



CO-PROGETTAZIONE: ATTORI DIVERSI, PERCORSO COMUNE



Chi siamo

EOS Management Consulting

- **COSA:** consulenza organizzativa e **Change Management:** «facciamo accadere ciò che è stato deciso a livello **strategico** e che non avviene naturalmente».
- **COME:**
 - integrazione tra prospettiva **organizzativa** e prospettiva **People**
 - "intreccio" tra **modelli rigorosi** (mondo accademico) e **attenzione alle specificità aziendali** + **pragmatismo** (mondo professionale);
- **CHI:** persone **experienced**, "educate" a mettere al centro ciò che è **davvero utile al cliente**.



Talent Decisions

- **COSA:** **People Development** e **Talent Management:** «è il **comportamento organizzativo** delle persone che fa accadere la cose».
- **COME:**
 - **integrazione** tra la **prospettiva organizzativa** (cosa serve?) e la **prospettiva psicologica/People** (come lo trovo/lo supporto/lo indirizzo?);
 - **approcci modulari**, utilizzo di **metodologie proprietarie** e **strumenti internazionalmente riconosciuti**.
- **CHI:** persone con competenze **approfondite** e **multidisciplinari**



Chi siamo



Glasford International Italy
executive search consultants



Talent Decisions



Indice

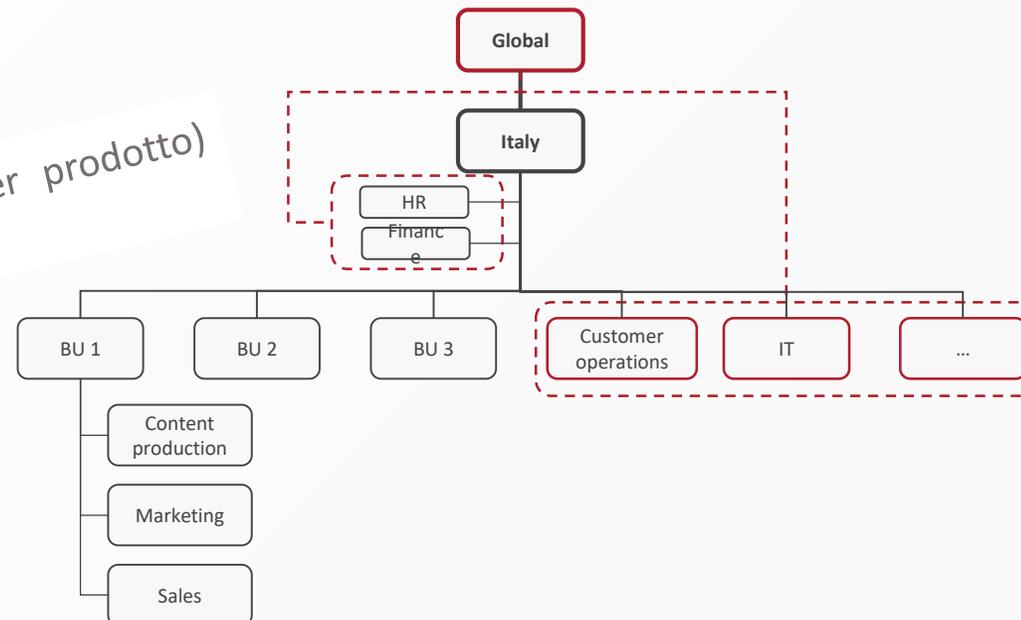
1. L'azienda
2. Le criticità e le fasi dell'intervento
3. Le dinamiche tra gli attori
4. Come intervenire?
5. Valutazione di assetti alternativi
6. L'organizzazione target: trasformazione in logica funzionale
7. Che cosa abbiamo imparato?

1. L'azienda

L'AZIENDA

- L'Azienda fa parte di un gruppo internazionale leader a livello globale nella fornitura di soluzioni di informazione e software
- Le attività hanno avuto un significativo incremento per l'**acquisizione** di realtà operanti negli stessi settori
- La Direzione ha avviato la **revisione dei prodotti**, per una *customer experience* superiore (*one digital Platform*)
- Il «**go to market**» viene valutato come **troppo costoso e frammentato** (parziale integrazione realtà acquisite)

Struttura divisionale (per prodotto)
con funzioni accentrate





2. Le criticità e le fasi dell'intervento

LE CRITICITA'

- **Complessità di coordinamento/ingaggio** nello sviluppo di contenuti trasversali
- **Potenziale perdita di economie di scala** (es. content production)
- **Overlap dei canali/reti di vendita**
- **Complessità dei processi di budgeting/forecast**

LE FASI DELL'INTERVENTO

FASE 1: **struttura organizzativa invariata** (divisionale con funzioni accentrate) + lancio **macro progetti inter-funzionali**

La **sovrapposizione** della **logica organizzativa di progetto** a quella di **struttura divisionale** si rivela **non efficace** e fonte di **confusione** circa le reali priorità

FASE 2: **modifica** della **struttura organizzativa** (*sentiment* circa le linee guida da seguire)

3. Le dinamiche tra gli attori



- Emersione e raccolta delle informazioni
- Analisi ed elaborazione ipotesi di assetti alternativi
- Creazione *consensus*, in presenza di percezione di «regressività organizzativa» (resistenze)

4. Come intervenire?

CO-PROGETTAZIONE

- Utilizzo di una **metodologia** che **supporti** il processo di **co-progettazione** (brainstorming, razionalizzazione, valutazione)
- Ricorso a **Workshop** per la **generazione** di una **soluzione target** e la **creazione** di **consensus**



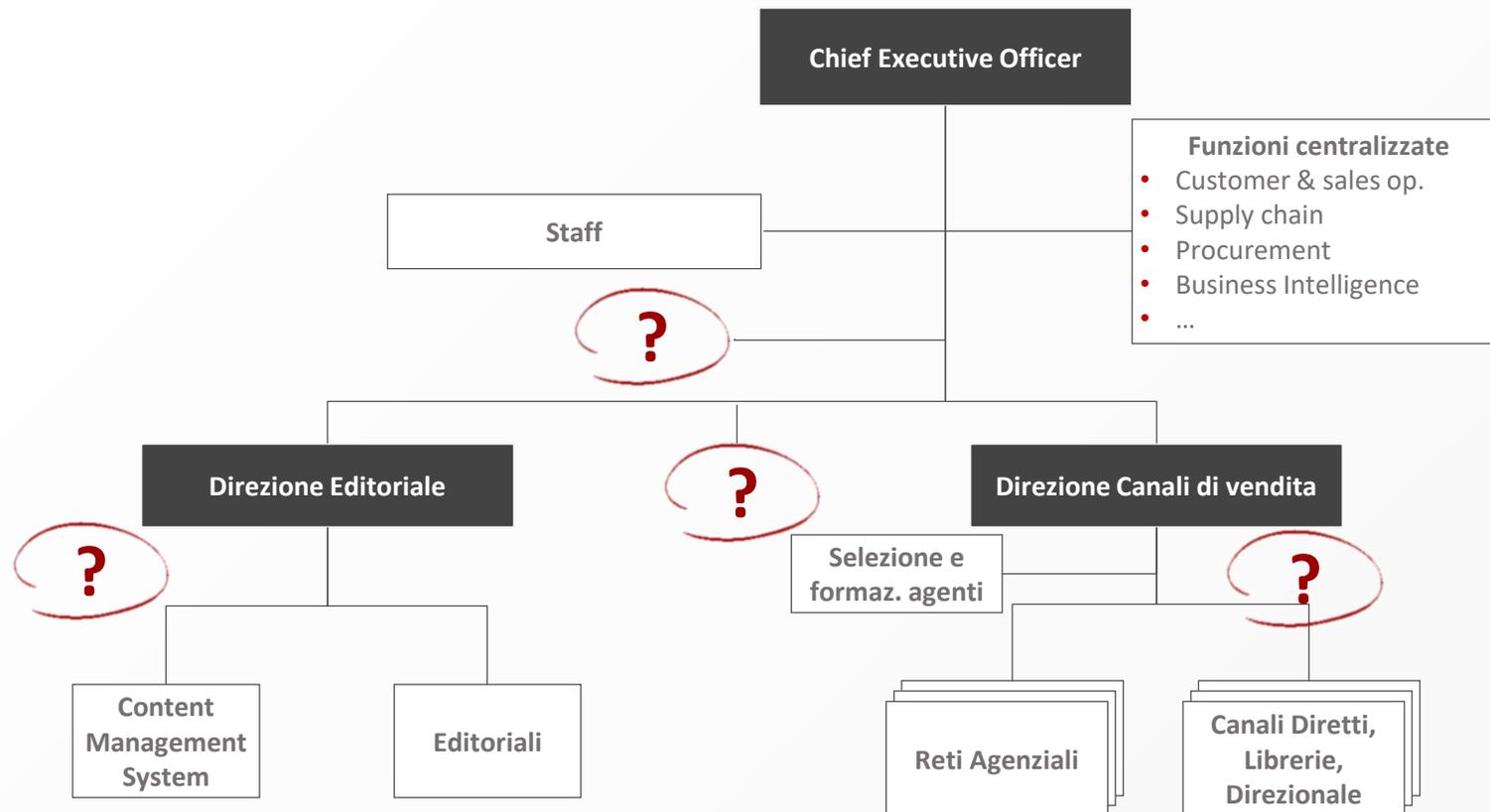


5.Valutazione di assetti alternativi

ESEMPIO

| <i>Criteri di valutazione</i> | Scenario A | Scenario B | Scenario n |
|---|--|------------|------------|
| Focalizzazione sul segmento di mercato | <p><i>Da completare durante la sessione di WS</i></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Elevata efficacia</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Media efficacia con ambiti di miglioramento</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Efficacia ridotta/nulla</p> </div> </div> | | |
| Accountability delle risorse | | | |
| Meccanismi di coordinamento | | | |
| Efficienza sui processi operativi | | | |
| Flessibilità e innovazione | | | |
| Realizzabilità del modello | | | |

6. L'organizzazione target: trasformazione in logica funzionale



! Non esiste un ciclo di vita determinato delle strutture:
passare da divisionale a funzionale si può!

Dove si collocano le principali
responsabilità del **Marketing?**



7. Che cosa abbiamo imparato?

A
Z
.
C
O
M
P
L
E
S
S
E

- il **Top Management deve** esprimere una linea guida organizzativa ma **non può** definire e decidere tutta la struttura

- Il **Management Operativo deve** essere protagonista della progettazione perché:
 - depositario di profonde conoscenze dei processi e delle interdipendenze
 - la partecipazione attiva permette il confronto con punti di vista diversi e favorisce la «maturazione» e l'accettazione del cambiamento, in particolare quando il ruolo futuro ipotizzato appare poco *appealing*

- Gli **Esperti devono**:
 - validare (oppure NO!) il *sentiment* del Top Management
 - vagliare e valorizzare il contributo del Management Operativo, "formandolo" al metodo organizzativo (co-design)
 - sviluppare e proporre soluzioni, attingendo a modelli consolidati ma pronti a recepire soluzioni eterodosse efficaci e condivise