

# Organizzazione e Strutture Aziendali

## MODULO 2

Lezione 8

Gli elementi della progettazione  
organizzativa

*Prof. Paolo Di Marco*

## Agenda

- **Gli elementi della progettazione organizzativa**
  - La mappa dei processi
  - La macrostruttura
  - La microstruttura
  - Le risorse
- **La metodologia progettuale**
  - Il percorso di progettazione
- **La gestione del cambiamento**
  - I rischi della riorganizzazione
  - L'inerzia organizzativa
  - Le tipologie di cambiamento
  - Il processo di change management
  - L'approccio culturale nella gestione del cambiamento

*Lezione 8/2*

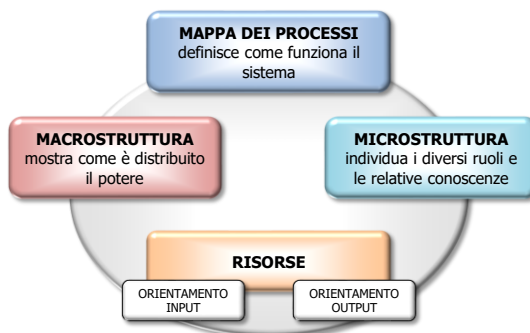
## Le scelte progettuali di dettaglio



## Le scelte progettuali di dettaglio



L'individuazione di un modello organizzativo e l'elaborazione in un disegno strutturale rappresentano il primo passo di una serie di **scelte progettuali di dettaglio** che devono essere **coerenti con l'insieme delle quattro dimensioni organizzative interne** (potere organizzativo, sistemi operativi, sistema delle conoscenze e cultura organizzativa) e sono:

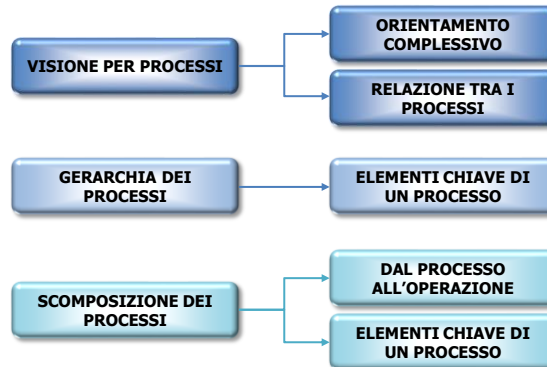


Lezione 8/4

## La mappa dei processi



La **mappa dei processi** esprime graficamente la descrizione dei principali **processi** generatori di **valore** per gli **stakeholder**, permette di descrivere e riconoscere gli elementi sostanziali del sistema organizzativo nella logica di **rappresentare i flussi di valore**. L'impostazione generale del sistema dei processi:



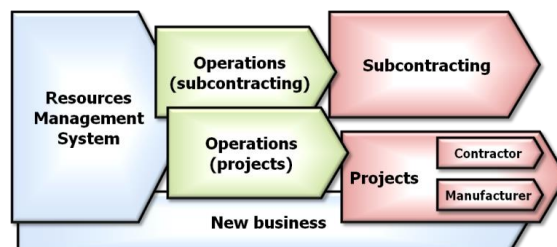
Lezione 8/5

## La visione per processi



La mappa dei processi si sviluppa a partire da una **visione complessiva** dei processi che generano il valore per gli stakeholder. Tale approccio pone l'attenzione sull'**insieme dei processi** (organizzativi), sulla loro **combinazione** e sulle **relazioni** che intercorrono **tra essi**.

La rilevanza dell'**approccio sistemico** ai processi è determinata soprattutto dalla necessità di **evidenziare i legami di valore tra i processi stessi**, al fine di identificare le caratteristiche distintive della value chain.



Lezione 8/6

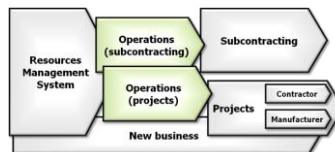
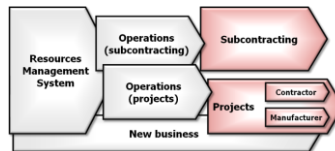
## La gerarchia dei processi



I **processi primari** creano direttamente valore per lo **stakeholder** esterno e le loro performance impattano sul relativo livello di soddisfazione. Sono di natura strategica e possono rappresentare i modi in cui l'organizzazione comunica e/o realizza e/o consegna il valore.

I **processi di supporto** sono **necessari al funzionamento dell'organizzazione**, sono in genere di natura operativa e spesso rappresentano le routine organizzative in quanto forniscono input e servizi necessari alla realizzazione dei processi primari.

I **processi ausiliari** rappresentano processi caratteristici e distintivi che **incrementano il valore** per gli stakeholder, sia interni che esterni, anche indirettamente. Alcuni processi ausiliari si rivolgono prettamente all'organizzazione e ne evidenziano le peculiarità ed i tratti distintivi.

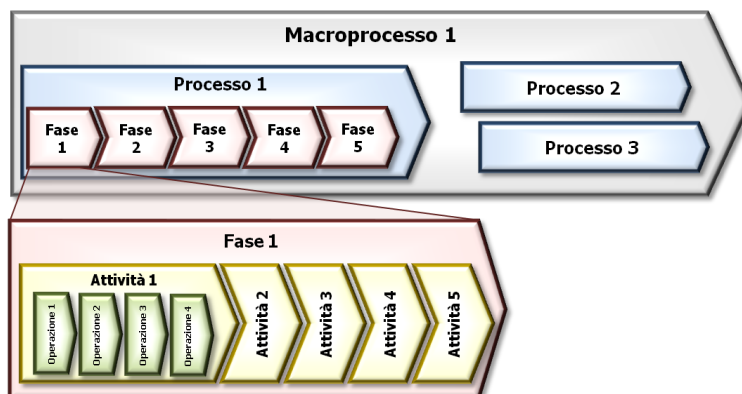


Lezione 8/7

## La scomposizione dei processi



La **scomposizione del processo** permette di articolare le diverse componenti di un processo a partire dall'aggregato (processo) per arrivare all'elemento più semplice (operazioni).



Lezione 8/8

## La scomposizione dei processi

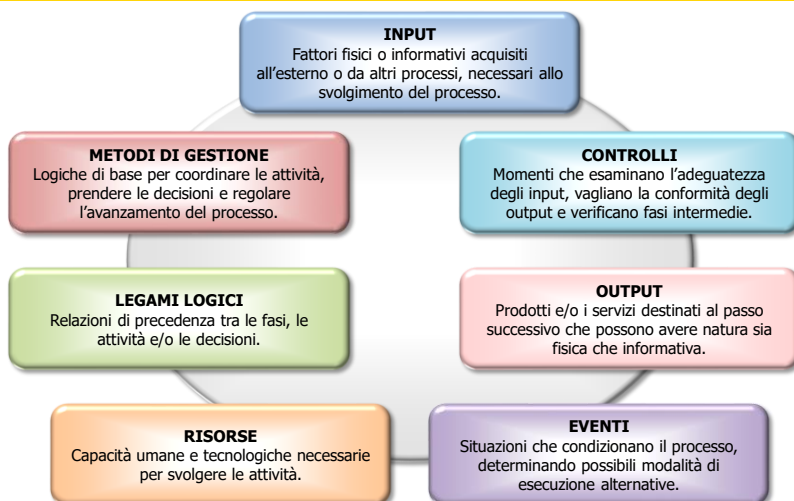


Tale approccio consente di descrivere nel dettaglio i processi organizzativi secondo il seguente ordine:



Lezione 8/9

## Gli elementi chiave dei processi aziendali

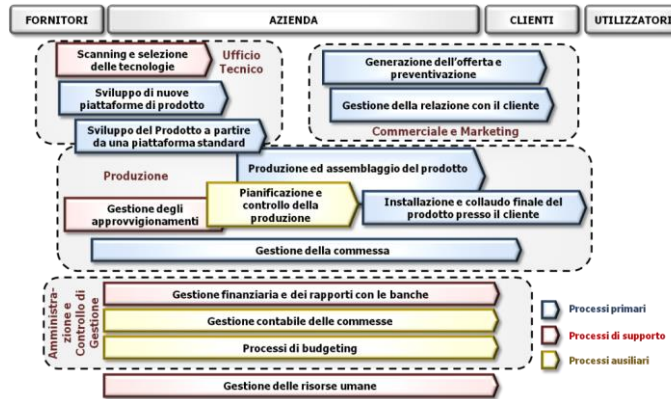


Lezione 8/10

# La rappresentazione di una mappa dei processi



Per **visualizzare i processi** si può prendere spunto dalla catena del valore allargata di M. E. Porter, suddividendo l'area grafica da sinistra verso destra in: fornitori, azienda, clienti ed utilizzatori.

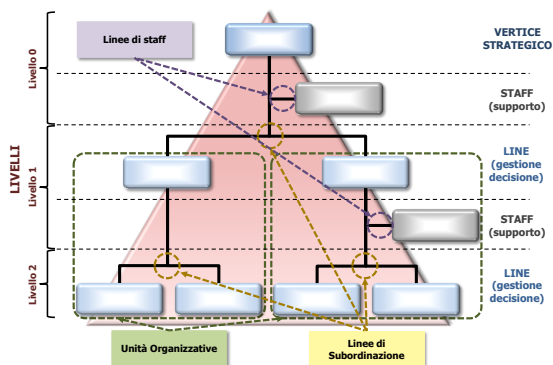


Lezione 8/11

# La macrostruttura



La **macrostruttura** di un'organizzazione rappresenta come essa sia **costituita, articolata e strutturata**, con particolare riferimento alle **unità organizzative** (divisioni, funzioni, posizioni, ecc.).

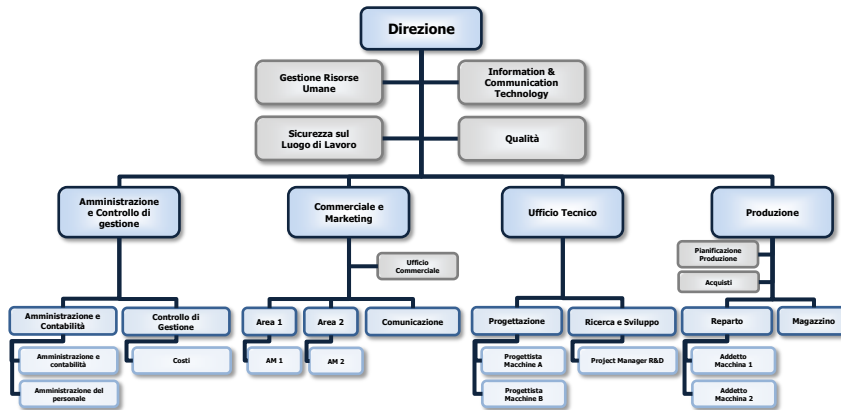


Lezione 8/12

## La macrostruttura



L'esempio di organigramma di un'azienda produttiva:

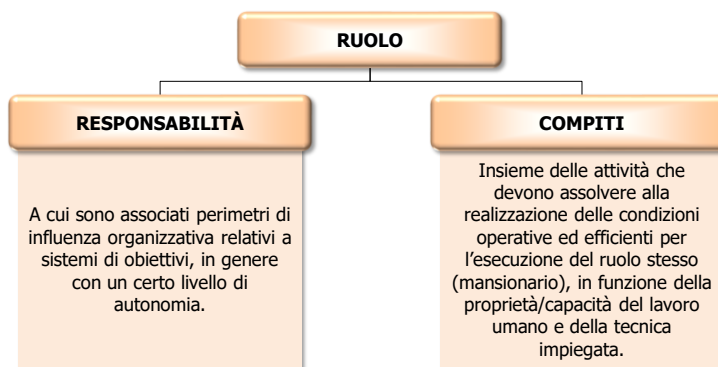


Lezione 8/13

## La microstruttura



La progettazione della **microstruttura** focalizza l'attenzione sui singoli ruoli, per ciascuno dei quali è necessario definire le attività che devono svolgere, nella logica di suddividerle in modo chiaro, gestendo le sovrapposizioni che riguardano gli ambiti di responsabilità ed evitando ambiti non presidiati.



Lezione 8/14

## I tre parametri della progettazione delle posizioni organizzative



Nella progettazione delle posizioni organizzative si considerano tre parametri, ovvero:



Lezione 8/15

## Gli effetti della specializzazione orizzontale e verticale



Gli effetti congiunti della specializzazione orizzontale e verticale



Lezione 8/16

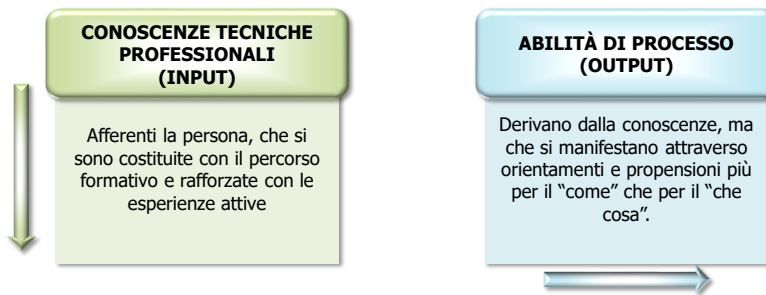


# Risorse



Un'organizzazione ha necessità di essere interpretata, praticata, stressata finanche usurata dalla **variabile umana**. Essa deve poter essere guidata, diretta, attivata e in definitiva resa vitale dalla presenza delle **persone**.

In questi termini, la dimensione del comportamento e in particolare quella del **comportamento manageriale** si può distinguere in due **estensioni**, che riportano al **sistema delle conoscenze**:

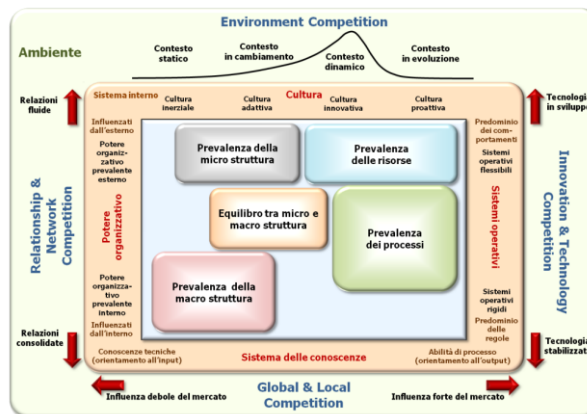


Lezione 8/17

# Forme organizzative caratteristiche (prevalenza)



Nel caso in cui alcune dimensioni progettuali prevalgano sulle altre si connaturano delle forme organizzative tipiche.



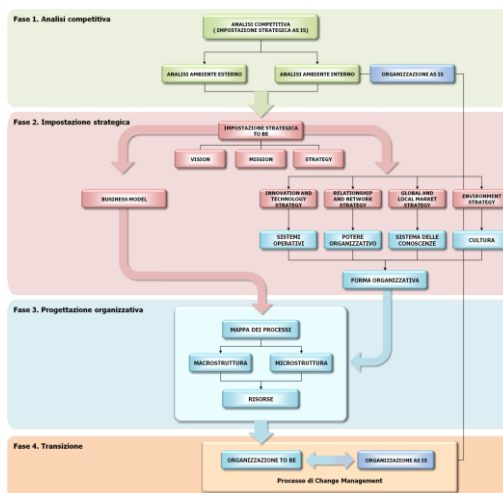
Lezione 8/18

# La metodologia progettuale

## Il percorso di progettazione

L'intero processo di analisi e progettazione può essere sintetizzato attraverso quattro fasi:

1. **Analisi competitiva**
2. **Impostazione strategica**
  - 2.1 **Business Model**
  - 2.2 **Forma organizzativa**
3. **Progettazione organizzativa**
4. **Transizione**



Lezione 8/20

## Fase 1: analisi competitiva



### Fase 1. Analisi competitiva



Punto di partenza di tutto il processo di progettazione è l'**analisi della situazione attuale** dell'organizzazione (AS IS), sia esterna che interna.

Lezione 8/21

## Fase 2: impostazione strategica



### Fase 2. Impostazione strategica



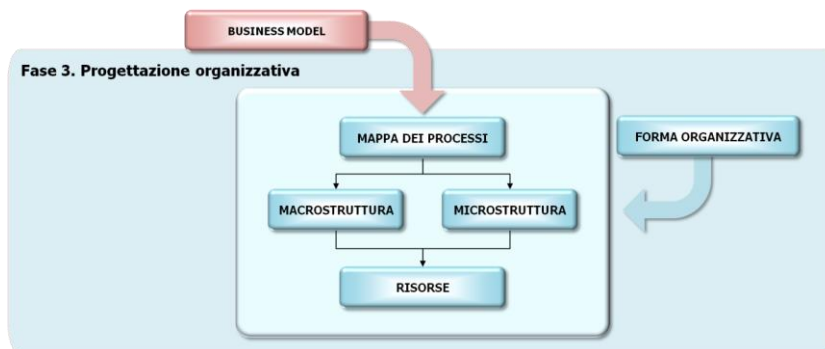
#### Fase 2.1. Business Model

#### Fase 2.2. Forma organizzativa

Nella fase 2 occorre **stabilire** la **nuova impostazione strategica** e, di conseguenza, definire il **business model** e la **forma organizzativa**.

Lezione 8/22

## Fase 3: progettazione organizzativa



Dopo aver definito l'impostazione strategica ed il business model che la rende realizzabile, il passo successivo è quello di **impostare la progettazione organizzativa** che si struttura attraverso la definizione della **mapa dei processi**, della **macrostruttura**, della **microstruttura** e delle **risorse**.

Lezione 8/23

## Fase 4: transizione



Alla fase di progettazione organizzativa segue la **fase di transizione** durante la quale si affronta il processo di trasformazione **dalla forma dell'organizzazione AS IS alla forma TO BE**.

In questo fase deve essere definito e pianificato un passaggio, articolato in step, in cui diversi sono i possibili processi oggetto di attività di **change management**.

Lezione 8/24

## La gestione del cambiamento



### I rischi della riorganizzazione



Nel mettere in atto il **progetto di riorganizzazione** si va incontro a **numerosi rischi** e **ostacoli** che, pertanto, occorre conoscere e prepararsi ad affrontare. Due sono le tipologie di rischi principali:

- può accadere che il disegno della forma organizzativa futura è accettato **solo parzialmente** dai componenti dell'organizzazione, in questi casi il progetto può essere accantonato o sviluppato solo in una certa misura;
- che **non si aveva intenzione di attuarla fin dall'inizio**. Il processo di analisi è stato avviato per motivi legati a dinamiche interne e di fatto il progetto non è stato avviato.



Affrontare il cambiamento di un'organizzazione, nel suo complesso, ed i comportamenti degli individui che la compongono può essere realizzato attraverso un **approccio sistematico** definito come **change management**.

*Lezione 8/26*

## L'inerzia organizzativa



Uno dei principali ostacoli al cambiamento è rappresentato dall'**inerzia organizzativa**, ovvero la tendenza delle organizzazioni a mantenere lo status quo.

Le resistenze possono essere di diversa natura:

- di natura **tecnica** (se, ad esempio, non si posseggono le competenze necessarie ad affrontare i nuovi assetti);
- di natura **politica** (se, ad esempio, si paventano modifiche nelle relazioni, nei rapporti di potere);
- di natura **strutturale** (se, ad esempio, si temono riduzioni di personale o delocalizzazioni produttive);
- di natura **storica** (se, ad esempio, in precedenti occasioni l'organizzazione aveva usato il cambiamento in modo manipolatorio o dannoso);
- di natura **culturale** (se, ad esempio, vengono alterati valori e atteggiamenti).

Lezione 8/27

## Le tipologie di cambiamento



I **cambiamenti** che possono essere introdotti in un'organizzazione **non sono**, ovviamente, **tutti uguali**; essi possono differire per intensità, ampiezza, durata o complessità.

La distinzione più nota è quella tra:

### CAMBIAMENTO RADICALE

È **drastico** e di **ampia portata**, implica un taglio netto con le prassi e le abitudini del passato e, in quanto tale, può rischiare di incontrare forti resistenze.

### CAMBIAMENTO INCREMENTALE

È **graduale, progressivo** e non richiede, di norma, revisioni drastiche della strategia o dell'organizzazione; esso può assumere diverse caratterizzazioni nei differenti contesti.

Lezione 8/28

## Il processo di change management



Il change management è un processo complesso che richiede pianificazione e attenzione, oltre che competenza, va progettato con la stessa precisione con cui si è progettata la nuova organizzazione e portato avanti con cura.

Tra i fattori più rilevanti possiamo identificare:

### LA LEADERSHIP NEL CAMBIAMENTO

Può prendere forma attraverso la figura del leader. Tale ruolo può essere considerato il motore del cambiamento, ne deve rappresentare il traino e deve essere di esempio nell'impegno messo per realizzarlo.

### IL SENSO DI FIDUCIA NEL PROGETTO

Durante un processo di trasformazione, le persone sono chiamate a partecipare, a condividere e ad esporsi. Ciò può avvenire se ci si può fidare gli uni degli altri e se si pone il progetto al centro del sistema di interessi.

### LA TOLLERANZA VERSO GLI ERRORI

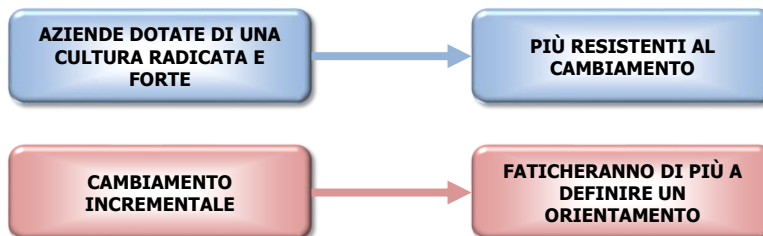
Il rischio di sbagliare è una delle situazioni più ricorrenti in ogni percorso di evoluzione organizzativa e non deve diventare un deterrente che impedisca lo sviluppo di nuove pratiche relazionali.

Lezione 8/29

## L'approccio culturale nella gestione del cambiamento



La **cultura** di un'organizzazione è uno degli **elementi chiave** da considerare, sia nella progettazione della nuova forma organizzativa, che nella messa a punto del percorso necessario alla sua implementazione.



Lezione 8/30