

(SCHEDA 1)

OLTRE LA GAP ANALYSIS: IL CONCETTO DI DISTANZA TRA PROCESSI

Premessa

Nei progetti di cambiamento e di reengineering dei processi aziendali ci si affida spesso ad approcci decisionali derivanti esclusivamente da esperienze di lavoro pregresse senza riferirsi ad una metodologia strutturata e ad un framework teorico rilevante. Durante l'attività di reengineering, sono, infatti, definite alcune alternative di processo che i consulenti e il management valutano sulla base di parametri a volte soggettivi, senza considerare tutte le implicazioni di carattere organizzativo.

Inoltre, molti progetti di cambiamento prevedono l'adozione di modelli organizzativi basati su sistemi informativi pre-configurati o la necessità di adeguarsi a modelli organizzativi definiti da normative (es. normative su qualità, sicurezza, procedure amministrative e finanziarie, ecc.). La corrispondenza alle esigenze dell'impresa, in questi casi, è studiata tramite un'attività di "Gap Analysis" riferita a un set limitato di variabili senza considerare, in maniera strutturata, l'impatto del cambiamento sull'organizzazione nel suo complesso.

Considerando che le PMI sono (1) più sensibili rispetto alle grandi imprese a delta di costo e tempo, (2) presentano una propensione al rischio inferiore e (3) dispongono in genere di competenze meno strutturate per affrontare un processo di cambiamento, si prospetta la necessità dello sviluppo e validazione di modelli semplici ed efficaci, adeguati alla loro sfera operativa.

Oggetto:

Questo progetto di sviluppo e validazione è il frutto di un lavoro di ricerca sui progetti di cambiamento organizzativo nelle PMI della Regione Emilia Romagna che prevede il coinvolgimento dell'Università di Bologna – Dipartimento di Scienze Aziendali, Sinergia SpA e INNOVAMI.

L'approccio adottato si fonda sulla **teoria contingente** delle organizzazioni e in particolare, sulle formulazioni di **Galbraith**. Le alternative organizzative devono essere studiate con lo scopo di identificare **tre livelli**: le **dimensioni organizzative**, i **processi** e le **prestazioni**. Le dimensioni organizzative (primo livello), costituiscono le leve del cambiamento alla base della definizione di una soluzione organizzativa. In ciascuna si può riscontrare una particolare combinazione di dimensioni che influenza la determinazione dello svolgimento delle attività, ovvero la configurazione dei processi (secondo livello). Ogni alternativa di processo porterà ad ottenere particolari livelli di performance (terzo livello).

Le dimensioni identificate nella teoria contingente sono state reinterpretate per avvicinarle al reale contesto aziendale. Si è quindi riscontrato che, nelle attività di reengineering realizzate da consulenti, solo in alcuni casi vengono utilizzate le leve organizzative in modo esplicito e consapevole mentre nella generalità dei casi i consulenti riconoscono il rilevante impatto sull'organizzazione dei cambiamenti sul sistema informativo, del quale considerano rischi e benefici potenziali, ma la sua valutazione viene realizzata non in modo strutturato quanto piuttosto affidandosi esclusivamente alla sensibilità e all'esperienza personali.

Inoltre, la relazione dimensioni-processi e processi-prestazioni è complessa e difficilmente operabilizzabile: l'utilizzo di tecniche di simulazione rese possibili da alcuni strumenti informatici integrati permette di condurre valutazioni più accurate e facilita i processi di comunicazione e di decisione.

Vantaggi

I possibili **vantaggi** che si ottengono dall'applicazione della metodologia proposta sono:

(1) delineare uno strumento che consenta di strutturare un confronto tra soluzioni di reengineering sulla base dei tre livelli (dimensioni, processi, prestazioni);

- (2) collegare le caratteristiche distintive di processo (definite attraverso le loro peculiarità in termini di dimensioni organizzative e di struttura) alle prestazioni;
- (3) utilizzare la simulazione per testare le alternative create e le loro prestazioni;
- (4) garantire il raggiungimento di una comunicazione più immediata all'interno del gruppo di lavoro e con il cliente.

Esistono poi vantaggi specifici derivanti dagli ambiti di applicazione. A titolo esemplificativo: introdurre un sistema strutturato di analisi del rischio nel caso di applicazioni rivolte a favore l'adozione di modelli organizzativi coerenti con i dettati legislativi in materia di sicurezza e/o di responsabilità amministrativa.

Dal **punto di vista economico**, (1) si ottiene un recupero di efficienza dovuto a un minor impegno di giorni/uomo sull'attività di valutazione in quanto viene utilizzata una metodologia predefinita e alcune fasi sono "automatizzate"; inoltre, grazie a un processo decisionale di maggior qualità, (2) è possibile beneficiare di tecniche previsionali più efficaci che consentono di ridurre gli errori di valutazione approdando a soluzioni organizzative definite con maggiore consapevolezza.

Nel progetto, sono stati approfonditi gli aspetti di approccio alla realtà delle PMI, tenendo conto della loro particolare criticità, e i passaggi dalla situazione esistente alla nuova configurazione organizzativa e gestionale. Su questi aspetti si concentrano gli aspetti di metodologia che comprendono lo sviluppo di soluzioni di mappatura dei processi, di misurazione delle prestazioni, di simulazione delle possibili condizioni operative future, che devono facilitare l'avvicinamento delle PMI al cambiamento. Accanto a una metodologia e a strumenti indirizzati alla generalità dei processi organizzativi, è stata, inoltre, approfondita l'applicabilità al contesto normativo legato al decreto legislativo D.Lgs.231/01 con il proposito di:

- Evitare carenze nell'ambito di gestione dei flussi finanziari, il che significa, per esempio, presenza di una procedura formalizzata, adeguata separazione delle funzioni e chiarezza a livello organizzativo. Frequentemente, infatti, si rileva una carenza nella definizione dei ruoli, soprattutto della figura che dovrebbe essere preposta al controllo e alla verifica delle attività;
- Risolvere la mancanza di controllo. È necessario in questi casi introdurre dei controlli specifici, ovvero definire una procedura adeguata alla realtà oggetto dell'intervento, individuando chiare responsabilità.

Output

- Identificazione di un **framework di riferimento** per il confronto tra diverse alternative caratterizzanti i processi di un'impresa, garantendo un supporto strutturato alla fase di definizione e a quella di scelta durante un progetto di reingegnerizzazione.
- Inoltre, per poter meglio comprendere gli impatti che determinate scelte hanno sull'organizzazione, sono stati selezionati e valutati **software di simulazione** specifici che permettono di analizzare le soluzioni organizzative caratterizzate da un'elevata complessità, riducendo il tempo di analisi e fornendo risultati caratterizzati da un minor livello di soggettività. Tale **benchmarking** delle funzionalità di modellazione e simulazione è stato inoltre focalizzato **sulle caratteristiche ritenute maggiormente rilevanti dalle PMI**.
- **L'applicazione della metodologia e degli strumenti sviluppati** La metodologia e gli strumenti sviluppati nei progetti che prevedono l'adozione di strutture e processi organizzativi in grado di rispondere ai requisiti previsti **dal D.Leg. 231/01** in materia di responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato.

CASE HISTORY

Tra le imprese partner che hanno aderito al programma, la **società X**, operante nel settore metalmeccanico e caratterizzata dal fatto di essere all'interno di un Business di Filiera, si è trovata ad affrontare un'iniziativa di riorganizzazione e di miglioramento di processo. Vista la complessità dell'iniziativa, è stato utilizzato il framework oggetto del lavoro. La metodologia ha potuto così anche essere affinata e testata in un contesto reale, finalizzato ad una validazione.

Ulteriori rapporti sono in fase di realizzazione per definire un'ulteriore metodologia, altrettanto

strutturata, con finalità distinta dalla precedente in quanto si vuole ottenere processi compliant al D.Lgs. 231/01. Tale approccio troverà effettivo riscontro all'interno dell'**azienda Y**, anch'essa operante nel settore metalmeccanico.