



via Paganini 15, 20131 Milano
tel. 02.45473507, fax 02.45473910
info@pmlab.it, www.pmlab.it

Melagrana meli'grana/ o melagrànata/ melagrànata/
(rifacimento dal lat malumgranatum 'mela granata') s.f.
(pl. melagràne/ mele'grane/ o melagràne /mela'grane/)

**the Project Management
Lab**

Questionario di analisi del BUSINESS

edizione 2003

a cura di Tiziano Villa, PMP®

© PMLAB 2003 – Materiale di proprietà esclusiva. E' espressamente vietato qualsiasi tipo di riproduzione e commercializzazione. L'utilizzo del materiale per attività di formazione e di consulenza all'interno dell'azienda cliente è consentito esclusivamente al personale di PMLAB. Utilizzi diversi da quelli protetti dalla vigente normativa in materia di copyright devono essere preventivamente autorizzati da PMLAB con apposita concessione scritta



Note per la compilazione

II QUESTIONARIO DI ANALISI DEL BUSINESS è uno strumento di rilevazione delle caratteristiche che contraddistinguono le aree di affari della realtà aziendale oggetto di indagine.

Il questionario si fonda sulle teorie organizzative di Henry Mintzberg ed esplora le diverse variabili (*diversità, complessità, dinamicità, ostilità*) che in base a tali teorie risultano essere rappresentative del business aziendale.

Attraverso questa analisi è possibile:

- valutare natura, dimensioni e tendenze del business aziendale,
- collegare il profilo di business con il modello organizzativo adottato dall'azienda al fine di valutare la coerenza tra i due.



Il questionario è strutturato in 3 parti:

- **la prima parte** è finalizzata alla identificazione ed alla pesatura delle diverse aree di business aziendali (*da una sola = business integrato a tante = business diversificato*);
- **la seconda parte** è finalizzata alla valutazione dei livelli di dinamicità, complessità e ostilità relativi a ciascuna area di business individuata nella prima parte;
- **la terza ed ultima parte** è finalizzata a posizionare le diverse aree di business nella “matrice dinamicità / complessità” in modo da agganciare al business i diversi modelli organizzativi.

Intestazione del questionario

Realtà organizzativa oggetto di analisi	
Ruolo di chi compila il questionario	
Data di compilazione	



-1- Diversità (compresenza di diverse combinazioni di “prodotto/cliente/canale”)

DENOMINAZIONE AREA DI BUSINESS	DESCRIZIONE DEI PRINCIPALI PRODOTTI / SERVIZI	TARGET DI CLIENTELA	CANALE DI VENDITA / EROGAZIONE	INCIDENZA IN % SU FATTURATO	TENDENZA (crescita, stabile, diminuzione)	RILEVANZA STRATEGICA (Alta, Media, Bassa)
TOTALI				100%		



-2- Dinamicità - Complessità - Ostilità

DENOMINAZIONE AREA DI BUSINESS	DINAMICITA' *	MOTIVI	COMPLESSITA' *	MOTIVI	OSTILITA' *	MOTIVI

* MOLTO BASSA, BASSA, MEDIA, ALTA, MOLTO ALTA



-3- posizionamento delle aree di business (matrice dinamicità / complessità)

Complessità

Molto alta	P	P		A	A
Alta	P	P		A	A
Media					
Bassa	B	B		I	I
Molto bassa	B	B		I	I
	Molto bassa	Bassa	Media	Alta	Molto alta

Dinamicità

Tipi di organizzazioni: B = Burocratica P = Professionale I = Imprenditoriale A = Adattativa

intersezioni



Riferimenti teorici per il lettore

Qualsiasi azienda per funzionare adotta, più o meno consapevolmente, un modello organizzativo di base.

Questo modello base non viene mai applicato nella sua “forma pura”, vale a dire nel pieno rispetto di tutti i canoni teorici secondo i quali il modello è stato concettualizzato.

L’azienda infatti, portando al proprio interno un modello organizzativo lo adatta, lo personalizza, lo rende ibrido e dunque meno riconoscibile. Così facendo **il modello perde in coerenza ma guadagna in applicabilità e dunque in utilità per l’azienda.**

In nessuna azienda , salvo rarissimi “*casi da manuale*”, riusciremo pertanto a trovare i modelli organizzativi di base nella loro forma pura così come sono pubblicati sui libri di management.

Perché allora vogliamo analizzare i modelli organizzativi di base ?

Per un semplice e valido motivo: i modelli organizzativi di base ci aiutano a decodificare le aziende, a coglierne i tratti distintivi, a spiegare perché funzionano in un modo e non nell’altro, a definire i processi di cambiamento, ad entrare nella giusta ottica di lavoro, ad andare insomma in sintonia con l’ambiente organizzativo che caratterizza l’azienda.

Entriamo allora nel merito: per prima cosa esamineremo 4 modelli organizzativi di base; passeremo poi a valutarne le attinenze con le aziende clienti che frequentiamo.

Un contributo fondamentale per “capire le organizzazioni” ci viene fornito da Henry Mintzberg. Henry Mintzberg è uno dei massimi studiosi di Organizzazione Aziendale. La sua “teoria dei modelli organizzativi” elaborata sul finire degli anni ’80 e successivamente arricchita, è tuttora un caposaldo per manager, consulenti, studiosi di management.

Il punto di partenza da cui Mintzberg parte **sono le caratteristiche del business sul quale l’azienda decide di stare.**



Il business viene classificato sulla base di 4 diversi parametri:

- **Diversità,**
- **Dinamicità,**
- **Complessità,**
- **Ostilità.**

Vediamone il significato.



Per DIVERSITA' si intende il livello di diversificazione dei rapporti tra impresa e mercato.

Ogni rapporto tra impresa e mercato è rappresentabile da una specifica combinazione “*prodotto/cliente/canale*”.

Ciascuna combinazione identifica una ben precisa area di business aziendale.

“Il prodotto” si riferisce al tipo di prodotto/servizio che l'azienda è in grado di veicolare sul mercato, “il cliente” identifica il target a cui è indirizzato il prodotto (un segmento di clientela ma anche un solo cliente), “il canale” qualifica la modalità con cui il prodotto viene in senso lato “venduto” al cliente (offerta, trattativa, post vendita...).

Se l'azienda decide di competere contemporaneamente su più aree di business (diverse tipologie di prodotto, diversi target di clientela, diversi canali di vendita) molto differenziate tra loro, allora si dice che **il business è DIVERSIFICATO**.

Se invece l'azienda concentra tutta la sua attenzione (risorse, mezzi, investimenti, tecnologia, know-how) su una sola area di business (una sola tipologia di prodotto per un solo target di clientela attraverso un unico canale di vendita), allora si dice che **il business è INTEGRATO**.

Esempi sulla DIVERSITA'

BUSINESS INTEGRATO (bassa diversità)	BUSINESS DIVERSIFICATO (alta diversità)
<i>Miniera di ferro: tutta l'organizzazione svolge a flusso continuo una sola e unica attività.</i>	<i>Commissione per il commercio estero: contemporaneamente vengono intrattenuti rapporti di affari su tematiche alquanto differenziate, con partner dislocati in diverse nazioni e con modalità di trattativa molto personalizzate</i>



Per DINAMICITA' si intende quanto sono oggi prevedibili le condizioni future del business.

Le condizioni future attengono a domande del tipo:

- *quali saranno le nuove tecnologie ?*,
- *come varieranno tipo e livello della domanda ?*
- *quali saranno i nuovi concorrenti ?*
- *come si modificherà il quadro legislativo ?*
- *quali saranno le nuove professioni chiave nel mercato del lavoro ?*
- *in che misura sarà possibile monitorare e segmentare la clientela ?*

Se le risposte a queste domande sono ad ampio spettro e impostate su considerazioni di carattere molto generale (*dipende, potrebbe essere così ma anche cosà, chi ci prende è bravo, le previsioni sono fatte per essere smentite...*) allora **il business viene detto DINAMICO** o IMPREVEDIBILE.

In caso contrario, laddove cioè alla maggior parte delle domande si danno risposte certe e durature, **si attribuisce al business la connotazione di STABILE** o PREVEDIBILE.

Esempi sulla DINAMICITA'

BUSINESS STABILE (bassa dinamicità)	BUSINESS DINAMICO (alta dinamicità)
<u>Intervento chirurgico di routine (tonsillectomia): l'intervento va attentamente preparato e svolto con tecniche consolidate</u>	<u>Partita a dadi: la partita va giocata così come viene ed ovviamente è vietato barare, nel qual caso il business diventerebbe... stabile!</u>



Per **COMPLESSITA'** si intende quanto il business dipende dalle competenze (*know-how*) possedute dalle persone che fanno il lavoro.

Gli esempi di prima si invertono :

Esempi sulla COMPLESSITA'

BUSINESS SEMPLICE (bassa complessità)	BUSINESS COMPLESSO (alta complessità)
<i>Partita a dadi: non sono richieste competenze particolari per giocare a dadi; tutti possono giocarci</i>	<i><u>Intervento chirurgico di routine (tonsillectomia): per quanto standardizzato, l'intervento richiede specializzazione, esperienza, affiatamento; non ci facciamo operare dal primo che capita !</u></i>

Se il successo del business è fortemente influenzato dalle caratteristiche delle persone che fanno il lavoro, nel senso che le loro competenze possono essere supportate ma non sostituite da norme, procedure e tecnologie, allora si dice **che il business è COMPLESSO**. In questo caso il know-how è ricco e difficilmente sostituibile se non in tempi lunghi. L'azienda lega il proprio successo alle *"competenze dimostrate sul campo"* da molte persone.

Nel caso in cui invece, anche attraverso soluzioni tecnologiche e organizzative, le competenze delle maggior parte delle persone che fanno il lavoro risultano meno indispensabili per stare sul business, si dice che **il business è SEMPLICE**. In questo caso il know-how è concentrato e facilmente sostituibile in tempi brevi. L'azienda lega il proprio successo alle *"competenze dimostrate sul campo"* da un numero limitato di persone.



Per OSTILITA' si intende il livello di praticabilità del business.

Quanto cioè sia facile/difficile accedere e competere in una specifica area di business.

La praticabilità del business evolve continuamente e viene a dipendere da diversi fattori quali:

- *la concorrenza,*
- *la pubblica opinione,*
- *le aspettative dei clienti,*
- *la legislazione in materia,*
- *la disponibilità di risorse finanziarie a cui accedere,*
- *l'evoluzione tecnologica,*
- *il mercato del lavoro.*

Se poche aziende, al limite una sola detengono un forte potere contrattuale nei confronti dell'intero mercato o di parti significative di esso (nicchie, zone territoriali...) allora si dice che **il business è detto GENEROSO**.

Se invece il potere contrattuale dell'azienda è fortemente condizionato dagli stakeholder (concorrenza, parti sociali, pubblica opinione, clienti...) allora **il business viene detto OSTILE**.

Esempi sulla OSTILITA'

BUSINESS GENEROSO (bassa ostilità)	BUSINESS OSTILE (alta ostilità)
<i>Sanità' ieri: no concorrenza, finanziamento a consumo, forte potere professionale, limitato controllo centrale, enfasi sul valore etico-sociale.</i>	<i>Sanità' oggi: concorrenza, finanziamento a prestazione, pubblica opinione critica, maggiore preparazione del paziente/familiari, controllo economico-finanziario.</i>