



Il change management, la gestione del cambiamento

Marco Raimondi

e-mail: mramondi@liuc.it

Origini e significato del “change management”

- Con il termine Change management si intende un approccio strutturato al cambiamento negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società che rende possibile (e/o pilota) la transizione da un assetto corrente ad un futuro assetto desiderato
- Il tema è dibattuto da lunga data ma nel significato odierno fornisce strumenti e processi per riconoscere e comprendere il cambiamento e gestire l'impatto umano di una transizione.

« E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi a capo ad introdurre nuovi ordini. Perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che delli ordini vecchi fanno bene, et ha tepidi defensori tutti quelli che delli ordini nuovi farebbono bene. La quale tepidezza nasce, parte per paura delli avversarii, che hanno le leggi dal canto loro, parte dalla incredulità delli uomini li quali non credano in verità le cose nuove, se non ne veggono nata una ferma esperienza»

(Niccolò Machiavelli, Il Principe)

Gestire la transizione

- Dal punto di vista di un'organizzazione la transizione può essere rappresentata da diverse situazioni:
 - un nuovo tipo di tecnologia da acquisire
 - un nuovo assetto di processi da porre in atto
 - un salto culturale da diffondere al proprio interno
- In generale un'organizzazione per garantire il raggiungimento dei propri obiettivi ha necessità di governarne al meglio la trasformazione necessaria
- Tanto più grande e tanto più è profondo il cambiamento, tanto maggiore è lo sforzo e l'attenzione necessaria per governarlo e indirizzarlo verso la meta.

La resistenza al cambiamento

- **Conservatorismo Dinamico delle Organizzazioni (Modello di Schön):**

Questo modello esplora la natura tendenzialmente conservativa delle organizzazioni (in analogia al principio di conservazione di una specie) che le induce ad auto proteggersi dai cambiamenti non originati dalla propria volontà.

- **La resistenza al cambiamento (formula di Gleicher):**

$$D \times V \times F > R$$

Ove:

- D = Dissatisfaction (insoddisfazione per la situazione attuale)
- V= Vision (capacità di definire la situazione futura)
- F = First steps (i primi passi concertati nella direzione del cambiamento)
- R = Resistance (resistenza incontrata dal cambiamento)

La formula di Gleicher

- La formula, creata da Richard Beckhard e David Gleicher, esprime il concetto fondamentale che il cambiamento è realizzabile soltanto se il prodotto delle forze che producono il cambiamento è superiore alla resistenza che vi si oppone
- Da un altro punto di vista riesce a cambiare soltanto chi è sufficientemente consapevole delle energie necessarie a farlo ed è disposto a sostenere il proprio cambiamento con una forte volontà (o un forte mandato), piuttosto chi è costretto a farlo travolto dalle proprie difficoltà.

La costruzione del cambiamento: il modello ADKAR

- **Uno dei modelli più noti per la messa a punto di un programma di Change Management è rappresentato dal modello ADKAR**
- **E' stato sviluppato con la collaborazione di più di 1000 aziende di 59 paesi diversi**
- **Il modello individua i cinque mattoni fondamentali da utilizzare per la costruzione di un programma di Change Management**
- **Si tratta in pratica di un utile strumento per verificare la copertura da parte della iniziativa di Change Management di tutti i mattoni fondamentali del programma**

Il modello ADKAR

- **Awareness** (consapevolezza): spiegare perché è necessario cambiare
- **Desire** (desiderio/determinazione): attivare l'adesione proattiva delle persone coinvolte
- **Knowledge** (conoscenza/pratica): come attuare il cambiamento
- **Ability** (abilità/attitudine): costruire i nuovi profili e i nuovi comportamenti
- **Reinforcement** (sostegno/supporto): sostenere e consolidare il cambiamento

Cambiamento orientato ai processi

- La cultura e le prassi esistenti di Change Management forniscono un quadro d'insieme e degli strumenti per governare l'impatto della trasformazione sulle persone coinvolte e, viceversa, aiutare gli individui a orientarsi e muoversi all'interno dei cambiamenti del mondo circostante che si trasforma
- Affinché una trasformazione possa realmente realizzarsi è necessaria:
 - una strategia chiara da parte del management
 - una forte partecipazione e motivazione delle persone coinvolte

Contesto interno: fattori strategici

- **L'organizzazione è lo strumento nelle mani del management per realizzare la strategia ed ottenere gli obiettivi istituzionali dell'ente**
- **Il cambiamento verso una gestione per processi è spesso spinto da driver strategici (centralità del cliente, time competition, ...)**
- **La strategia guida quindi le scelte organizzative**
- **Vi sono celebri esempi a livello macro strutturale: il caso Poste Italiane**

Strategia ed organizzazione

- **Vi sono casi evidenti (Porter – 1980) in cui la strategia determina l'organizzazione:**
 - **Leadership di costo:**
 - Ricerca di efficienza, economie di scala, controllo dei costi
 - Strutture funzionali, standardizzazione dei processi, supervisione diretta
 - **Differenziazione di prodotto/servizio**
 - Ricerca dell'innovazione, apporto tecnologico
 - Strutture flessibili, standardizzazione delle competenze, mutuo adattamento
- **Non è però sempre vero, nel caso di organizzazione dei professionisti è il tipo di organizzazione, presente nel DNA dell'ente a determinare la strategia**

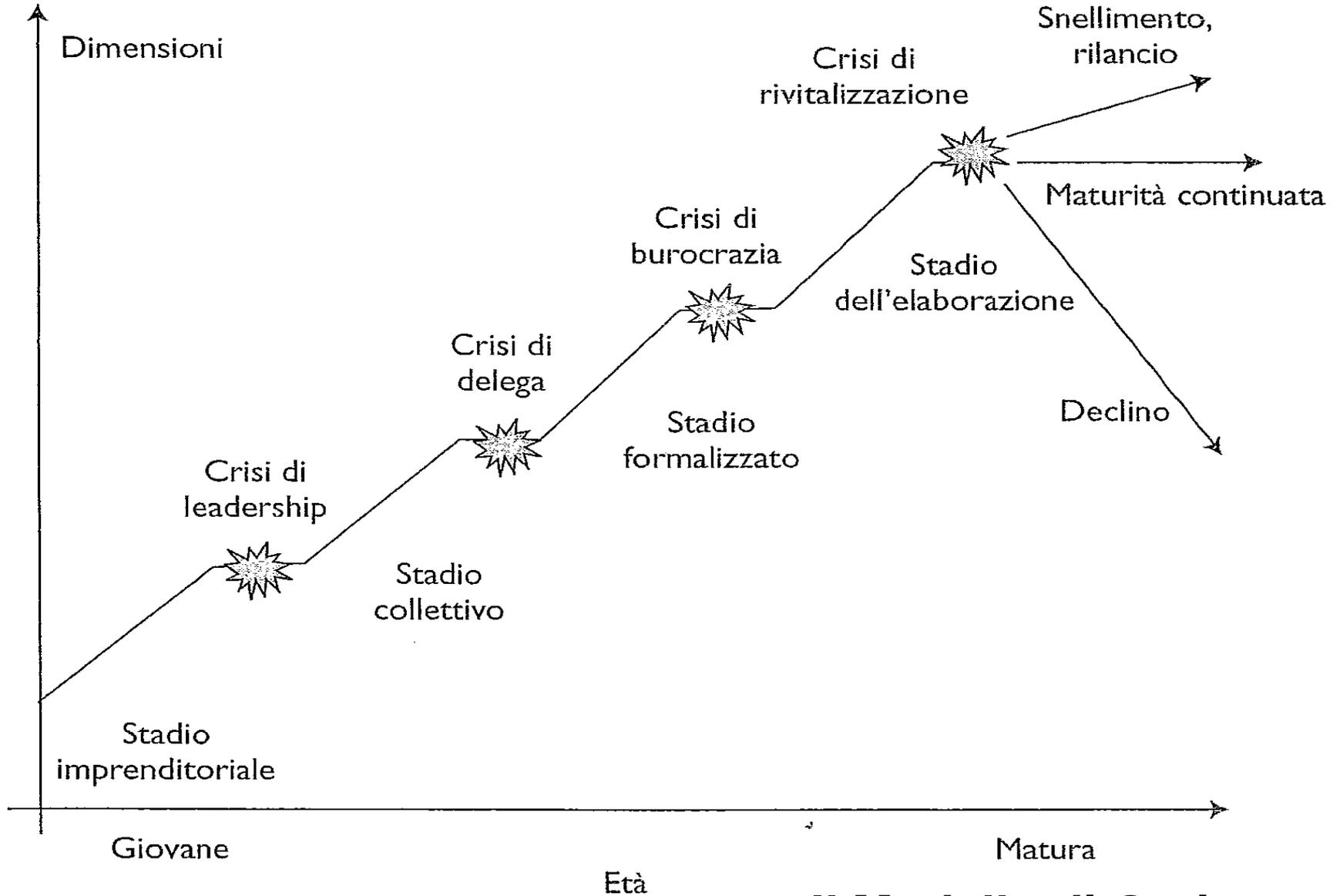
Organizzazione e strategia

- **La corrispondenza strategia e organizzazione è dunque biunivoca. La cosa funziona bene se gli obiettivi istituzionali e dei singoli coincidono**
- **Esistono però casi in cui gli obiettivi istituzionali e la strategia stessa vengono sacrificati sull'altare degli obiettivi individuali o corporativi:**
 - **Piccole aziende a fine ciclo**
 - **Dittature**
 - **Talune amministrazioni pubbliche: il caso ITALIA**
 - **.....**

Il contesto interno: i fattori anagrafici

- **L'organizzazione è influenzata anche da fattori anagrafici, quali dimensione, età, posizionamento nel ciclo di vita dell'azienda**
- **Le spinte verso la crescita implicano cambiamenti organizzativi rilevanti:**
 - **Le PMI hanno strutture semplici, bassa formalizzazione, coordinamento informale, attenzione al prodotto, privilegiano la flessibilità, il presidio delle nicchie**
 - **Le grandi aziende sono invece caratterizzate dalle economie di scala, dalla specializzazione delle persone, dalle strutture funzionali, dalla burocrazia**
- **Il processo di crescita segue diversi stadi come spiegato dal Modello di Greiner (1972)**

Figura 6.5 IL CICLO DIVITA DELLE ORGANIZZAZIONI



Il Modello di Greiner

Fonte: adattato da Greiner (1972).

Gli stadi della crescita

1. Stadio imprenditoriale

- **Creatività e focalizzazione sul prodotto**
- **Termina con la necessità di una leadership manageriale per poter crescere**

2. Stadio collettivo

- **Il personale sviluppa entusiasmo e senso di appartenenza**
- **Termina con la necessità del personale di essere investito delle necessarie deleghe**

3. Stadio formalizzato

- **Procedure e regole vengono introdotte per gestire in modo delegato e delocalizzato**
- **Termina con una struttura burocratizzata ed elefantica**

Gli stadi della crescita

4. Stadio dell'elaborazione

- **Recupero dello spirito di squadra, lavoro di gruppo, micro culture locali, senso di appartenenza**
- **Termina quando nasce il bisogno di un nuovo sviluppo a seguito di un qualche evento che ne rivela l'inadeguatezza: una crisi di settore, di mercato, congiunturale, economica generale.**
- **In tal caso è necessario rivedere la rotta, recuperare lo slancio, ... è il caso di Fiat negli anni 2000....**
- **2 realtà a confronto: Mobiltekna e ABL**

- **Lo stesso settore ma realtà molto diverse, le due aziende si differenziano per:**
 - **Cliente**
 - **Fase del ciclo di vita**
 - **Organizzazione interna**
 - **Modalità gestionali**
- **La strategia delle 2 aziende per l'immediato futuro sarà probabilmente diversa:**
 - **Mobilteckna: l'espansione su mercati nuovi porterà al problema di gestire una crescita controllata**
 - **ABL: dovrà difendere il suo brand da nuovi competitor puntando su un re-engineering dei processi che la porterà a rivedere:**
 - » **la sua organizzazione**
 - » **la sua struttura costi**
 - » **La sua gamma di prodotti**

Le “Leve” del cambiamento

- **L’integrazione ed il coordinamento spesso non bastano, specie quando i processi investono aspetti dell’azienda che non si limitano ad ambiti specifici e circoscritti**
- **Occorre in tal caso intervenire con interventi che ridisegnino i processi**
- **Le leve a disposizione possono essere:**
 1. **Organizzative**
 2. **Gestionali**
 3. **Tecnologiche**

Tabella 5.5 LEVE ORGANIZZATIVE, GESTIONALI E TECNOLOGICHE PER L'AZIENDA ORIENTATA AI PROCESSI

Leve organizzative	Leve gestionali	Leve tecnologiche
<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione dei process owner • Job redesign • Delega decisionale • Riorganizzazione degli staff e delle attività di supporto • Lean organisation • Strutture organizzative orizzontali 	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di un sistema di gestione per processi • Attivazione di catene clienti-fornitori • Bilanciamento tra logiche pull e push nella gestione dei processi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologie di supporto ai meccanismi di coordinamento • Tecnologie di supporto al controllo • Tecnologie di supporto alla gestione della conoscenza

Fonte: adattato da Bartezzaghi, Spina e Verganti (1999).

1. Leve organizzative

Leve organizzative

- **Introduzione dei process owner**
- **Job redesign**
- **Delega decisionale**
- **Riorganizzazione di staff e attività di supporto**
- **Lean organisation**
- **Strutture organizzative orizzontali**

Introduzione dei process owner

- **Il responsabile di processo è una figura che si fa carico del processo garantendone efficacia ed efficienza nei confronti del cliente, esterno od interno**
- **Opera trasversalmente rispetto alle unità organizzative coinvolte**
- **Compiti tipici.**
 - **Definire i target e misurare le prestazioni ottenute**
 - **Disegnare le procedure e formare le risorse**
 - **Coordinare e motivare le risorse**
 - **Promuovere il miglioramento continuo**

Caratteristiche del process owner

- **Tranne in casi particolari temporanei (es. società di consulenza che lavorano per progetti), il process owner coordina delle risorse su cui non esercita l'autorità gerarchica**
- **Il suo deve essere un lavoro di negoziazione e convincimento**
- **Deve stimolare con l'autorevolezza e non con l'autorità**
- **Deve saper negoziare e conquistare anche i manager funzionali che esercitano l'autorità sulle persone e dunque, di fatto, le influenzano**

Scelta del process owner

- **Il suo inserimento presenta le problematiche della struttura a matrice, ove le persone hanno 2 riporti**
- **Deve possedere caratteristiche di leadership riconosciuta e spesso ha già un incarico in azienda per il quale è stimato**
- **Vantaggi nella scelta di un manager consolidato:**
 - **Prestigio ed autorevolezza scaturenti dalla posizione del manager in azienda**
 - **La dimensione e l'importanza del progetto sono esaltate dallo spessore del manager proposto**
 - **La sua esperienza tecnica accumulata nella funzione o unità organizzativa in cui si svolge prevalentemente il processo è di supporto e presidio al processo stesso**

Scelta del process owner

- **Lo svantaggio è di avere sotto lo stesso cappello una figura super partes (process owner) ed un responsabile di funzione**
- **Delle alternative possono essere:**
 - **Figure in posizione gerarchica inferiore all'interno dell'unità organizzativa**
 - **Manager delle funzioni di staff per garantirne il ruolo "super partes"**
 - **Il vertice dell'azienda, aggiungendo taluni parametri di misurazione dei target di processo nella balanced scorecard del direttore generale (in realtà medio-piccole)**

Profilo del process owner

- **Si possono quindi avere diversi profili di process owner:**
 - **Strategico: se è una figura di vertice ed ha la responsabilità ed il controllo di tutto il processo**
 - **Operativo: se è una figura minore ed ha la sola responsabilità di un passaggio del processo in una realtà operativa di dettaglio**
 - **Esempi di process owner operativo:**
 - **Projet manager (società consulenza)**
 - **Responsabile del procedimento (amm.pubblica)**
 - **Gestore di commessa (impiantistica)**
 - **Case manager (società servizi)**

Tabella 5.6 DIFFERENZE TRA PROCESS OWNER STRATEGICO E OPERATIVO

Process owner strategico	Process owner operativo
Responsabile di fronte al cliente e al vertice aziendale delle <i>prestazioni medie</i> del processo e dunque di tutti i singoli attraversamenti (istanze)	Responsabile di fronte al cliente e al process owner strategico delle <i>prestazioni puntuali</i> del singolo attraversamento (istanza)
Valuta le prestazioni e propone <i>miglioramenti strutturali</i> al processo	Valuta le prestazioni e propone <i>azioni correttive</i> per il singolo attraversamento
Ha competenze di <i>progettazione</i> e <i>gestione</i> dei flussi del processo	Ha competenze prevalentemente <i>relazionali</i> e di <i>leadership</i> (analisi, mediazione, motivazione)
Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con <i>ruoli manageriali elevati</i>	Normalmente appartiene alla funzione maggiormente coinvolta con <i>ruoli operativi</i>

Job redesign-Riprogettazione delle mansioni

- **I processi che vedono gran parte delle attività concentrate nelle mani di poche persone risultano più semplici da gestire e più performanti**
- **Questa è la ragione che spinge ad una attività di redistribuzione dei compiti e delle mansioni (job redesign), le cui tipiche azioni sono:**
 - **Job enlargement: ovvero riduzione della specializzazione orizzontale con attribuzione allo stesso individuo di molteplici fasi del processo**
 - **Job enrichment: ovvero riduzione della specializzazione verticale con attribuzione allo stesso individuo di ruoli operativi e di controllo**

Teamwork

- **Job enlargement e job enrichment risolvono molti problemi:**
 - Inefficienze di coordinamento
 - Lunghi tempi decisionali
 - De-responsabilizzazione del personale
- **Quando le attività sono troppe per un solo individuo o troppo specialistiche la soluzione può essere l'affidamento delle attività ad un team in grado di accogliere più specializzazioni, elevato grado di parallelismo e job rotation**

Meccanismi di integrazione

- **Il teamwork funziona bene creando circoli virtuosi di impegno individuale ed aumento delle performance se i meccanismi di integrazione di processo sono validi:**
 - **Obiettivi comuni**
 - **Responsabilità condivise**
 - **Adattamento reciproco**
 - **Vicinanza fisica o virtuale (ICT)**
 - **Ambienti motivanti**
 - **Incentivazione**
 - **Delega**

Delega decisionale

- È fondamentale per rendere efficiente il processo
- Negli ambienti burocratizzati gli operativi, non autorizzati a prendere decisioni chiedono continuamente ai superiori, allungando i tempi e rendendo il processo inefficace
- La delega decisionale ha bisogno di alcuni elementi sostanziali.
 - Politiche e parametri aziendali precisi
 - L'empowerment del personale coinvolto
 - Il capo che si trasforma in leader e coach
 - La definizione chiara dei limiti di azione

Riorganizzazione degli staff

- **Molto spesso le attività coinvolgenti le strutture di staff sono quelle meno efficienti**
- **La mancanza di una cultura orientata al cliente interno porta allo straniamento delle strutture di staff che sono lontane dai processi operativi**
- **La burocrazia prende il sopravvento e le inefficienze dilagano**
- **È necessario portare la logica cliente-fornitore nelle attività di supporto e tre sono gli approcci possibili allo scopo:**
 - **a. Riportare le attività di supporto critiche nei processi primari**
 - **b. Outsourcing dei processi di supporto**
 - **c. Responsabilizzare gli staff sugli indicatori di servizio**

a. Riportare le attività di supporto critiche nei processi primari

- **Nessuno meglio del cliente sa di che cosa ha bisogno: ecco la logica di trasferire le attività di supporto direttamente a chi realizza i processi primari**
- **Esempi: FIAT, General Electric:**
 - **Le attività di manutenzione gestite dai reparti**
 - **I controlli di qualità gestiti in linea**
 - **Gli attrezzaggi gestiti dai capitulo**
 - **Il ri-provvigionamento gestito dagli assemblaggi**
 - **La programmazione della produzione dai capisquadra**
 - **.....**

b. Outsourcing dei processi di supporto

- **E' l'estremizzazione del concetto che un fornitore vero si raffronta al cliente vero con il giusto approccio**
- **Molte attività sono oggi acquistabili facilmente sul mercato: amministrazione, sistemi informativi, logistica, facility management**
- **Vi sono diversi rischi e spesso si ricorre a soluzioni di partnership di lungo periodo (società interne al gruppo) oppure di offshoring (delocalizzazioni in paesi specializzati, es. l'india per i call center)**

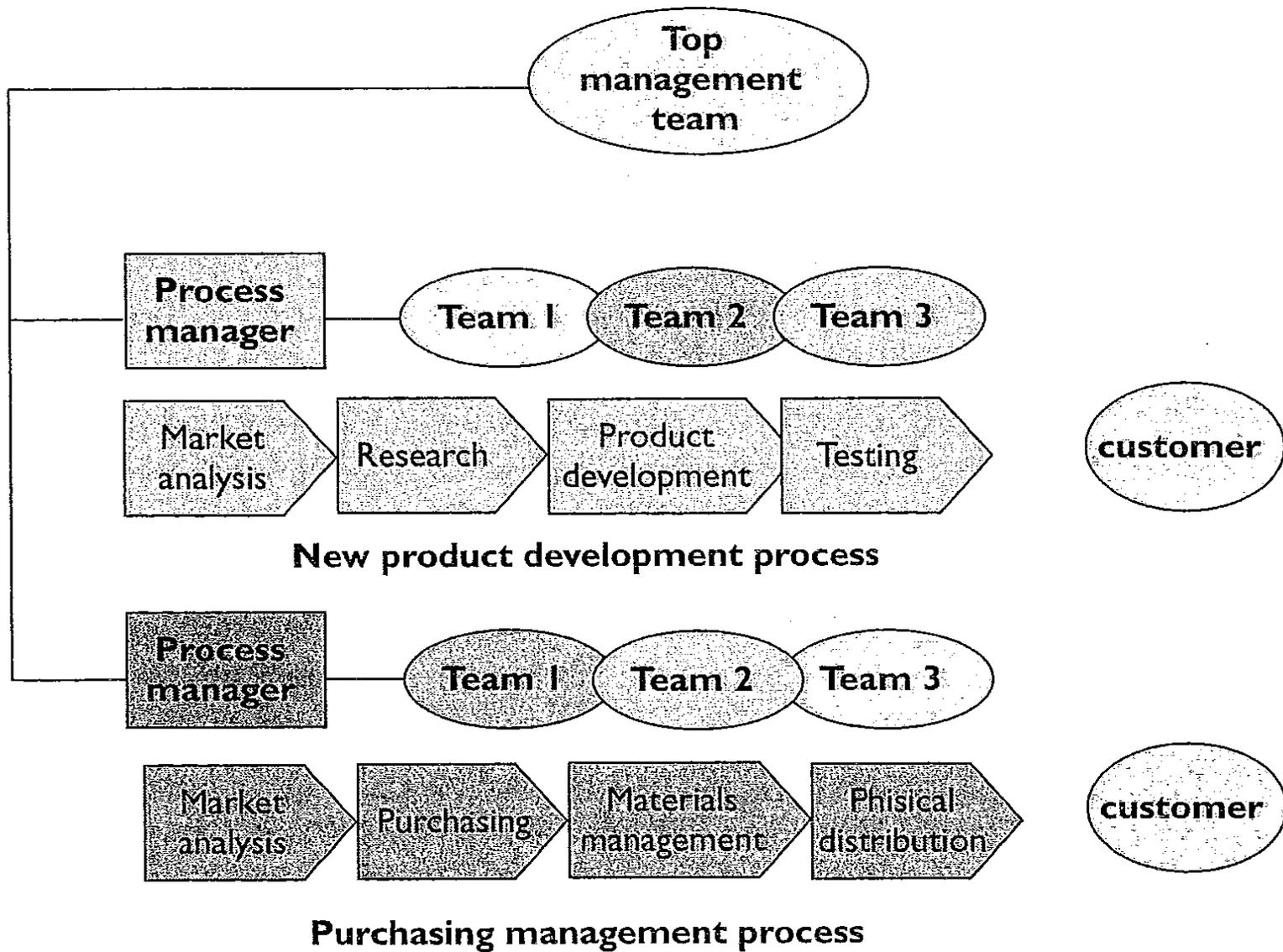
c. Responsabilizzare gli staff sugli indicatori di servizio

- **E' la soluzione intermedia che va avanti nel segno della continuità introducendo però un pannello di controllo che tenga monitorato il livello di servizio delle funzioni di staff in seno all'organizzazione**
- **E' necessario un sistema di incentivazione dei manager basato sul raggiungimento di una serie di risultati progressivi**
- **E' probabilmente la soluzione migliore ma non sempre ha successo**

Lean organization

- **Quando il cambiamento organizzativo è tale da investire l'intera azienda può essere conveniente intraprendere una via lunga che paga però sulla distanza: la LEAN ORGANIZATION.**
 - **Il personale addestrato e responsabilizzato consente di ridurre il numero dei livelli gerarchici e condurre a strutture piatte**
 - **Gli staff tendono a contrarsi ed in generale i costi fissi di struttura si comprimono: si parla appunto di organizzazione snella**
 - **L'impovertimento della struttura senza il necessario empowerment può portare facilmente al collasso della struttura**

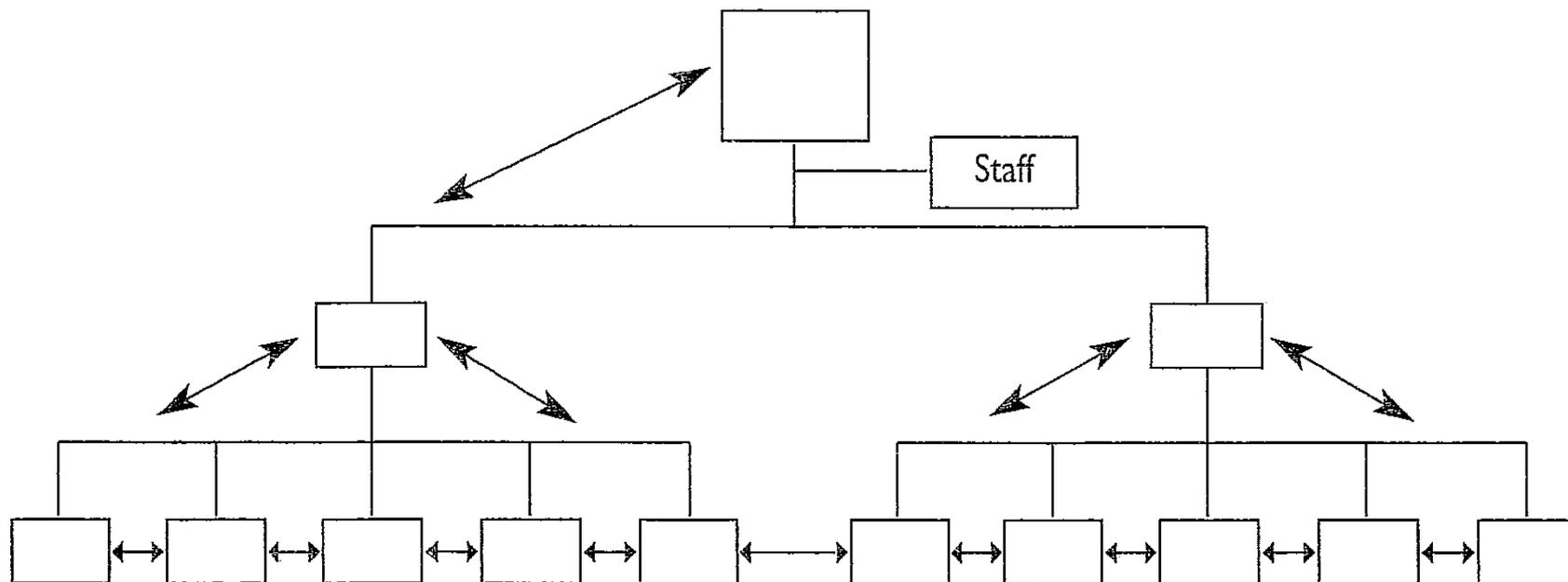
Figura 5.11 ESEMPIO DI STRUTTURA ORIZZONTALE



Strutture organizzative orizzontali

- **Quando l'organizzazione è completamente orientata sul processo le unità organizzative sono delle strutture orizzontali ove il raggruppamento delle attività è unicamente in funzione del processo stesso**
- **In tal caso il process owner è un process manager in quanto anche responsabile gerarchico dell'unità ma il suo atteggiamento è quello del leader dato che il personale dell'unità ha una forte autonomia decisionale**
- **Le funzioni di staff sono molto ridotte in quanto incluse nelle attività core**

Figura 5.10 ESEMPIO DI ORGANIGRAMMA DI UN'ORGANIZZAZIONE SNELLA



Limiti delle strutture orizzontali

- **Il rinunciare ad una macrostruttura di riferimento indipendente dal processo comporta alcuni rischi:**
- **I processi, flessibili per definizione, non sono stabili e l'unità di processo deve continuamente rivedere le proprie risorse non avendo le funzioni da cui attingere**
- **L'assenza di funzioni non consente il necessario accumulo di know how che è necessario per la crescita delle aziende**

2. Leve gestionali

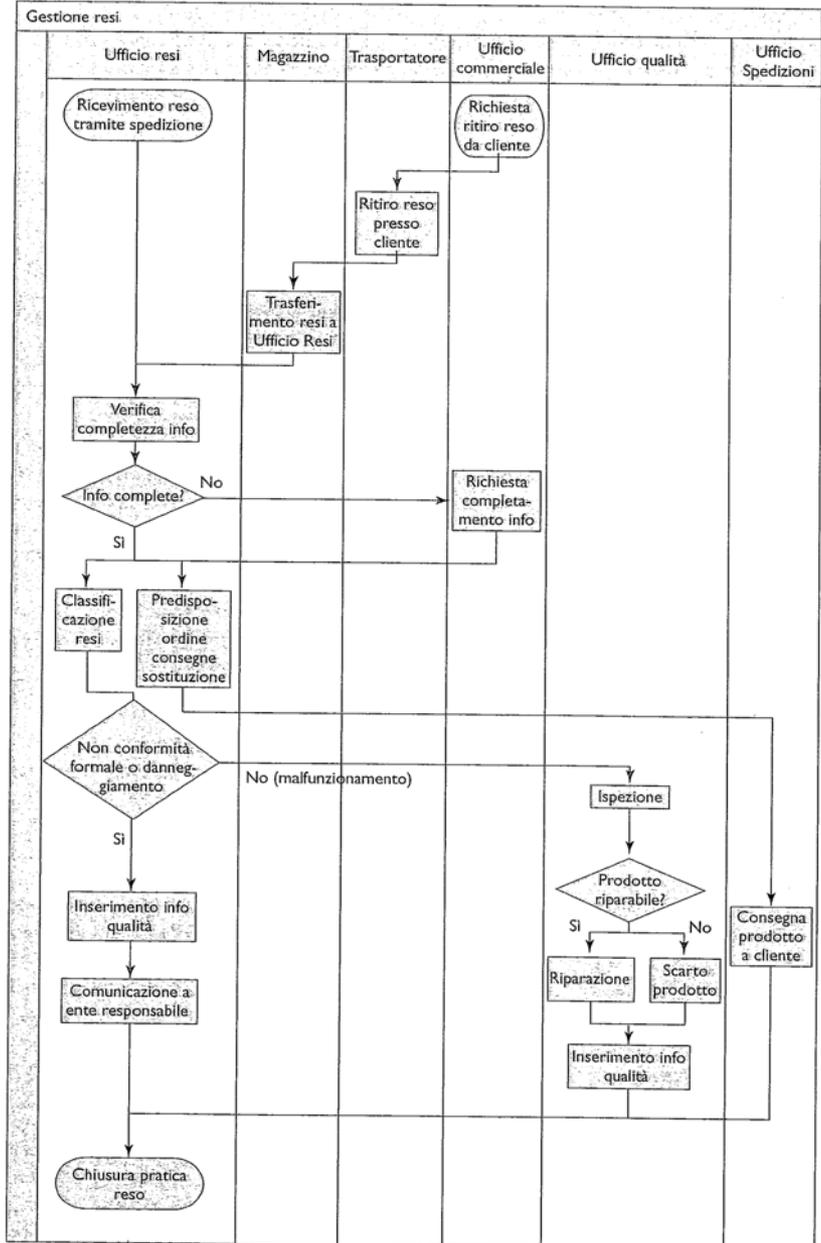
Leve gestionali

- **Sviluppo di un sistema di gestione per processi**
- **Attivazione di catene clienti-fornitori**
- **Introduzione di logiche pull nella gestione**
- **Lancio di strumenti kaizen**
- **Introduzione di un politiche di qualità totale**

Leve gestionali

- **Oltre che strutturali vi sono anche interventi di natura gestionale che supportano la gestione per processi:**
 - **Mappatura dei processi: introduzione di un sistema di misura e controllo delle prestazioni del processo a cui è connesso il sistema incentivante**
 - **Attivazione di catene clienti-fornitori: tutta la struttura opera per i propri clienti interni od esterni (non per il capo gerarchico)**
 - **Gestione secondo logiche PULL: lo sbilancio verso una gestione tirata dalle esigenze dei clienti crea una cultura orientata al processo**

Figura 5.9 FLOW CHART FUNZIONALE DEL PROCESSO DI GESTIONE DEI RESI DI BIOLCHI



Esiste l'organizzazione perfetta?

- **Non esiste un modello organizzativo valido in qualunque contesto ed organizzazione.**
- **Il modello vincente dipende da molti fattori contingenti.**
 - **Ambientali: contesti storici socio economico, settoriale, di mercato**
 - **Tecnologici: sviluppo delle tecnologie industriali, informatiche di comunicazione**
 - **Strategici: interni all'organizzazione dipendenti dai suoi obiettivi**
 - **Anagrafici: dimensione dell'azienda, età anagrafica, posizione nel ciclo di vita**

Il settore automotive

- **Il fordismo di inizio 1900**
- **Le imprese giapponesi del dopoguerra: il JIT**
- **Gli anni 80 e 90 e la lean organisation**
- **La Cina e l'India del 2000-2010: la rivincita del fordismo**

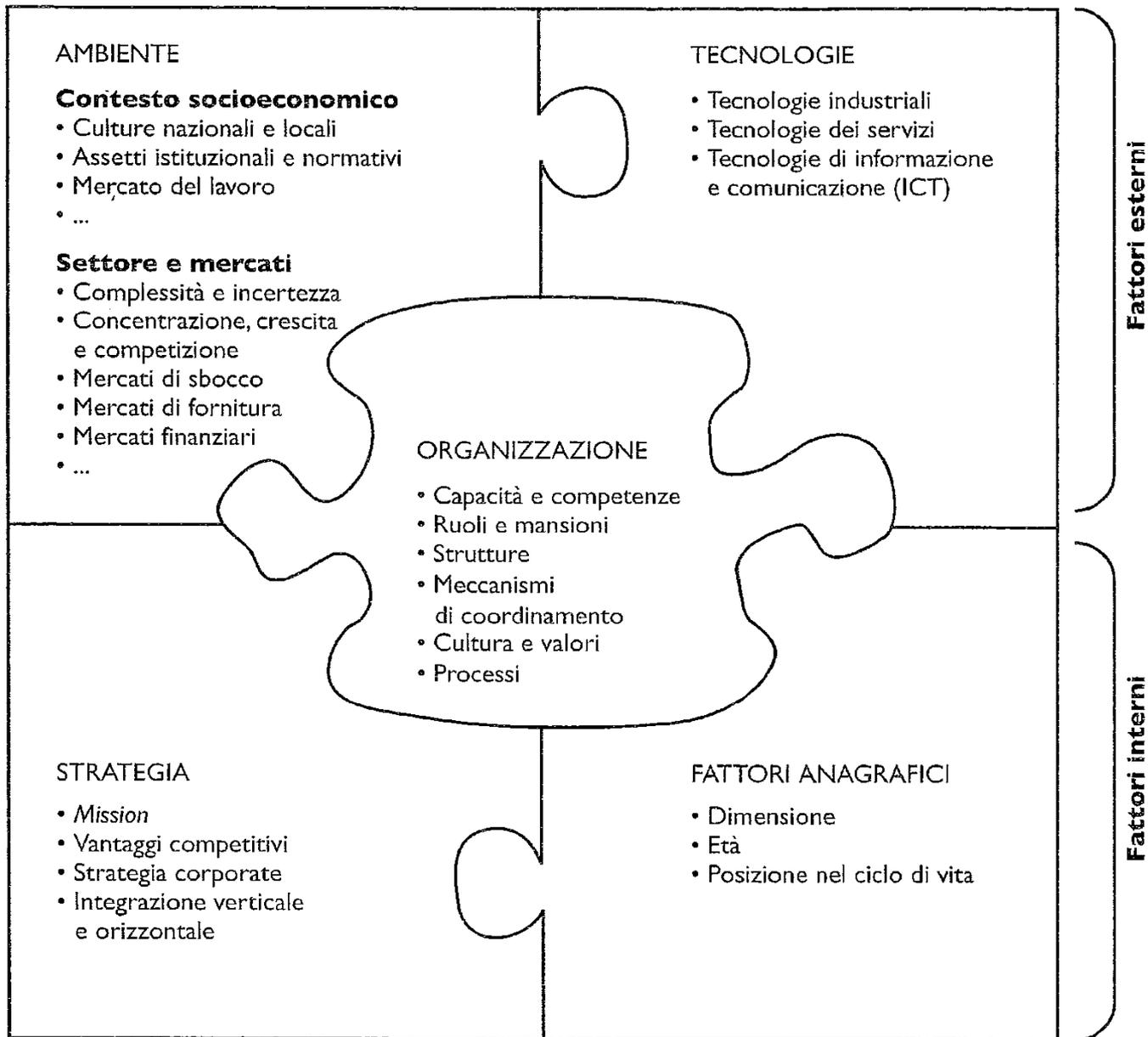
- **E' vero progresso in senso industriale?**

- **La sfida del 2020-30?**

Efficacia organizzativa

- **L'efficacia organizzativa dipende allora dalla capacità dell'organizzazione di adattare la sua organizzazione al complesso dei fattori elencati**
- **Essa è figlia di scelte manageriali corrette che sappiano cogliere i fattori contingenti elencati e prendere le decisioni giuste così da cogliere gli obiettivi aziendali**

Figura 6.1 L'ORGANIZZAZIONE NEL CONTESTO: I FATTORI CONTINGENTI



Fattori ambientali: contesto socioeconomico

- **Gli aspetti sociali, culturali ed istituzionali caratterizzano le situazioni locali**
- **Tali fattori sono molto critici per la aziende globali che cercano di adattarsi al contesto locale pur mantenendo modelli di gestione unitari**
- **Esiste anche il problema della multiculturalità dei manager provenienti da un contesto internazionale**
- **Esistono poi enormi diversità nel quadro normativo anche tra paesi apparentemente simili dal punto di vista culturale**
- **Esistono anche differenze dovute al mercato del lavoro locale**

Fattori ambientali: quadro normativo locale

- **Germania**
 - Cogestione delle imprese con lavoratori nel cda
 - Patto sociale azienda-dipendenti-governo
 - Bassa incidenza della tassazione
 - Forte collaborazione nei momenti di crisi
- **Italia**
 - Forte contrapposizione sindacato-azienda
 - Precariato sociale dei dipendenti e lavoro autonomo
 - Grande incidenza della tassazione
 - Incentivo alla micro azienda senza tutela

Fattori ambientali: situazione mercato del lavoro

- **Svezia**

- **Basso tasso di disoccupazione**
- **Alto tasso di scolarizzazione**
- **Stipendi alti**
- **Motivazione alta**
- **Delega alta**

Organizzazione per team o processi

- **Romania**

- **Alto tasso di disoccupazione**
- **Basso tasso di scolarizzazione**
- **Stipendi bassi**
- **Motivazione bassa**
- **Controllo alto**

Organizzazione gerarchica

Fattori ambientali: settore e mercati

- **I clienti, i fornitori, i concorrenti, le infrastrutture ed i servizi del contesto locale**
- **I canali distributivi, la variabilità della domanda, la stagionalità**
- **I mercati di fornitura, il mercato dei capitali**
- **Sono tutti elementi che condizionano le aziende e fanno sì che aziende operanti nello stesso distretto ma operanti su mercati diversi possono avere un assetto organizzativo ed operativo completamente diverso**

Tabella 6.1 ALCUNI FATTORI DI COMPLESSITÀ ESTERNA

Mercato di sbocco e distribuzione

Numerosità dei clienti

Numerosità ed eterogeneità dei mercati

Dispersione geografica dei clienti e dei mercati

Varietà dei canali distributivi

Ampiezza e articolazione delle reti logistiche e distributive, numero e livelli dei magazzini

Varietà e ampiezza degli accordi commerciali e distributivi e numerosità dei partner

Prodotto/Servizio, Produzione e Tecnologia

Ampiezza della gamma dei prodotti e dei servizi

Varietà delle tecnologie di prodotto

Numerosità dei componenti e dei materiali che compongono il prodotto

Rete produttiva: numerosità e dislocazione dei siti produttivi, degli impianti o delle filiali, succursali, sportelli ecc.

Varietà e ampiezza delle alleanze strategiche, degli accordi tecnologici, delle joint venture e dei consorzi

Mercati di fornitura

Numerosità e dispersione geografica dei fornitori

Numerosità e varietà dei codici di acquisto

Livello di outsourcing delle attività di supporto

Altri fattori

Varietà professionale e culturale del personale e della manodopera

Varietà e articolazione delle normative del settore e dei mercati geografici

Varietà e complessità dei contratti e delle transazioni

Varietà e complessità delle operazioni finanziarie: finanziamenti, operazioni sul debito, coperture dei rischi, fusioni e acquisizioni, altre operazioni societarie ecc.

Fattori ambientali: incertezza e complessità

- **Videogiochi**

- **Turbolenza**
- **Organizzazione organica**
- **Gestione per processi**
- **Standardizzazione delle competenze**

- **Polizze assicurative**

- **Stabilità**
- **Organizzazione meccanica**
- **Gestione per funzioni**
- **Standardizzazione delle procedure**

Altri esempi di incertezza ambientale

- **L'andamento del prezzo del barile di petrolio influenza maggiormente il petrolchimico**
- **Il tasso di cambio euro/dollaro influenza maggiormente il settore del lusso**
- **Le normative ambientali influenzano di più il settore industriale**
- **Le norme antitrust colpiscono di più le telecomunicazioni, l'energia, i trasporti**

Incertezza

- **Visibile a livello micro-strutturale**
- **Gestione per processi**
- **Tendenza alla flessibilità interna**
- **Alti livelli di autonomia decisionale e dell'uso di delega**

Complessità

- **Visibile a livello macro-strutturale**
- **Gestione per funzioni o divisioni**
- **Tendenza alla complessità interna**
- **Alta standardizzazione**
- **Tendenza all'uso di meccanismi di controllo**
- **Ampio uso di tecnologie IT**

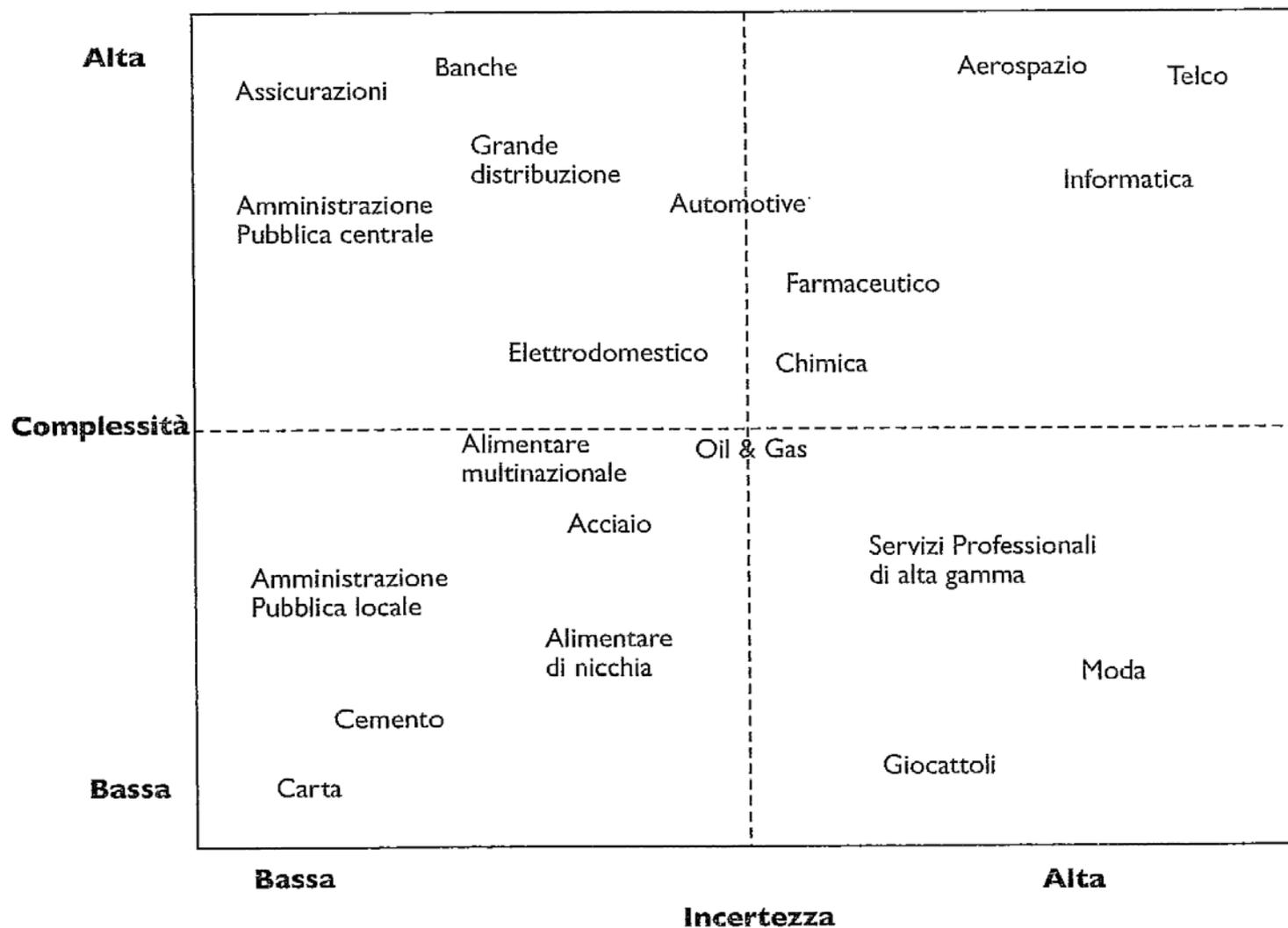
Figura 6.2 INCERTEZZA E COMPLESSITÀ NEI SETTORI INDUSTRIALI

Figura 6.3 INCERTEZZA, COMPLESSITÀ E FORME ORGANIZZATIVE

Complessità	Alta	<p>Strutture meccaniche Standardizzazione e BPR Centralizzazione Molte unità Ruoli di integrazione Lean organization</p>	<p>Strutture organiche Molte unità Ruoli professionali Ruoli di integrazione Decentramento e pianificazione Process ownership Riorganizzazione staff</p>
	Bassa	<p>Strutture meccaniche Standardizzazione e BPR Centralizzazione Poche unità</p>	<p>Strutture organiche Poche unità Ruoli professionali Bassa formalizzazione Process ownership</p>
		Bassa	Alta

Incertezza

3. Leve tecnologiche

Leve tecnologiche

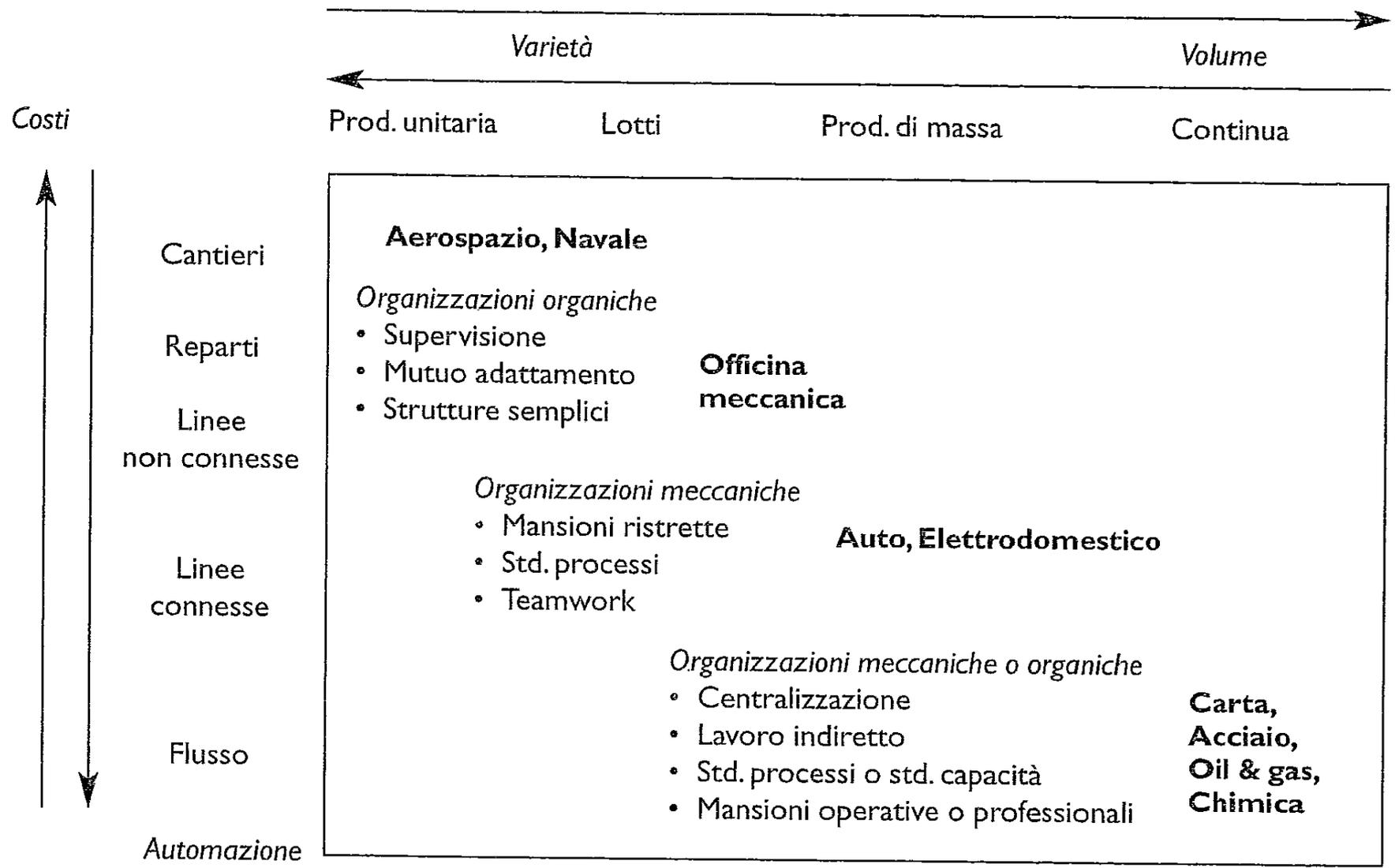
Introduzione di:

- **Tecnologie orientate ad una gestione “per processi”**
- **Tecnologie di supporto ai meccanismi di coordinamento**
- **Tecnologie di controllo**
- **Tecnologie ICT che costringano a rivedere le interfacce in ottica di processo**

Fattori tecnologici

- **Tecnologia ed organizzazione si influenzano da sempre.**
 - **1920: catena di montaggio e taylorismo**
 - **1970: informatica e rivoluzione degli uffici**
 - **1980: robotica e automazione della produzione**
 - **1990: sistemi ERP e pianificazione**
 - **2000: RFID e gestione logistica**
 - **2010: e-mail, internet, comunicazioni**
 -
 - **dividere le implicazioni delle tecnologie industriali da quelle dei servizi**

Figura 6.4 LA MATRICE PRODOTTO-PROCESSO



Fonte: adattato da Hayes e Wheelwright (1984, p. 209).

Tecnologie dei servizi

- **Servizi di distribuzione: commercio, distribuzione, trasporti e comunicazioni**
- **Servizi alla produzione: bancari, finanziari, assicurativi, consulenze, ingegneria e progettazione, servizi contabili e legali**
- **Servizi sociali: istruzione, sanità, assistenza, no profit, associazionismo**
- **Servizi alla persona: turismo, ristorazione, sport & fitness, servizi domestici**

Tabella 6.2 TECNOLOGIA E ORGANIZZAZIONE NEI SERVIZI

Servizi professionali	Servizi di massa
Tecnologie leggere di impatto modesto	Tecnologie pesanti e automazione
Alta intensità di lavoro	Alta intensità di capitale
Prevalenza del front office	Prevalenza del back office
Alta varietà, personalizzazione e bassi volumi	Bassa varietà standardizzazione e alti volumi
Strutture organiche, mansioni professionali, mutuo adattamento, standardizzazione delle competenze	Strutture meccaniche, mansioni operative ristrette e ruoli manageriali di supervisione e coordinamento, formalizzazione, norme e procedure
Macrostrutture semplici o funzionali	Opportunità per macrostrutture divisionali
Process ownership e team interfunzionali	Opportunità di BPR e standardizzazione dei processi

Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)

- **Le tecnologie ICT hanno rivoluzionato il modo di lavorare degli ultimi 30 anni**
- **Cinque variabili chiave.**
 1. **Il coordinamento**
 2. **La dimensione**
 3. **Il controllo**
 4. **Le unità ad hoc**
 5. **La gestione della conoscenza**

1. Il coordinamento

- **Più rapida e meno costosa l'interazione dei membri tra loro**
- **Facilita la circolazione delle informazioni e delle conoscenze**
- **Le tecnologie esistenti consentono processi decisionali rapidi ed efficaci anche se dispersi geograficamente**
- **Vi sono ancora dei lati oscuri di risolvere**

2. La dimensione

- **La spinta è verso organizzazioni più agili e piccole**
- **L'ICT consente alle aziende di esternalizzare dei processi interi (make or buy, outsourcing,...) pur riuscendo a mantenerne uno stretto controllo**
- **l'ICT consente anche una riduzione delle risorse aziendali fino ad una realtà solo virtuale espandendo nel contempo il giro di affari:**
 - **Investimenti on line**
 - **Assicurazioni on line**
 - **Vetrine sul web**
- **In compenso possono crescere molto i costi per la gestione informatica**

3. Il controllo

- **Se da un parte l'ICT ha eliminato molte barriere alla conoscenza con un impeto di democratizzazione, dall'altra offre anche un potente strumento di controllo nelle mani del Top Management**
- **Nelle aziende globali l'head quarter negli USA controlla la fabbrica cinese o la filiale commerciale in Lussemburgo ed i risultati dei manager coinvolti senza passaggi intermedi**
- **E' il concetto di Joystick organisation che ha eliminato moltissimi quadri intermedi**

4. Le unità ad hoc

- **Anni 60-70: nascono i primi dipartimenti aziendali per la gestione dell'ICT**
- **Anni 80-90: l'ICT viene sempre più esternalizzata**
- **Anni 2000: l'ICT viene ormai considerata un'attività strategica in molti business grazie allo sviluppo sempre più imponente delle vendite online**
 - **Ritorno dei dipartimenti ICT**
 - **Sviluppo di forti investimenti interni**
 - **Comparsa del Chief Information Officer (CIO)**

5. La gestione della conoscenza

- **L'ICT rende possibile l'accumulo ed il riutilizzo della conoscenza nelle organizzazioni**
- **2 approcci:**
 - **People to system: creazione di database informatici ove vengono archiviati dati relativi ai clienti ed alla storia passata per essere in grado velocemente di risalire a situazioni già note**
 - **People to people: vengono archiviati i contatti con le persone che detengono il sapere. Si instaura una rete di contatti umani**