, se. Il rapporto è stato presentato al pubblico il 30 giugno 2008 presso Paula magna della Libera Università degli Studi Sociali di Roma-L.U.I.S.S. "Guido Carli". Il Rapporto Assinform 2008 è giunto alla sua 39ª edizione e rappresenta il punto di riferimento, in Italia e in Europa, per l'analisi e l'evoluzione del mercato nazionale dell'ICT, a confronto con le economie più evolute.

anche perché *non ha saputo ottenere il massimo rendimento dall'IT*, al contrario degli utenti italiani-consumer, che hanno invece trainato l'innovazione tecnologica in questo decennio <sup>(5)</sup>.

Fermo restando che il discorso sin qui condotto non si prefigge di sviluppare ulteriori considerazioni riguardo gli aspetti macro economici dell'IT, appare fondamentale condurre adeguate riflessioni con riferimento a quelle organizzazioni, produttrici di servizi IT, che hanno assunto una "forma societaria" per esercitare la loro offerta di informatica. Per quanto attiene tale settore il rapporto evidenzia che:

- *fino al 2004 risulta essere cresciuto il numero delle imprese.* Il numero totale di imprese con addetti del settore ICT in Italia è, infatti, passato da 110.400 nel 2001 a 112.600 nel 2005, con un incremento complessivo pari all'1,9% <sup>(6)</sup>;
- *il 2005 ha registrato un calo, in particolare, nei settori Media, TLC, SW e Servizi*, causato dai "processi di ristrutturazione e acquisizione" <sup>(7)</sup>;
- *dal 2005 è aumentato il numero di ditte individuali ed è cresciuto il numero delle imprese in criticità.* L'esperienza del contesto italiano dimostra che in tali organizzazioni – costituite in prevalenza sulla base di un apporto di capitale di proprietà eseguito da soggetti, che in precedenza lavoravano quali tecnici presso grandi società del settore – la gestione imprenditoriale del business è concepita, sul piano economico, secondo modelli di gestione parziali e limitati; con orizzonti di business molto lontani dalle opportunità e dai vincoli offerti dalla globalizzazione. *Professionalità manageriali, poco orientate alla gestione della performance economico-finanziaria, guidano, dunque, tali aziende.* Queste tralasciano, frequentemente, l'applicazione dei principi alla base dell'economia d'azienda;

<sup>(5)</sup> La lettura critica dei dati rielaborati da Assinform, infatti, evidenzia che al contrario di quanto accaduto nel resto del Mondo, ove *l'innovazione ha fatto da volano* e comunque ha ampliato le opportunità (se incardinata nelle politiche economiche) l'evoluzione dell'IT nel contesto dell'apparato imprenditoriale privato e di quello pubblico è a livelli enormemente bassi.

L'Italia è partita svantaggiata nel 1998 con investimenti IT che rappresentavano l'1,5% del valore del Pil, quota che ci collocava ben al di sotto della media europea, attestata al 2,3% e di quella dei paesi considerati; ma la cosa *più grave è che, dopo un decennio, l'Italia si ritrova a investire in IT praticamente la stessa quota*, equivalente all'1,7% del Pil, con una crescita dell'incidenza della spesa IT sul Pil di soli due punti percentuali!

Nello stesso periodo gli altri paesi sono andati avanti. Nel 2007 la media europea di spesa è risultata del 2,7%, con una crescita di 5 decimi di punto. Per il Giappone oggi l'incidenza dell'IT sul Pil risulta aumentata di 10 decimi di punto rispetto a dieci anni fa raggiungendo il 3,4% del valore; per la Francia gli 8 decimi di punto in più portano l'IT a rappresentare una quota del Pil pari al 3,1%; per la Gran Bretagna 6 decimi di punto in più significano una spesa IT pari a 3,5% del valore del Pil.

Il gap tecnologico italiano con i paesi nostri diretti concorrenti si è andato approfondendo. In Italia in questi dieci anni, l'utilizzo dell'IT è stato visto come mero supporto tecnologico alla stregua di altri – da cui deriva la limitatezza delle politiche di sostegno al settore fin qui attuate, dirette prevalentemente ad incentivare l'uso di Pc – provocando un complessivo depauperamento qualitativo dell'economia.

Da tale pesante sottovalutazione deriva il fatto che il nostro Paese promuove troppo poco l'innovazione dell'IT. In particolare, non punta a valorizzare sistemi sviluppati dalle imprese per nuove e moderne applicazioni. L'innovazione IT non è promossa dalla politica economica del Paese, che non ha ancora messo l'ICT al centro dei propri piani d'innovazione industriale, come, al contrario, raccomanda l'Ue nei suoi programmi di ricerca e sviluppo.

<sup>(6)</sup> In tale valore sono comprese le imprese di capitale e di persone, incluse le ditte individuali. Non sono inclusi i liberi professionisti che non sono obbligati all'iscrizione al Registro delle Imprese.

<sup>(7)</sup> Questa contrazione del settore è da imputare principalmente alle imprese del comparto dei Media, le quali mostrano un trend negativo. Valutando il peso percentuale di ogni comparto sul totale, quello del Software e Servizi, pur rimanendo il più importante, mostra una progressiva contrazione, con un peso complessivo nel settore che è passato dal 55,8% del 2001 al 55,4% del 2005. I restanti tre comparti presentano invece andamenti positivi: il comparto dell'Hardware e Assistenza tecnica registra un aumento della propria quota, passata dall'8,3% del 2001 all'8,7% del 2005, così come per Servizi e Apparati TLC (dal 2,7% al 3,2%) e per il comparto del Canale Indiretto (dal 21,7% al 22,1%).

- nel contesto oggetto d'esame, il 60% di domanda di IT proveniente dal settore pubblico è imprigionata nel circolo auto-referenziale delle società pubbliche in house <sup>(8)</sup>;
- con la maturazione del mercato dei servizi It, diminuisce la possibilità di crescita per le aziende in esso operanti, quasi sempre gestite da ex tecnici. Le azioni con cui intraprendere un processo di crescita, sono sostanzialmente due: entrare in mercati esteri – America Latina, Asia e, tra poco, anche Africa – in cui esiste ancora un potenziale; oppure puntare a strategie che tendono ad approcciare mercati diversi per tipologia rispetto a quello in cui si opera. In questo secondo caso è chiaro che le opportunità sembrano maggiori, se ci si rivolge a mercati contigui, come quello delle telecomunicazioni, quello dell'intrattenimento e quello dei servizi informatici. Un approccio parallelo è riuscire ad essere più efficienti nel proprio mercato, e questo può passare attraverso il consolidamento di attori (tramite operazioni di *merger and acquisition*). Ciò che il rapporto Assinform evidenzia è una combinazione di queste diverse strategie che porta ad un cambiamento nel panorama degli attori riuniti oramai in circa una decina di grosse aziende.

Per i fornitori le criticità sopra esposte si traducono nella maggior parte dei casi: nell'impossibilità di realizzare un progetto e quindi nella perdita di business nonché nella perdita di immagine legata ad una minore competitività e mancato *time to market*. Ma non tutti i fornitori presentano le stesse velocità di trasformazione, le stesse traiettorie di sviluppo e le stesse opportunità economico-finanziarie. E questa è la riflessione più amara. Di fatto, il differente mix di competenze e attività formative “*long life*” (attitudine all'*account management* “customer centric”, i modelli di *go to market*, capacità di *delivery* e di *execution*), profittabilità e capacità di investimenti hanno generato nel panorama dei fornitori di IT velocità molto diverse nella capacità di intercettare, anticipare e guidare i cambiamenti necessari ed ineluttabili della domanda.

*Infatti, la dimensione troppo piccola è, nel settore oggetto di indagine, un fattore ostativo per investire in processi di innovazione dei processi gestionali. In tali realtà, il complesso di fattori sopra delineato induce il management a disattendere, il più delle volte, il principio secondo cui una sana cultura manageriale deve integrare gli aspetti tecnici.*

### 3. Sull'importanza dell'approccio alla gestione per la qualità nelle aziende di servizi IT e il ruolo del controllo

In un contesto quale quello sopra descritto – dove appaiono, altresì, forti fenomeni di selezione e riduzione del numero dei fornitori da parte dei *big spender* e di contrazione delle tariffe professionali – diventa basilare garantire il *controllo sulle attività di gestione* nonché con-

<sup>(8)</sup> Sono le cosiddette “*software house comunali*”, moderno “*panettone di stato*”, tipico del nostro “sistema economico misto”. Secondo il presidente di Assinform, Ennio Lucarelli: “*La domanda It della Pa è scesa nel 2007 di - 0,6%, oscillando negli ultimi anni intorno a un'asfittica quota di 3 miliardi di euro. Ma la riduzione della spesa informatica riguarda solo la parte che viene posta sul mercato. Oltre la metà, infatti, pari a 1,5 miliardi di euro, finisce direttamente nelle casse delle società pubbliche in house, cifra che cresce di oltre 100 milioni di euro l'anno*”. Nella Pa fa da padrone l'*in house*, fuori da ogni criterio concorrenziale: “*I risultati di un'informatica che continua a essere applicata al di fuori di ogni criterio concorrenziale, scelta non attraverso selezioni sulle migliori offerte, ma per aumentare l'occupazione politica del mercato, si vedono in un e-government che non decolla, anzi arretra: i siti pubblici, infatti, sono gli unici il cui utilizzo è in netto calo*”.

siderare l'apporto della qualità della erogazione del servizio offerto.

Tale modello gestionale è la proiezione dell'immagine del progetto imprenditoriale, ne permette la descrizione dei processi, l'individuazione dei responsabili e delle grandezze da misurare per ciascun processo.

La transazione verso tale nuovo modo di concepire l'economia del servizio IT e i rapporti tra soggetti <sup>(9)</sup> rimette in discussione il modo di interagire del settore IT con l'ambiente generalmente inteso. La misura delle prestazioni del servizio erogato, il problema della definizione di standard di riferimento, la capacità di riconoscere e segmentare la clientela in base alle reali esigenze di servizio, sono divenuti veri e propri *leitmotive* con i quali le organizzazioni oggetto di studio del presente contributo sono chiamate a confrontarsi.

In tale nuovo contesto, la qualità dei prodotti finiti e dei servizi è importante ed è giudicata dal mercato, che ne decreta il successo o l'insuccesso; tuttavia ciò appare condizione necessaria ma non sufficiente.

Il modello di gestione in questione si sostanzia nell'identificazione di tutte le fasi ed i processi condotti all'interno dell'azienda. Tale modello si basa sull'integrazione di tutte le funzioni aziendali in modo da realizzare una stretta collaborazione fra tutte le componenti. In un siffatto contesto, l'alta direzione è consapevole che quanto "mappato" rappresenta un obiettivo irrinunciabile e che la responsabilità primaria del suo raggiungimento risiede nell'attività di coordinamento operata dalla direzione stessa. A ben vedere, solo con l'apporto di tutte le risorse aziendali in termini di condivisione, partecipazione, coinvolgimento e principalmente consapevolezza della responsabilità degli obiettivi stessi, potranno essere raggiunti quei risultati che permetteranno di raggiungere la *mission* aziendale.

*Il sistema di gestione della qualità permette di ottimizzare tale fine e di perseguire in modo coordinato tutti gli altri fattori critici dell'azienda quali la crescita della competenza e della soddisfazione delle proprie risorse, la chiarezza ed il controllo dei propri macro obiettivi economici e finanziari, la definizione ed il controllo dei propri processi produttivi, commerciali, relazionali verso il territorio e le istituzioni.*

Il sistema di gestione della qualità instaura, a tutti i livelli, un circuito virtuoso nel quale gli obiettivi vengono prima definiti in modo misurabile, e quindi perseguiti, controllati, riproposti con le dovute azioni di correzione degli errori e di miglioramento dell'efficacia di lavoro <sup>(10)</sup>.

*In tale contesto, la misura delle prestazioni consente di valutare eventuali inefficienze e di proporre modifiche volte alla riduzione di esse, in un ciclo continuo.* Invero, la misura delle prestazioni consente di valutare inefficienze e proporre modifiche volte alla loro riduzione, in un ciclo continuo.

*Il sistema della qualità, nel modello di gestione dell'azienda che qui si propone, è un sistema a due livelli.* Il primo fa riferimento alle attività operative, poste in atto dalle funzioni aziendali. Si pensi, a puro titolo di esempio, alla funzione aziendale della produzione. A tale livello, in un'azienda di servizi IT, si trova la responsabilità dei vari processi di erogazione di servizi,

---

<sup>(9)</sup> Per un approfondimento di tale aspetto si rinvia al precedente saggio, apparso per i tipi di questa rivista ad opera di A.Frau e A.Sternieri dal titolo "Information and communications technology (ICT) e produttività: impatti macroeconomici, implicazioni aziendali e scenario del settore italiano", "Rirea", n. 3/4, 2008.

<sup>(10)</sup> In tale logica, l'insediamento di una apposita direzione del personale appare mirato ad un concreto rafforzamento dell'azienda per quanto riguarda la formulazione, la trasmissione, il controllo delle nuove direttive. Si evidenzia come non è obbiettivo di questo articolo presentare un sistema di Qualità. I sistemi di Qualità hanno larga diffusione anche nelle imprese oggetto di questo scritto, soprattutto per qual che concerne i processi produttivi.

organizzati, quasi sempre, per commessa. Per ciascuna tipologia di servizio (i principali sono la produzione di software, l'assistenza, l'application management e la consulenza) è definito un processo standard <sup>(11)</sup> che prevede numerose attività di controllo e di rilevazione di tempi, costi e qualità. L'obiettivo è quello di tenere il processo di produzione controllato al massimo per garantire al cliente la qualità attesa e, internamente, il rispetto del budget dei costi.

Per gli altri servizi ci sono specifiche misure analitiche che, come per la produzione, permettono anche un'analisi a posteriori per un eventuale miglioramento del processo.

I dati trattati dalle registrazioni del sistema sono dati analitici, tipici del livello operativo e di programmazione.

Le funzioni del personale e del marketing hanno anch'essi una serie di registrazioni obbligatorie relative ai processi <sup>(12)</sup> ed una serie di misure di tempi, costi, qualità, quantità come ad esempio il numero colloqui di selezione alla settimana, il numero di assunti, il numero di corsi di formazione erogati, il numero di presentazioni dell'azienda, il numero di offerte redatte etc.

In sostanza ogni funzione, compresa quella amministrativa, *owner* del processo di controllo di gestione, ha uno specifico set di rilevazioni importanti per le attività di competenza.

La direzione aziendale, oltre ad avere a disposizione, volendo, i dati analitici relativi alle misure sui singoli processi può utilizzare successivi dati (di sintesi) che permettono di valutare le performance di ciascun processo ad alto livello. Si evidenzia che il controllo di gestione, al pari degli altri, è, in tale prospettiva, misurato e quindi valutato nella sua validità dal sistema qualità. Inoltre, il controllo di gestione prende in input, per le proprie attività, delle registrazioni del sistema qualità relative ad altre funzioni (il piano vendite e il piano approvvigionamenti, ad esempio) evidenziando lo stretto legame inscindibile tra controllo di gestione e qualità in questo modello.

*Ciò che è osservabile è che, per quel che riguarda il livello direzionale, il sistema di qualità è parte integrante del sistema di reporting.*

#### **4. Cenni al sistema di reporting, al sistema qualità e al controllo delle attività e loro integrazione nella gestione dell'azienda**

Il sistema di qualità, pensato per misurare grandezze indicatrici del buon funzionamento dei processi, ha in sé moltissime informazioni che, come sopra accennato, sono utilizzate dalle singole funzioni e dalla direzione aziendale.

Il modo in cui queste informazioni sono raccolte e poi distribuite ai singoli utenti costituisce gran parte del sistema di reporting aziendale.

In linea con il pensiero di Fabio Corno <sup>(13)</sup>, i set esposti costituiscono parte del sistema di reporting aziendale. Rammentiamo che, in linea di massima, esistono due logiche prin-

<sup>(11)</sup> Nello specifico per il servizio alla produzione di software il processo è definito conformemente allo standard CMMI2 (Capability Maturity Model).

<sup>(12)</sup> I più importanti sono il processo di selezione del personale, la gestione del personale, la gestione del marketing, il processo di gestione delle vendite, la customer satisfaction di livello operativo, per ciascuno dei quali è definito un ciclo di vita.

<sup>(13)</sup> Cfr. F. CORNO, *Il reporting direzionale*, in U. BOCCHINO, op. cit., pag. 293.

cipali per la progettazione del sistema di reporting: il primo è quello del classico cruscotto aziendale, il secondo è quello comunemente denominato *balanced scorecard* (BS). Le due metodologie rispondono ad obiettivi diversi e di conseguenza hanno caratteristiche ben distinte.

Il *cruscotto aziendale* serve principalmente per monitorare le “variabili chiave” dell’azienda e per supportare la dirigenza nella determinazione di azioni correttive. Tipicamente, considera gli aspetti inerenti agli andamenti economico-finanziari e della creazione del valore, meno usualmente indicatori dei processi chiave. Così ad esempio, gli andamenti economico-finanziari sono controllati calcolando indicatori su reddito operativo, variazione del capitale circolante, investimenti, etc. In tal senso, sono principalmente utilizzati i classici indicatori come Roi, Roe, Eva.

La *balanced scorecard* è, al contrario, un tipo di reporting completamente differente, che ha, quali principali obiettivi, il monitoraggio delle variabili chiave legate alla strategia, lo stimolo alla formazione ed al miglioramento continuo, etc. Essa raggruppa le informazioni in 4 classi: rapporto con i clienti, processi interni, competenze aziendali e apprendimento organizzativo. La visione alla base della *balanced scorecard*, che vede centrale, per l’azienda, l’apprendimento e l’innovazione, è chiaramente in linea con la gestione dell’azienda secondo un modello TQM. La *balanced scorecard* e il sistema qualità, risultano quindi di facile integrazione.

A ben vedere, occorrerebbe utilizzare entrambi i sistemi di reporting <sup>(14)</sup>. A livello di funzione amministrazione-finanza e controllo è utilizzato un cruscotto direzionale per la realizzazione del controllo di gestione, come già anticipato, e come meglio descritto in seguito mentre il controllo di gestione riceve alcuni dati dal sistema di rilevazione del sistema qualità. Questo è un primo livello di reporting.

A livello direzionale occorre progettare un sistema di reporting di tipo *balanced scorecard* dove per le aree dei processi interni, dei rapporti con i clienti, delle competenze i dati sono raccolti dal sistema qualità.

I dati relativi all’economicità e finanza provengono dalla funzione amministrazione e finanza ed altresì sono “prodotti” dal processo attivato dal controllo di gestione.

## 5. Il “modello di gestione” di un’azienda di servizi IT: l’architettura a tendere

Il modello di gestione che qui si propone si fonda, dunque, su alcune prassi ritenute fondamentali per assicurare la necessità di una gestione manageriale dell’azienda di servizi IT non più “artigianale” e condotta in prevalenza da ex tecnici privi di cultura gestionale. Occorre, infatti, favorire l’innalzamento della cultura.

Nel contesto che qui si presenta la direzione assegna periodicamente gli obiettivi di qualità ai pertinenti livelli e funzioni dell’organizzazione, compresi quelli necessari per ottemperare ai requisiti dei prodotti. Tramite una (adeguata) reportistica la direzione controlla che tali obiettivi siano raggiunti dalle funzioni cui sono stati assegnati. L’analisi dei risultati è elemento fondamentale nel processo di miglioramento continuo.

Inoltre, *nell’ambito di un Piano Industriale Triennale sono individuati adempimenti ed obiettivi specifici di ogni esercizio amministrativo i seguenti strumenti, impostati e gestiti innanzitutto dalla direzione.*

---

<sup>(14)</sup> Tale è l’esperienza condotta in Energiee 3.

- Piano delle Vendite;
- Piano degli Approvvigionamenti (intesi nel senso di reclutamenti);
- Bilancio Preventivo (quale risultato dei primi due).

Si tratta di documenti con cadenza semestrale, predisposti dalle funzioni competenti, ed approvati dalla Direzione Generale. Il tutto ruota attorno ad un *Bilancio Previsionale* annuale consistente, di fatto, in un *Piano Vendite*, dettagliato per i primi sei mesi ed in un altro più sintetico, a macrovoci, per il restante semestre.

Nel riesame della direzione, da condursi a metà anno e al giro di boa del primo semestre, entrano i risultati del primo semestre appunto e le nuove proposte di Piano Vendite, Piano Reclutamenti, Bilancio Preventivo relativamente ai secondi sei mesi dell'anno. Sempre a tale punto del periodo è "ritoccato" il piano previsionale e dettagliato il secondo semestre.

In aggiunta, per ognuno dei semestri i Responsabili del Piano Vendite dovranno avere definito obiettivi e parte variabile delle retribuzioni per i venditori; analogamente, per il Piano Reclutamenti. Il Piano Vendite, infatti, si pone obiettivi ben precisi, ma i risultati sono legati alla capacità di trovare le risorse.

Più in generale, le funzioni competenti (tra parentesi) devono predisporre:

- Importo per retribuzioni variabili in funzione degli obiettivi (Personale);
- Importo per retribuzione Formazione (Personale);
- Importo per Incentivi produzione (Produzione).

## 6. Segue. Gli altri processi chiave

Sebbene tra le differenti aree gestionali non sia possibile stabilire un rapporto d'importanza, ovvero una gerarchia decisionale, si ritiene opportuno condurre, tenendo presente l'"interpretazione funzionale della catena del valore", alcune considerazioni circa le caratteristiche dei principali processi chiave <sup>(15)(16)</sup>.

### a) gestione del personale-valutazione

La gestione del personale risponde innanzitutto a criteri di valorizzazione delle risorse (illustrate in apposito capitolo del Manuale della Qualità) ed al principio della valutazione

---

<sup>(15)</sup> Con riferimento al *ciclo produttivo* – che in tale azienda è composto dalle fasi di definizione, realizzazione e controllo delle attività legate alla progettazione/sviluppo del software, nonché all'erogazione di servizi di consulenza/*application management*/assistenza/sviluppo software – l'approccio totale alla qualità ha permesso di definire un processo standard suddiviso in cinque "stadi": *analisi, definizione, impostazione e valorizzazione, pianificazione, erogazione/realizzazione* (che coincide con il *ciclo di vita del progetto*); *chiusura; assistenza (nel solo caso dei servizi di sviluppo)*. Lo standard, solitamente definito conformemente alla metodologia CMM, non ci appare in tale scritto degno di commenti poiché l'ingegneria del software fornisce una base di ampi di metodi condivisi dalla comunità scientifica e produttiva.

<sup>(16)</sup> Le funzioni di produzione e marketing comprendono le attività primarie di logistica in entrata, in uscita e assistenza (servizi), mentre le funzioni finanziarie, del personale e di approvvigionamento appaiono classificabili tra le funzioni di supporto.

di merito che è alla base della carriera professionale di ciascuna risorsa umana e che guida tutta l'azienda. Invero, l'impegno di un'azienda di servizi deve essere rivolto a promuovere e diffondere una cultura aziendale basata su:

- condivisione degli obiettivi comuni;
- coinvolgimento e professionalità del personale;
- attitudine alla prevenzione delle "non conformità".

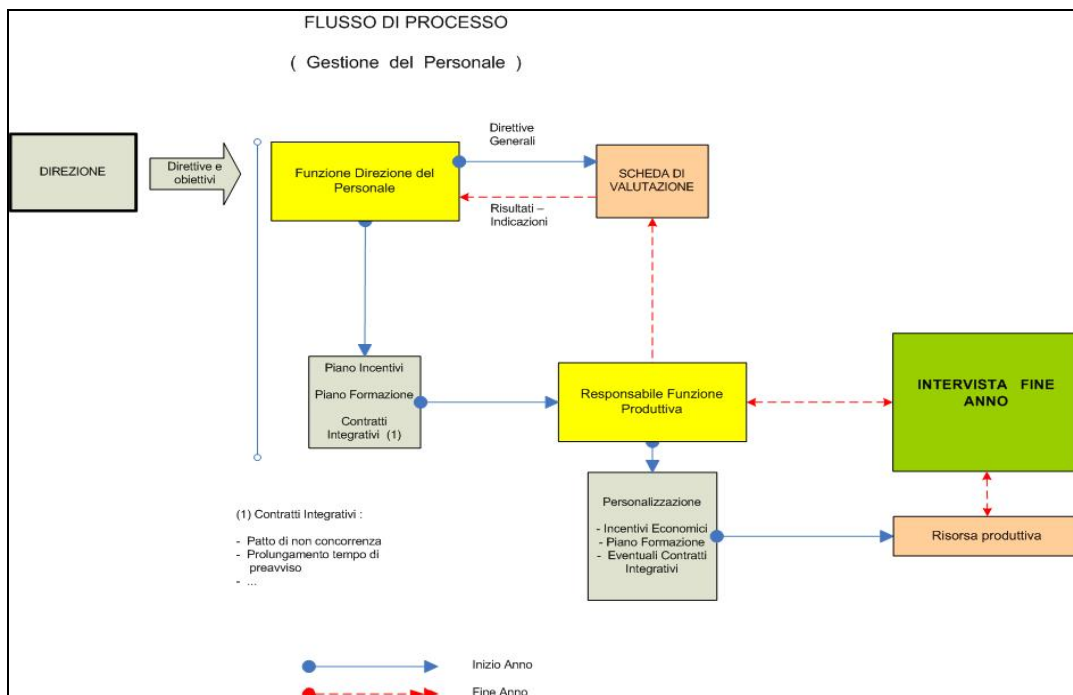
In tale prospettiva, i provvedimenti adottati al fine di perseguire gli obiettivi suddetti sono:

- *selezione del personale*, sulla base della verifica della rispondenza del profilo del candidato con i requisiti di idoneità professionale e le caratteristiche psico-attitudinali definite;
- *formazione e addestramento del personale*, attraverso la definizione dei bisogni di formazione ed addestramento individuati, la pianificazione e l'effettuazione delle attività relative e la conseguente verifica del livello di apprendimento raggiunto dal personale;
- *valutazione periodica del personale*, attraverso intervista annuale, durante la quale vengono assegnati degli obiettivi, e controllo dell'attività.

Ciò detto, l'operatività della funzione gestione del personale è così organizzata. Anzitutto, il responsabile del personale elabora ogni anno un *Piano degli Incentivi* ed un *Piano Formazione* che trasmette ai responsabili di produzione i quali, a loro volta, li assegnano ai responsabili di funzione. L'intervista è condotta dalla funzione personale, tutte le volte che lo ritiene opportuno, o dal superiore gerarchico, in funzione di apposite *Schede di Valutazione* messe a punto alla fine dell'esercizio precedente. I responsabili di funzione individuano:

- *piani formativi personali per dipendente*;
- *incentivo economico per dipendente*;
- *eventuali contratti integrativi*.

Prima di essere formalizzate e comunicate agli interessati, tali proposte sono trasmesse all'Ufficio del Personale che provvede ad avallarle ed a farle pervenire agli interessati. Una sintesi dello sviluppo del processo esaminato è il seguente:



### b) Marketing e vendite

A proposito del *ciclo commerciale* l'approccio in questione ha permesso di definire un processo standard <sup>(17)</sup>. Esso è scomponibile in diverse anime:

- *ciclo commerciale di marketing;*
- *ciclo commerciale di pre-vendita;*
- *ciclo commerciale di vendita;*
- *ciclo commerciale di post vendita.*

Il *sub* processo in oggetto si caratterizza per la predisposizione di un Piano di Marketing semestrale, da impostare tendenzialmente agli inizi del semestre precedente e d accordare con la direzione.

Contenuti di tale piano sono rinvenibili nell'indicazione delle strategie adottate (quali ad esempio quelle inerenti le aree di mercato privilegiare, i risultati economico-finanziari da conseguire, ecc.); nell'elenco dei *names* (*rectius* clienti potenziali da visitare per apertura di un circuito di vendita); nell'indicazione di eventi (*fiere e meetings*) cui partecipare; nella definizione delle terze parti alle quali eventualmente ricorrere per reperire personale consulente.

Il processo di marketing prevede resoconti giornalieri (*Diary Reports*), il controllo settimanale del Piano, con elenchi e sintesi delle visite presso i clienti (*Progress Reports*), un

(17) Si rimanda ad opportune procedure del flusso di processo per meglio inquadrare i processi in oggetto.

stato avanzamento lavori (SAL) mensile comprensivo di analisi degli scostamenti e possibile revisione del piano.

In condivisione con il processo vendite viene inoltre gestita la scheda storica e preventiva delle iniziative mirate al singolo cliente (Scheda “molestie”).

Quando un potenziale cliente da “*target*” diviene “*prospect*”, la funzione di marketing che ne gestisce il contatto avrà una scheda con i dati più rilevanti a questo relativi.

Come risultato delle sue attività, il ciclo commerciale di marketing originerà corrette comunicazioni nei confronti della direzione dove proporrà possibili aree d’investimento. Anche per ciò che concerne il ciclo commerciale pre vendita si rimanda ad un opportuno flusso di processo volto a meglio inquadrare il sub processo in oggetto, finalizzato alla stesura di un Piano Vendite anch’esso, al pari di quello Marketing: di cadenza semestrale; da impostare tendenzialmente agli inizi del semestre precedente; concordato con la Direzione sia come strategie e priorità, sia come programma operativo.

Contenuti di tale piano sono: il listino persone e servizi (che è separato dal piano vendite); il piano vendite vero e proprio; il budget dettagliato dei ricavi per il semestre in questione. Il piano vendite dei primi sei mesi costituisce, di fatto, il punto di inizio del bilancio preventivo del semestre. Analogamente a quello di marketing, anche il processo di pianificazione e controllo dell’attività di vendita prevede un controllo settimanale del piano, attuato con elenchi e sintesi dei contatti (Progress Reports), un SAL mensile comprensivo di analisi degli scostamenti e possibile revisione del piano. In condivisione con il marketing viene inoltre gestita la scheda storica e preventiva delle iniziative mirate al singolo cliente.

Il ciclo commerciale di vendita, è parallelo al primo stadio del processo produttivo perchè l’azione di vendita consiste appunto nel definire con il cliente contenuti e costi dell’oggetto da vendere, costituendo così il materiale documentale che caratterizza lo stadio preliminare di un servizio.

Nei successivi *steps*, invece, i servizi incrociano il ciclo commerciale di post-vendita con modalità circostanziate nelle procedure del ciclo produttivo.

In relazione a tutti i processi, il sistema di gestione della qualità di Energee3 articola *documenti* che definiscono il sistema stesso. Essi, ad eccezione del Manuale, sono costituiti da procedure gestionali, standard documentali e istruzioni Operative.

Le *procedure gestionali* hanno lo scopo di precisare la responsabilità, le condizioni e le modalità con cui devono essere eseguite le attività di tipo gestionale e tecnico; contengono i flussi logico-sequenziali dell’attività trattata e l’elenco della modulistica di registrazione dell’attività stessa; esplicitano in modo dettagliato i punti del manuale e stabiliscono cosa deve essere fatto, chi deve farlo ed a chi le informazioni devono essere trasmesse.

Gli *standard documentali* sono rappresentati dalla modulistica da compilare nello svolgimento delle attività previste dalle procedure per l’elaborazione dei vari processi.

Le *istruzioni operative* costituiscono un ulteriore dettaglio operativo rispetto a quanto previsto dalle procedure, oppure la guida operativa nel caso non sia stato necessario emettere una procedura.

Senza scendere ulteriormente nel dettaglio dell’analisi delle attività primarie, si segnala che, in tale contesto, la direzione aziendale, oltre ad avere a disposizione i dati analitici relativi alle misure sui singoli processi possiede una serie di altri dati sintetici che permettono di valutare le *performance* di ciascun processo. La direzione assegna periodicamente gli obiettivi di qualità ai pertinenti livelli e funzioni dell’organizzazione, compresi quelli necessari per ottemperare ai requisiti dei prodotti.

Tramite la reportistica la direzione controlla che tali obiettivi vengano raggiunti dalle funzioni cui sono stati assegnati. L'analisi dei risultati è, infatti, elemento fondamentale nel processo di miglioramento continuo. Più in particolare, si evidenzia come l'approccio adottato si sostanzia nella definizione di apposite procedure tese a realizzare il monitoraggio per il tramite di indicatori, periodicamente rilevati nel loro valore assoluto e nel range di scostamento.

Gli indicatori inquadrati riassumono il grado di conseguimento degli obiettivi più importanti dell'azienda e costituiscono un cruscotto dello stato di performance dei servizi offerti.

Nel caso in cui dalle rilevazioni dei dati si evidenzino degli scostamenti rispetto agli standard, la direzione, in collaborazione con il Responsabile della Qualità, provvede a definire le azioni correttive da attivare per riportare gli indicatori dentro gli standard definiti.

Di seguito si propongono alcune griglie dei principali indicatori sezionali, collegati alle attività primarie quali il ciclo commerciale di vendita e di marketing nonché del ciclo produttivo di progettazione, sulla scorta di quanto sin qui esposto.

**Tabella 1**  
**Indicatori collegati alle attività primarie dell'azienda oggetto di analisi**

Denominazione Indicatori	Owner	Sigla	Target	Rilevaz.	Margine tollerato	Tempistiche rilevazione	Estensione Indicatore	Esito controllo	Note
<b>Ciclo Commerciale di Vendita</b>									
Numero Clienti Gestiti (per ogni venditore)	Responsabile Commerciale	...	...	...	...	...	...	...	...
Volume di Vendita realizzato (per venditore)	Responsabile Commerciale	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Ciclo commerciale di marketing</b>									
Numero di qualificazioni cliente fatte nel bimestre	Responsabile Marketing	...	...	...	...	...	...	...	...
Numero presentazioni fatte a clienti prospects	Responsabile Marketing	...	...	...	...	...	...	...	...
Numero di qualificazioni Fornitori fatte nel bimestre	Responsabile Marketing	...	...	...	...	...	...	...	...
Numero presentazioni fatte a potenziali fornitori	Responsabile Marketing	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>Ciclo Produttivo di Progettazione</b>									
Scostamento tempi previsti e tempi reali di consegna	Responsabile Produzione	...	...	...	...	...	...	...	...
Scostamento tempi previsti e tempi reali di consegna in termini di delivery	Responsabile Produzione	...	...	...	...	...	...	...	...

Ed ancora, nel caso di indicatori inerenti il monitoraggio degli andamenti economico-finanziari, un possibile sviluppo del sistema di reporting è il seguente:

**Tabella 2**  
**Indicatori economico-finanziari dell'azienda oggetto di analisi**

Denominazione Indicatori	Owner	Sigla	Target	Rilevaz.	Margine tollerato	Tempistiche rilevazione	Estensione Indicatore	Esito controllo	Note
<b>Economico/Finanziario</b> <sup>(18)</sup>									
<i>Valore puntuale Produzione (per centro di reddito)</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<i>Valore stimato Produzione (per centro di reddito)</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<i>Valore puntuale Produzione (per centro di reddito)</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<i>Valore stimato Produzione (per centro di reddito)</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<i>Utile prima delle Imposte</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	...
<i>CP indeterminato/CP TOT</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	CP TOT = Costo comp.vo pers.le
<i>CP co.co.pro./CP TOT</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	
<i>CP p.iva/CP TOT</i>	...	...	...	...	...	...	...	...	

## 7. Considerazioni finali

L'elevato tasso di complessità che caratterizza l'attuale ambiente economico in cui operano le aziende di servizi IT suggerisce a queste ultime di individuare l'adozione di nuovi principi di gestione, in grado di fornire un'affidabile risposta al crescente livello di competitività dei mercati di riferimento.

In tale prospettiva, il presente contributo propone un possibile modello di management che maggiormente può concretizzarsi quale effettivo paradigma di gestione di tali realtà: la definizione di un'opportuna architettura che integri il sistema della qualità (inteso nella sua nozione più ampia di strategia di focalizzazione di tutta l'attività aziendale sull'obiettivo "qualità") con un opportuno sistema di controllo.

La scelta supera due limiti spesso presenti laddove si tenti di operare la presente integrazione: il controllo di gestione che agisce principalmente sulle grandezze economico-finanziarie e, separatamente, il sistema qualità sulle funzioni d'erogazione/servizio/realizzazione del prodotto

I benefici che derivano dall'applicazione di un siffatto modello di gestione sono mol-

<sup>(18)</sup> Ulteriori indicatori, in tale contesto non menzionati, utili per misurare l'efficienza dell'azienda sono:

- *Valore Aggiunto/Valore della Produzione* (al crescere del rapporto diminuisce l'incidenza dei costi esterni. Il riferimento è alle materie prime, costi per servizi, Leasing, variazione delle scorte, incrementi di immobilizzazioni e contributi in conto esercizio);
- *Costi Operativi/Valore della Produzione* (al diminuire del rapporto diminuisce l'incidenza dei costi legati alla produzione e alla vendita dei beni e servizi che derivano dall'attività caratteristica d'impresa);
- *Costi Esterni / Valore della Produzione* (come il rapporto VA/VP, ma considerando solo i costi di acquisto delle materie prime, i servizi ed il Leasing);
- *Costo del Lavoro/Valore della Produzione* (il rapporto evidenzia l'incidenza del costo del personale);
- *MOL/Valore della Produzione* (rappresenta l'entità dell'autofinanziamento sul valore della produzione).

teplici: taluni sono riconducibili alla predisposizione di differenti set di indicatori, sviluppati a diversi livelli di dettaglio, grazie ai quali si ha la possibilità di misurare le performance di ogni processo aziendale, effettuare azioni correttive ed ottenere significative informazioni di ritorno.

E' ben noto che la conduzione dell'azienda deve essere attuata in condizioni di efficacia e di efficienza, nel rispetto di un equilibrio fondamentale tra rendimento e costo delle varie funzioni aziendali. Questo equilibrio, tuttavia non può né deve essere impostato in termini strettamente economici, ma va perseguito dal punto di vista della qualità complessiva della gestione.

Il modello adottato permette di testare il connubio esistente tra *balance scorecard* e sistema qualità, essendo (il modello) simile, per impostazione, alla *balance scorecard*, dove alcune delle misure sono implementate dal sistema qualità.

*In relazione a tale ultimo aspetto il sistema qualità viene proposto nel pieno delle sue potenzialità non rivolgendosi solo all'eliminazione delle cause specifiche e comuni dell'errore ma anche – e soprattutto – all'integrazione dei processi aziendali che compongono la catena del valore.*

E' impressione diffusa che gli attori del settore siano nel presente, poco in grado di raccogliere questo cambiamento vantaggioso. Ciò per differenti motivi.

Si è visto che la struttura del settore è tale da presentare un elevatissimo numero di piccole e micro imprese, a differenza di ciò che accade nei paesi europei di riferimento. Tali organizzazioni produttive sono spesso guidate da piccoli imprenditori con un background tecnico e solitamente una bassa cultura manageriale. Il risultato è una scarsa attenzione e predisposizione all'investimento sui modelli di governance dell'impresa che, a causa dell'aspetto dimensionale, sarebbero già di difficile introduzione.

Non si dice niente di nuovo quando si rammenta che sono poche le aziende che si dotano del controllo di gestione e poche anche quelle che utilizzano con coerenza il sistema di qualità, spesso "elemento" che permette di partecipare al sistema di fornitura con enti pubblici. Proporre, dunque, un modello che li integra appare particolarmente ambizioso.

*Infine, l'elevato numero di piccole aziende e il conseguente elevato tasso di concorrenza, risultano essere uno dei principali fattori che rilevano nel trend, tuttora in corso, di abbassamento delle tariffe di numerosi servizi.*

E' molto probabile che, al fine di migliorare la propria offerta, il settore oggetto d'indagine debba accettare un profondo processo di aggregazione tra le imprese attualmente operanti ed apparentemente incapaci di evolvere singolarmente. Tali organizzazioni, appaiono appiattite su attività di fornitura di consulenza professionale e sono spesso incapaci di proporre servizi di *outsourcing*, dove la misura della prestazione è basata sul risultato delle attività e non sulle risorse utilizzate.

A partire da questo scenario è auspicabile che da un lato continuino i processi di razionalizzazione da parte delle grandi imprese di software e servizi, dall'altro le performance delle medie imprese consentano un continuo processo di acquisizioni almeno per i prossimi anni (con relativo assorbimento di risorse e crescita dimensionale).

ARMANDO STERNIERI  
Docente di Sistemi Informativi