

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA
(CAP. 8 - F. Fontana, M. Caroli, Economia e
gestione delle imprese 5/ed, McGraw-Hill
Education, 2017, Cap. 8, pp. 247-294)

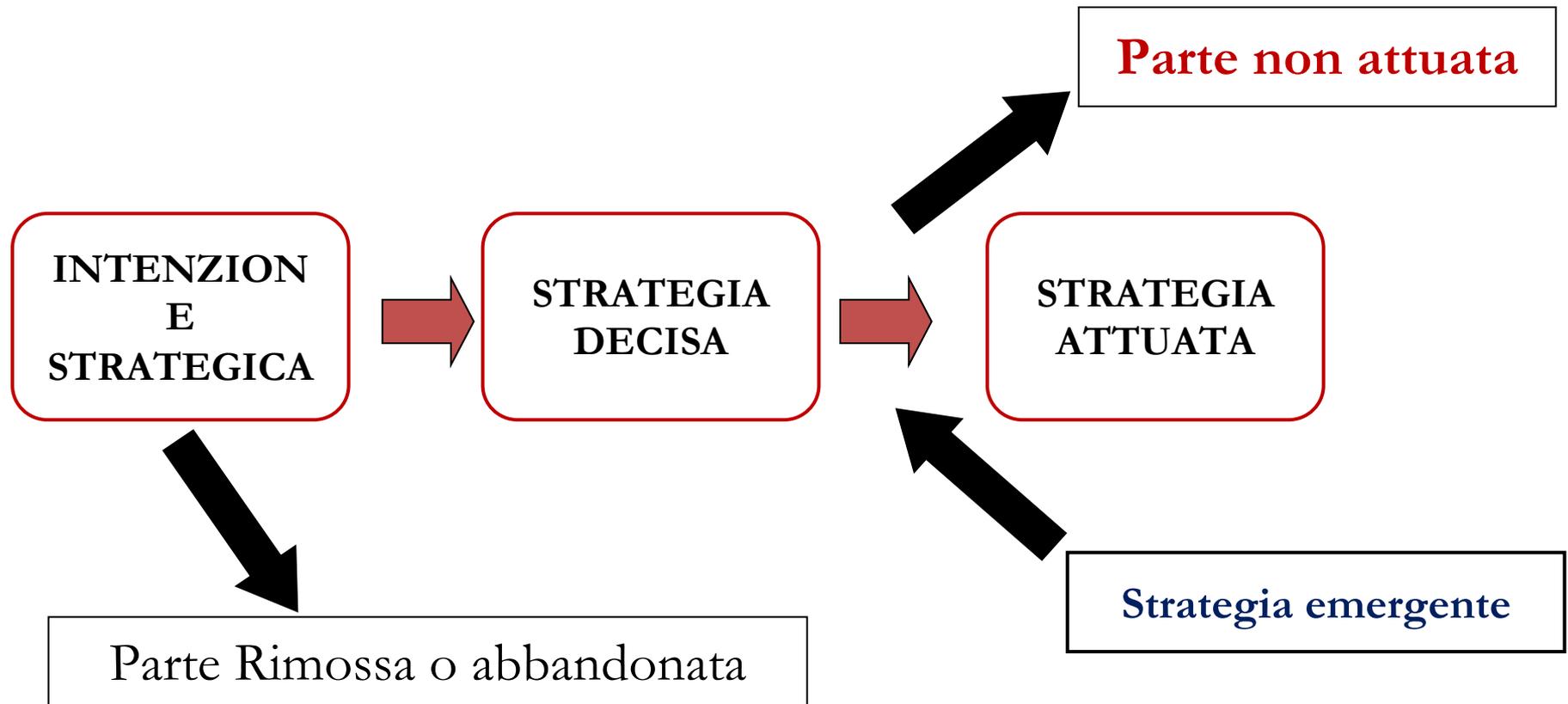
Unit 6

Il sistema organizzativo aziendale

Risultante dell'interazione dinamica tra i seguenti elementi:

- 1) Strategie e orientamenti di fondo;
- 2) Strutture e ruoli;
- 3) Risorse Umane;
- 4) Meccanismi operativi;
- 5) Tecnologie.

Il percorso strategico per la formazione della strategia



Fonte: Mintzberg, 1987.

La struttura strategica, le strategie e la progettazione organizzativa

L'analisi strategica come punto di partenza, a **due livelli**:

- 1) Corporate;
- 2) Business.

Le diverse tipologie di **SBU** rilevanti per la progettazione organizzativa:

- 1) Core Business;
- 2) Business Cerniera;
- 3) Business Captive.



Analisi strategica delle SBU e delle interdipendenze

Le determinanti delle scelte di progettazione organizzativa

I bisogni strutturali emersi in fase di analisi strategica orientano le scelte di progettazione organizzativa attraverso:

- 1) l'individuazione delle diverse **combinazioni di caratteristiche organizzative**;
- 2) la definizione della **forma organizzativa più idonea**;
- 3) l'analisi delle **interazioni** tra la struttura organizzativa e gli altri aspetti del sistema organizzativo aziendale.

La struttura organizzativa

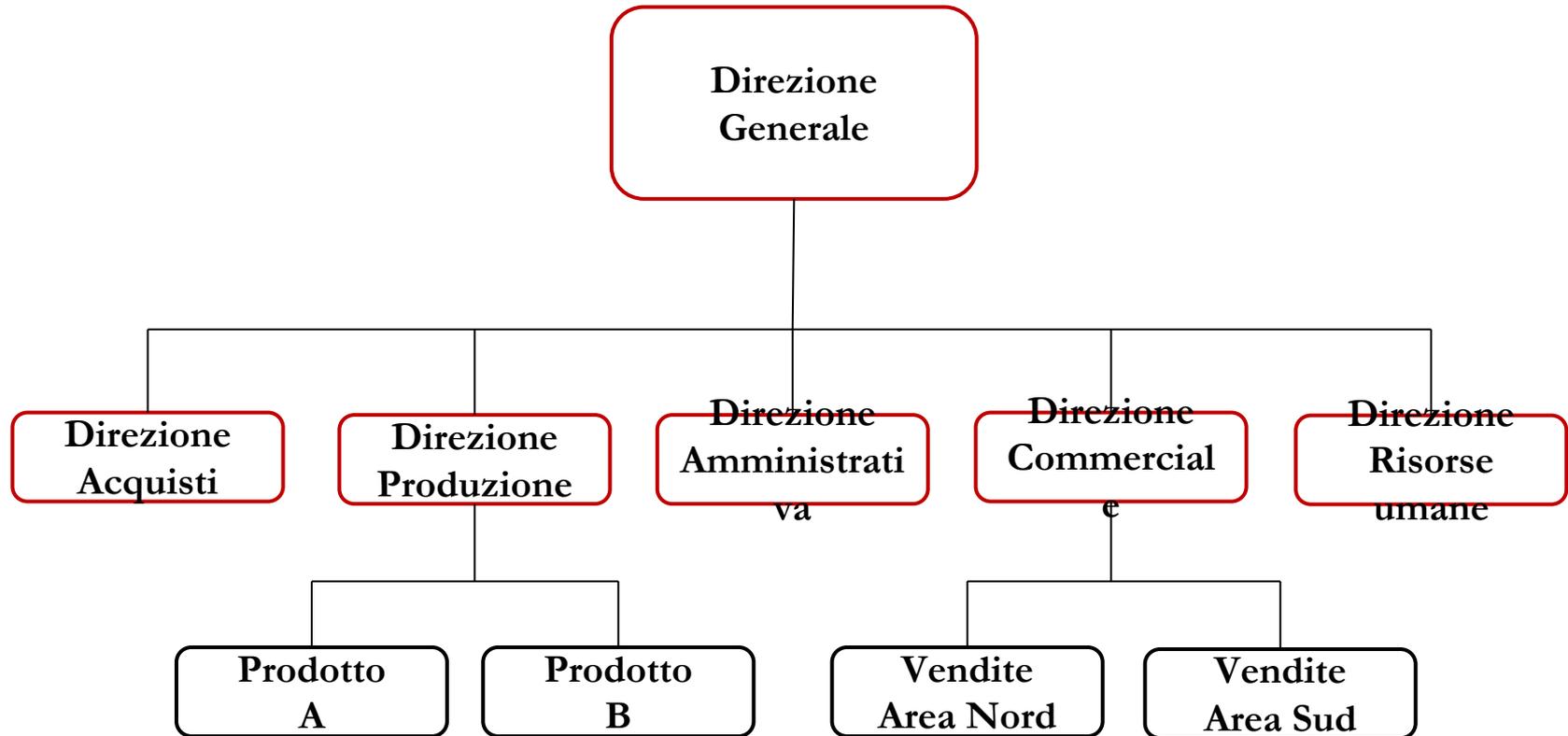
- 1) Definisce il raggruppamento delle **attività** dell'impresa in **posizioni organizzative**.
- 2) Viene rappresentata nell'organigramma.
- 3) La scelta del modello dipende da (approccio contingente):
 - a) La **dimensione** aziendale;
 - b) La situazione **prodotto-mercati**;
 - c) La **tecnologia**;
 - d) La struttura e la dinamica dell'**ambiente**;
 - e) Le **strategie** adottate.

La struttura organizzativa

- 1) L'**adeguatezza della struttura** organizzativa deve essere valutata facendo riferimento a:
 - a) l'efficienza;
 - b) l'elasticità operativa;
 - c) l'elasticità strategica;
 - d) l'elasticità strutturale.

- 2) Tre **modelli organizzativi** di riferimento:
 - a) funzionale (forma U);
 - b) multidivisionale (forma a M);
 - c) holding (forma a H).

Il modello funzionale



Il modello funzionale



Organigramma *Struttura Funzionale*



Il modello funzionale

- 1) Elevata **specializzazione** funzionale.
- 2) Elevata **rigidità** strutturale.
- 3) Elevata **efficacia ed efficienza** in caso di:
 - a) modeste dimensioni aziendali;
 - b) bassa differenziazione di prodotto e a lungo ciclo di vita;
 - c) tecnologia stabile;
 - d) ambiente stabile;
 - e) strategie basate sullo sviluppo in mercati preesistenti e sulla penetrazione in nuovi.
- 4) Metodi di **attenuazione** della rigidità funzionale.

Il modello multidivisionale

Coca-Cola



Il modello multidivisionale

- 1) Elevata **autonomia** delle divisioni.
- 2) Elevata **elasticità** operativa.
- 3) Elevata **efficacia ed efficienza** in caso di:
 - a) crescita delle dimensioni aziendali;
 - b) proliferazione di prodotti/servizi;
 - c) sviluppo tecnologico;
 - d) ambienti competitivi tendenzialmente instabili;
 - e) strategie di differenziazione.
- 4) Grado di **divisionalizzazione** e strutture centrali.

Il modello multidivisionale

La condivisione delle attività può essere sostenuta secondo due soluzioni:

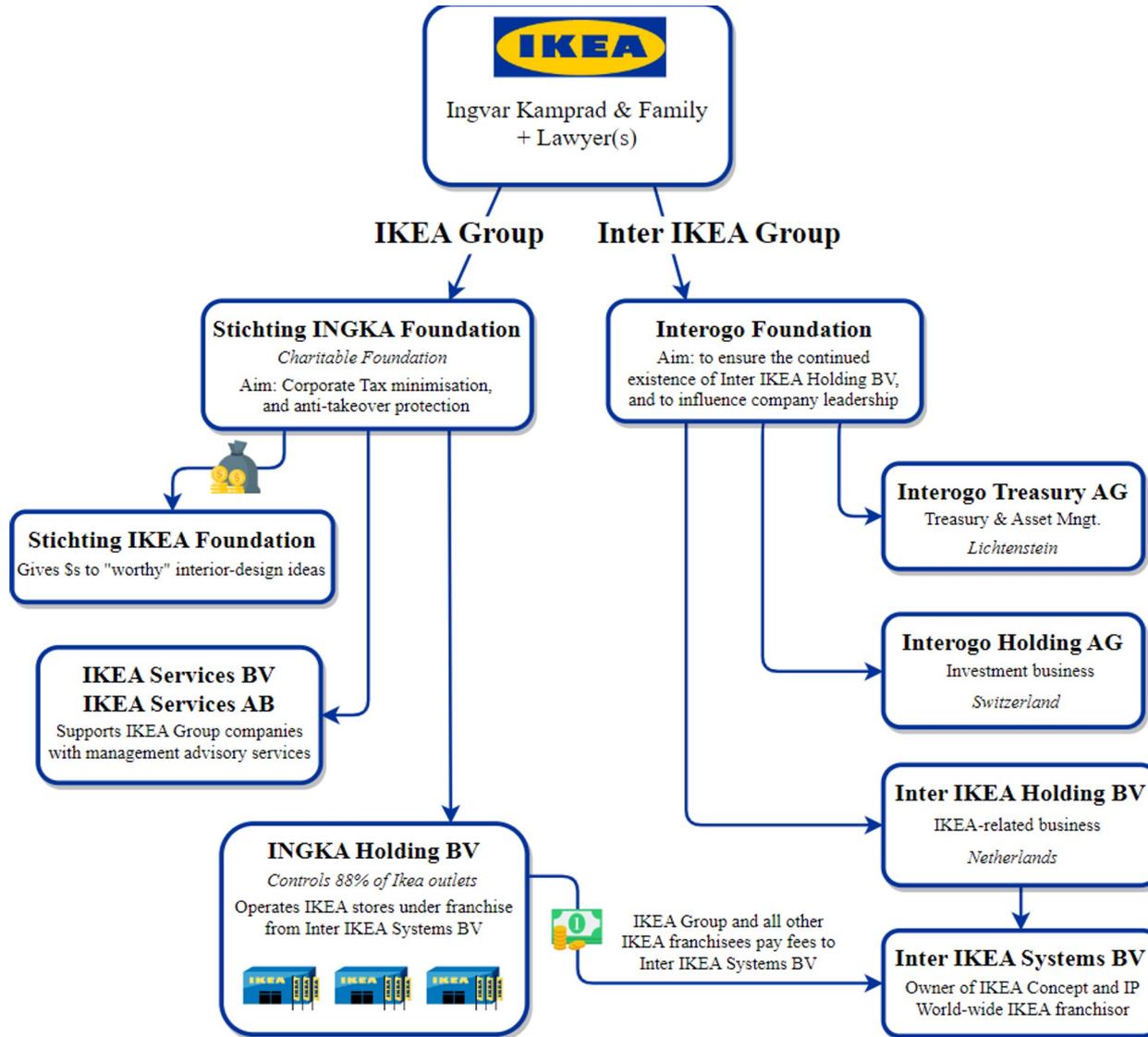
- 1) Creazione di **Direzioni Centrali** che operano a livello **corporate**; nel caso si tratti di un **attività di supporto** della catena del valore;
- 2) Creazione di una divisione **autonoma** o Direzione Centrale di Servizio, nel caso in cui si proceda alla **condivisione di attività operative**.

Il modello multidivisionale

Le divisioni possono assumere, in funzione della **complessità** della struttura organizzativa, dell'**articolazione** della **struttura strategica**, del grado di divisionalizzazione, **diverse** configurazioni:

| Divisione | Società operativa | Finanziaria di gestione o capogruppo |
|--|--|--|
| Unità organizzativa senza autonomia giuridica | Azienda con propria autonomia gestionale e giuridica che fa capo alle strutture direzionali di una Holding capogruppo o finanziaria di gestione | Gestisce segmenti di attività correlati o comunque omogenei, appartenente a sua volta a una holding o ente di gestione |

Il modello a holding



Il modello a holding

Due soluzioni a seconda del ruolo svolto dalla capogruppo:

- 1) Finanziaria di gestione;
- 2) Caposettore-capogruppo.

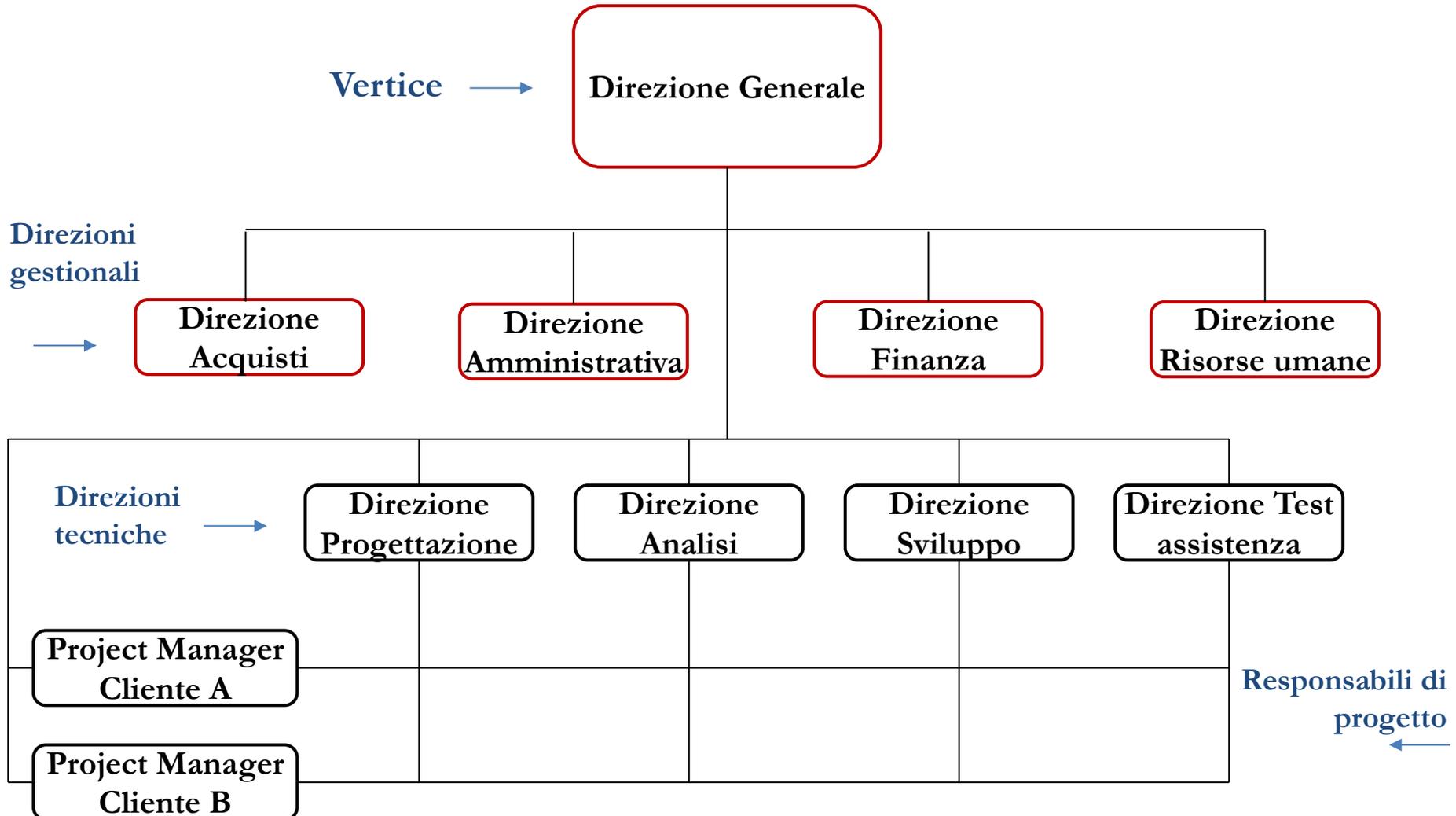
| | | |
|--|---|----------------------------------|
| Raggruppamento di aziende |  | Holding di gestione |
| Raggruppamento di aziende e divisioni |  | Holding capogruppo |
| Raggruppamento di settori |  | Azienda |
| Settore di business |  | Responsabile di settore o gruppo |
| Unità di business |  | Divisione |
| Prodotto mercato |  | Unità di prodotto-mercato |

Le strutture matriciali

- 1) **Articolazioni organizzative** secondo due o più dimensioni:
 - a) unità di business-funzione;
 - b) progetto-funzione;
 - c) funzione-prodotto.

- 2) **Unità organizzative** di due tipologie:
 - a) operative;
 - b) di supporto.

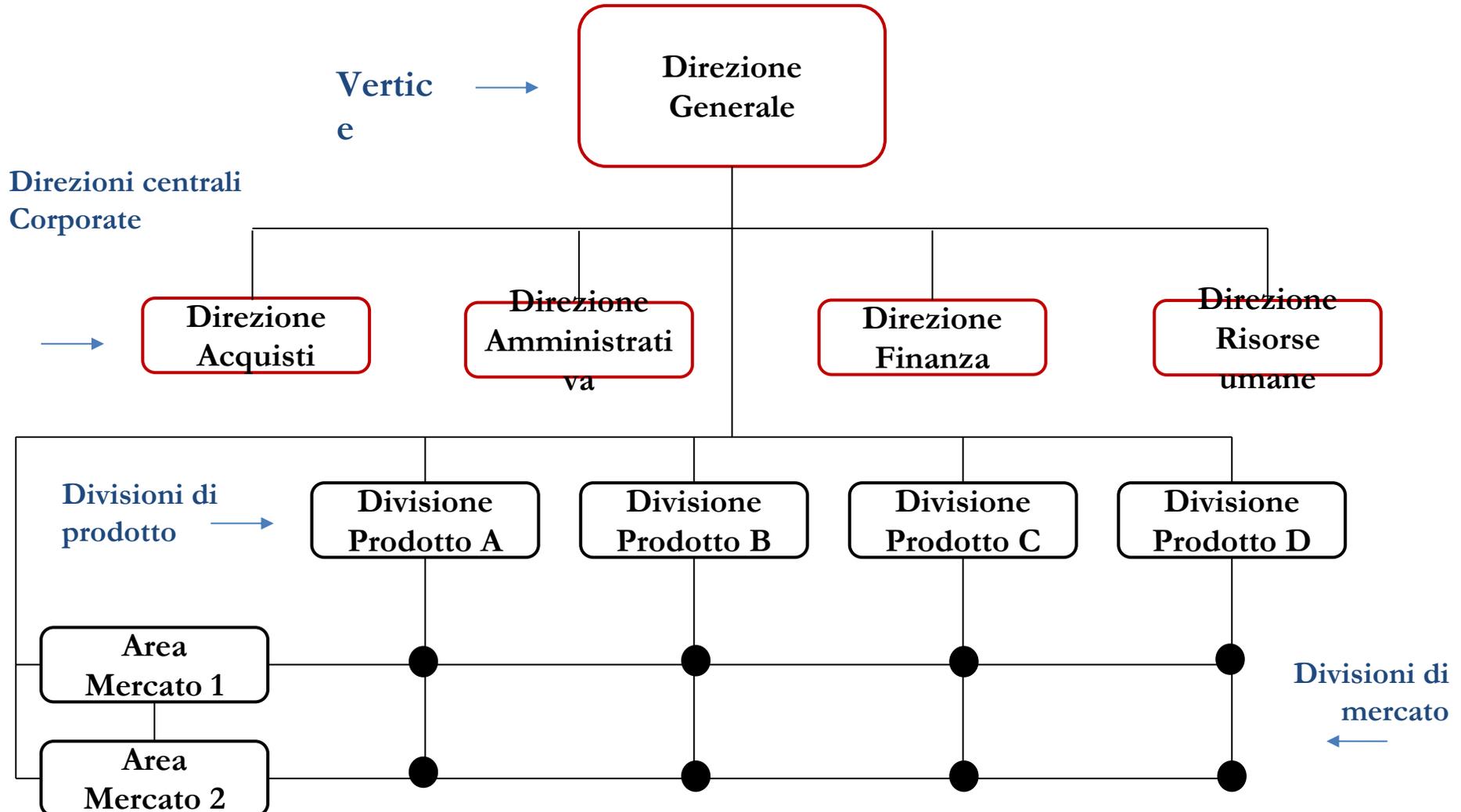
La struttura per progetti



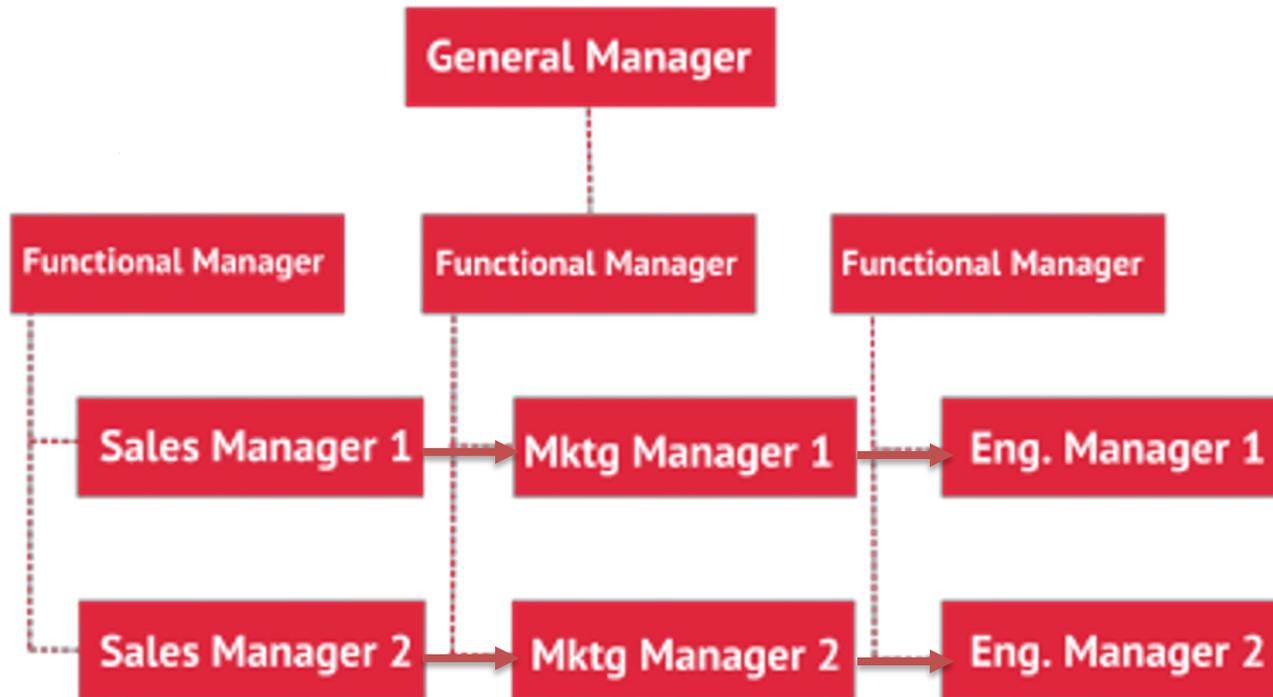
La struttura per progetti

- 1) **Struttura funzionale** di base (**permanente**) e una **struttura temporanea per progetti**.
- 2) Opera **efficacemente** al verificarsi delle seguenti condizioni:
 - a) dimensioni medio-grandi;
 - b) Prodotti a brevissimo ciclo di vita;
 - c) Prodotti che rispondono a specifiche esigenze della clientela;
 - d) Elevato fatturato unitario dei progetti;
 - e) Innovazione continua;
 - f) Strategie di segmentazione e forte differenziazione.
- 3) Ruolo centrale del **capo-progetto**.

La struttura a matrice



La struttura a matrice



La struttura a matrice

- 1) Ripartisce le **responsabilità organizzative** mediante la definizione di una **matrice di responsabilità** attraverso l'adozione di due (o più) criteri di specializzazione.
- 2) Rappresenta la **soluzione** organizzativa **più efficace** al verificarsi delle seguenti condizioni:
 - a) dimensioni medio-grandi;
 - b) prodotti a breve ciclo di vita;
 - c) necessità di svolgere attività interne di sviluppo tecnologico;
 - d) strategie di segmentazione e forte differenziazione.
- 3) Può essere considerata come una **evoluzione** della struttura **divisionale o a holding**.

Le strutture reticolari

1) La rete **interna**:

- a) Meccanismi organizzativi non codificati;
- b) La logica a rete.

2) La rete **esterna**:

- a) Esternalizzazione (outsourcing) controllata di attività lungo la catena del valore dovuta a: l'impossibilità dei sistemi organizzativi di adattarsi flessibilmente all'incertezza esogena e/o legata al fatto che in alcuni anelli della catena è più conveniente il ricorso al mercato.

Le strutture reticolari

Le reti per l'innovazione nascono dall'esigenza delle imprese di **cooperare** nello sviluppo di nuove tecnologie.

Lo sviluppo di network tecnologici generano **benefici comuni** i cui elementi caratteristici sono:

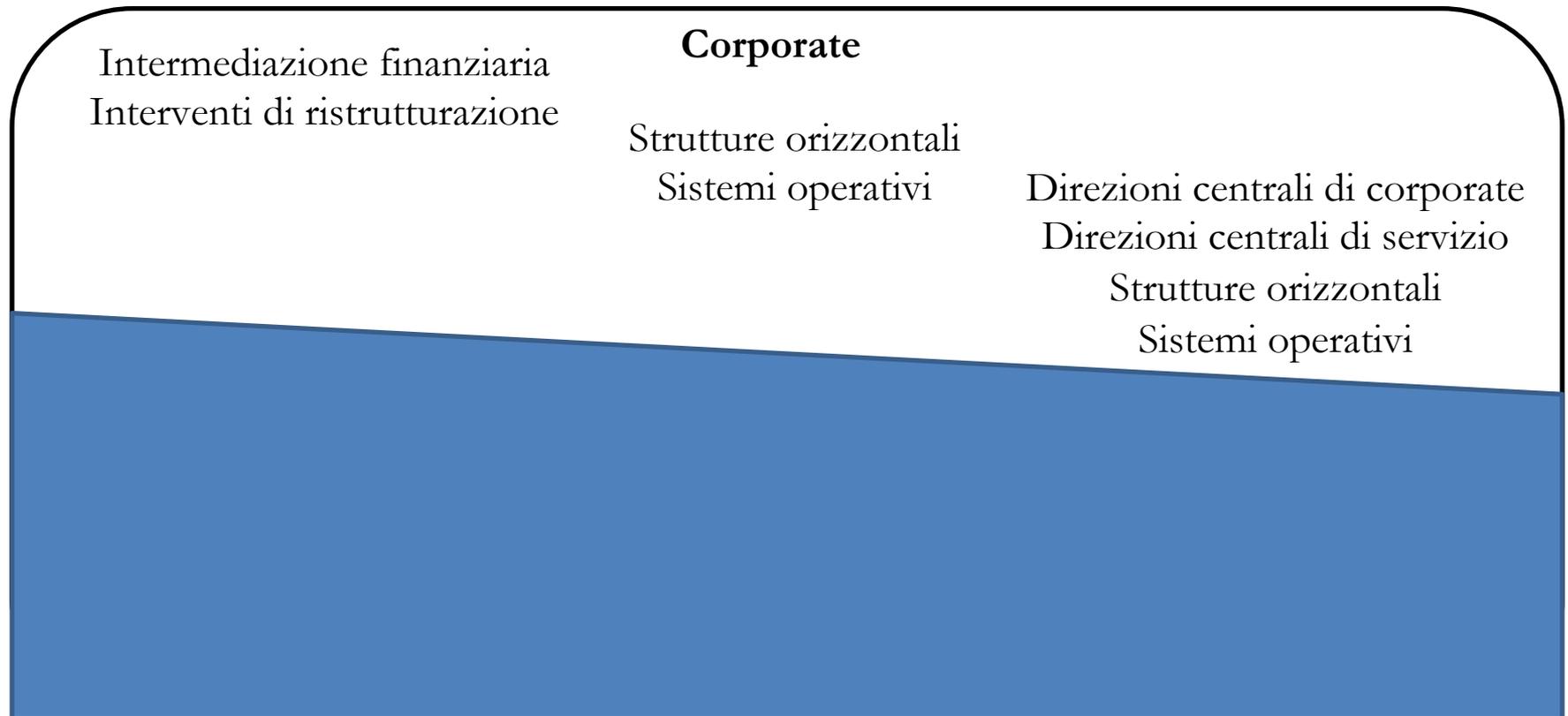
- 1) Economie di Scala;
- 2) Condivisione di costi e rischi;
- 3) Sviluppo di capitale relazionale;
- 4) Separazione e trasferimento.

Le soluzioni organizzative per l'attuazione delle strategie di corporate

- 1) Valorizzazione delle **interdipendenze**.

- 2) Strutture orizzontali e **meccanismi di coordinamento**:
 - a) Unità di pianificazione strategica;
 - b) Il Comitato Strategico;
 - c) I settori o gruppi;
 - d) I comitati di attenzione al mercato;
 - e) Il Sistema di pianificazione strategica;
 - f) Le procedure organizzative interdivisionali.

Il ruolo delle strutture di Corporate nell'attuazione delle strategie di diversificazione



Diversificazione
Conglomerale

Diversificazione
non strettamente correlata

Diversificazione
correlata

Il ruolo delle strutture di Corporate nell'attuazione delle strategie di diversificazione

- Le SBU acquisite presentano **irrilevanti** connessioni tecnologiche o di mercato con le attività dell'impresa acquirente.

- La diversificazione debolmente correlata consiste nella possibilità di **realizzare economie di scope** attraverso la **condivisione di risorse** intangibili o attività di supporto tra i business tradizionali e l'oggetto di diversificazione.

- La diversificazione strettamente correlata si ha con lo sviluppo interno o con l'acquisizione di **business complementari** a quelli **già esistenti** nell'impresa, caratterizzati da **intense interrelazioni** con le rispettive catene del valore.

Gli ostacoli organizzativi all'implementazione delle strategie di diversificazione

La mancata realizzazione delle interrelazioni può dipendere da:

- 1) Scelta deliberata della corporate;
- 2) Carenze nelle strategie di corporate;
- 3) Inadeguatezza del modello organizzativo;
- 4) Costi eccessivamente elevati;
- 5) Resistenza delle SBU a causa di:
 - a) **Diversità** nei contesti **organizzativi**;
 - b) **Assenza di una cultura** di corporate;
 - c) **Asimmetria** nei benefici;
 - d) **Vincoli** imposti dalle divisioni;
 - e) **Resistenze**;
 - f) **Sistemi di incentivazione**.