

La Struttura Invisibile

La Struttura Invisibile – Modelli, risorse umane e tecnologie

1/2

VISUALIZZARE L'INVISIBILE

Per abitudine storica si tende a pensare che l'Impresa sia fatta di persone, anzi che le persone siano l'impresa. Una tale visione tende a trascurare gravemente l'essenza stessa dell'Impresa, ovvero la sua **struttura organizzativa** comprensiva di tutti i dettagli tecnici ed ingegneristici (l'informazione, i flussi, gli obiettivi, i ruoli aziendali, le regole, ecc...), struttura che non deve essere la conseguenza delle scelte fatte sulle persone e sulle tecnologie bensì **l'insieme di regole** da imporre sulle persone e sulle tecnologie.

Nell'azienda le persone vanno e vengono (anche i dirigenti), le tecnologie cambiano, le risorse aumentano o diminuiscono. Ciò che resta costante (e deve restare costante) è **l'insieme delle regole organizzative necessarie per il mantenimento dei mercati previsti**. Tali regole sono le Architetture Organizzative e **le loro esplicitazioni sono dette Modelli Aziendali (Business Models)**. Le architetture organizzative dipendono direttamente dagli obiettivi imposti ed hanno il compito di rispondere in dettaglio alle domande:

**DI COSA SI OCCUPA L'AZIENDA?
COME SE NE OCCUPA?**

L'autonomia concettuale di questi livelli rende secondaria e differibile la risposta alle domande:

**CHI SI OCCUPA DI QUELLE COSE?
CON QUALI RISORSE?**



LE PERSONE SONO SEMPRE IMPORTANTI

Il livello degli attori (il CHI) risulta quindi dipendente dai due precedenti.

Nonostante questa dipendenza le persone non perdono di importanza, anzi se ne conferma la criticità ai fini della salute aziendale. Collocare persone (e software) in posizioni non adatte, senza una formazione adeguata e con risorse strumentali carenti diventa **la maggiore fonte di diseconomie ed inadempienze contrattuali**.

Definire regole aziendali non significa togliere libertà e fantasia ai singoli individui ma fornire loro le condizioni migliori per poter operare come richiesto.

GOVERNARE L'IMPRESA SIGNIFICA USARE I MODELLI AZIENDALI

Le architetture organizzative richiedono un **sapere tecnico-ingegneristico specialistico** fondamentale per trasformare idee generali in tattiche precise ed efficaci. Progetti per la Riduzione dei Costi, per la Riduzione dei Tempi, per il Miglioramento della Qualità, per la costruzione di Sistemi Prestazionali, per la Misurazione della Soddisfazione del Cliente, per il Benchmarking, ecc... si riducono a buone intenzioni e producono pochi effetti se non sono supportati dalla conoscenza della "anatomia" aziendale (= architetture aziendali).

L'evidenziazione e la documentazione di tali architetture fornisce lo strumento intellettuale più potente per capire l'organizzazione, per progettare e per governarne le prestazioni nel tempo.

ALLA RADICE DEL PROBLEMA

Perché tanti progetti di miglioramento aziendale hanno prodotto risultati scarsi? Perché le norme ISO 9000 sembrano così efficaci ma i sistemi qualità realizzati sono spesso poco incisivi? Perché i programmi per la riduzione dei costi spesso non riducono nulla? Perché ambiziosi progetti per Sistemi Informativi spesso producono benefici di gran lunga inferiori ai costi? Perché

NON SI PUÒ INTERVENIRE EFFICACEMENTE SU UN SISTEMA COMPLESSO SE NON SE NE CONOSCE LA

STRUTTURA ESATTA

Quando si pianifica un viaggio in automobile la prima cosa che si desidera avere è una mappa del territorio che aiuti la pianificazione e guidi all'obiettivo. Una mappa aggiornata e sufficientemente accurata aiuta a trovare il percorso, evidenzia ostacoli ed opportunità lungo la strada, fornisce un modo per valutare i progressi e contribuisce a comunicare ad altri le proprie intenzioni.

Ciò vale anche per le Mappe Aziendali o Modelli Aziendali: **esse aiutano (anche visivamente) a trovare e gestire un percorso progettuale** fatto di processi, di funzioni, di flussi di informazioni e di prodotti, di documenti, di ruoli cliente-fornitore, di attori reali e virtuali.

Come le mappe territoriali anche le Mappe Aziendali necessitano di **un linguaggio tecnico e grafico studiato per la corretta concettualizzazione** prima ancora che per una efficace comunicazione. Ed in tale linguaggio (insieme di simboli e regole) risiede la forza di un approccio che fornisce il fondamento ad ogni tipo di progetto aziendale.

MODELLI, PROCESSI E PRODOTTI

I Modelli Aziendali rappresentano singoli soggetti aziendali secondo le tre dimensioni principali citati in precedenza: COSA - COME – CHI. Ciò equivale a trattare Prodotti, Processi ed Attori in relazione reciproca. Per migliorare un sistema aziendale è necessaria una profonda comprensione sia dei prodotti che dei processi che devono essere compresi e descritti simultaneamente e non isolatamente. Qualsiasi Sistema di Misurazione Aziendale non può prescindere dal coordinamento di caratteristiche di prodotto e processo coordinate.

I Modelli Aziendali integrano anche gli attori che realizzano i processi, creando così una

VISIONE COLLABORATIVA

del sistema aziendale e superano le rappresentazioni tradizionali delle sequenze di attività tipiche dei "flowchart". L'approccio per sistemi collaboranti è più ricco e più vicino alla percezione diretta di come avvengono le cose in Azienda e permette sia visioni di dettaglio a livello tattico sia sintesi più generali a livello strategico.

**I MODELLI AZIENDALI SUPERANO I TRADIZIONALI
STRUMENTI DI ANALISI DEI PROCESSI**

GESTIONE AZIENDALE PER MODELLI E NORME ISO 9000

Le norme ISO 9000 propongono un modello di gestione aziendale per la Qualità basato su una serie di requisiti generali. In particolare dalla versione denominata Vision 2000 si recepisce proprio le recenti tendenze gestionali basate sui processi e sulle misurazioni aziendali.

Che si condividano o meno i criteri delle ISO 9000, resta il fatto che qualsiasi azienda che si trovi nella necessità di sviluppare un Sistema Qualità o di aggiornarlo deve affrontare la domanda:

COME TRADURRE I REQUISITI DELLA NORMA IN UNA STRUTTURA ORGANIZZATIVA STABILE E FUNZIONANTE?

Anche in questo caso le architetture organizzative richieste ricevono grande chiarezza da un approccio a Modelli Aziendali che permettono sia di ottenere la coordinazione dei processi e dell'informazione richiesta dalla norma sia di adattare i principi generali alla realtà della singola azienda con tutti i suoi vincoli di risorse e di storia.

Non solo. Diventa a questo punto possibile sfruttare l'informazione e le regole dei sistemi qualità realizzati per agganciarvi altri progetti e sistemi gestionali mirati ad esigenze specifiche, quali quelli citati in precedenza. La visione integrante fornita dalla Modellazione evita i conflitti, condivide le risorse e comunica con chiarezza compiti e responsabilità.

In pratica con tale tecnica è possibile gestire sottoprogetti o sistemi dal dominio limitato poiché la sovrapposizione di mappe aziendali ne permette l'evoluzione e l'integrazione in un più vasto Sistema di Gestione Aziendale Integrato.

**I MODELLI AZIENDALI SONO UNO STRUMENTO DI
GOVERNO DELL'IMPRESA**