

CASO INDUSTRIALE

Metodologia

La metodologia si basa sull'applicazione della *teoria contingentista*; essa evidenzia come le dimensioni critiche e le leve del cambiamento più efficaci per ciascuna organizzazione cambino in funzione del settore o dell'ambiente in cui si trova ad operare.

Pur essendo assai complicato identificare le leve del cambiamento più efficaci in ambienti diversi, è comunque possibile studiare le dimensioni critiche, che vengono tipicamente considerate in progetti di Organization Design. *Galbraith* (autore di riferimento) sottolinea che l'azione su una leva del cambiamento sarà più o meno forte a seconda del particolare progetto considerato; tuttavia non è possibile definire a priori quale configurazione deve assumere, in quanto si tratta di una soluzione contingente alla particolare organizzazione oggetto di analisi.



Schema a stella tratto da Galbraith, Downey et al. (2002)

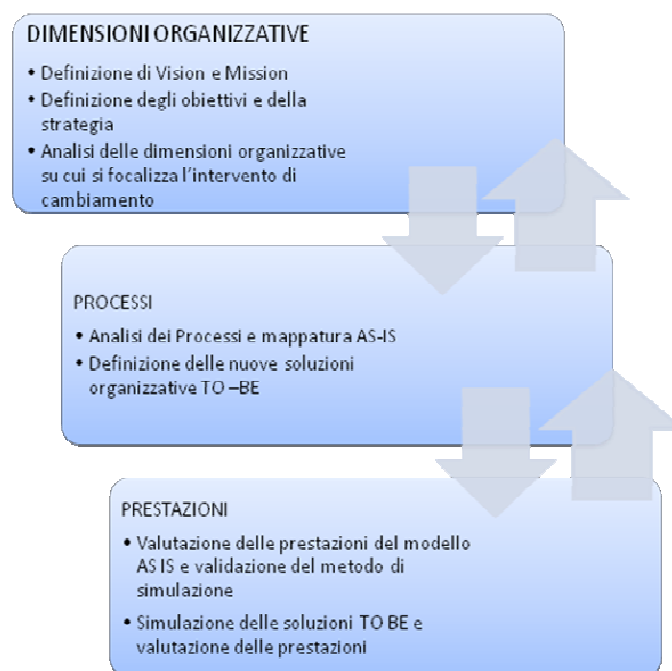
Lo schema a stella utilizzato evidenzia che le dimensioni o leve del cambiamento al centro dell'attività di reingegnerizzazione sono fortemente interconnesse. Pertanto, si è ritenuto necessario tener conto di tali legami durante l'attività di progettazione organizzativa, valutando quali saranno gli effetti causati dall'intervento su queste leve del cambiamento rispetto alle altre variabili. In molti progetti ci si focalizza spesso soltanto su una di queste, senza tener conto degli impatti notevoli sulle altre dimensioni. *Proprio la mancanza di una visione complessiva dell'attività di reingegnerizzazione conduce in molti casi a un fallimento del progetto.*

Il particolare livello di interconnessione delle dimensioni, già chiaro nelle attività di progettazione generale, pone evidenti problematiche nell'applicare tecniche di previsione delle prestazioni, dovute a una complessità assai elevata.

Per mitigare le difficoltà, da superare in fase analitica, si ricorre al supporto offerto dalla simulazione; l'ausilio del modello analitico sviluppato e degli strumenti di process simulation disponibili sono risultati preziosi, per comprendere gli effetti di interventi alternativi sulle leve organizzative. Partendo dalla formalizzazione dei processi in essere, è possibile valutare le combinazioni prestazionali raggiungibili dall'azienda oggetto dell'intervento, considerando, in poco tempo, l'impatto sull'insieme dei processi aziendali (*beneficio*) e sullo sforzo di cambiamento dell'organizzazione (*distanza e rischiosità*) sotteso ad ogni soluzione (scenario futuro ipotizzato).

L'obiettivo dell'approccio è di offrire un supporto conoscitivo rendendo maggiormente consapevole il decisore, senza avere necessariamente l'esigenza di individuare meccanicamente la soluzione di ottimo.

I tre livelli in cui si articola l'approccio decisionale proposto rispecchiano sia le modalità di progettazione organizzativa delineate da Galbraith, sia la tipica articolazione di un progetto di reingegnerizzazione. Partendo, infatti, dalla strategia generale si passa all'esplicitazione di obiettivi e ruoli seguendo un approccio top down (dal generale al particolare). Allo stesso modo si parte da dimensioni organizzative generali per poi studiare elementi sempre più particolari, quali processi e prestazioni.



Approccio iterativo top-down

L'*approccio* si caratterizza come *iterativo*, in quanto, dopo la fase di progettazione dei processi o di simulazione delle prestazioni, si svilupperà, in molti casi, la necessità di rivedere particolari scelte operate durante le fasi precedenti; ad esempio riguardanti le leve del cambiamento utilizzate o i disegni dei processi definiti. Lo schema seguente esemplifica il metodo delineato.

Business

Il caso è riferito ad un gruppo produttore di beni industriali, operante nel settore metalmeccanico; il gruppo è di grande dimensione e ha una struttura multinazionale.

È cresciuto per acquisizioni, finalizzate alla diversificazione degli investimenti in settori alternativi, ma strettamente compatibili con il core business.

Per gestire la crescita ci si è trovati di fronte ad una scelta importante di ri-organizzazione delle aziende controllate: la linea guida è stata la strategia aziendale di fondo, che è mirata alla copertura dell'intera filiera, con l'obiettivo di competere nel mercato dei fornitori dell'impianto di produzione completo.

Il posizionamento, che inizialmente non è di leadership sul mercato di riferimento, ha messo in luce la necessità di avere una forte attenzione al governo dei costi ed alla riduzione degli stessi. L'intenzione di acquisire nel tempo di sempre maggiori quote di mercato ha centrato la strategia sull'attenzione al principale fattore critico di successo, il *time to market*, che sarà l'elemento principale sotteso all'intervento di integrazione, revisione organizzativa e di processo.

Approccio

L'intervento progettuale è stato coordinato e gestito dalle strutture di gruppo; la *sponsorship* è stata garantita direttamente dalla direzione generale, per agevolare e indirizzare i cambiamenti necessari.

La complessità ha richiesto un metodo per passi di avvicinamento successivi al risultato desiderato; inizialmente, si è presa come pilota l'azienda che presentava una maggiore propensione al cambiamento, al fine di individuare l'organizzazione e i processi target da estendere, in un secondo tempo, a tutte le altre aziende appartenenti alla filiera.

Dall'analisi della situazione *as-is* si è arrivati a ridefinire un processo più performante in termini di costi e di riduzione del rischio di progetto grazie anche all'applicazione della metodologia definita nel progetto di ricerca in atto.

Intervento

Prima fase (Organizzazione e Processi)

L'analisi dell'assetto organizzativo e di processo esistente nella prima azienda della filiera esaminata, è stata condotta mediante l'utilizzo di due questionari strutturati per ottenere finalità differenti.

Il *primo questionario* ha l'obiettivo di comprendere, in modo oggettivo e preciso, il *grado di propensione al cambiamento*, che è strettamente collegato al tasso di fallimento dei progetti. È stato definito sulla base delle dimensioni evidenziate dalla teoria contingentista e dal riscontro maturato durante progetti, sia in aziende appartenenti al Gruppo (pertanto settori omogenei di intervento) sia dall'esperienza maturata dai practitioners. Il survey è stato veicolato all'interno dell'organizzazione mediante uno strumento free open source, che ha permesso una segmentazione opportuna delle domande per ruolo e competenze. *Avere informazioni più precise possibili è fortemente rilevante per condurre una accurata analisi.*

I risultati sono stati esaminati utilizzando la *Scala di Likert*, ritenuta semplice e intuitiva, perché consiste nel predisporre un certo numero di affermazioni, che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto ad uno specifico oggetto. La somma dei giudizi tenderà a delineare in modo ragionevolmente preciso l'atteggiamento del soggetto nei confronti dell'ambito di indagine, consentendo di determinare agevolmente il peso di ogni dimensione organizzativa e di individuare le aree su cui prestare maggiore attenzione.

La stella di Galbraith è risultata sbilanciata per alcune dimensioni, che hanno influenzato la scelta dell'assetto da definire e le modalità di raggiungimento.

Il *secondo questionario*, finalizzato all'indagine della modalità di esecuzione delle attività di processo svolte all'interno di diverse aree funzionali, è stato articolato in un insieme di domande strutturate e aperte. Questo approccio ha consentito di limitare le interviste dirette, con i singoli operatori, alle sole tematiche che le risposte al questionario non erano riuscite a chiarire del tutto. Il risultato ottenuto dai momenti di indagine ha guidato la formalizzazione dell'assetto esistente e dei possibili scenari alternativi. È stato utilizzato come strumento a supporto ARIS IDS Scheer, che al termine di un'accurata software selection, è sembrato essere il più idoneo nel contesto progettuale.

Seconda Fase (la scelta)

Le alternative sono valutate, con l'ausilio della simulazione, combinando quattro aspetti:

- Valutazione economica: prevede la raccolta di dati su costi e benefici. Le tipiche analisi che vengono condotte in questo ambito riguardano la definizione del Valore Attuale Netto dell'investimento, o altri metodi tra cui il Tasso Interno di Rendimento;
- Valutazione di impatto sui KPI: considera l'effetto che il cambiamento organizzativo consente di ottenere su KPI di varia natura;
- Valutazione rischio di progetto: si rivolge alla definizione di un livello di rischiosità riguardante il progetto, che tenga conto della possibilità di ottenere i benefici economici e gli effetti sui KPI auspicati ai punti precedenti;
- Valutazione di impatto organizzativo: è orientata ad individuare la portata del cambiamento organizzativo da attuare, gli interventi di Change Management da mettere in campo e le tempistiche della fase di transizione al nuovo modello organizzativo.

Con la metodologia definita si supera uno dei maggiori limiti nella scelta tra opzioni diverse: le tecniche esistenti, infatti tendono a considerare gli aspetti sopra elencati uno alla volta, senza mai riuscire a fornire una chiara e oggettiva vista d'insieme, che consenta di agevolare e rendere maggiormente consapevole il decisore.

L'esperienza maturata evidenzia proprio come una combinazione dei quattro elementi abbia fatto propendere per una scelta, trascurandone altre che, se misurate considerando un unico aspetto, sarebbero state preferibili.

Si illustra ora come si è giunti alla selezione dello scenario ritenuto maggiormente indicato, nella realtà oggetto di intervento, fra i possibili realizzabili; l'assetto organizzativo e di processi è stato orientato al miglioramento del time to market, individuato come prioritario tra i fattori critici di successo del business. Si vedrà come la scelta finale maturata abbia consentito di ottenere dei benefici indotti, in processi non coinvolti nella determinazione del KPI individuato (Time to Market), ma comunque influenzati dalle scelte.

L'indice, *Time to Market*, è inteso come il tempo che intercorre da quando il cliente è certo del prodotto che vuole ottenere (ma non ha ancora definito con precisione delle parti "ad hoc") a quando la macchina o l'impianto completo va in esercizio (collaudo e avviamento completati).

Il *modello di scelta* è stato definito partendo dalla schematizzazione di una struttura ad albero, che evidenzia le relazioni di causa-effetto dei processi aziendali, indagando anche le relazioni di influenza tra di essi.

Si è visto, pertanto, come l'indicatore sia condizionato dallo svolgimento dei processi di:

- Gestione dell'offerta
- Approvvigionamento
- Assemblaggio
- Collaudo e Avviamento

Sono stati definiti tre scenari migliorativi, tutti realizzabili, ma ciascuno caratterizzato da un diverso livello di invasività e di beneficio atteso.

La profondità dell'intervento è misurata considerando il rischio atteso e l'impatto sull'organizzazione.

Le metriche, relative ai rischi sono ottenute valutando le variabili più significative: la dimensione, l'innovazione e l'indeterminatezza dell'azione di cambiamento da intraprendere. L'*indice di rischio* è ottenuto dal prodotto del valore della metrica per il peso assegnato sulla base dell'entità di rischio stimata.

L'impatto sull'organizzazione è invece misurato determinando la metrica basata sulle variabili di estensione/entità, velocità, resistenza e predisposizione manageriale al cambiamento. L'*indice di impatto* è calcolato come prodotto tra il valore della metrica assegnata e il relativo peso; quest'ultimo è determinato dalla correlazione degli impatti con le dimensioni organizzative di Galbraith, partendo dallo stato dell'impresa attuale, definito mediante i questionari sopra descritti.

Il modello analitico di supporto decisionale mediante la simulazione è stato adeguato al contesto; in particolare, sono stati correlati ai processi, che influenzano il Time to Market, indicatori che consentono di determinare il valore di prestazione atteso da ciascun scenario.

Gli indicatori identificati sono stati:

- N° oggetti da realizzare "ad hoc" / N° totale degli oggetti della macchina - impianto
- Tempo di elaborazione dell'offerta
- Tempo impegnato per la progettazione / tempo preventivato
- Tempo di approvvigionamento
- Tempo di assemblaggio
- Tempo impiegato per il collaudo e installazione / tempo preventivato

Durante la simulazione degli scenari è emerso che la forte correlazione tra il processo di approvvigionamento e la fatturazione passiva, portava benefici non trascurabili in termini di riduzione di costi; si è pertanto proceduto con la considerazione degli effetti che i tre scenari

hanno anche sull'intero ciclo passivo, andando a monitorare anche il tempo medio di contabilizzazione delle fatture passive, che si concretizza nella possibilità di liberare risorse.

Scenario A

Si è pensato a un intervento che risolvesse le inefficienze intrinseche dei singoli processi individuati, lasciando invariata la modalità di produzione. Il proposito è di eliminare attività ritenute ridondanti (come ad esempio la richiesta di autorizzazioni, la stampa di documenti in formato cartaceo) e loop di attesa a elevato Time Consuming.

Le soluzioni proposte sono state:

- Template predefiniti da compilare insieme al cliente in modo da avere rapidamente un'idea di prodotto che dovrà essere realizzato e un'unica forma standard di ricezione delle esigenze degli acquirenti;
- Strutturazione del fascicolo commessa: questa soluzione, coadiuvata da strumenti informativi mirati, ha avuto una ricaduta a cascata su tutti i processi. Implica una organizzazione precisa delle modalità di svolgimento delle attività e modifica la raccolta di informazioni, rese così più tempestive e affidabili.

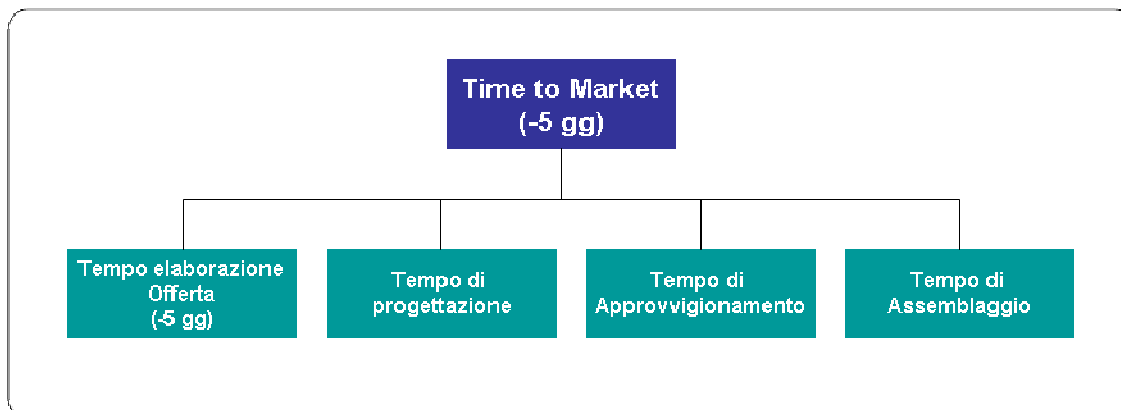
Le dimensioni, individuate nella stella di Galbraith, impattate adottando queste soluzioni sono:

- La struttura;
- Processi e ICT;
- People Practice.

Seguendo l'approccio metodologico definito, sono state individuate le prestazioni e l'ampiezza attese dell'intervento.

Dal punto di vista prestazionale i benefici attesi sono:

INDICE	PRIMA	DOPO	Delta %
Time To Market	66 giorni lavorativi	61 giorni lavorativi	Circa 9%



Il beneficio ottenuto sull'indicatore aggregato è derivante da un miglioramento degli indicatori in cui è scomponibile: in questo caso il risultato è unicamente funzione del tempo di elaborazione dell'offerta.

L'ampiezza è invece determinata calcolando l'indice di rischiosità, derivante dai rischi e dagli impatti sull'organizzazione.

RISCHIO	METRICA	PESO	Indice Unitario di Rischio
Il template non soddisfa totalmente l'esigenza commerciale e quindi viene visto come perdita di valore	30	0,3	9
Un'eccessiva strutturazione e rigidità dell'informazione può impattare sul tempo totale di esecuzione	40	0,2	8
Di non avere le risorse necessarie a supportare il cambiamento organizzativo	60	0,4	24
Perdita di immagine dovuta a una dilatazione dei tempi di attraversamento del processo	20	0,1	2
TOTALE			43

IMPATTO	METRICA	PESO	Indice Unitario di Impatto
L'alternativa ha un forte impatto sull'organizzazione commerciale e sul processo gestione commessa	40	0,35	14
L'adeguamento alle nuove modalità del lavoro richiede tempo	20	0,15	3
L'adeguamento richiede una formazione del personale addetto	30	0,1	3
I nuovi strumenti introdotti potranno trovare resistenze di natura commerciale	20	0,1	2
Le nuove modalità operative potranno richiedere uno sforzo organizzativo tale da poter generare resistenze e indipendentismo dei singoli attori	15	0,30	4,5
TOTALE			26,5

Scenario B

La seconda alternativa prevede un intervento più incisivo, in quanto implica un'azione non solo sull'ottimizzazione dei processi descritti nello scenario A, ma anche sulla modalità di produzione introducendo il concetto di configurazione del prodotto.

Il cambiamento ipotizzato presuppone una modifica sostanziale; da una produzione per commessa – specifica per cliente – si passa ad un prodotto altamente personalizzabile ma replicabile mediante l'introduzione di moduli configurabili sulle esigenze del cliente. In questo modo, si riducono le componenti da realizzare appositamente ex-novo, consentendo di ottenere un duplice beneficio: in termini di governabilità e riduzione del costo e diminuzione del tempo di realizzazione (time to market).

La soluzione proposta prevede quindi di:

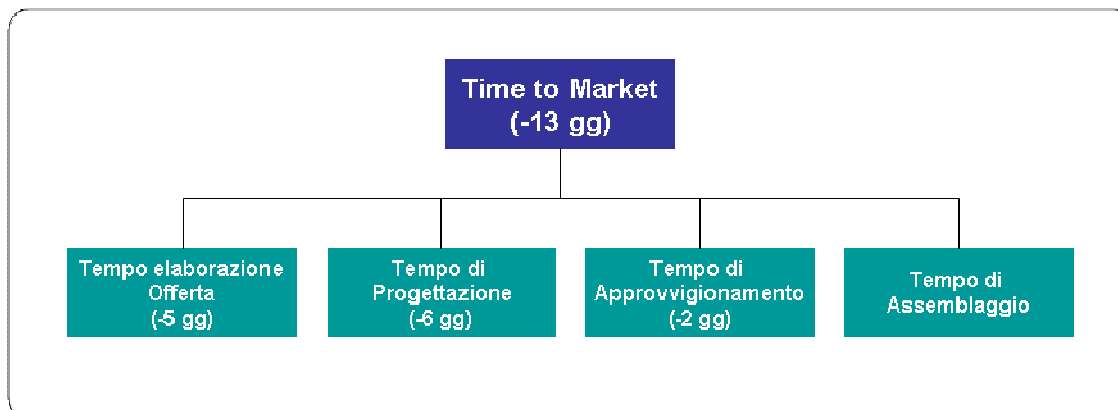
- Risolvere le inefficienze intrinseche definite nell'alternativa A;
- Ristrutturare la distinta base di prodotto seguendo la logica di configurabilità di prodotto e introducendo l'omogeneizzazione della distinta produttiva, commerciale e tecnica;
- Adeguare il sistema informativo gestionale adottato in azienda;
- Adeguare il comportamento.

Le dimensioni che vengono impattate adottando queste soluzioni sono le cinque dimensioni principali di riferimento:

- La struttura;
- Processi e ICT;
- People Practice;
- La strategia;
- Sistemi di incentivi e di controllo.

Dal punto di vista prestazionale i benefici attesi sono:

INDICE	PRIMA	DOPO	Delta %
Time To Market	66 giorni lavorativi	53 giorni lavorativi	Circa 20 %



Il beneficio ottenuto sull'indicatore aggregato è derivante da un miglioramento degli indicatori in cui è scomponibile: in questa alternativa il risultato è funzione del tempo di elaborazione dell'offerta, del tempo di progettazione e parzialmente del tempo di approvvigionamento.

L'ampiezza è invece determinata calcolando l'indice di rischiosità, derivante dai rischi e dagli impatti sull'organizzazione.

RISCHIO	METRICA	PESO	Indice Unitario di Rischio
Il template non soddisfa totalmente l'esigenza commerciale e quindi viene visto come perdita di valore	15	0,05	0,75
Possibile perdita di quota di mercato se il prodotto risultasse tecnologicamente inferiore	20	0,05	1
Possibilità di ridurre la forza del proprio brand nel mercato di riferimento	10	0,05	0,5
Un'eccessiva strutturazione e rigidità dell'informazione può impattare sul tempo totale di esecuzione	40	0,1	4
Di non avere le risorse necessarie a supportare il cambiamento organizzativo	70	0,15	10,5
Di standardizzare troppo il prodotto arrivando così a perdere il carattere di innovazione	50	0,15	7,5

RISCHIO	METRICA	PESO	Indice Unitario di Rischio
Ottenere una resistenza da parte delle persone operanti nell'ufficio tecnico che si vedono ridurre il proprio "potere" all'interno dell'impresa	60	0,1	6
Incapacità di gestire in modo coordinato e coerente le attività	55	0,15	8,25
Resistenza nell'utilizzare la nuova configurazione del sistema informativo	40	0,1	4
Perdita di immagine dovuta a una dilatazione dei tempi di attraversamento del processo	25	0,1	2,5
TOTALE			45

IMPATTO	METRICA	PESO	Indice Unitario di Impatto
L'alternativa ha un forte impatto sull'organizzazione commerciale, sul processo gestione commessa, approvvigionamento, acquisti e produzione	70	0,18	12,6
L'adeguamento alle nuove modalità del lavoro richiede tempo	40	0,09	3,6
L'adeguamento richiede una formazione del personale addetto	55	0,15	8,25
Richiede un adeguamento del sistema informativo gestionale dell'impresa	20	0,06	1,2
Assenza di incentivi può rallentare cambiamento	30	0,29	8,7
I nuovi strumenti introdotti potranno trovare resistenze di natura commerciale, tecnica e produttiva, ma anche a livello gerarchico e di funzioni aziendali	30	0,16	0,16
Le nuove modalità operative potranno richiedere uno sforzo organizzativo tale da poter generare resistenze e indipendentismo dei singoli attori	20	0,07	1,4
TOTALE			35,91

Scenario C

La terza alternativa prevede un intervento di forte riorganizzazione; l'approccio implica, oltre alle migliorie e ai cambiamenti strutturali introdotti negli scenari precedenti, modifiche, anche, al processo di Assemblaggio; si ipotizza, infatti, di rivedere anche i layout di stabilimento e la logistica interna, al fine di supportare la nuova modalità produttiva.

L'obiettivo è di compattare ulteriormente il time to market, con una soluzione che è, però, fortemente invasiva.

La soluzione proposta prevede di:

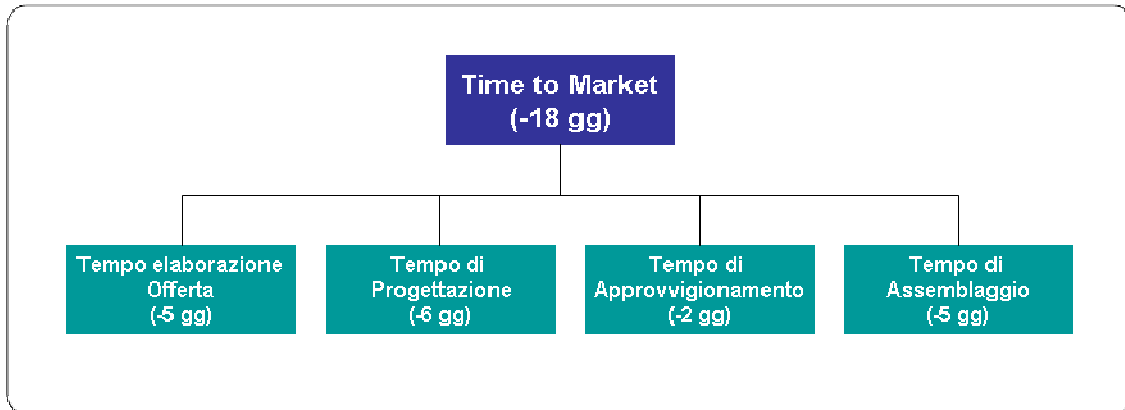
- Risolvere le inefficienze intrinseche definite nell'alternativa A;
- Ristrutturare la distinta base di prodotto seguendo la logica di configurabilità di prodotto e introducendo l'omogeneizzazione della distinta produttiva, commerciale e tecnica;
- Riorganizzare lo stabilimento produttivo;
- Ottimizzare i flussi logistici interni di stabilimento;
- Adeguare il sistema informativo gestionale adottato in azienda;
- Adeguare il comportamento.

Le dimensioni che vengono impattate adottando queste soluzioni sono le cinque dimensioni principali di riferimento:

- La struttura;
- Processi e ICT;
- People Practice;
- La strategia;
- Sistemi di incentivi e di controllo.

Dal punto di vista prestazionale i benefici attesi sono:

INDICE	PRIMA	DOPO	Delta %
Time To Market	66 giorni lavorativi	48 giorni lavorativi	Circa 27 %



Il beneficio ottenuto sull'indicatore aggregato è derivante da un miglioramento degli indicatori in cui è scomponibile: in questa alternativa il risultato è funzione del tempo di elaborazione dell'offerta, del tempo di progettazione, del tempo di assemblaggio e parzialmente del tempo di approvvigionamento.

L'ampiezza è invece determinata calcolando l'indice di rischiosità, derivante dai rischi e dagli impatti sull'organizzazione.

RISCHIO	METRICA	PESO	Indice Unitario di Rischio
Il template non soddisfa totalmente l'esigenza commerciale e quindi viene visto come perdita di valore	15	0,04	0,6
Impostazione di una gamma di prodotto coerente con i fornitori e la gestione del magazzino	35	0,08	2,8
Possibile perdita di quota di mercato se il prodotto risultasse tecnologicamente inferiore	20	0,05	1
Possibilità di ridurre la forza del proprio brand nel mercato di riferimento	10	0,04	0,4
Un'eccessiva strutturazione e rigidità dell'informazione può impattare sul tempo totale di esecuzione	40	0,1	4
Di non avere le risorse necessarie a supportare il	75	0,12	9

RISCHIO	METRICA	PESO	Indice Unitario di Rischio
cambiamento organizzativo			
Di standardizzare troppo il prodotto arrivando così a perdere il carattere di innovazione	50	0,11	5,5
Ottenere una resistenza da parte delle persone operanti nell'ufficio tecnico che si vedono ridurre il proprio "potere" all'interno dell'impresa	65	0,07	4,55
Incapacità di gestire in modo coordinato e coerente le attività	60	0,12	7,2
Resistenza nell'utilizzare la nuova configurazione del sistema informativo	40	0,07	2,8
Aumento della difettosità di prodotto	45	0,08	3,6
Rallentamento dei flussi logistici interni	50	0,07	3,5
Perdita di immagine dovuta a una dilatazione dei tempi di attraversamento del processo	25	0,05	1,25
TOTALE			46,20

IMPATTO	METRICA	PESO	Indice Unitario di Impatto
L'alternativa ha un forte impatto sull'organizzazione commerciale, sul processo gestione commessa, approvvigionamento, acquisti e produzione	70	0,14	9,8
L'adeguamento alle nuove modalità del lavoro richiede tempo	65	0,07	4,55
L'adeguamento richiede una formazione del personale addetto	45	0,11	4,95
Richiede un adeguamento del sistema informativo gestionale dell'impresa	20	0,06	1,2
Assenza di incentivi può rallentare cambiamento	30	0,24	7,2

IMPATTO	METRICA	PESO	Indice Unitario di Impatto
I nuovi strumenti introdotti potranno trovare resistenze di natura commerciale, tecnica e produttiva, ma anche a livello gerarchico e di funzioni aziendali	50	0,11	6
Le nuove modalità operative potranno richiedere uno sforzo organizzativo tale da poter generare resistenze e indipendentismo dei singoli attori	40	0,05	2
Impatto sulla struttura produttiva	65	0,12	7,15
Impatto sulla logistica interna di stabilimento	50	0,1	5
TOTALE			47,85

Benefici

I benefici ottenuti, realizzando il progetto con la metodologia illustrata, sono classificabili nelle seguenti categorie:

- Minori costi di investimento sul progetto, derivanti dalle efficienze conseguite
- Minore rischiosità di attuazione della soluzione, derivante da una scelta maturata consapevolmente e dall'aver potuto orientare gli sforzi sulle leve organizzative maggiormente idonee ed evidenziate anche grazie agli strumenti di simulazione
- Riscontro concreto dei benefici stimati sugli indicatori obiettivo, in relazione alla scelta effettuata

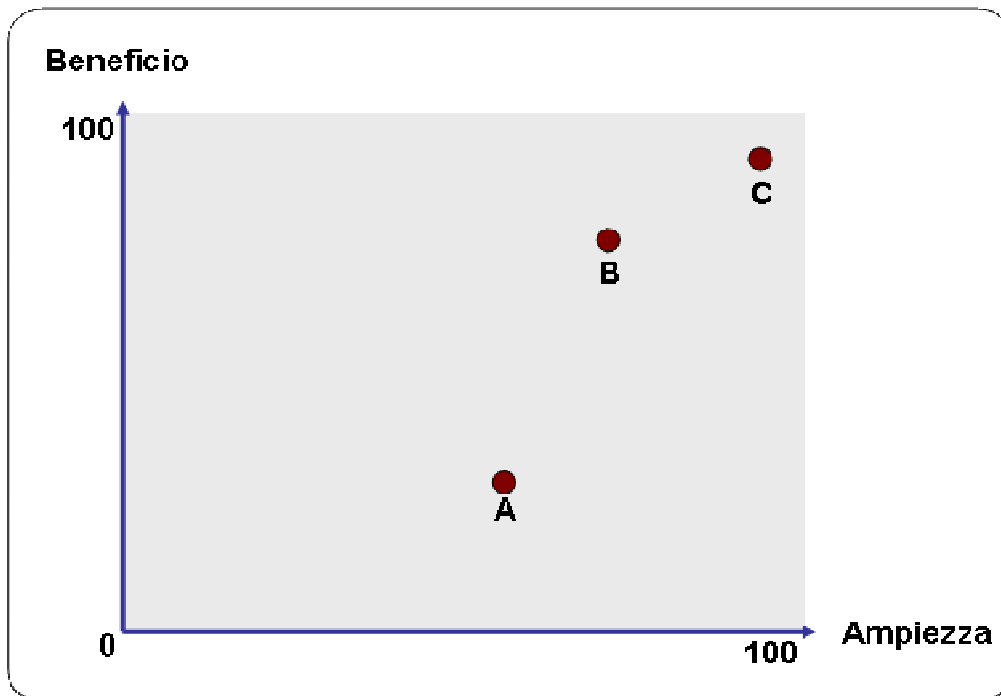
Le efficienze, che si traducono in minori costi di investimento, sono misurabili confrontando i dati effettivi di realizzazione del progetto con la metodologia proposta e i dati di benchmark di mercato per azioni analoghe:

Dimensione Azienda pilota: Media (circa 150 dipendenti)		
Misura	Progetto	Benchmark
Tempo di progetto	8 mesi	9-12 mesi
Numero di risorse	2,5	4
Mitigazione del rischio	Alta	Media

Maggiori efficienze si sono ottenute successivamente nell'estensione del progetto alle altre aziende della filiera; l'approccio ha infatti consentito di ridurre di molto i tempi di esecuzione dell'intervento, eliminando tutta la fase di analisi dei processi esistenti pur consentendo un forte controllo del rischio. Il risultato è stato ottenuto grazie all'adozione di un metodo molto strutturato, oggettivo e con grande focus sugli aspetti dell'organizzazione.

La mitigazione del rischio è stata ottenuta confrontando le possibili alternative; la scelta è stata pertanto consapevole, potendo contare su informazioni oggettive maturate mediante l'adozione del modello analitico impiegato.

Di seguito illustriamo graficamente il risultato di valutazione delle scelte sugli assi di beneficio atteso e di ampiezza dell'intervento:



Scenario	Indice di Prestazione	Indice di Ampiezza
A	33,33	77,99
B	74,07	88,41
C	100	100

In base al grafico e dai risultati ottenuti dal modello, l'alternativa che risulterebbe ottima è la C, ma poiché presuppone un impatto e un rischio decisamente superiori alla reale propensione al cambiamento dell'azienda, si è scelta l'alternativa B in quanto rappresenta un ottimo compromesso tra l'ampiezza del cambiamento e i benefici ottenibili.