

# L'Efficacia, l'Efficienza e l'Economicità nelle Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura

## 1ª parte

di Roberto Andolfato e Gianluca Grotto

### PREMESSA

Lo scenario di riferimento per le Organizzazioni che operano nel contesto dei servizi di Ingegneria o Architettura in Italia è costituito in prevalenza da Studi di piccole e medie dimensioni.

Questo scenario sta comunque gradualmente cambiando e sempre più spesso si registrano casi di "fusione" o "accorpamento" con il risultato di avere un minor numero di Studi di dimensioni maggiori. Ciò accade perché le vicende degli ultimi anni hanno spinto in questa direzione, ma non è detto che queste tendenze non possano mutare nuovamente alla luce dei recenti sviluppi della crisi economica in corso a livello internazionale. Tutti avranno infatti notato che mentre fino a poco tempo fa si parlava di privatizzare ora si parla nuovamente di nazionalizzare.

La storia si ripete, staremo a vedere.

Quello che sta accadendo, finisca come finisca, lascerà comunque il segno anche nell'ambito degli Studi tecnici italiani dove, dopo tanti anni durante i quali nulla è mutato, oggi sta forse cambiando tutto troppo in fretta.

La prima spinta al cambiamento è avvenuta dalle nuove leggi sui lavori pubblici e dall'abolizione delle tariffe professionali. Altre ne seguiranno con le proposte di riforma / liberalizzazione delle professioni e degli Ordini professionali e forse con l'abolizione del valore legale del titolo di Studio, tema quest'ultimo che il Governo ha inserito in uno specifico paragrafo

delle "Linee guida per l'Università" sul quale tutte le forze politiche italiane sembrano concordare.

La sensazione è che ancora una volta gli ingegneri dovranno subire scelte fatte da altri, magari con nobili propositi ma comunque a loro sfavore e senza alcuna consultazione. E così molti si troveranno ad arrancare su una strada in salita, sgomitando per acquisire commesse, sempre a corto di tempi e risorse per la formazione, e quindi per lo sviluppo, e svolgendo una professione definita intellettuale ma poi trovando regolarmente colleghi nelle liste dei lavoratori interinali di fianco a professioni che proprio intellettuali non sono.

La mancanza di risorse per lo sviluppo potrà diventare un grave problema. Qualsiasi azienda senza un adeguato reparto R&D (ricerca e sviluppo) è destinata a ridimensionarsi o chiudere ed è chiaro che lo stesso vale per una categoria professionale e per ciascun singolo Studio professionale. Ma per potersi permettere un reparto R&D è necessario disporre di risorse e per far questo, in mancanza di provvedimenti protezionistici, l'attività aziendale deve essere rivolta all'economicità, ovvero alla continua ricerca dei seguenti obiettivi:

- una maggiore efficacia;
- una maggiore efficienza.

Esiste molta letteratura in materia, letteratura nota soprattutto a chi si occupa di economia e gestione aziendale. Anche gli ingegneri hanno ben chiari

questi concetti ma poi è raro vederli applicati in concreto negli Studi tecnici. Forse nel passato questo atteggiamento era ammissibile (il lavoro abbondava, le tariffe professionali garantivano buoni margini etc...), ma in futuro è facile ritenere che negli Studi tecnici si dovrà dare più importanza al "processo produttivo" piuttosto che guardare solo al "prodotto finale". In tal modo si libereranno sicuramente delle risorse e starà a ciascuno stabilire se utilizzarle per trarre maggiori profitti oppure per lo sviluppo. Starà al mercato decidere quale delle due sia la scelta giusta.

Nel seguito, dopo una breve digressione teorica vengono fornite alcune indicazioni su quali siano in concreto le strategie per migliorare efficacia ed efficienza e quindi l'economicità nelle Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura.

## LA TEORIA

Dal vocabolario della lingua italiana per efficacia si intende la capacità di ottenere l'effetto desiderato e quindi di raggiungere lo scopo. In economia aziendale, un'azienda è efficace quando ha raggiunto con successo gli obiettivi prefissati e si distingue:

- efficacia interna (o gestionale): misura ed indica la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- efficacia esterna (o sociale): misura ed indica la capacità dell'azienda di soddisfare i bisogni.

In termini analitici si può scrivere:

$$\text{Efficacia} = \frac{\text{Risultati conseguiti}}{\text{Obiettivi programmati}}$$

Dal vocabolario della lingua italiana per efficienza si intende la capacità di produrre un effetto con il minimo dispendio di risorse ovvero con il massimo rendimento. In economia aziendale, un'azienda è efficiente quando utilizza in maniera razionale le risorse a propria disposizione e si distingue:

- efficienza tecnica (o produttiva): misura il modo in cui i fattori sono utilizzati nel processo produttivo ed indica la capacità di produrre di più a parità di risorse o dualmente di utilizzare meno risorse a parità di prodotti;
- efficacia allocativa (o gestionale): misura la

capacità di combinare input e output al minimo costo dati i prezzi di mercato, ed indica la capacità dell'azienda di produrre di più in quanto i risparmi ottenuti sul mercato (nei processi di acquisto e di vendita) hanno permesso di ottenere, a parità di mezzi monetari, più risorse (in breve la capacità contrattuale).

In termini analitici si può scrivere:

$$\text{Efficienza} = \frac{\text{Prodotti realizzati}}{\text{Risorse impiegate}}$$

Il diagramma di flusso di Fig. 1 mette bene in evidenza la differenza tra efficacia ed efficienza.

L'efficacia (Effectiveness) mette in relazione gli "Obiettivi programmati" (Program Objectives) con i "Risultati conseguiti" (Actual Outcomes) mentre l'efficienza mette in relazione le "Risorse impiegate" (Inputs) con i "Prodotti realizzati" (Outputs).

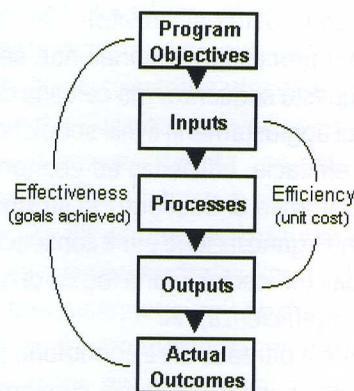


Figura 1: Diagramma di flusso di un Processo produttivo

L'efficacia non implica l'efficienza e viceversa, ma insieme conducono all'economicità e quindi vanno entrambe perseguite. Secondo la logica economica infatti l'attività dell'azienda deve essere rivolta alla ricerca del raggiungimento degli obiettivi prefissati (efficacia) con un utilizzo razionale delle risorse a propria disposizione (efficienza).

Il concetto di economicità sintetizza la capacità dell'azienda nel lungo periodo di essere efficace ed efficiente e rappresenta lo stato a cui l'azienda deve tendere (vedi Fig. 2).

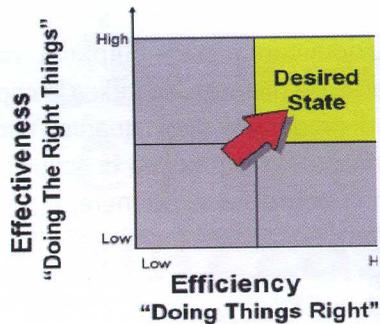


Figura 2: Matrice dell'Economicità

La sequenza logica tra le tre "e" (efficacia, efficienza ed economicità) sul piano tecnico è la seguente:

- 1) Verifica dell'efficacia dell'azione (idoneità dell'azione a soddisfare i bisogni);
- 2) Ricerca dell'efficienza (individuazione delle modalità di produzione di beni e servizi con il minor impiego di risorse);
- 3) Rispetto del principio di economicità (assicurare che il livello di risorse disponibili sia coerente e compatibile con il costo dell'attività).

Nel concreto, i processi decisionali non seguono esattamente questa sequenza, ma cercano di trovare con continui aggiustamenti livelli soddisfacenti o accettabili di efficacia, efficienza ed economicità.

Si chiama "Controllo di Gestione" lo strumento di direzione di un'Organizzazione per il conseguimento dei fini aziendali (efficacia) in una logica di razionalità economica (efficienza).

Evidentemente a parità di altre condizioni, più elevati livelli di efficacia ed efficienza consentono di perseguire meglio l'economicità, ovvero l'autonomia economica dell'azienda proiettata nel lungo periodo.

Efficacia ed efficienza vanno sempre contemplate nei diversi orizzonti temporali:

- investire sull'efficacia offre un ritorno nel breve periodo;
- investire sull'efficienza garantisce ritorno nel medio lungo periodo.

Negli Studi tecnici spesso si tende a concentrare l'attenzione soprattutto sull'efficacia e ciò forse per il fatto che le attività che vi si svolgono sono poco ripetitive o poco standardizzabili.

Pertanto, se si deve svolgere un'attività una volta

sola, è lecito occuparsi più dell'efficacia e meno dell'efficienza. Se però per abitudine (o per fretta) si adotta un approccio volto solo all'efficacia indistintamente a tutte le attività, si finisce per diventare inefficienti ed a prediligere strategie con orizzonti temporali limitati.

Nella pratica, la giusta "dose" di efficienza va commisurata alla tipologia dell'attività ed è evidente che i massimi vantaggi si hanno nella ricerca dell'efficienza su attività fortemente ripetitive, che spesso sono in una certa misura anche standardizzabili.

Sul piano più personale che aziendale c'è un'altra considerazione da fare: efficienza ed efficacia risiedono anche nelle capacità innate di ciascuno.

Il Leader ha una propensione all'efficacia mentre il Manager ha propensione all'efficienza.

Esiste poi la figura ideale dell'"Adult Leader" che possiede entrambe le caratteristiche (vedi Fig. 3).

Va da sé che per quanto detto molti titolari di Studi tecnici sono spesso dei buoni Leader, meno spesso dei buoni Manager. Peraltro molti dei migliori Manager nelle aziende sono proprio ingegneri. Non è quindi difficile pensare di poter riunire le due caratteristiche in una persona, anzi, proprio questo deve essere il traguardo da raggiungere per il responsabile di una Organizzazione di Ingegneria o Architettura.

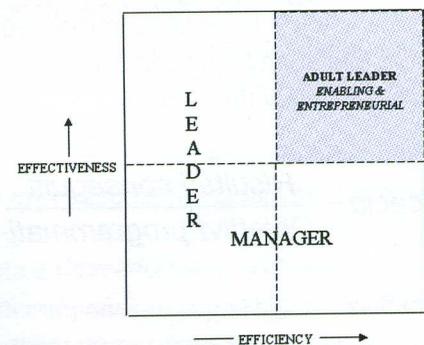


Figura 3: Leader, Manager ed Adult Leader

## LA PRATICA

Per raggiungere una condizione di gestione economica, in uno Studio tecnico si possono mettere in atto diverse strategie, ad esempio:

- si può migliorare l'efficacia interna aumentando le competenze individuali e di gruppo del personale (con l'esperienza, la formazione, la comunicazio-

ne, etc..) e si può aumentare l'efficacia esterna perseguendo la soddisfazione del cliente (con la disponibilità, la puntualità, la correttezza dell'operato, etc.);

- si può migliorare l'efficienza tecnica aumentando i servizi resi a parità di tempo dedicato (con l'Organizzazione, la pianificazione, la standardizzazione della attività ripetitive, il coordinamento il controllo esecutivo e direzionale etc..) e si può aumentare l'efficienza allocativa riducendo il costo del lavoro a parità di tempo dedicato (cercando di distribuire i compiti "dal basso", ovvero a partire dal personale che "costa meno") ed acquistando prodotti e/o servizi a prezzi migliori.

Ma giusto per andare sul concreto, vengono qui indicate tre strade immediatamente percorribili che vanno entrambe nella direzione dell'economicità:

- la dematerializzazione documentale;
- l'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità;
- l'adozione di un Software Gestionale.

Ci si soffermerà in particolare sui vantaggi offerti dai Software Gestionali poiché si ritiene che proprio questi possano dare il maggiore contributo alla gestione economica degli Studi tecnici.

## **DEMATERIALIZZAZIONE DOCUMENTALE**

Ogni Studio professionale gestisce ogni giorno una notevole quantità di documenti cartacei che devono essere classificati ed organizzati per garantirne la sicurezza e la reperibilità.

L'ufficio del futuro va però verso la dematerializzazione documentale.

I documenti saranno sempre più in formato digitale. Vi è una forte spinta in tal senso anche nella Pubblica Amministrazione dove il documento informatico è al centro dell'intero impianto normativo del Codice dell'Amministrazione digitale.

L'ufficio digitale richiede che la formazione, trasmissione e conservazione della documentazione sia realizzata interamente in forma elettronica. Una moderna gestione dei processi documentali consente di ridurre l'utilizzo della carta, proteggere e gestire la conoscenza cumulata e trovare più rapidamente le informazioni.

E' poi indispensabile dotare l'Organizzazione di un

modo comune di classificazione e archiviazione ma questo aspetto rientra di fatto nel punto successivo (Sistema di Gestione per la Qualità).

Vi sono diversi accorgimenti pratici per perseguire la dematerializzazione documentale.

Ne vengono di seguito elencati alcuni:

- il ricorso alla posta elettronica per la gestione della corrispondenza. Evitare per quanto possibile il supporto cartaceo su telefax o lettere. Stampare il contenuto della posta elettronica solo se strettamente necessario e conservare la posta elettronica classificandola ed archiviandola in modo che sia facilmente rintracciabile;

- utilizzo di siti di interscambio dati (FTP) per la trasmissione o la ricezione di file di grandi dimensioni. Se ad esempio si richiede di distribuire un progetto a numerose imprese per un'offerta, potete rendere disponibili i documenti di progetto sul vostro sito FTP e fornire alle imprese la Login e la Password per accedervi. Un sistema pratico, economico e rapido;

- conservazione di documenti in formato digitale. Se ben classificati ed archiviati i documenti in formato digitale sono più facili da gestire e da reperire dei documenti cartacei anche a distanza di tempo. La sicurezza dei dati contenuti nei documenti può essere ottenuta con sistemi di backup automatico. Con un backup su cassetta rimovibile conservata all'esterno dello Studio ci si mette al riparo da eventi catastrofici (incendi) o più banalmente furti o danneggiamenti del server;

- utilizzo di monitor di grandi dimensioni per la visualizzazione dei documenti. I monitor di grandi dimensioni (24" e oltre) oggi hanno costi accessibili e la qualità delle immagini è tale da non far rimpiangere la carta. Si può lavorare più agevolmente anche su più documenti contemporaneamente e la produttività aumenta. In alternativa si possono utilizzare due monitor, ad esempio uno di dimensioni maggiori per la grafica, uno di dimensioni minori per gestire contestualmente documenti di testo, fogli elettronici, software di preventivazione etc...;

- utilizzo di un proiettore in sala riunioni per la visualizzazione di elaborati da discutere in gruppo per evitare di dover procedere a stampe di prova dedicate.

*continua*

# L'Efficacia, l'Efficienza e l'Economicità nelle Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura

## 2ª parte

di Roberto Andolfato e Gianluca Grotto

### SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITÀ

Nelle Organizzazioni di Ingegneria o Architettura si può incrementare l'efficienza implementando un Sistema di Gestione per la Qualità in conformità alle norme ISO 9001:2008.

In Europa l'implementazione di metodologie per garantire la Qualità ha origine negli anni '80. Dopo una rapida evoluzione, nel 2000 è uscita la norma ISO 9001:2000 e nel novembre 2008 la norma ISO 9001:2008. Per inciso va detto che la versione 2008 della norma ISO 9001 ha subito solo lievi ritocchi rispetto alla versione precedente e ciò ne è prova della maturità raggiunta.

L'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità è fondamentale per un'azienda, ma non tutti i Sistemi sono egualmente efficaci. L'efficacia del Sistema di Gestione per la Qualità è figlia di chi l'ha generato ovvero del personale delegato dall'Organizzazione e del consulente esterno per la Qualità.

Troppo spesso si trovano situazioni in cui l'Organizzazione delega all'implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità personale inadeguato e senza il necessario coinvolgimento. La situazione ideale in proposito si ottiene quando è il titolare dell'Organizzazione ad occuparsene in prima persona.

E' inoltre fondamentale accertarsi che il consulente per la Qualità abbia esperienza nell'implementazione di Sistemi di Gestione per la Qualità in ambiti

simili al quello in cui opera la vostra Organizzazione. Nonostante le norme ISO 9001:2008 siano di applicazione generale, non è la stessa cosa implementare un Sistema di Gestione per la Qualità presso un'azienda manifatturiera o uno Studio professionale. E' altresì fondamentale che il consulente per la Qualità abbia esperienza pluriennale ed abbia la capacità e la preparazione per interpretare la norma ed applicarla correttamente all'Organizzazione, senza inutili adempimenti in nome di pedanti formalismi.

Un Sistema di Gestione per la Qualità mal congegnato porta a situazioni di insofferenza da parte del personale, che mal tollera gli adempimenti inutili e ripetitivi. Questi anzi, sono la prima causa per cui il Sistema viene in seguito disatteso, dando luogo ad innumerevoli situazioni di Non Conformità.

Viceversa, un buon Sistema di Gestione per la Qualità porta alla conoscenza dei flussi informativi dei processi svolti all'interno dell'Organizzazione e consente di individuarne i punti di inefficienza.

Lavorare secondo un Sistema di Gestione per la Qualità significa operare in sintonia, il che è garanzia di Organizzazione, omogeneità, responsabilità, rintracciabilità, ripercorribilità etc... Il miglioramento continuo del Sistema di Gestione per la Qualità imposto dalle norme ISO 9001:2008 assicura inoltre un progresso generale dell'Organizzazione nella direzione di una maggiore efficienza. Ciononostante

le norme ISO 9001:2008 non insistono abbastanza sulla gestione economica e finanziaria dell'azienda e quindi sul controllo dei costi, forse ritenendolo un ovvio effetto collaterale.

Si vuole solo rimarcare un aspetto correlato ai Sistemi di Gestione per la Qualità forse banale ma basilare ovvero il vantaggio offerto dal feedback del passato sul presente. D'altronde il meccanismo di retroazione rappresenta il fulcro di qualsiasi processo di controllo.

## SOFTWARE GESTIONALI

La gestione dei numerosi dati e delle informazioni in uno Studio tecnico può convenientemente avvalersi di sistemi informatici specifici che offrono la possibilità di proteggere i dati e soprattutto di ritrovarli rapidamente, elaborarli, convertirli e dunque riutilizzarli. Disporre rapidamente di informazioni aggiornate consente la possibilità di poter prendere decisioni su dati di fatto.

Il Software Gestionale deve essere specifico per Organizzazioni di Ingegneria ed Architettura. Ciascuna attività ha le sue peculiarità per cui è bene dubitare di Software Gestionali generici o peggio mutuati da prodotti nativi per altre realtà.

Il Software Gestionale deve operare in modalità multiutenza in rete, per cui più utenti devono poterlo utilizzare contemporaneamente agendo anche sulle stesse informazioni centralizzate su server, nel rispetto dei diritti assegnati da un Amministratore. L'accesso alle informazioni deve poter avvenire infatti per livelli.

I dati di ingresso richiesti al personale devono essere pochi e semplici.

I dati disponibili in uscita devono potere essere consultabili, organizzabili, raggruppabili e selezionabili mediante opportuni filtri e devono fornire ai Responsabili dell'Organizzazione molte informazioni relativamente a ciascuna Commessa o ad intere funzioni dell'organigramma. Il tutto in tempo reale e sulla base di dati introdotti giorno per giorno.

Sono di grande utilità i report in forma numerica e grafica che sintetizzano controlli di stato, redditività e situazione contabile delle Commesse, la gestione delle priorità, la distribuzione del carico di lavoro, del fatturato, delle fatture liquidate ed altro. La con-

suntivazione delle attività svolte deve essere snella ma sufficientemente completa mediando tra esigenze opposte di necessità di dettaglio e riluttanza all'inserimento di un numero eccessivo di dati.

Un buon gestionale non deve essere un programma da consultare occasionalmente, ma piuttosto da tenere sempre attivo per controllare ed organizzare le attività, ricordare scadenze o adempimenti, cercare o inserire dati, aumentando così efficienza e qualità del lavoro. Un po' come il cruscotto della vostra auto.

Un buon gestionale deve prevedere un posto (ed uno solo) per ogni cosa e proprio per questo in breve ogni cosa andrà al suo posto.

Queste le funzioni principali di un buon Software Gestionale.

## RUBRICA

La Rubrica deve consentire di registrare e ricercare rapidamente indirizzi, numeri di telefono, e-mail, nominativi, dati commerciali, indirizzi web e ftp etc.

## ORGANIZER

L'Organizer deve consentire di organizzare le attività, indicando a ciascun utente le azioni richieste (da altri o da sé stesso), ed inviando automaticamente agli utenti messaggi predefiniti che ricordano scadenze o ricorrenze. Deve consentire di programmare anche scadenze cicliche che si ripetono in modo perpetuo con periodicità giornaliera, settimanale, mensile, etc... per ricordare determinati adempimenti o più semplicemente scadenze o ricorrenze (riunioni, abbonamenti, assicurazioni etc...) mediante messaggi a video. La programmazione delle scadenze cicliche toglie, in particolare ai Responsabili dell'Organizzazione, l'onere di dover ricordare agli utenti determinate date o impegni.

## ATTIVITA'

Tutte le attività devono essere codificate.

Tipicamente in una Organizzazione di Ingegneria ed Architettura le Attività possono essere Offerte, Commesse e Ausiliarie (Segreteria, Acquisti, Amministrazione etc..).

Per ciascuna Attività deve essere possibile definire

la pianificazione (per fasi o WBS), la tempistica, i budget, e monitorare stato, scadenze, risorse dedicate e residue, solleciti, esiti, etc... e quindi deve essere possibile registrare i dati di sintesi utili per ricordare informazioni preziose (per progettisti e commerciali) e per generare l'elenco referenze.

Per ciascuna Attività deve essere possibile la registrazione a consuntivo dei tempi e delle spese, sulla base dei quali vengono controllati i relativi costi.

La visualizzazione dei diversi stati gestiti deve preferibilmente avvalersi di "codici colori" per una rapida individuazione degli aspetti più significativi (vedi Fig. 4).



Figura 4: Esempio di Legenda Colori

## CONTROLLI

La grande quantità dei dati ed informazioni contenuti nel database di un gestionale può costituire un problema se non dispone di strumenti adeguati per la loro "manipolazione".

Deve essere quindi possibile interrogare il Software Gestionale per ottenere immediatamente informazioni complessive o di dettaglio almeno riguardo la Redditività delle Commesse (vedi Fig. 5), la Situazione Contabile, i Pagamenti, le Priorità (in funzione della combinazione Urgenza – Importanza) e le RegISTRAZIONI di tempi e spese.

Deve poter essere possibile generare rapidamente dei report di sintesi delle Commesse per la predisposizione rapida di elenchi referenze.

Deve consentire inoltre la rappresentazione grafica della distribuzione delle Attività residue (o carico di lavoro, vedi Fig. 6), delle Attività svolte (vedi Fig. 7), delle Fatture emesse e liquidate (vedi Fig. 8). Deve essere inoltre possibile sovrapporre i grafici di entrate ed uscite ed ottenere il grafico della differenza sempre aggiornato.

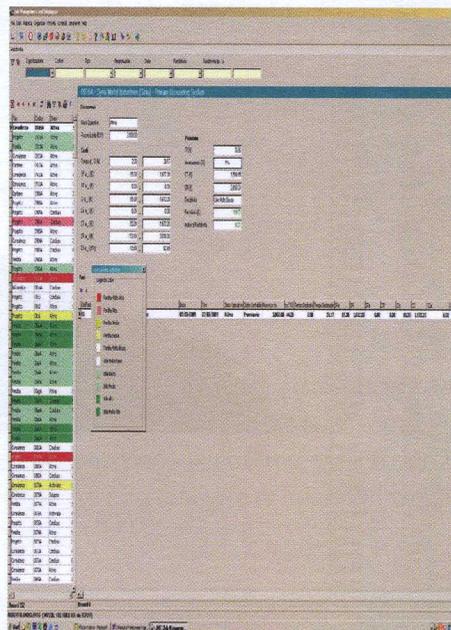


Figura 5: Controllo Situazione Contabile

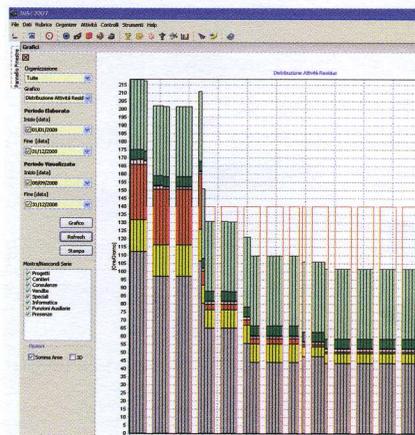


Figura 6: Grafico Attività Residue

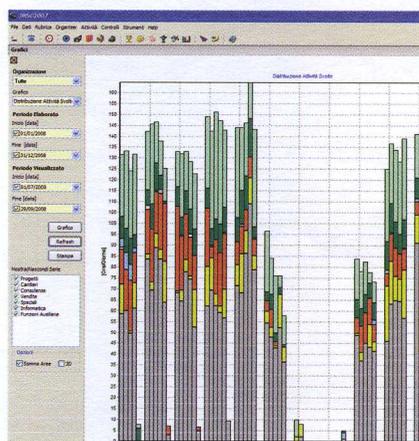


Figura 7: Grafico Attività Svolte

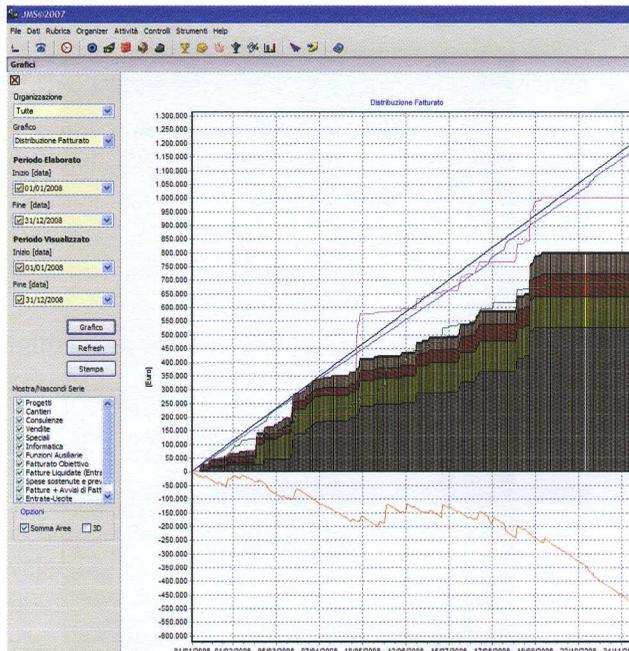


Figura 8: Grafico Fatturato – Entrate – Uscite

Un buon gestionale deve consentire di conoscere in tempo reale la situazione economica dell'Organizzazione, verificare tendenze e trarre utili spunti per la definizione delle strategie da adottare a breve e lungo termine.

La gestione dinamica delle Priorità offre inoltre gli input per la pianificazione automatica delle attività e rappresenta un primo passo verso l'autogestione del personale in assenza di direttive da parte dei titolari.

## QUALITÀ

Il Software Gestionale deve gestire in modo integrato l'applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità ed in particolare di Fornitori Qualificati, Non Conformità, Riesami e Verifiche, Verifiche Ispettive, Riesame della Direzione etc...

Le registrazioni previste dal Sistema di Gestione per la Qualità devono essere in forma digitale come pure la gestione delle firme degli utenti abilitati. Lo stato delle registrazioni deve poter essere controllabile rapidamente.

## CONCLUSIONI

In questa memoria sono state ripercorse le vicende di una Società di Ingegneria realmente accadute.

Una crescita senza pianificazione tra il 1995 ed il 2002.

L'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità nel 2002 che ha dato un buon contributo in termini di efficienza.

Lo sviluppo e l'adozione di un Software Gestionale nel 2007 che sta tuttora fornendo ottimi risultati in termini di ulteriore incremento dell'efficienza e del controllo delle attività svolte.

E' stato sorprendente osservare come il gestionale abbia aumentato l'indipendenza (tutti sanno dove trovare da soli le informazioni

che servono), l'operatività (tutti sanno come sono distribuiti i compiti e cosa fare), la consapevolezza (tutti registrano quotidianamente tempi e spese) e l'ordine (tutti sanno dove archiviare i dati).

Contestualmente si è adottata una politica di dematerializzazione documentale.

Tutti questi provvedimenti hanno comportato costi di investimento iniziali ma si stanno ripagando ampiamente. L'efficienza come detto è un investimento che da' risultati a lungo termine.

Certo gli elementi analizzati non esauriscono l'argomento. Vi sono molti altri ingredienti nella ricetta dell'economicità, ad esempio il saper comperare, il saper vendere e soprattutto il saper comunicare con credibilità, coinvolgimento ed autorità.

L'argomento è molto vasto. L'opinione di chi scrive è che tra tutti i possibili provvedimenti (non solo tra quelli qui descritti), l'adozione di un buon Software Gestionale sia quello che comporta maggiori benefici e che contemporaneamente presenta i maggiori margini di sviluppo. Si consideri che un Software Gestionale può essere "operativo" in tempi molto rapidi ed ha effetti distribuiti a tutti i livelli aziendali e che inoltre può anche integrare in gran parte l'implementazione del Sistema di Gestione per la Qualità.