

# Lettera

## Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

### Organizzazione (prima parte)

Il tema "Organizzazione" è trattato in tre Lettere Club.

La presente approfondisce nello specifico i seguenti aspetti:

- **Definizione e inquadramento generale**
- **La struttura organizzativa.**

La seconda (Lettera n. 38) tratterà:

- **I meccanismi operativi**
- **Gli aspetti organizzativi che più influenzano i comportamenti**
- **le prime tre leve** (flessibilità, semplicità e intelligenza diffusa) dell' "ordito" (ved. Lettera Club n. 20 "La trama e l'ordito" - ago./set. 2008).

La terza (Lettera n. 39) tratterà:

- **la quarta leva** (innovazione continua) dell' "ordito"
- **La situazione attuale – Carenze organizzative diffuse**
- **Cosa fare**
- **Considerazioni conclusive.**

#### DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO GENERALE

L'organizzazione serve per **trasformare gli obiettivi in risultati**.

Un'organizzazione non deve essere rigida, statica. Salvo pochissime eccezioni, consistenti negli obblighi di legge, le scelte organizzative sono tutte discrezionali. Ne consegue che una buona o cattiva organizzazione è frutto di una buona o cattiva *leadership*, di una elevata o mediocre competenza specifica, di adeguata o inadeguata attenzione.

**Presupposti** fondamentali per una valida organizzazione sono:

- l'esistenza, la diffusione all'interno e l'assimilazione dei **Riferimenti Strategici Fondamentali** tra cui visione del futuro (chi si vuole diventare/essere, entro quando) → obiettivi → scelte strategiche per conseguirli
- l'esistenza di un completo **Sistema di Governo**. Per maggiori informazioni sul Sistema di Governo si fa rinvio alla Lettera Club n. 23 - feb./mar. 2009.

Ma cos'è organizzazione? Quali sono i suoi contenuti? Per pervenire ad una risposta concreta e convincente occorre rispondere ad altri quesiti propedeutici strettamente aderenti allo scopo dell'organizzazione: trasformare gli obiettivi in risultati.

Di cosa sono funzione i risultati (buoni o cattivi)?

Indubbiamente dei **comportamenti** delle persone coinvolte.

Il successivo quesito è: di cosa sono funzione i **comportamenti**? Certamente delle caratteristiche delle **persone** di cui si tratta.

In altre parole, delle loro **capacità**, della loro **motivazione**, dei loro **valori**. È noto che, a parità di capacità, una persona può operare a ... 50 o 100 all'ora, a seconda della motivazione specifica.

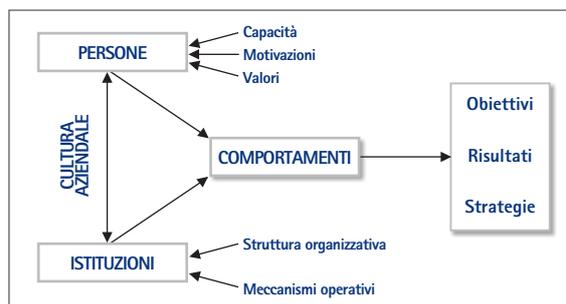
È altrettanto nota la differenza sostanziale se ciò che una persona sta facendo è ai primi posti oppure al ... settantesimo posto nella sua scala di valori.

Ma c'è un altro fondamentale aspetto che influisce sui **comportamenti**. Le persone operano non in isolamento ma in contesti dotati di loro leggi, norme, consuetudini.

Questo aspetto è costituito dalle **istituzioni** del caso. Se ci riferiamo ad un individuo come cittadino di un Paese, le istituzioni sono la Presidenza della Repubblica, il Parlamento, il Governo, i Codici Civile e Penale, ecc.. E chi può dubitare che ciò influisca sui comportamenti?

Se ci riferiamo ad un individuo come membro di una organizzazione, le istituzioni risultano essere la **struttura organizzativa** in termini di ruoli e responsabilità e le ulteriori soluzioni organizzative che si mettono in atto proprio per originare i comportamenti desiderati. Raggruppiamo queste ultime, costituite da una vasta gamma di soluzioni organizzative, sotto l'espressione "meccanismi operativi".

Graficamente:

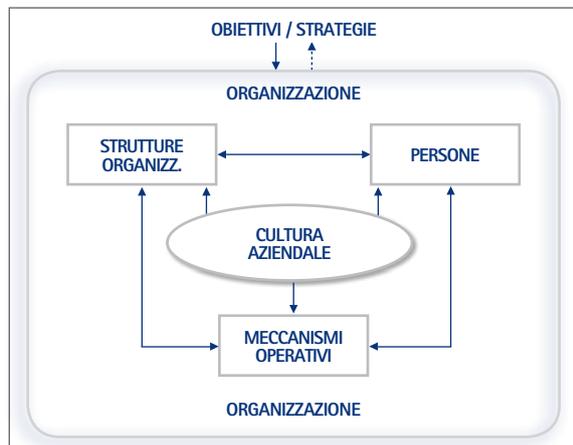


In sintesi, cos'è **organizzazione**?

*È il bilanciamento e l'ottimizzazione sistematici di persone, strutture organizzative e meccanismi operativi per realizzare gli obiettivi e le scelte strategiche.*

Il tutto è condizionato pesantemente da radici sottostanti rappresentate dalla **cultura** in essere.

Graficamente:



Sul piano teorico, dovrebbero essere gli obiettivi e le strategie che condizionano l'organizzazione (verso della freccia nel grafico dall'alto verso il basso).

Sul piano pratico, lo stato dell'organizzazione condiziona non meno gli obiettivi e le strategie affinché siano realistici alla luce del mutamento molto lento soprattutto della realtà delle persone (verso della freccia nel grafico dal basso verso l'alto).

Uno dei compiti principali di ogni Alta Direzione è quello di far coincidere entrambi i versi delle frecce in termini di piena coerenza di obiettivi, strategie e stato dell'organizzazione.

## LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La **struttura organizzativa** riflette la ripartizione dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito di un'organizzazione.

### Ruoli e Responsabilità

Come si devono definire i **ruoli** e le **responsabilità**? Ogni entità di un sistema organizzativo è non un "fine", un "tutto", ma solo un "mezzo", uno "strumento" rispetto al risultato complessivo. Tutte le entità devono avere come riferimento prioritario il cliente ed il bilancio, a cui si aggiungono le responsabilità specifiche, diverse e complementari, dell'entità operativa del caso. In sintesi, ogni entità operativa deve:

- contribuire concretamente al conseguimento degli obiettivi complessivi dell'istituzione di cui si tratta
- conseguire i propri obiettivi specifici.

Questi ultimi, da soli, sarebbero sufficienti solo in una realtà di *silos*.

In una squadra di calcio ben organizzata, la missione di un difensore (o di un centrocampista o di un attaccante) è quella non di "fare il difensore" ma di "vincere la partita ed il campionato (nel caso di

un'impresa il campionato equivale al conseguimento degli obiettivi di cliente e di bilancio), facendo il difensore". Altrimenti si confonde il mezzo con il fine.

Per questo un difensore deve sapere sfruttare le opportunità e segnare, pur non essendo un attaccante, oppure trasformarsi in centrocampista e/o aiutare il portiere se le esigenze del "gioco totale" lo richiedono. Lo stesso dicasi per gli altri ruoli.

**Responsabilità** significa **rispondere**.

Rispondere implica che sia chiaro a cosa.

In un'organizzazione coesistono le responsabilità individuale e collegiale.

La **responsabilità individuale** consiste nel conseguire gli obiettivi diretti e, contemporaneamente, nei confronti di se stessi, nel procurarsi sistematicamente conoscenze e competenze concretamente utili ed aggiornate (da impiego a vita a *impiegabilità* a vita).

La **responsabilità collegiale** consiste nel conseguimento efficace ed efficiente degli obiettivi e delle strategie complessivi delle istituzioni.

I ruoli e le responsabilità vanno descritti in modo finalizzato e sintetico, rifuggendo dal vecchio mansionario consistente, per ogni posizione, in una dettagliata elencazione dei compiti, condizionando in tal modo l'autonomia operativa discrezionale di ogni individuo.

Ecco, a titolo di esempio, la descrizione di un ruolo, ricavato da un'applicazione pratica, con riferimento ad un Responsabile Risorse Umane ed Organizzazione:

- "Contribuire concretamente alla definizione e al conseguimento degli obiettivi patrimoniali (di valore) economici, finanziari e di mercato dell'impresa assicurando
- un'organizzazione coerente e assimilata dagli interessati
  - un ottimale sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane
  - una cultura aziendale vincente a livello di massa critica
  - le professionalità necessarie all'azienda
  - un clima interno positivo ed una elevata motivazione
  - l'ottimale gestione delle relazioni sindacali
  - l'ottimale gestione degli aspetti contrattuali, previdenziali, tributari e amministrativi inerenti i rapporti di lavoro
  - l'ottimizzazione del rapporto costi-benefici dell'entità di competenza".

Per quanto concerne le istituzioni diverse dall'impresa, il discorso, con i debiti adattamenti, non cambia.

### Tipologie di strutture organizzative

Tradizionalmente, i **tipi di struttura organizzativa** sperimentati, in forma pura o mista, sono i seguenti:

- per **Funzioni**
- per **Divisioni**
- a **Matrice**
- a **base Holding**<sup>1</sup>.

Nessuno dei modelli strutturali finora ideati e sperimentati rappresenta la panacea: qualsiasi modello strutturale, se lasciato privo dei meccanismi operativi

<sup>1</sup> Si differenzia da quella per Divisioni perché le entità "sottostanti" hanno, tutte o in parte, una personalità giuridica propria.

## FILO LOGICO

Una valida organizzazione presuppone

- l'esistenza e l'assimilazione generale dei **Riferimenti Strategici Fondamentali**
- l'esistenza di un completo **Sistema di Governo**

Il tema "**Organizzazione**" viene trattato nella presente Lettera e nelle due successive

L'**organizzazione** serve per trasformare gli **obiettivi** in **risultati**

Ad eccezione degli obblighi di legge, le scelte organizzative sono tutte discrezionali: una buona o cattiva organizzazione è frutto di una buona o cattiva *leadership*, vale a dire di una elevata o mediocre competenza specifica

I risultati sono funzione delle caratteristiche (capacità, motivazione, valori) delle **persone**, della **struttura organizzativa** (definizione dei ruoli e delle responsabilità) e delle altre numerose soluzioni organizzative, che denominiamo "**meccanismi operativi**", che si mettono in atto per originare i comportamenti desiderati ai fini dei risultati

In sintesi, **organizzazione** è il **bilanciamento e l'ottimizzazione sistematici di persone, strutture organizzative e meccanismi operativi per realizzare gli obiettivi e le scelte strategiche**.  
Il tutto è condizionato pesantemente dalla **cultura** in essere

**Struttura organizzativa**

**Meccanismi operativi**  
L'argomento verrà trattato nella prossima Lettera Club

La **Struttura organizzativa** riflette la ripartizione dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito di un'organizzazione

Come si devono definire ruoli e responsabilità?

Ogni entità operativa deve:

- contribuire concretamente al conseguimento degli obiettivi complessivi dell'istituzione di cui si tratta
- conseguire i propri obiettivi specifici.

Questi ultimi, da soli, sarebbero sufficienti solo in una realtà di *silos*

Tradizionalmente i **tipi di Struttura organizzativa** sperimentati sono i seguenti:

- per **Funzioni**
- per **Divisioni**
- a **Matrice**
- a **base Holding**.

Tutti i tipi di struttura organizzativa finora sperimentati, se lasciati privi dei **meccanismi operativi**, risolvono alcuni problemi ma ne creano o ne lasciano insoluti altri. Pertanto, ogni struttura organizzativa deve essere accompagnata dagli opportuni meccanismi operativi che ne rappresentano i "correttivi" che le consentano di ben funzionare

Comun denominatore delle strutture organizzative tradizionali è un forte accento di **verticalità**. L'accelerazione dell'ambiente esterno e, più in generale, la globalizzazione hanno originato una spinta progressiva verso l'**orizzontalità**.

La Struttura per Funzioni, se lasciata sola, è caratterizzata:

- dai *silos*, da fasi parziali e da sforzi
- da mansioni semplici e processi complessi e avventurosi.

In un numero crescente di organizzazioni si è provveduto a quanto segue:

- riorganizzazione per processi **orizzontali integrati**, per fini, per risultati
- mansioni più complesse ma processi più semplici, ottimizzati

Per processi si intende un insieme di attività che coinvolgono più unità organizzative e finalizzate ad un unico risultato. Le Vendite possono essere un esempio di processo, dalla promozione iniziale all'incasso dei corrispettivi economici dai clienti

Più in generale, la **connettività** interattiva resa possibile dalle nuove tecnologie elimina ogni vincolo all'integrazione generale e spinge sempre più verso **organizzazioni a rete** e, ogniqualvolta rilevante, a **rete estesa**, vale a dire non limitata alle entità operative dell'istituzione ma con integrazione interattiva anche dei clienti, dei fornitori e di eventuali altri interlocutori sistematici ed importanti.

fondamentali, risolve alcuni problemi ma ne crea o ne lascia insoluti altri.

Esempi di problemi della **Struttura per Funzioni:**

- congestione al Vertice (unico livello ad avere una visione ed una responsabilità interfunzionali)
- mancanza di focalizzazione per *business*
- allungamento della struttura
- conflittualità interfunzionale e difficoltà nelle comunicazioni
- rigidità verso il cambiamento
- difficoltà ad avviare nuovi *business*
- limitato sviluppo manageriale delle persone
- difficoltà di successione al Vertice.

Esempi di problemi della **Struttura per Divisioni:**

- difficoltà di rapporti tra Divisioni e Funzioni centrali
  - difficoltà nel processo di destinazione delle risorse tra i *business*
  - duplicazione/moltiplicazione dei ruoli manageriali
  - incremento del personale e dei relativi costi complessivi
  - “parrocchialismo” divisionale
- e, nell’ambito di ciascuna Divisione, problemi analoghi a quelli della Struttura per Funzioni.

Esempi di problemi della **Struttura a Matrice:**

- duplicazione di responsabilità ed ambiguità
  - difficile equilibrio di peso reale tra i corresponsabili
  - elevato assorbimento dell’Alta Direzione per la gestione degli equilibri
  - pericoli di fratture nel sistema
- e, quando le dimensioni di riferimento includono Strutture per Funzioni e/o per Divisioni, problemi analoghi a quelli delle Strutture per Funzioni e/o per Divisioni.

Esempi di problemi della **Struttura a base Holding:**

- difficoltà legali all’ottimizzazione del Gruppo
- quelli di una Struttura per Divisioni, ulteriormente accentuati.

I problemi creati da ciascun tipo di struttura organizzativa possono e devono trovare adeguata soluzione attraverso i “**meccanismi operativi**” (questo argomento verrà sviluppato nella prossima Lettera Club). Pertanto, ogni struttura organizzativa deve essere

accompagnata dagli opportuni “complementi” e/o “correttivi” che le consentano di ben funzionare.

I meccanismi operativi devono essere studiati ed attivati contestualmente e coerentemente con la struttura organizzativa, rappresentando parti di un tutto armonico e non entità a sé stanti (come invece accade nella maggioranza delle situazioni reali).

Comun denominatore delle strutture organizzative tradizionali è un forte accento di *verticalità* (frammentazione delle fasi, frazionamento dei processi orizzontali, ecc.). Le esigenze derivanti dalla accelerazione dell’ambiente esterno e, più in generale, dalla globalizzazione hanno originato una spinta progressiva verso l’*orizzontalità* (finalizzazione agli scopi ultimi, integrazione delle fasi, appiattimento delle strutture).

In particolare la Struttura per Funzioni è caratterizzata:

- dai *silos*, da fasi parziali e da sforzi
- da mansioni semplici e processi complessi e avventurosi.

In un numero crescente di organizzazioni si è provveduto a quanto segue:

- riorganizzazione per processi orizzontali integrati, per fini, per risultati
- mansioni più complesse ma processi più semplici, ottimizzati.

Per processo si intende un insieme di attività che coinvolgono più unità organizzative e finalizzate ad un unico risultato.

Le Vendite possono essere un esempio di processo, dalla promozione iniziale all’incasso dei corrispettivi economici dai clienti.

Un processo si definisce critico quando il suo risultato ha un valore significativo per il cliente/consumatore e/o per il bilancio.

Le unità operative si tramutano da entità funzionali a *team* di processo.

Più in generale, la **connettività** interattiva resa possibile dalle nuove tecnologie elimina ogni vincolo all’integrazione generale e spinge sempre più verso **organizzazioni a rete** e, ogniqualevolta rilevante, **a rete estesa**, vale a dire non limitata alle entità operative dell’istituzione ma con integrazione interattiva anche dei clienti, dei fornitori e di eventuali altri interlocutori sistematici ed importanti.

La prossima Lettera tratterà il tema “Organizzazione – seconda parte”.

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell’ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere “depositari del verbo”. Al fine di essere utili al nostro Paese e all’Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a [letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu). Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all’indirizzo e-mail [club@ambrosetti.eu](mailto:club@ambrosetti.eu) o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO VI  
NUMERO 37  
Lettera Club  
The European House  
Ambrosetti, 2011  
Tutti i diritti sono riservati.  
DIRETTORE RESPONSABILE:  
Nino Ciravegna  
Stampa: TFM - Via San Pio da Pietralcina, 15/17 - 20010 Pogliano Milanese

REDAZIONE:  
The European House  
Ambrosetti S.p.A.  
Via F. Albani, 21  
20149 Milano  
Tel. +39 02 46753 1  
Fax +39 02 46753 333  
Per informazioni:  
[letteraclub@ambrosetti.eu](mailto:letteraclub@ambrosetti.eu)  
Registrazione presso il Tribunale di Milano  
N° 493 del 20.07.06

