

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

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

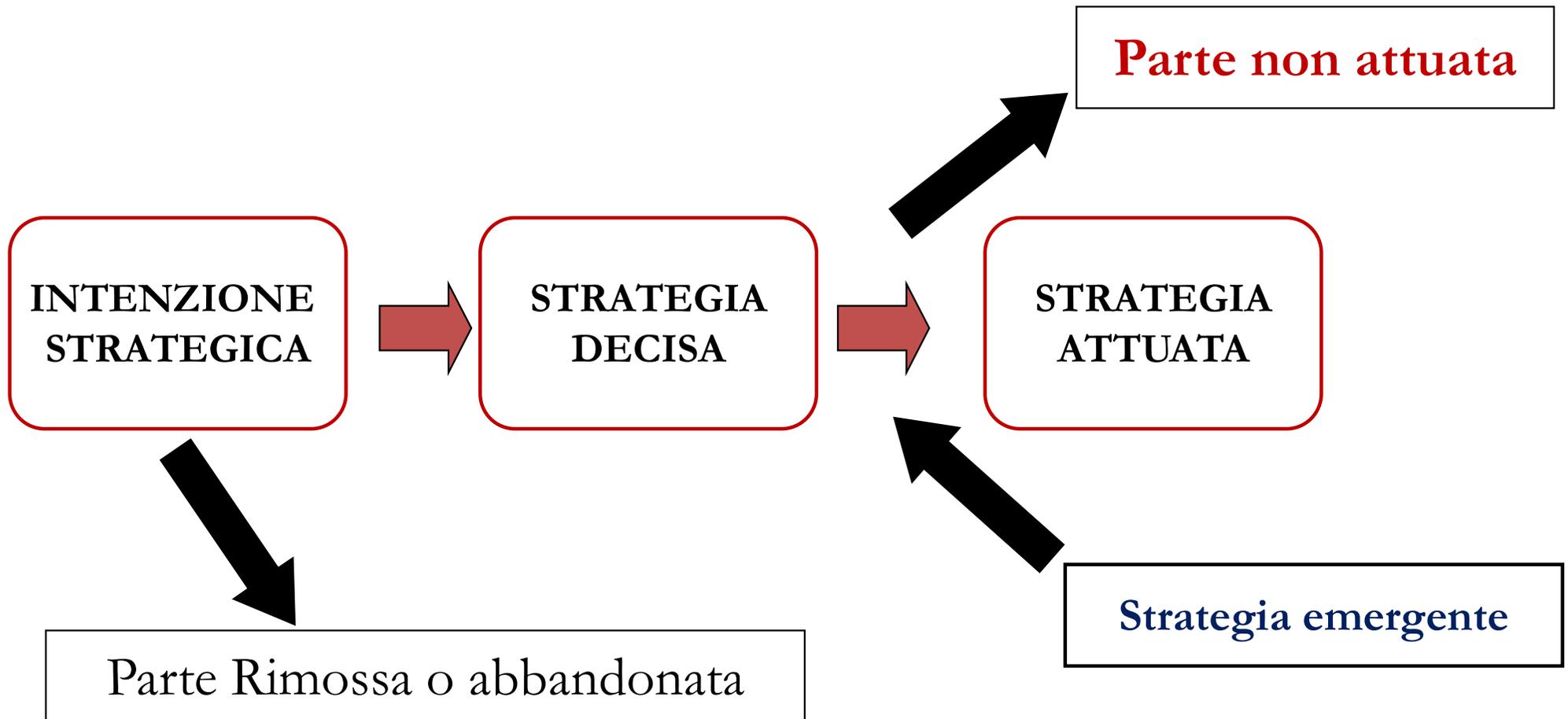
Unit 6

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.

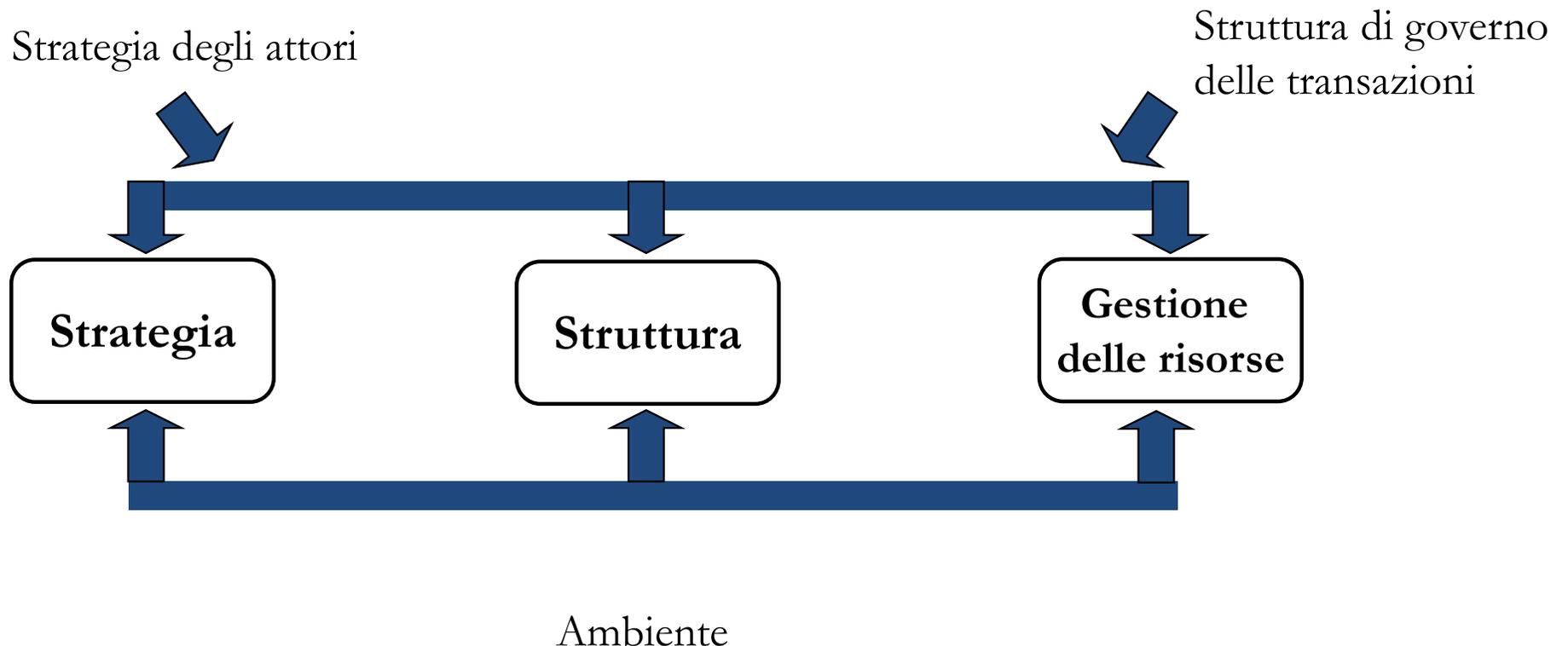
Il percorso strategico per la formazione della strategia



Fonte: Mintzberg, 1987.

Alcuni aspetti da chiarire

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



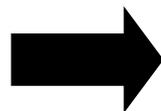
La struttura strategica, le strategie e la progettazione organizzativa

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

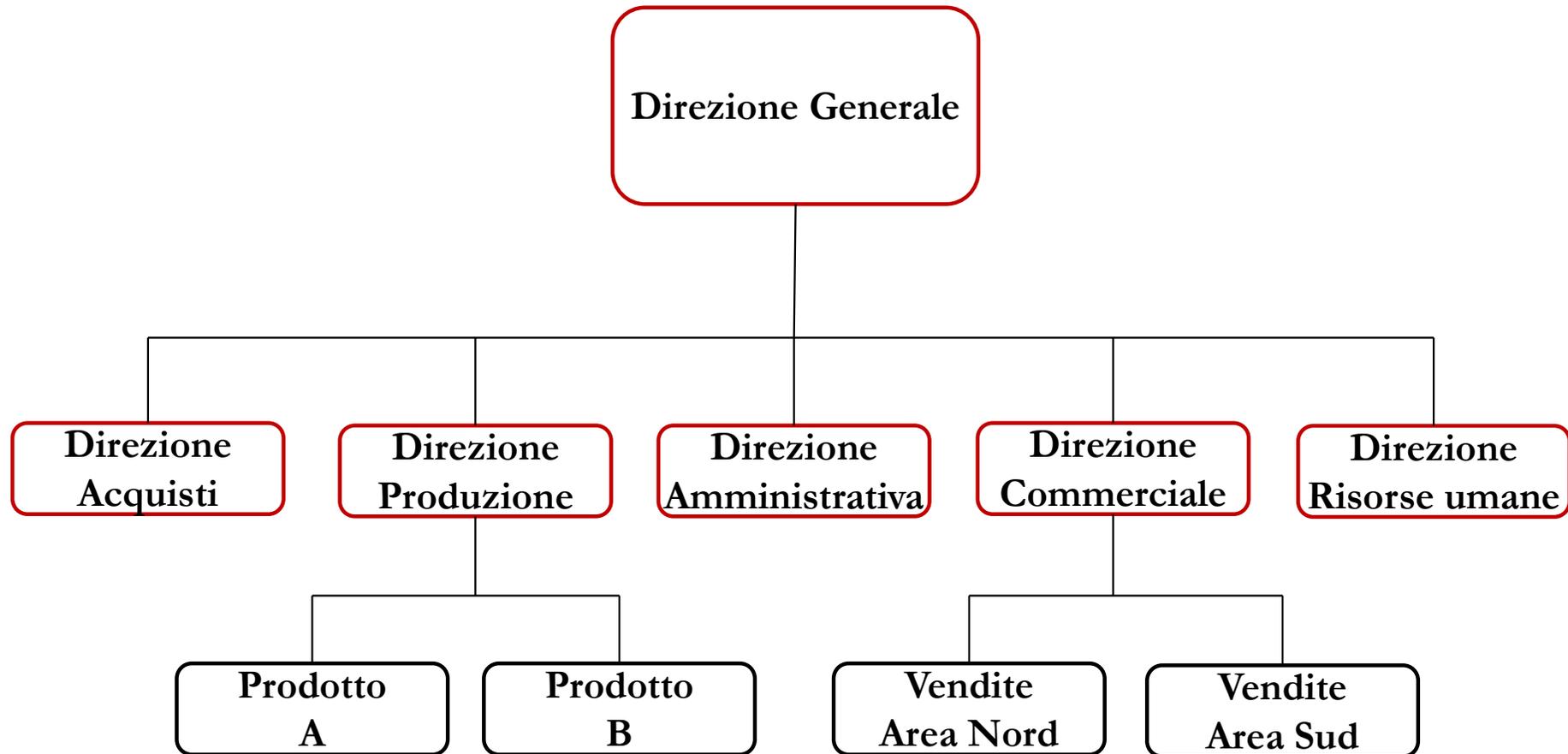
- 1) Definisce il raggruppamento delle **attività** dell'impresa **in posizioni organizzative**.
- 2) Viene rappresentata nell'organigramma.
- 3) La scelta del modello dipende da (approccio contingente):
 - a) La **dimensione** aziendale;
 - b) La situazione **prodotto-mercati**;
 - c) La **tecnologia**;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

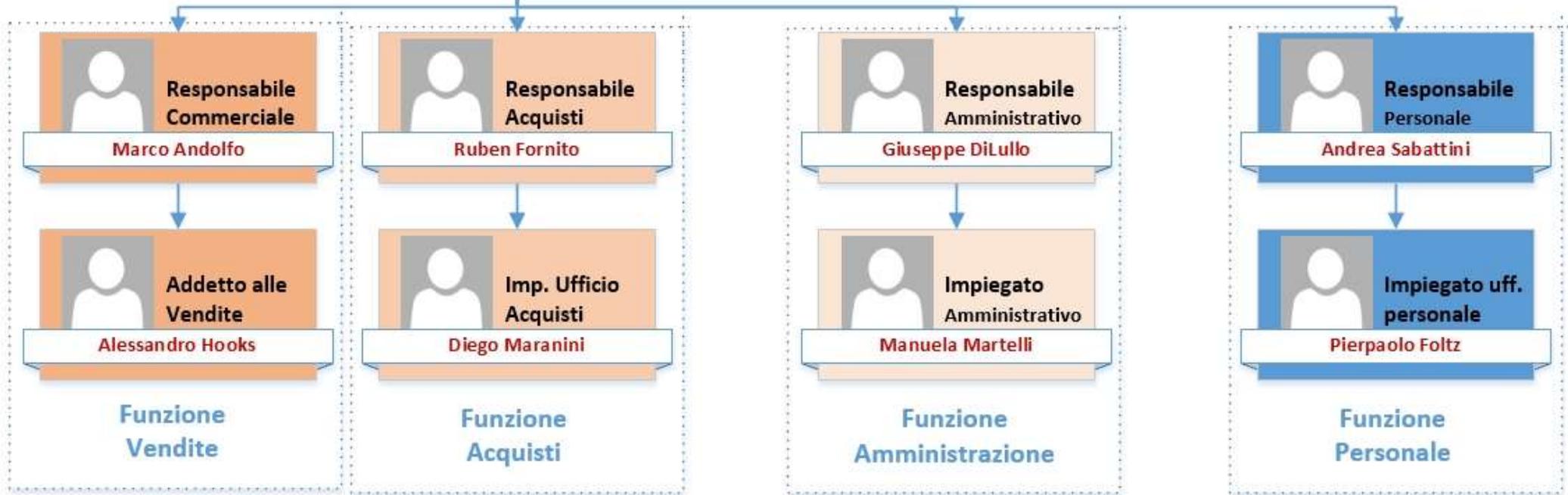
Il modello funzionale



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:

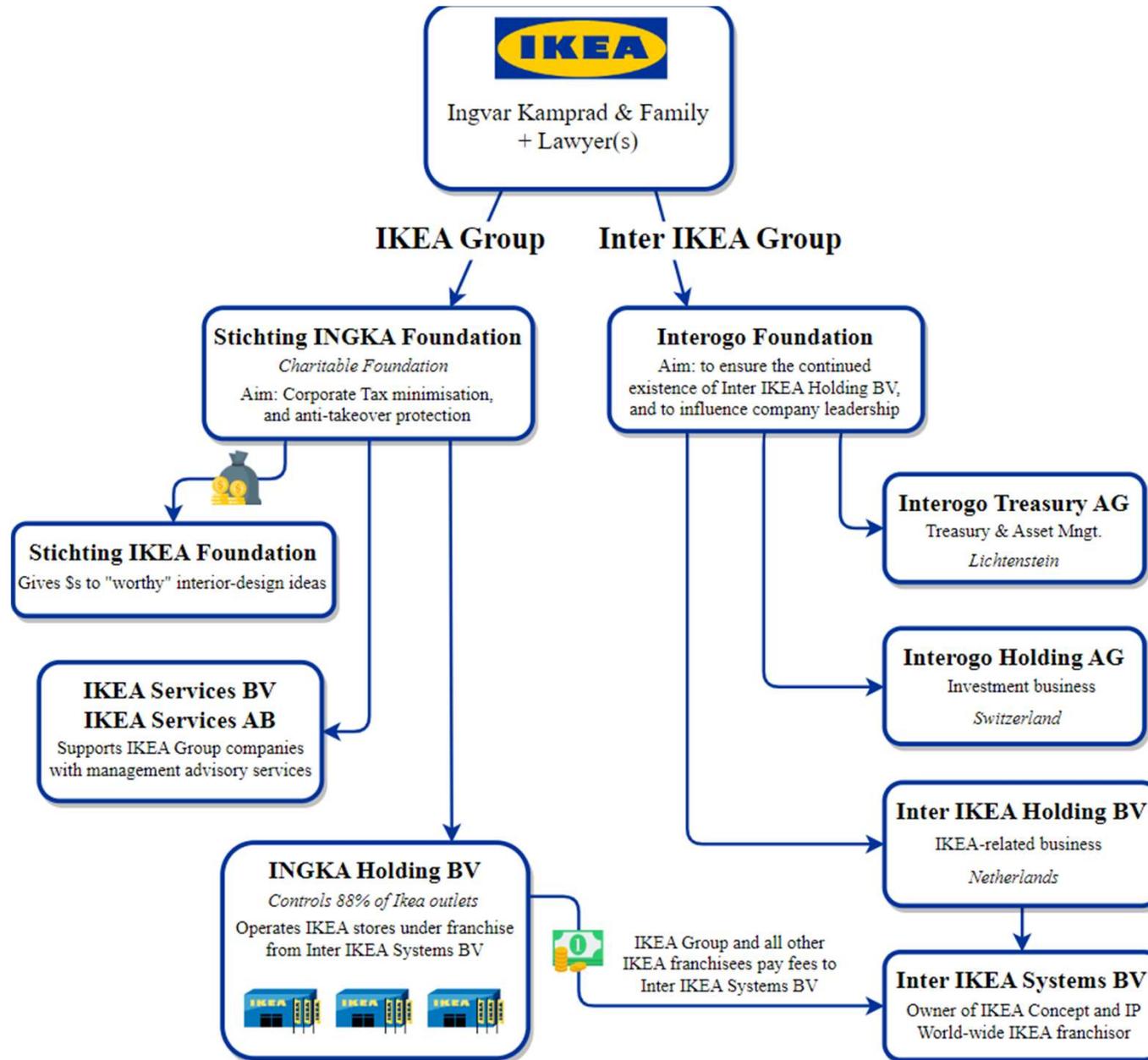
- 1) Creazione di **Direzioni Centrali** che operano a livello **corporate**; nel caso si tratti di un **attività di supporto** della catena del valore;
- 2) Creazione di una divisione **autonoma** o Direzione Centrale di Servizio, nel caso in cui si proceda alla **condivisione di attività operative**.

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.

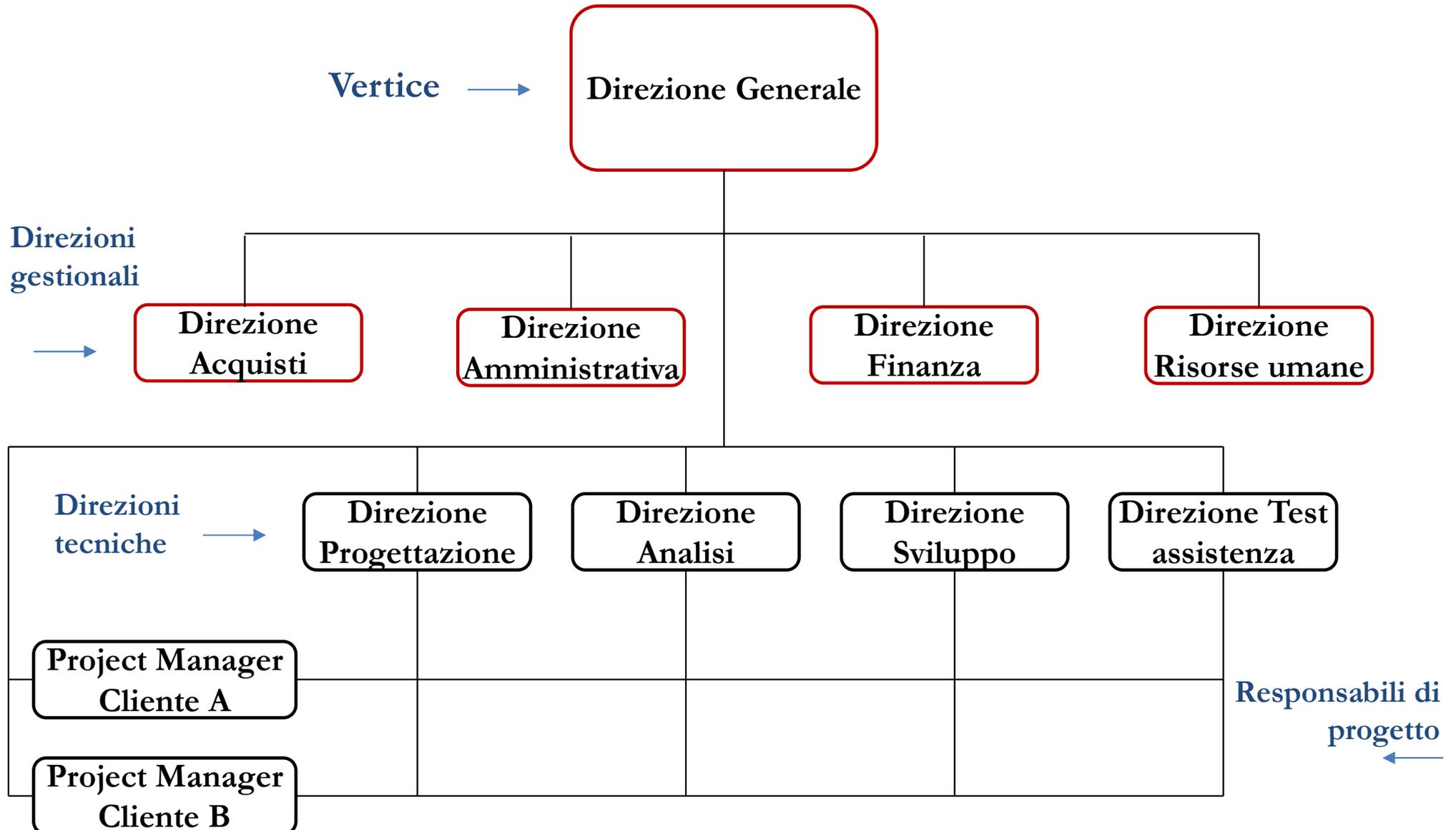
Raggruppamento di aziende		Holding di gestione
Raggruppamento di aziende e divisioni		Holding capogruppo
Raggruppamento di settori		Azienda
Settore di business		Responsabile di settore o gruppo
Unità di business		Divisione
Prodotto mercato		Unità di prodotto-mercato

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



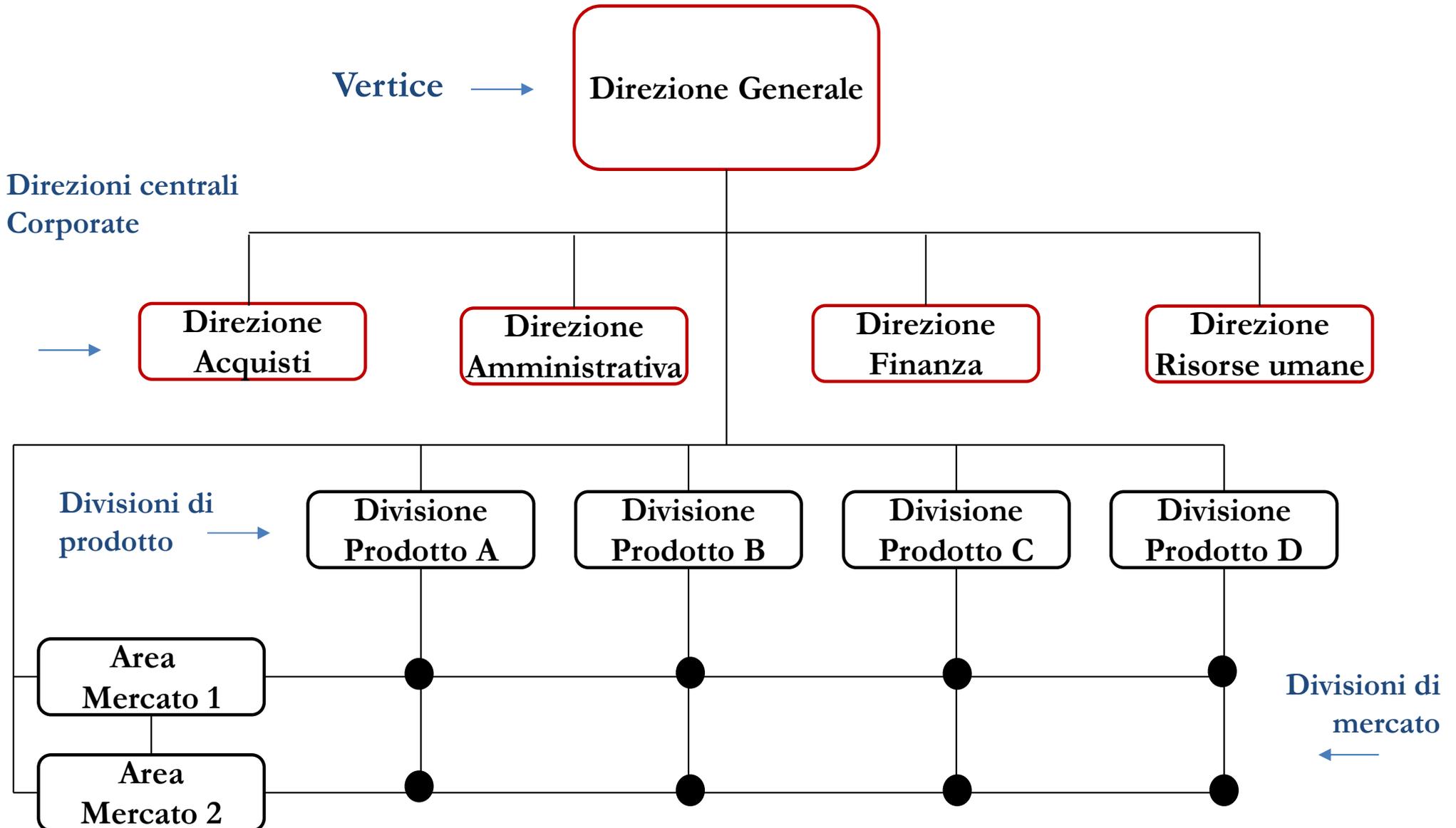
La struttura per progetti

- 1) **Struttura funzionale** di base (**permanente**) e una **struttura temporanea per progetti**.

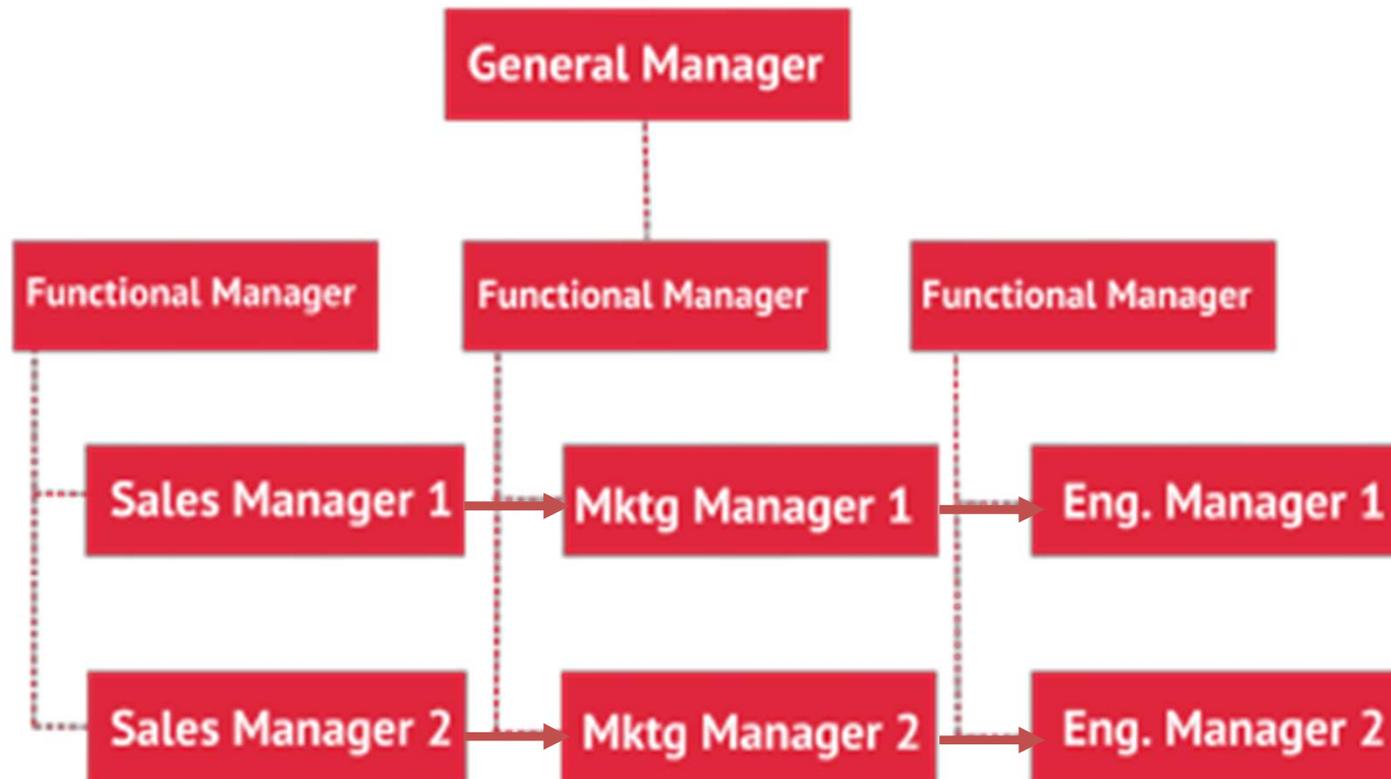
- 2) Opera **efficacemente** al verificarsi delle seguenti condizioni:
 - a) dimensioni medio-grandi;
 - b) Prodotti a brevissimo ciclo di vita;
 - c) Prodotti che rispondono a specifiche esigenze della clientela;
 - d) Elevato fatturato unitario dei progetti;
 - e) Innovazione continua;
 - f) Strategie 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.

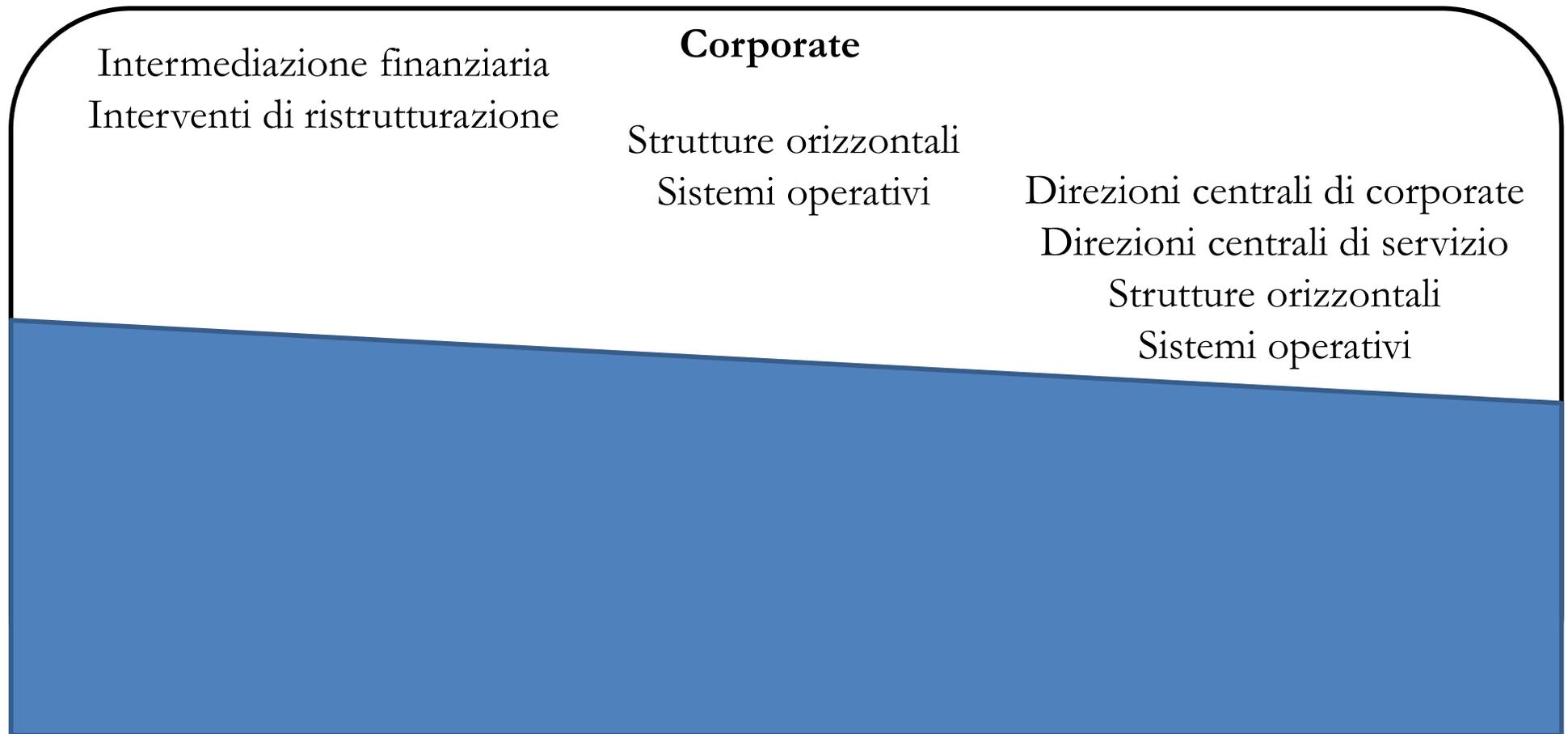
Lo sviluppo di network tecnologici generano **benefici comuni** i cui elementi caratteristici sono:

- 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

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**.

I sistemi di gestione delle risorse umane

- 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 della 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

- Lineare
- Di esperto
- A spirale

IL SISTEMA COMPENSATIVO

- 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