
UNIT 5

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

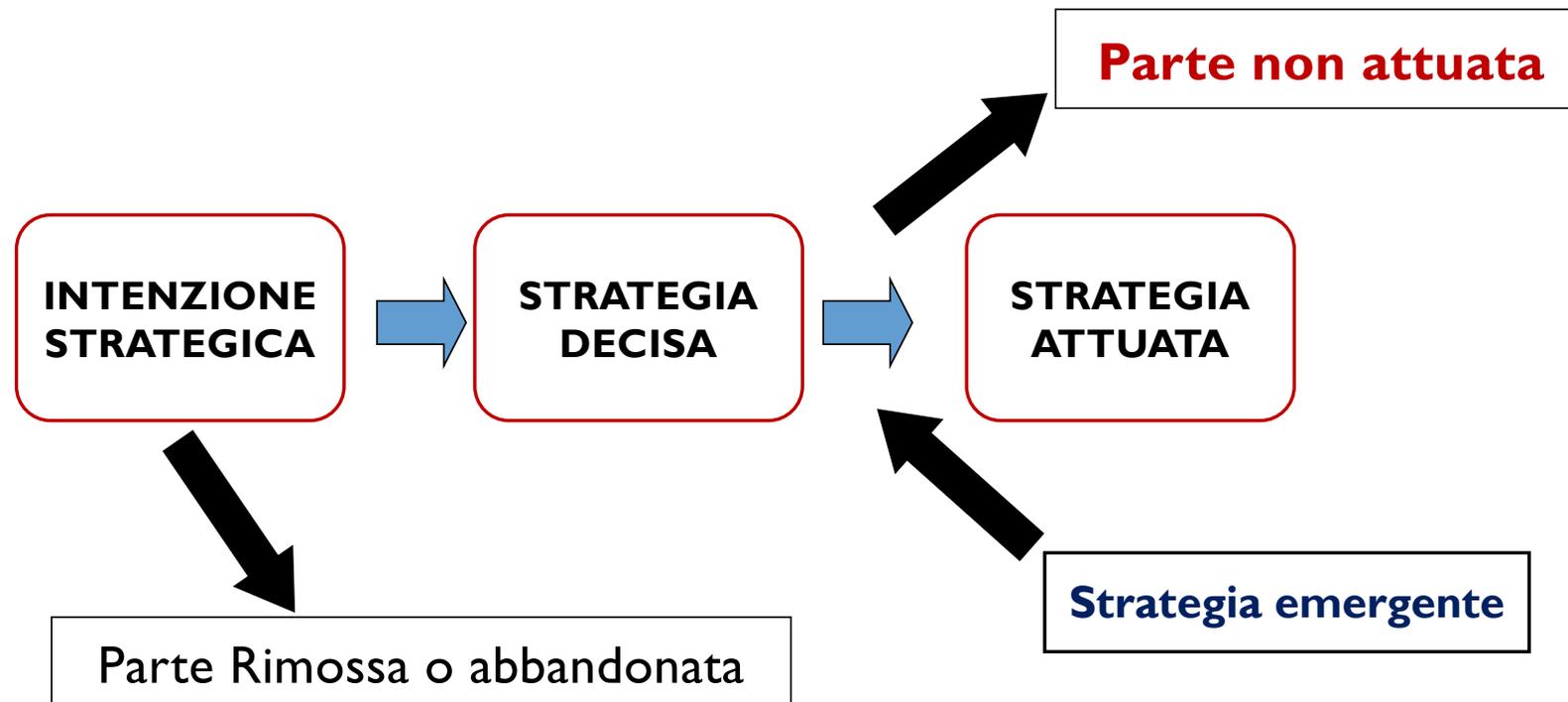
CAP.VIII - F. FONTANA, M. CAROLI, ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE 5/ED, MCGRAW-HILL
EDUCATION, 2017, PP. 247-294

IL SISTEMA ORGANIZZATIVO AZIENDALE

Risultante dell'interazione dinamica tra i seguenti elementi:

- Strategie e orientamenti di fondo
- Strutture e ruoli
- Risorse Umane
- Meccanismi operativi
- Tecnologie

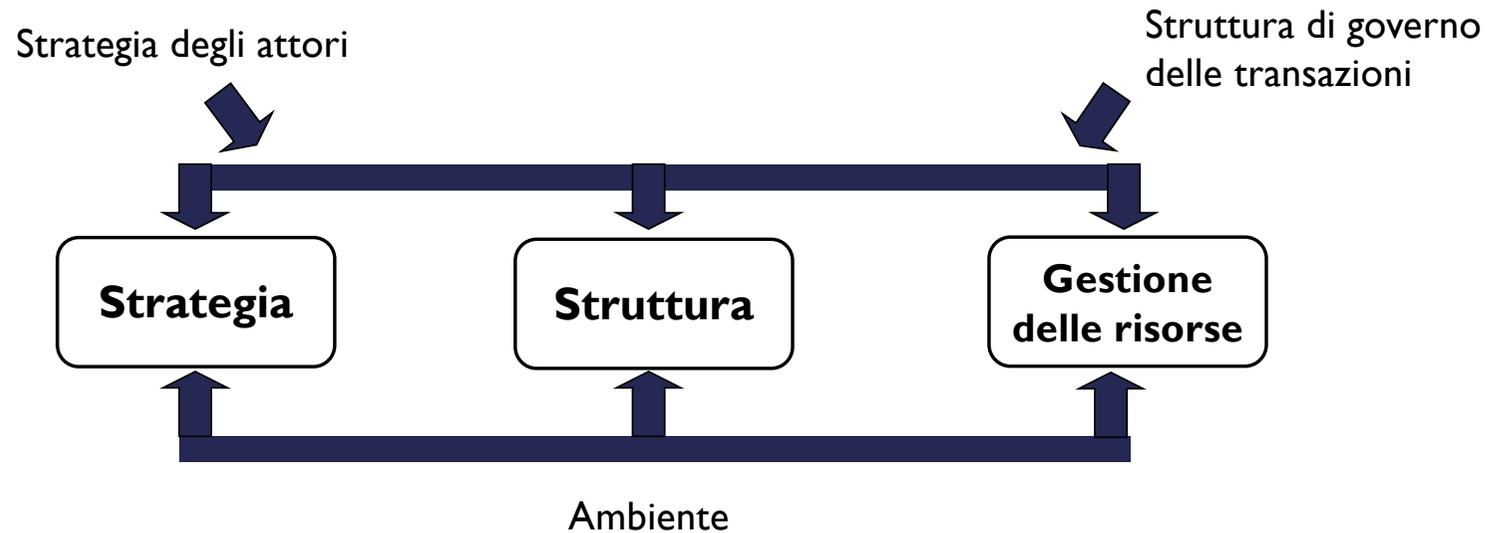
IL PERCORSO STRATEGICO PER LA FORMAZIONE DELLA STRATEGIA



Fonte: Mintzberg, 1987.

ALCUNI ASPETTI DA CHIARIRE

1. Relazione tra progettazione organizzativa e sostenibilità del vantaggio competitivo
2. Strategie e risorse umane



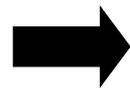
LA STRUTTURA STRATEGICA, LE STRATEGIE E LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVO

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

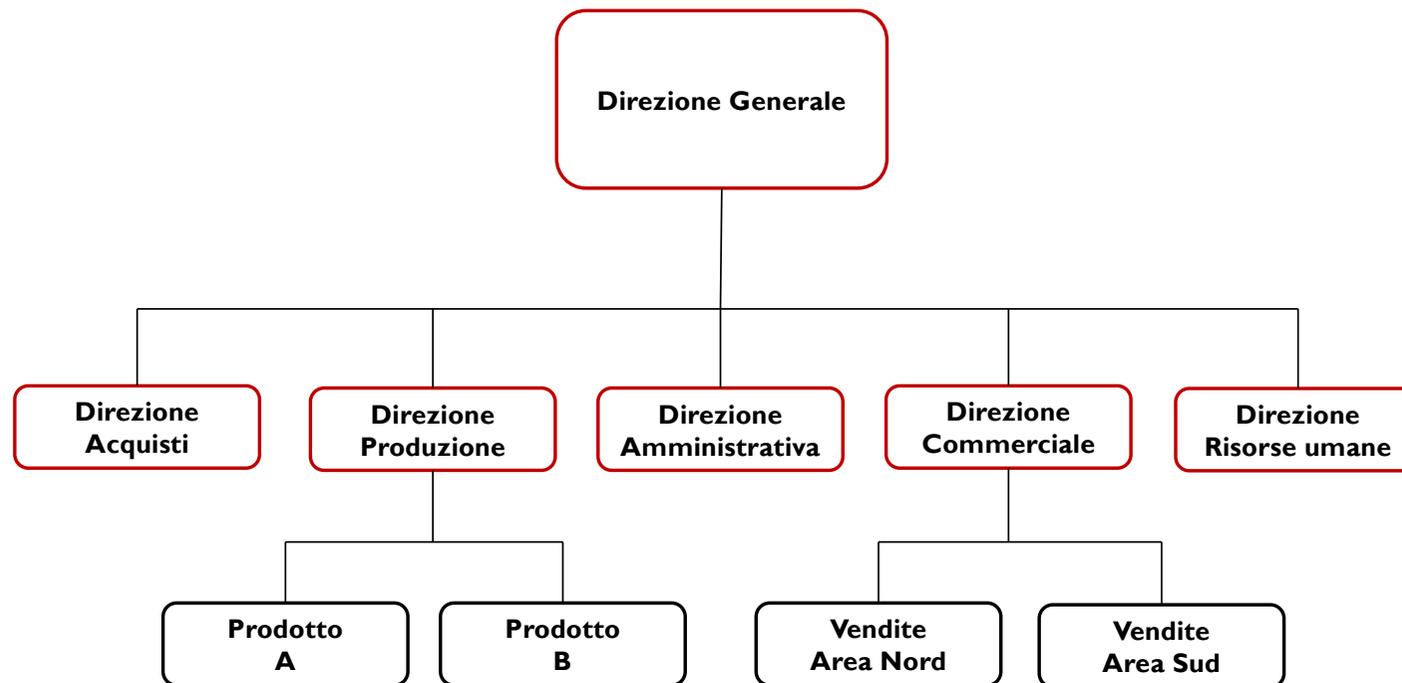
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

1. Definisce il raggruppamento delle **attività** dell'impresa **in posizioni organizzative**
2. Viene rappresentato 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:

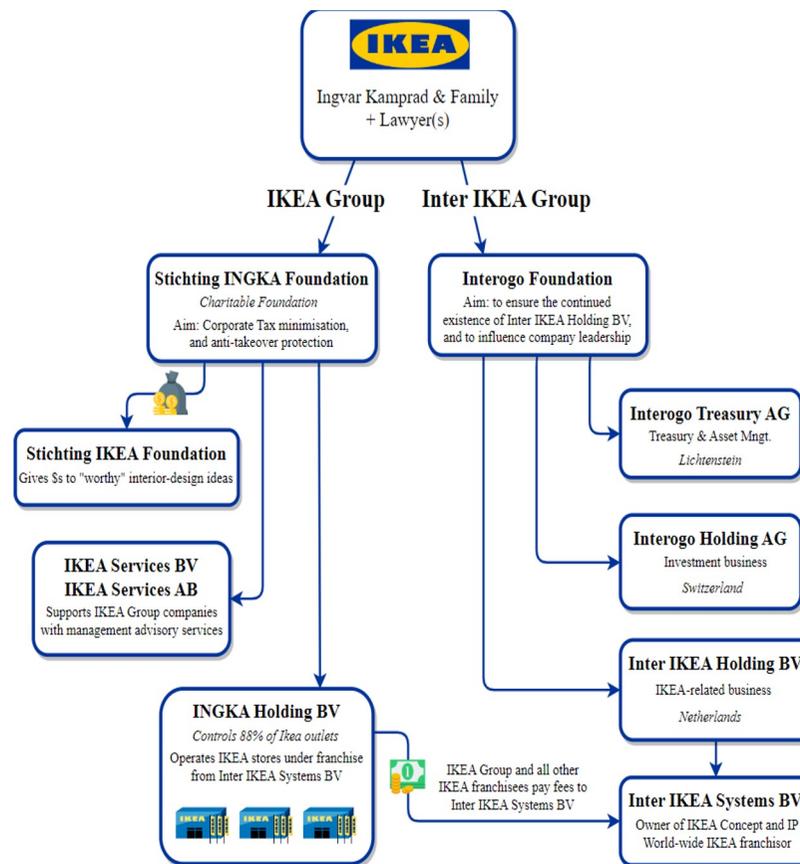
1. Creazione di **Direzioni Centrali** che operano a livello **corporate**; nel caso si tratti di un'**attività di supporto** della catena del valore
2. Creazione di una divisione **autonoma** o Direzione Centrale di Servizio, nel caso in cui si proceda alla **condivisione di attività operative**

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 capo-gruppo 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:

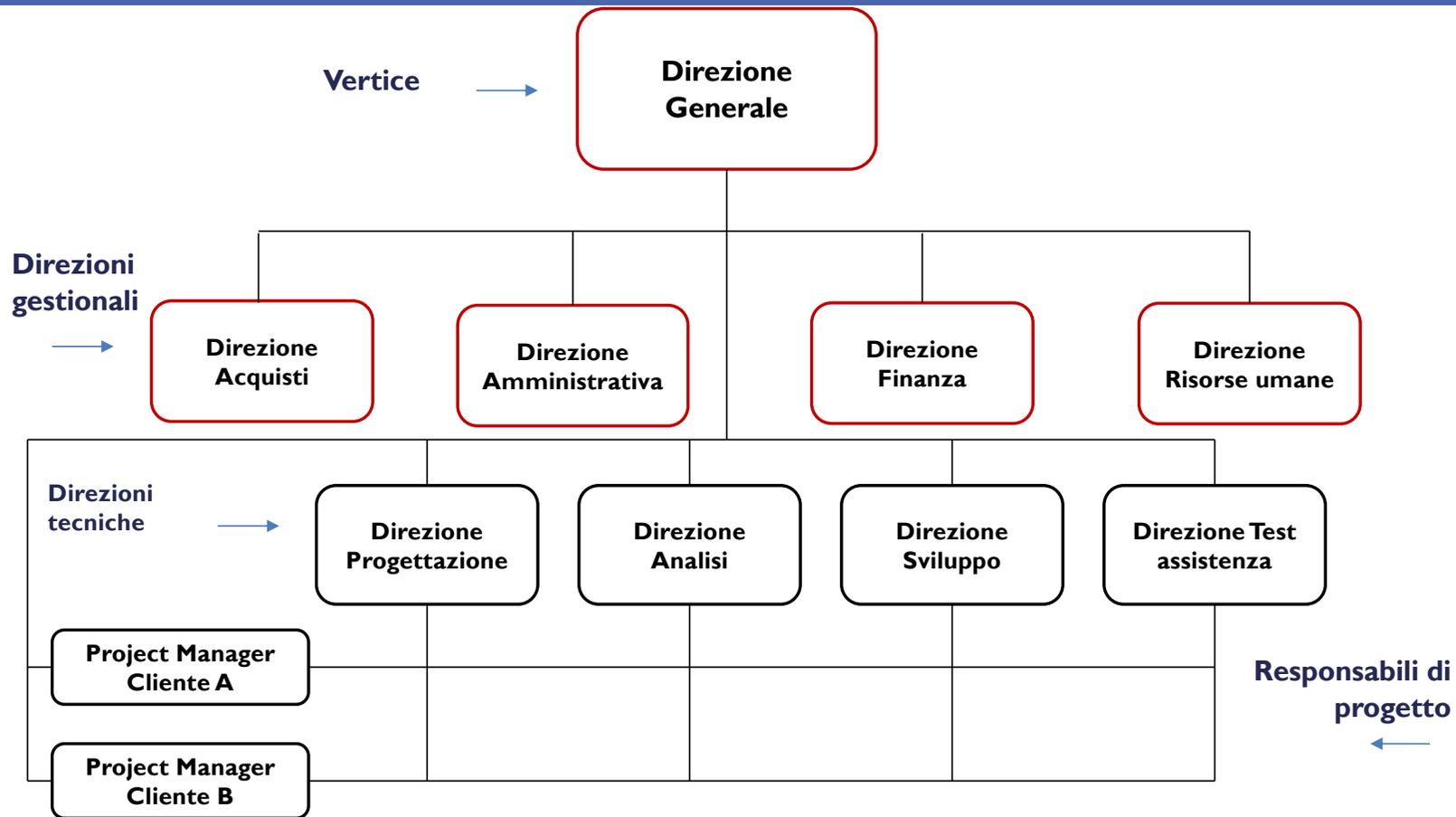
1. Finanziaria di gestione
2. Caposettore-capogruppo

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:
 1. unità di business-funzione
 2. progetto-funzione
 3. funzione-prodotto
- 2. Unità organizzative** di due tipologie:
 1. operative
 2. di supporto

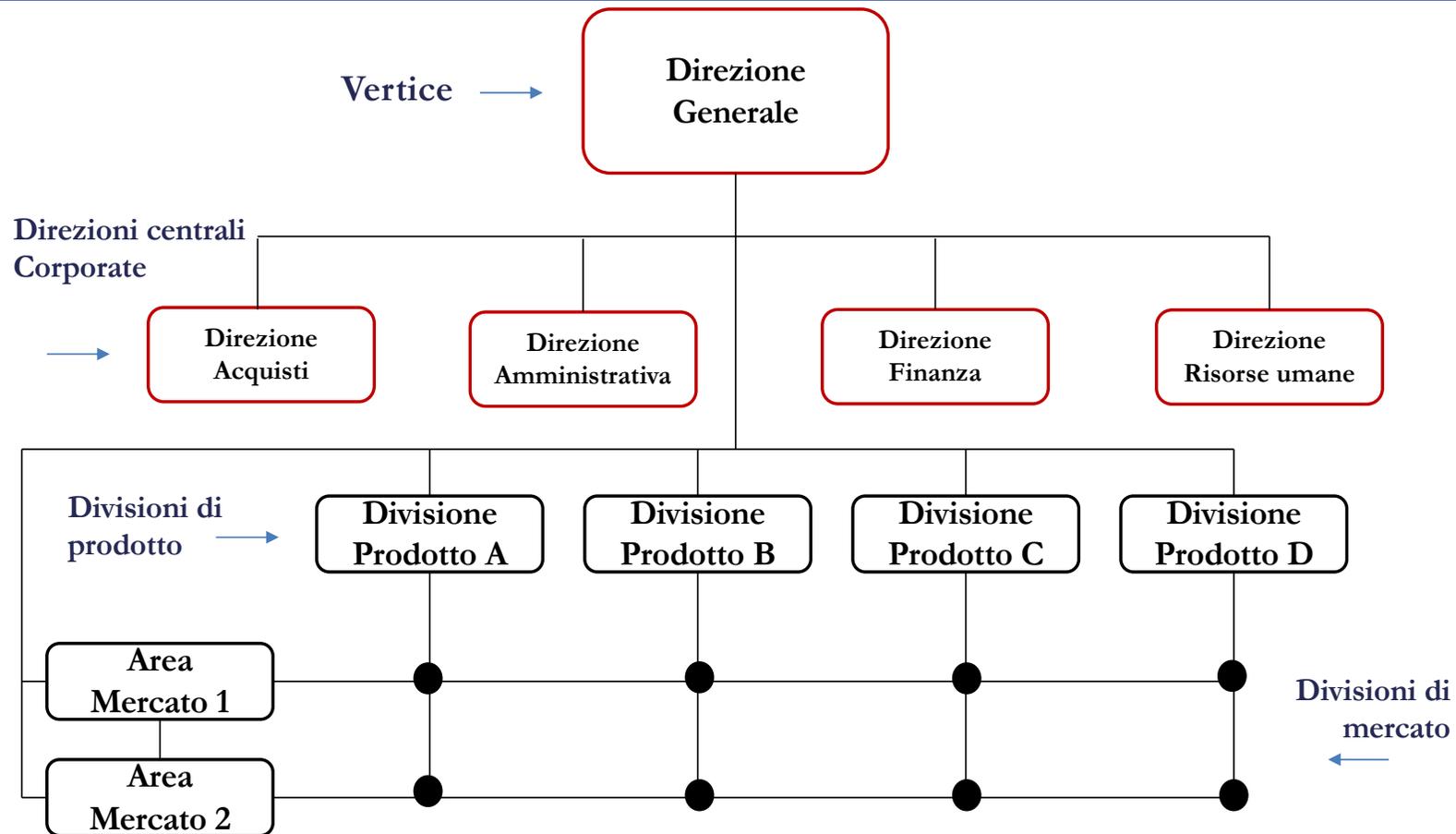
LA STRUTTURA PER PROGETTI



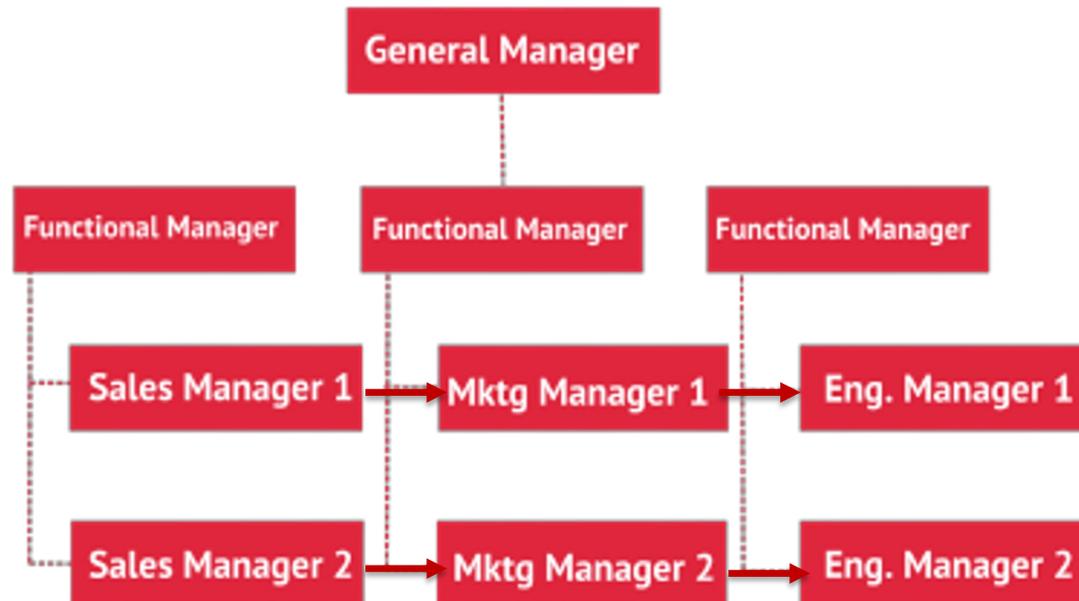
LE STRUTTURE PER PROGETTI

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.

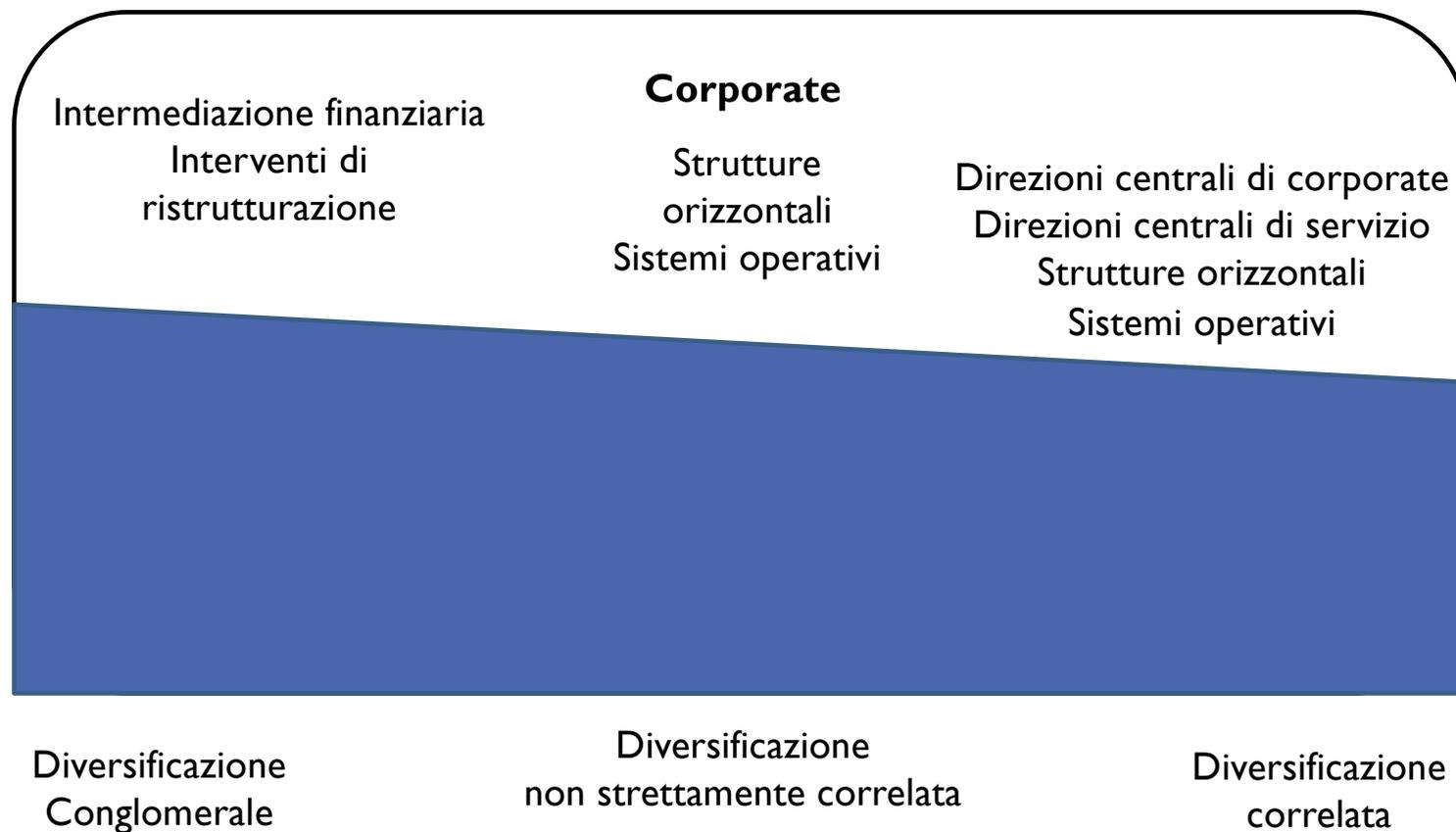
Lo sviluppo di network tecnologici generano **benefici comuni** i cui elementi caratteristici sono:

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



IL RUOLO DELLE STRUTTURE DI CORPORATE NELL'ATTUAZIONE DELLE STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE

Diversificazione conglomerale

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

Diversificazione non strettamente correlata

- 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.

Diversificazione strettamente correlata

- 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**

GLI OSTACOLI ORGANIZZATIVI ALL'IMPLEMENTAZIONE DELLE STRATEGIE DI DIVERSIFICAZIONE

1. Dalle **risorse** umane al **capitale** umano
2. L'importanza del **capitale intangibile**:
 - a) Valore e liquidità
3. La liquidità può essere sviluppata attraverso interventi volti a **stimolare**:
 - a) Fedeltà del personale
 - b) Cultura organizzativa
 - c) Ricambio generazionale

SVILUPPO LIQUIDITÀ DEL PERSONALE

Fedeltà del personale

- Intesa come **estensione** dei tempi di **permanenza individuale** dei dipendenti oltre la soglia ritenuta minima per lo sviluppo delle competenze di base.

Cultura organizzativa

- Concepita come l'insieme dei valori e principi accettati e condivisi all'interno dell'impresa; un collante culturale forte è in grado di omogeneizzare i comportamenti e favorire l'integrazione dei neoassunti.
(Daft, 1998)

Ricambio generazionale

- Inteso come **avvicendamento** tra risorse senior e neoassunti alle varie posizioni; questo fattore è legato al vantaggio competitivo e allo sviluppo del capitale umano quando forme di **affiancamento e mentorship** accompagnano i passaggi generazionali.
(Giustiniano et al, 2016)

GLI STRUMENTI DI GESTIONE DEL PERSONALE

FORMAZIONE	I PERCORSI DI CARRIERA	IL SISTEMA COMPENSATIVO
	<ul style="list-style-type: none">• Lineare• Di esperto• A spirale	<ul style="list-style-type: none">• Mantenere attrattività e competitività nei confronti del mercato;• Accrescere la performance complessiva e riconoscere i contributi individuali;• Rinforzare i comportamenti organizzativi coerenti con le strategie aziendali e il processo motivazionale delle persone;• Mantenere/accrescere il grado di flessibilità del costo del lavoro;• Comunicare i valori dell'organizzazione per allineare la visione del management e delle persone.

GLI STRUMENTI DI GESTIONE DEL PERSONALE

I SISTEMI DI MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

GLI OBIETTIVI

- **Prioritari** per le strategie aziendali;
- Significativamente **correlati** con le **prestazioni individuali**, influenzabili dalla persona incentivata;
- **Realistici, ambiziosi e sfidanti** ma comunque **raggiungibili**;
- **Coerenti** della dimensione temporale.

OBIETTIVI ASSOCIATI A INDICATORI DI PERFORMANCE ADEGUATI E COERENTI

- Redditali
- Finanziari
- Fisici
- Temporali
- Strategici
- Di integrazione

LE BASI PER LA SOSTENIBILITÀ DEL VANTAGGIO COMPETITIVO ATTRAVERSO IL CAPITALE UMANO: L'APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

La conoscenza organizzativa

- Tacita-esplicita
- Individuale collettiva

Le alleanze strategiche

- L'apprendimento organizzativo fondato sull'esperienza e l'attività di ricerca interno può risultare lento e parziale se non alimentato e integrato con altre forme di apprendimento
- Le alleanze dipendono dall'esigenza delle imprese di accedere a risorse complementari da quelle possedute

Knowledge management

- La protezione brevettuale e organizzativa delle tecnologie, lo sviluppo della prospettiva knowledge management, intesa come lo sviluppo di funzioni di acquisizione di conoscenza e ruoli di presidio dei processi di formazione delle competenze costituiscono alcuni degli strumenti sui quali si fondano le politiche di protezione delle competenze distintive