

Da organizzazione per funzione ad organizzazione per processo

In molte aziende la struttura organizzativa è basata sui tradizionali reparti funzionali, dove tutti i dipendenti che svolgono la stessa funzione sono raccolti nello stesso dipartimento, o divisione, o reparto. In generale queste divisioni sono: gli acquisti, la produzione, ricerca e sviluppo, distribuzione, marketing, vendita, finanza, risorse umane.

Questo tipo di struttura comporta una subottimizzazione in conseguenza del fatto che ciascun reparto, naturalmente, persegue solo i propri obiettivi e vantaggi. La situazione è ancora peggiore quando l'azienda utilizza in modo stretto il Management by Results, o by Objective, o by Terror, come è stato definito qualche anno fa. L'applicazione del Management by Results ha spesso la conseguenza della nascita, all'interno della Azienda, di Centri di Profitto e di scambi fittizi di addebiti interni. Altra conseguenza è una organizzazione burocratica ed a molti livelli.

In una organizzazione strutturata per funzione le persone vengono reclutate per le diverse divisioni ed, in generale, svolgono tutta la loro carriera nella stessa divisione funzionale. Quando si riceve un ordine da un cliente ciascuna divisione svolge la propria funzione: l'ordine viene preso dalla divisione vendite, viene poi trasferito al reparto produzione, la materia prima viene quindi acquistata dall'ufficio acquisti, il prodotto viene quindi fabbricato e spedito al cliente dall'ufficio logistica, l'ufficio contabilità clienti emette la fattura e si occupa dell'incasso, l'ufficio contabilità fornitori riceve la fattura dei fornitori e provvede al pagamento, l'ufficio post-vendita si occuperà dell'assistenza. Questo modello organizzativo è molto comune e, forse, è per questo motivo che non viene generalmente messo in discussione.

E' possibile mostrare alcuni esempi di valori per aziende orientate alla organizzazione funzionale e per quelle orientate alla organizzazione per processo. Si tratta naturalmente di valori estremi e molte aziende si trovano nella fascia intermedia.

Table 1: Esempi di valori estremi

Struttura funzionale	Struttura per processo
I dipendenti sono il problema	Il processo è il problema
I dipendenti devono operare	I collaboratori hanno bisogni sociali
Fare il loro lavoro	Fanno in modo che le cose vengano portate a termine
Capire quello che fanno	Consapevoli del contributo del proprio lavoro al processo
Gestire le persone	Gestire il processo
Cambiare i dipendenti	Cambiare i processi
C'è sempre qualcuno migliore	Il processo può sempre essere migliorato
Motivare i dipendenti	Superare gli ostacoli
Gestire i dipendenti	Sviluppare le persone
Non credere a nessuno	Cooperare per raggiungere obiettivi comuni
Chi ha fatto qualcosa di sbagliato?	Che cosa ha permesso che ci fosse un errore
Correggere gli errori	Far diminuire le variazioni
I risultati economici a breve influenzano le decisioni	Orientamento al cliente

I clienti valutano le performance dell'azienda non verticalmente, ma orizzontalmente. I clienti non sono interessati a sapere di quale divisione dell'azienda è la responsabilità di un difetto di un prodotto o di un disservizio. Si dice generalmente che l'impresa organizzata per funzioni è costruita per servire il management, mentre l'impresa orientata al processo serve al cliente.

Prima o poi le aziende dovranno convincersi che è necessario cambiare il proprio approccio e quindi la propria organizzazione. L'orientamento al processo è necessario se si vuole sopravvivere in un mercato sempre più competitivo. Sono sempre meno le opportunità di fare affari in un mercato di nicchia e il rischio è che la nicchia si trasformi in tomba. In conclusione la domanda non è se cambiare, ma come cambiare.

Giuseppe Monti

