

 UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TERAMO
COMUNICAZIONE D'IMPRESA
Anno Accademico 2023/2024

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)

Comunicazione d'Impresa - a. a. 2023/2024 - Prof. Christian Corsi

1

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.

2



3

Alcuni aspetti da chiarire

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

The diagram illustrates a conceptual model. At the top, two labels 'Strategia degli attori' and 'Struttura di governo delle transazioni' have arrows pointing down to a horizontal line. Below this line are three boxes: 'Strategia', 'Struttura', and 'Gestione delle risorse'. Arrows point from each of these boxes up to the horizontal line. At the bottom, a label 'Ambiente' has an arrow pointing up to the boxes. A thick blue line runs horizontally across the middle, with arrows pointing up to the 'Strategia' and 'Gestione delle risorse' boxes, and an arrow pointing down to the 'Struttura' box.

4

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

5

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.

6

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.

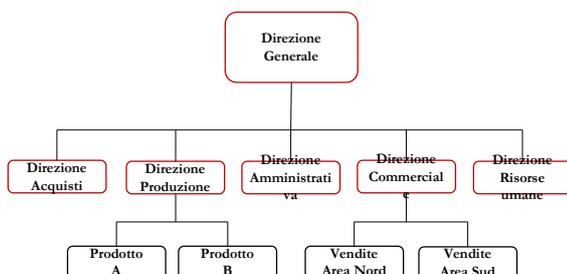
7

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).

8

Il modello funzionale



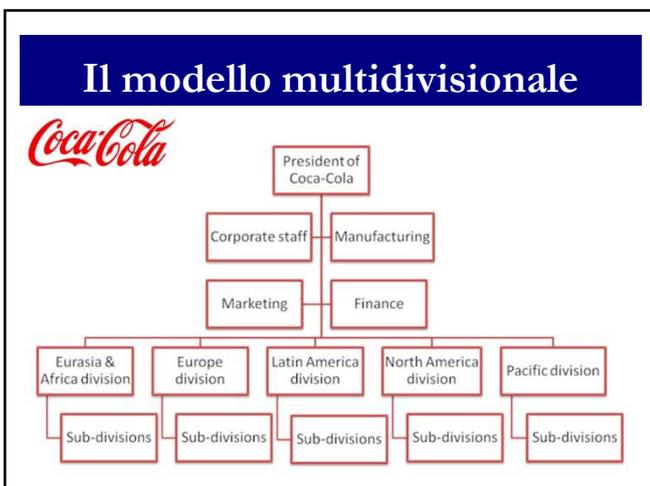
9



10



11



12

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.

13

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**.

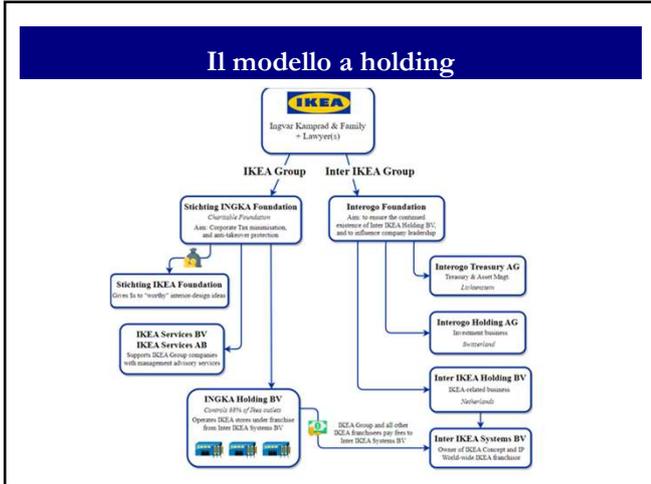
14

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

15



16

Il modello a holding

Due soluzioni a seconda del ruolo svolto dalla capogruppo:

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

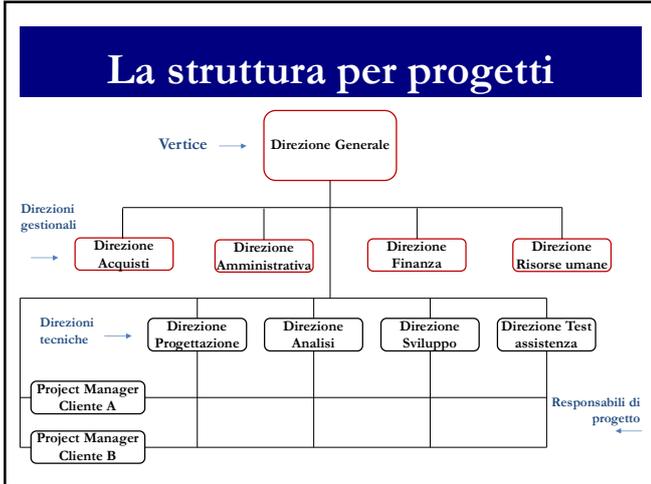
Raggruppamento di aziende	➡	Holding di gestione
Raggruppamento di aziende e divisioni	➡	Holding capogruppo
Raggruppamento di settori	➡	Azienda
Settore di business	➡	Responsabile di settore o gruppo
Unità di business	➡	Divisione
Prodotto mercato	➡	Unità di prodotto-mercato

17

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.

18

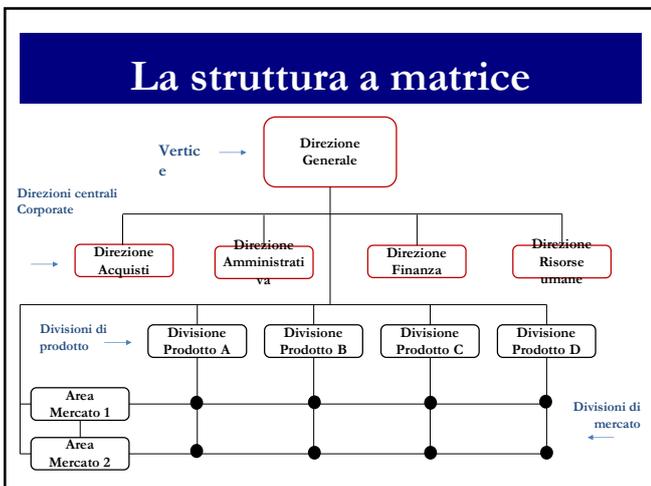


19

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**.

20



21

La struttura a matrice



22

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**.

23

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.

24

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.

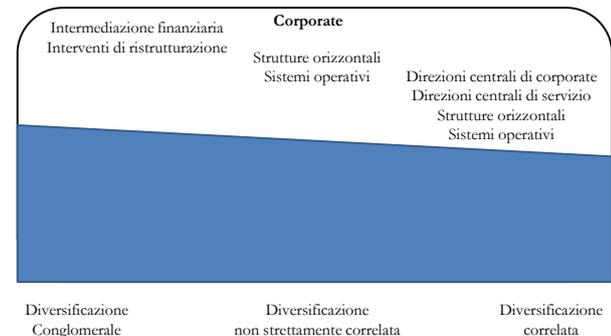
25

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.

26

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



27

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.

28

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**.

29

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.

30

Sviluppo della Liquidità del personale		
<ul style="list-style-type: none"> Intesa come estensione dei tempi di permanenza individuale dei dipendenti oltre la soglia ritenuta minima per lo sviluppo delle competenze di base. 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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)

31

Gli strumenti di gestione del personale		
<p>FORMAZIONE</p>	<p>I PERCORSI DI CARRIERA</p> <ul style="list-style-type: none"> Lineare Di esperto A spirale 	<p>IL SISTEMA COMPENSATIVO</p> <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.

32

Gli strumenti di gestione del personale		
<p>I SISTEMI DI MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)</p>	<p>GLI OBIETTIVI</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p>OBIETTIVI ASSOCIATI A INDICATORI DI PERFORMANCE ADEGUATI E COERENTI</p> <ul style="list-style-type: none"> Redditali Finanziari Fisici Temporal Strategici Di integrazione

33

Le basi per la sostenibilità del vantaggio competitivo attraverso il capitale umano: l'apprendimento organizzativo		
<ul style="list-style-type: none"> • Tacita-esplicita • Individuale collettiva 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
