



Le scelte di progettazione strutturale

Struttura orizzontale

**Corso
di
Organizzazione Aziendale**

Prof. Federico Niccolini



Raggruppamento orizzontale

Obiettivi di apprendimento

- *Criterio di raggruppamento delle attività*
- *I fattori guida*
- *Processo: definizione ed esempi*
- *Gli elementi costitutivi*
- *Gli aspetti essenziali*
- *Altre caratteristiche rilevanti*
- *I principali vantaggi*
- *I principali svantaggi*
- *Le criticità del BPR: BPR e meccanicismo*
- *Funzione e processo: due approcci distinti alla progettazione organizzativa*



Criterio di raggruppamento delle unità organizzative

Processo: è organizzata per processi interfunzionali chiave (non per funzioni e compiti)

Fattori guida

Clienti - missione/visione: la creazione di valore aggiunto per il cliente, il raggiungimento della vision e il perseguimento della mission sono i fattori guida su cui si basa la progettazione organizzativa e la misurazione dell'efficacia



Processo: definizione

Etimologia: dal latino *processus* = avanzamento, progresso

Definizione: Sviluppo successivo, proseguimento. Successione di fenomeni che presenti un'unità

In organizzazione: "insieme organizzato di attività e decisioni finalizzato a realizzare output definiti da input definiti", muove dal bisogno del cliente e giunge alla sua soddisfazione, attraverso trasversalmente l'organizzazione

Esempi di processo

Processo	Output/indicatori di performance
Sviluppo nuovi prodotti	Nuovo prodotto Time to market
Evasione degli ordini	Consegna/tempi di consegna
Concessione finanziamenti	Approvazione Finanziamento/tempi approvaz.

Fattore comune: aumento soddisfazione e valore per il cliente



Elementi costituenti della progettazione organizzativa

Team auto-diretti: sono alla base della progettazione e della performance organizzativa, di norma con un sufficiente livello di autorità decisionale e talvolta autodiretti.

Alle persone che compongono un team sono di norma fornite competenze (solitamente trasversali), strumenti, autorità per prendere le decisioni e interpretare le sfide ambientali

Process owner (responsabili di processo): hanno la responsabilità di ogni processo chiave. Ricoprono un importante ruolo di integrazione, concentrandosi sui rapporti che intercorrono tra il gruppo di lavoro e l'organizzazione nel suo complesso



Aspetti essenziali

- **Modello mentale latente:** concezione olografica dell'organizzazione = le caratteristiche dell'intero sono contenute nelle singole parti



- **Concezioni alla base:** organizzazione per processi, ridondanza delle funzioni decentramento decisionale

- **"Collanti" orizzontali:** process owner, gruppi di lavoro autogestiti, responsabilizzazione diffusa

- **Prospettiva:** organica e cerebrale



Altre Caratteristiche rilevanti

Gerarchia: presenta un numero ridotto di livelli gerarchici e quindi un maggiore

Centralizzazione: necessita meccanismi di decentramento decisionale

Sistemi di ricompensa: necessita e privilegia quelli basati sulla performance del team o del processo

Cultura: necessita di una cultura caratterizzata da apertura, fiducia e collaborazione, che valorizzi la responsabilizzazione, l'impegno e il benessere dei dipendenti



Business Process Reengineering e possibile rafforzamento dei principi meccanicistici

(Cfr., MORGAN G., op. cit.: p. 42-44)

*Il fattore umano è in grado di **sovvertire** il processo di **re-ingegnerizzazione** dando luogo a tassi di insuccesso massicci*

Il BPR, da una parte, riconosce che l'organizzazione burocratica e la sua rigida dipartimentalizzazione è ormai superata ..

ma, dall'altra, propone (spesso) un rigido progetto di natura meccanicistica In questo modo usando tecniche moderne si finisce con il (rischia di) rinforzare i principi dell'organizzazione classica



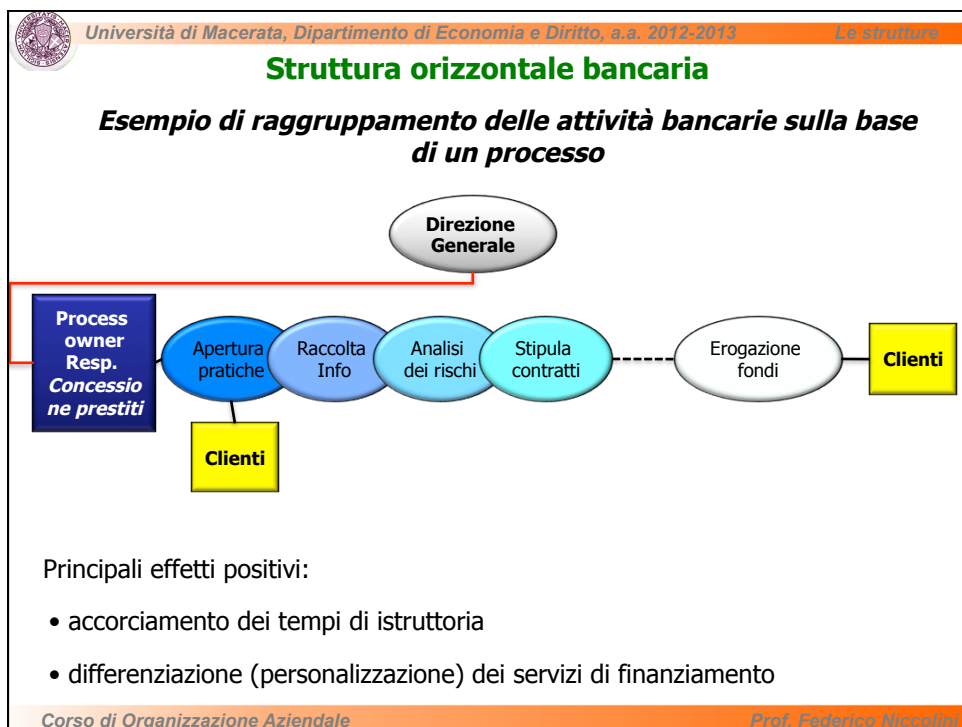
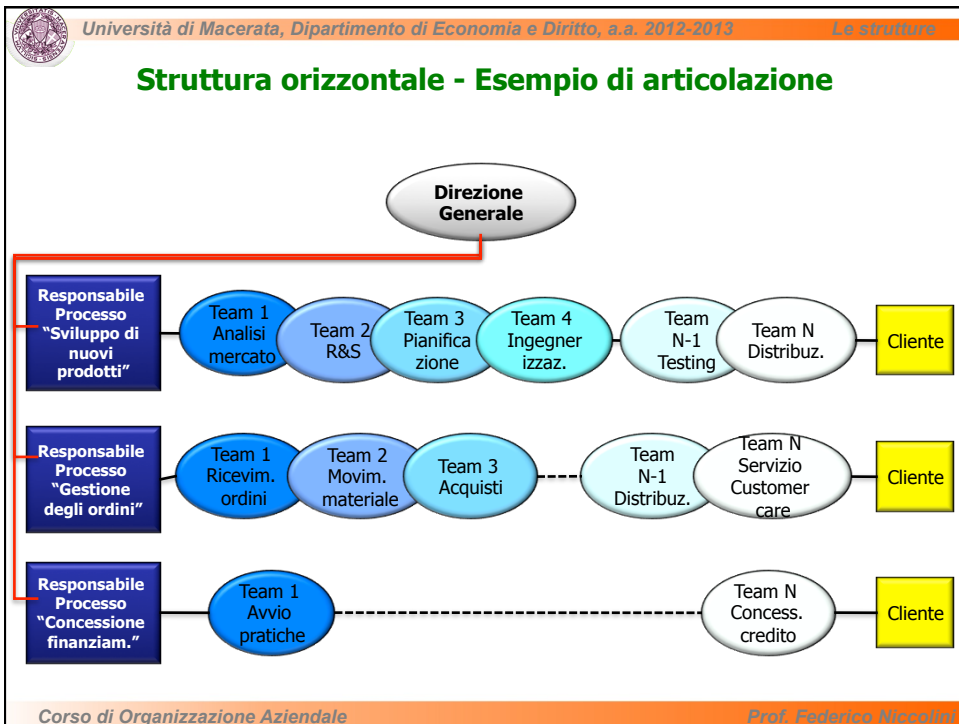
Principali vantaggi

- **Flessibilità:** favorisce lo sviluppo di competenze per interpretare, e anticipare adeguatamente le sfide ambientali
- **Visione sistemica della realtà aziendale:** permette di avere una visione più ampia degli obiettivi organizzativi
- **Contatto/soddisfazione del cliente:** aumenta e migliora il contatto con i clienti/utenti e con i fornitori
- **Costi diretti/costi indiretti:** rispetto ad altre strutture flessibili comporta il ridimensionamento dei costi indiretti e degli staff di supporto
- **Maturazione dei dipendenti:** offre maggiori opportunità per l'assunzione di responsabilità e il coinvolgimento nei processi decisionali rilevanti
- **Permette/agevola tipologie culturali collaborative:** circolazione delle informazioni e delle idee e promuove il lavoro di gruppo



Principali svantaggi

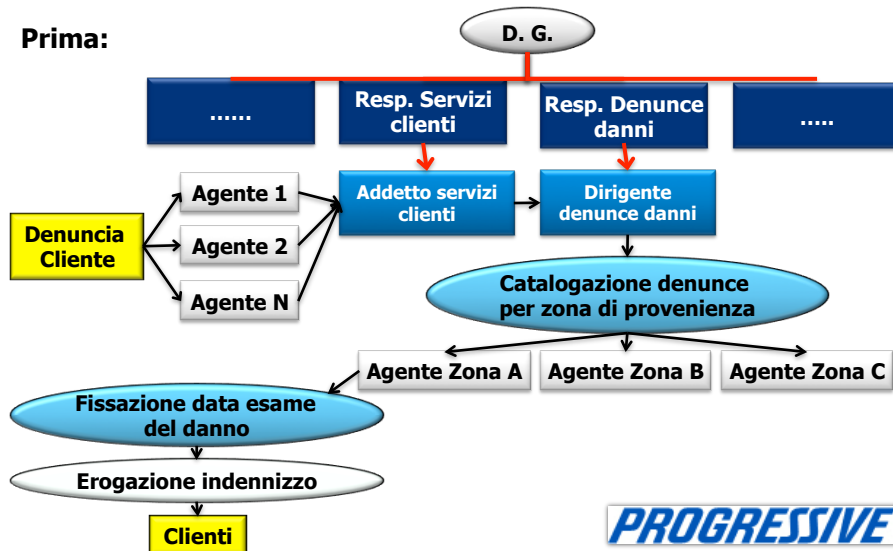
- **Complessità attuative:** complessità di determinazione di un numero limitato di processi chiave sulla base dei quali impostare la struttura
- **Sistematicità e profondità dei cambiamenti:** modifiche radicali nella cultura organizzativa, nella filosofia di management, nella progettazione delle mansioni, nei sistemi informativi e di ricompensa
- **Difficoltà e resistenze manageriali:** in caso di passaggio ad una struttura per processo i manager possono trovare difficoltoso inquadrare e/o gestire il passaggio e soprattutto possono opporre resistenze per timore di perdere le proprie posizioni di potere
- **Ingente necessità di formazione:** senza una solida e approfondita e spesso costosa formazione dei dipendenti
- **Rischio di superficialità disciplinare:** possibilità che venga eccessivamente limitato lo sviluppo delle competenze specialistiche dei dipendenti





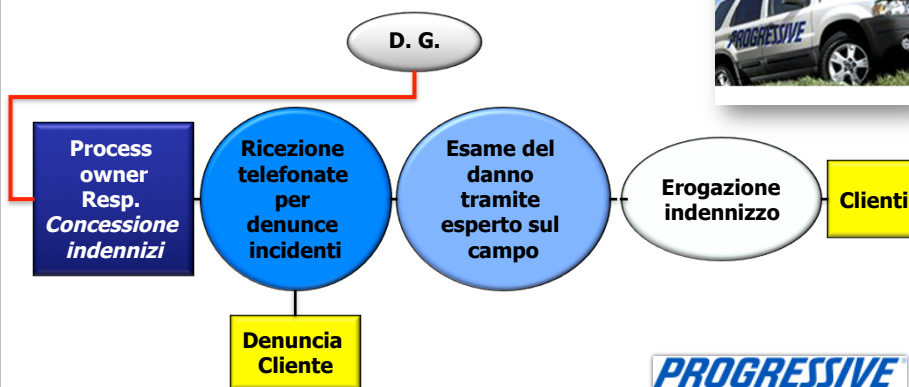
Esempio: processo gestione indennizzi Progressive Casualty Insurance Company

Prima:



Dopo

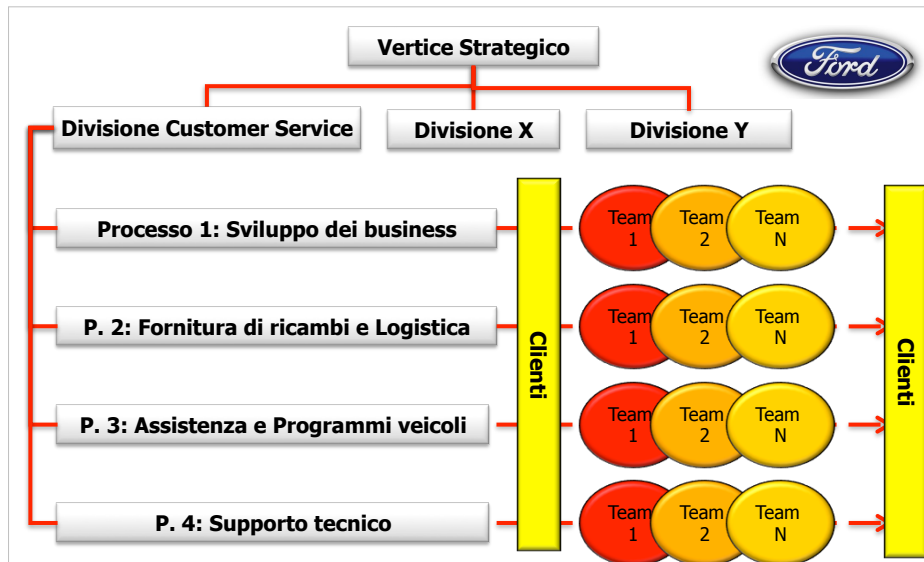
Grazie all'adozione di una struttura orizzontale:



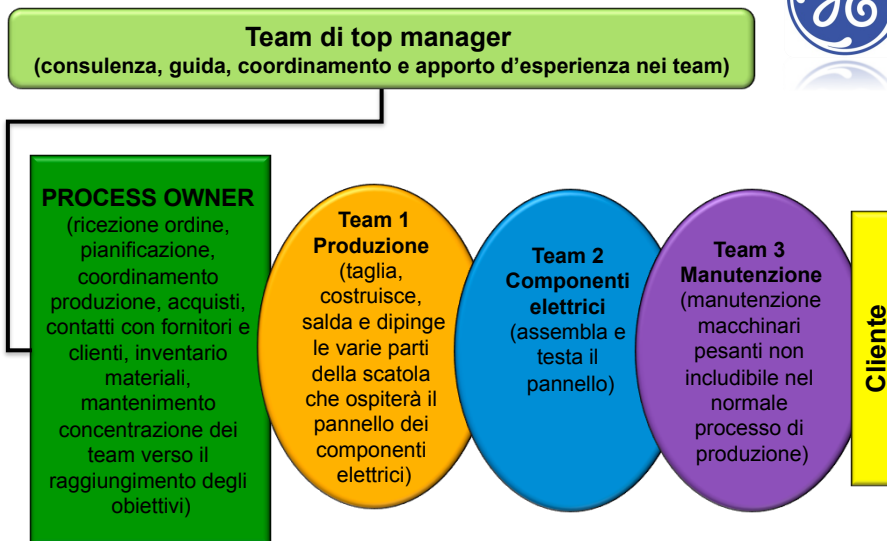
Tempo da telefonata a esame danno: da 7-10 gg. a poche ore



Divisione Customer Service Ford Motor Company



Stabilimento di Salisbury della General Electric





Funzione e Processo

Funzione



- Distinzione competenze: priorità a specializzazione e approfondimenti disciplinari
- Omogeneità tecnica
- Ottica verticale
- Principio gerarchico
- *Paradigma meccanicistico*

Processo



- Integrazione competenze (comunque specialistiche): priorità a conoscenza e a consapevolezza dei problemi e degli obiettivi reciproci
- Ottica orizzontale
- Principio di successione delle attività
- *Paradigma organico, cerebrale*