

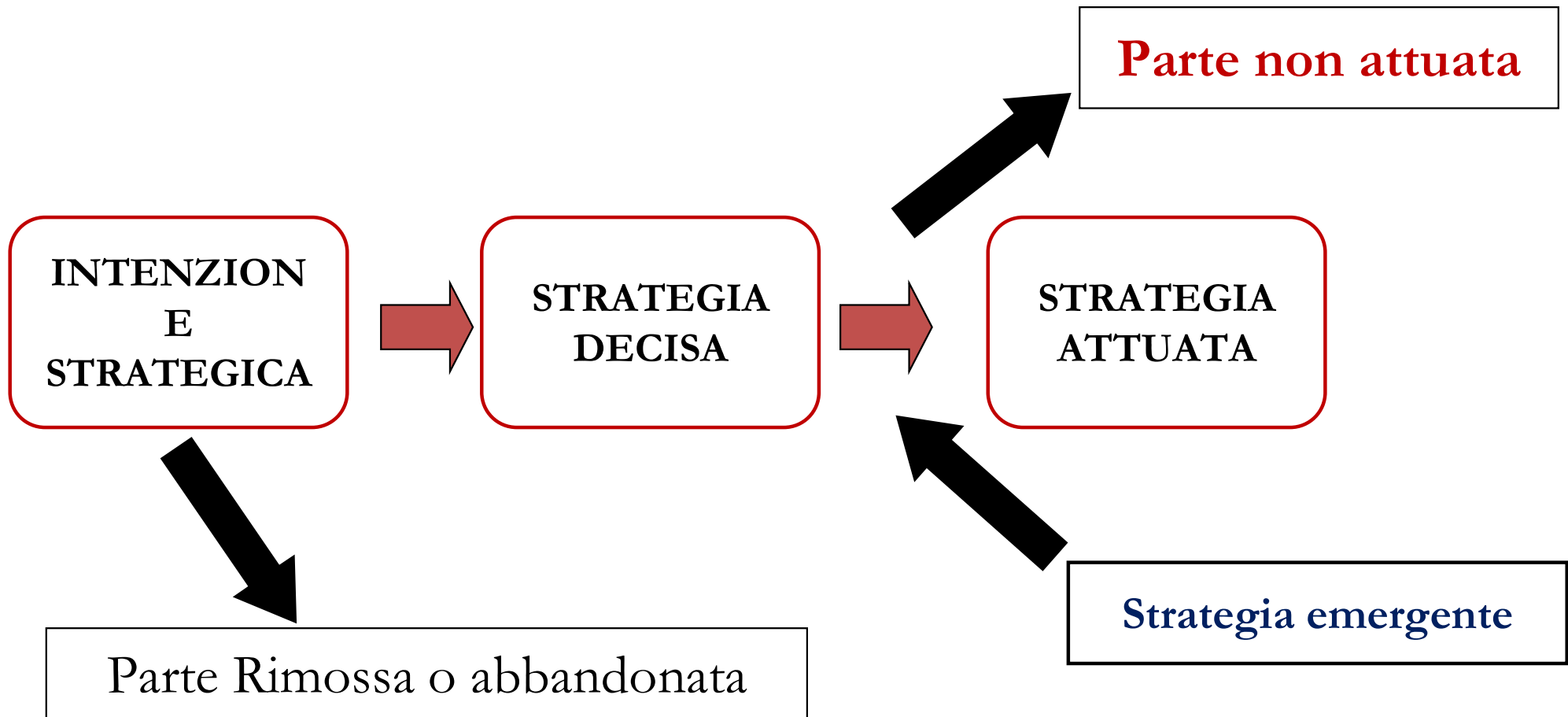
**PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
(CAP. 8 - F. Fontana, M. Caroli, Economia e
gestione delle imprese 5/ed, McGraw-Hill
Education, 2017, Cap. 8, pp. 247-294)**

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.

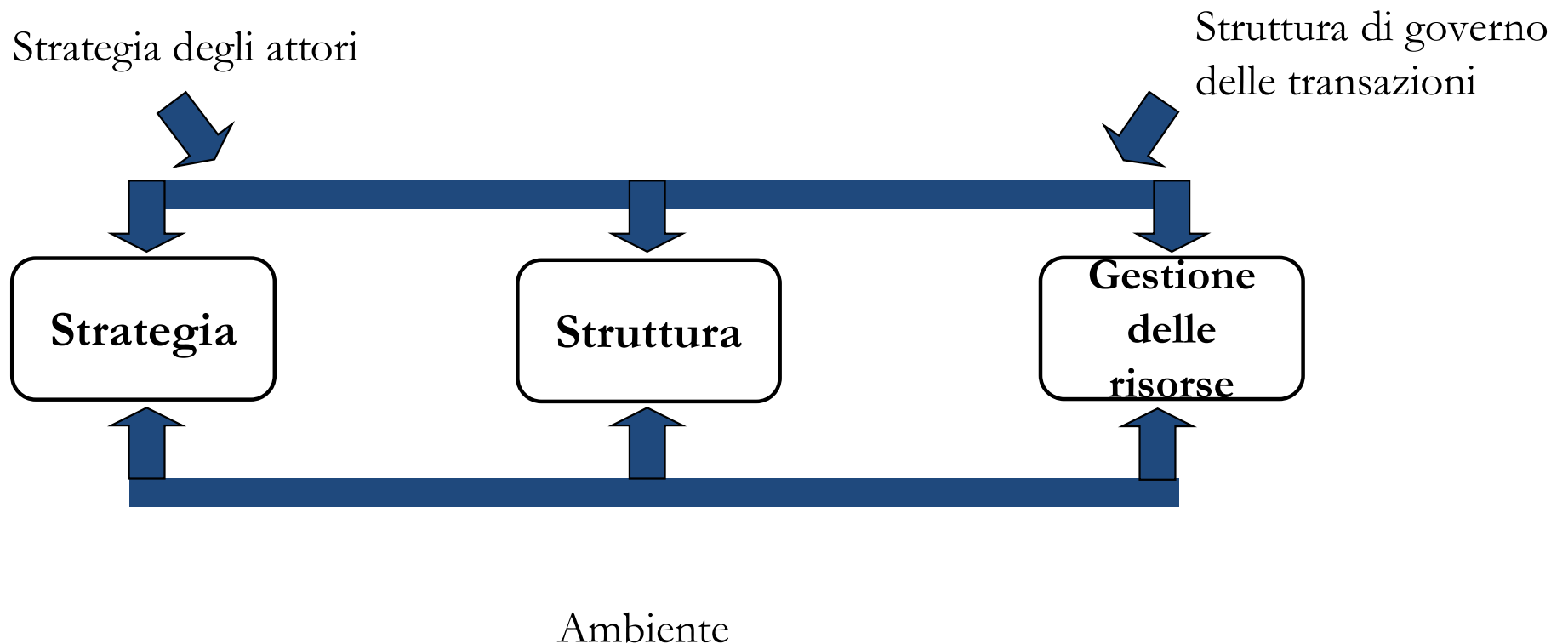
Il percorso strategico per la formazione della strategia



Fonte: Mintzberg, 1987.

Alcuni aspetti da chiarire

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



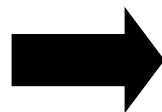
La struttura strategica, le strategie e la progettazione organizzativa

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

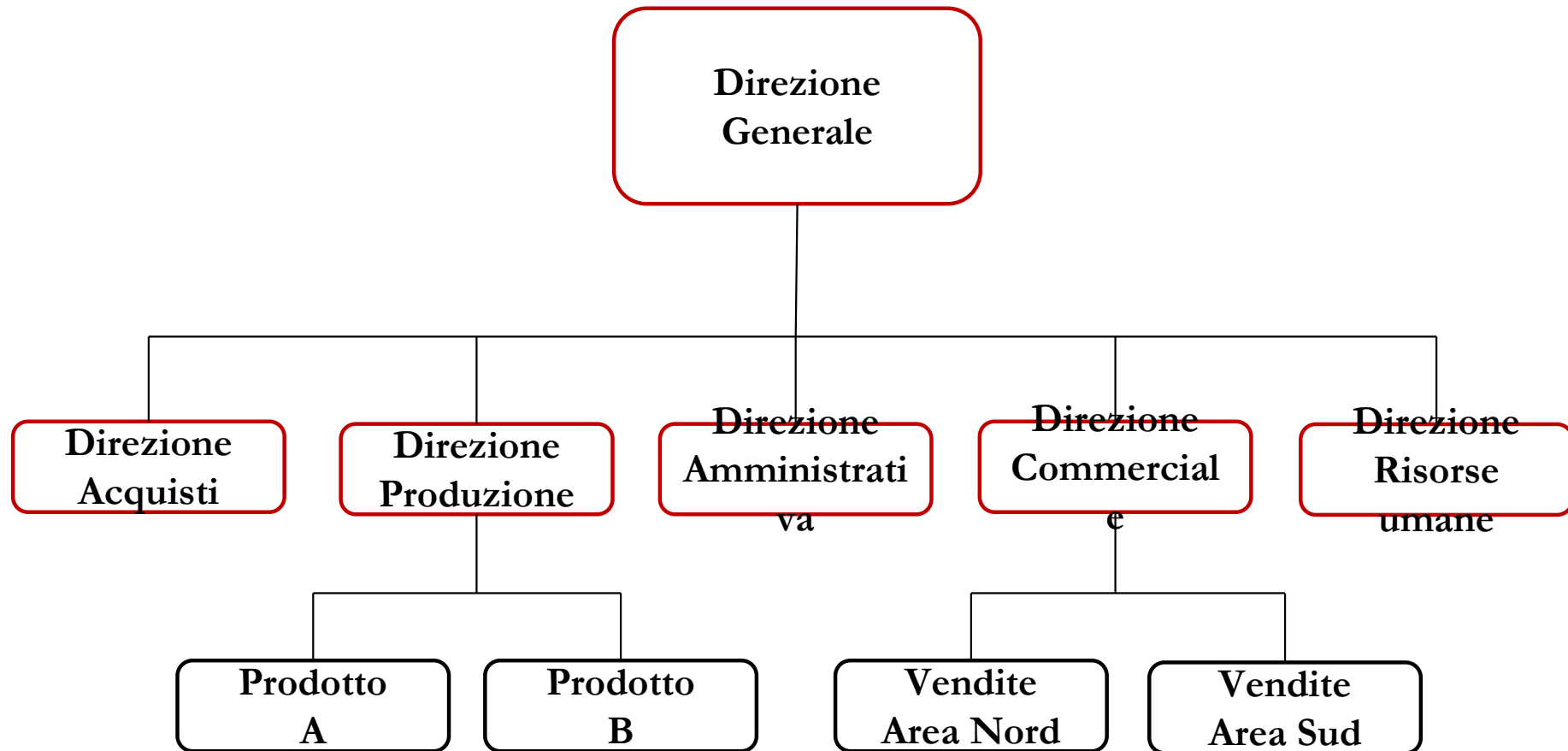
- 1) Definisce il raggruppamento delle **attività** dell'impresa in **posizioni organizzative**.
- 2) Viene rappresentata nell'organigramma.
- 3) La scelta del modello dipende da (approccio contingente):
 - a) La **dimensione** aziendale;
 - b) La situazione **prodotto-mercati**;
 - c) La **tecnologia**;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

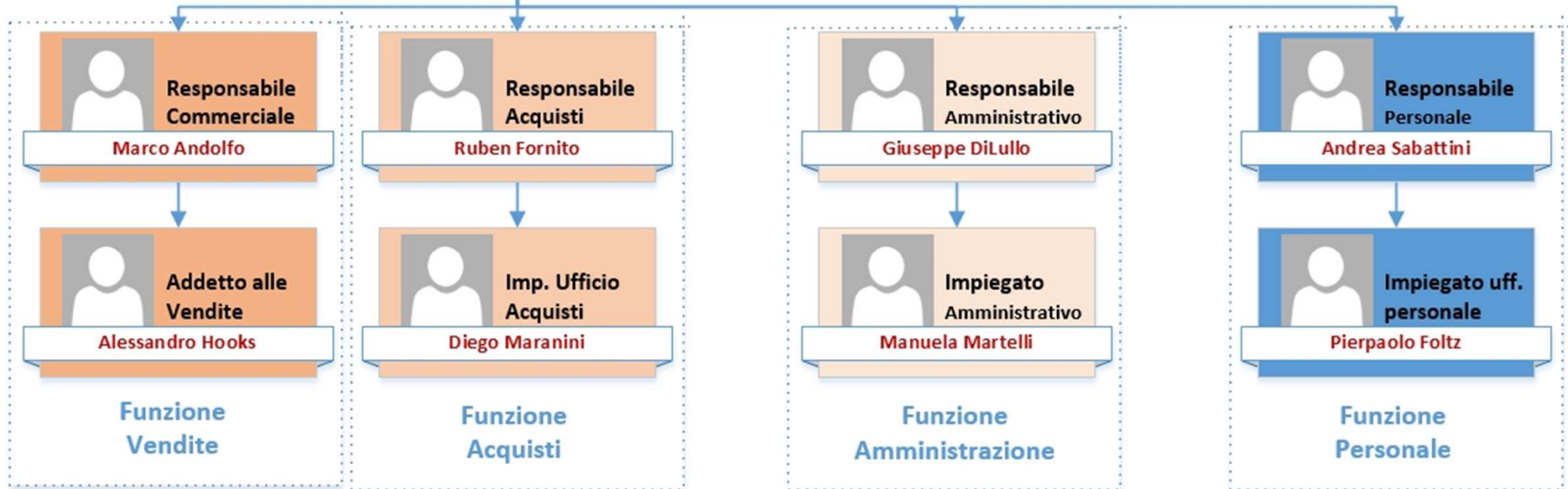
Il modello funzionale



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:

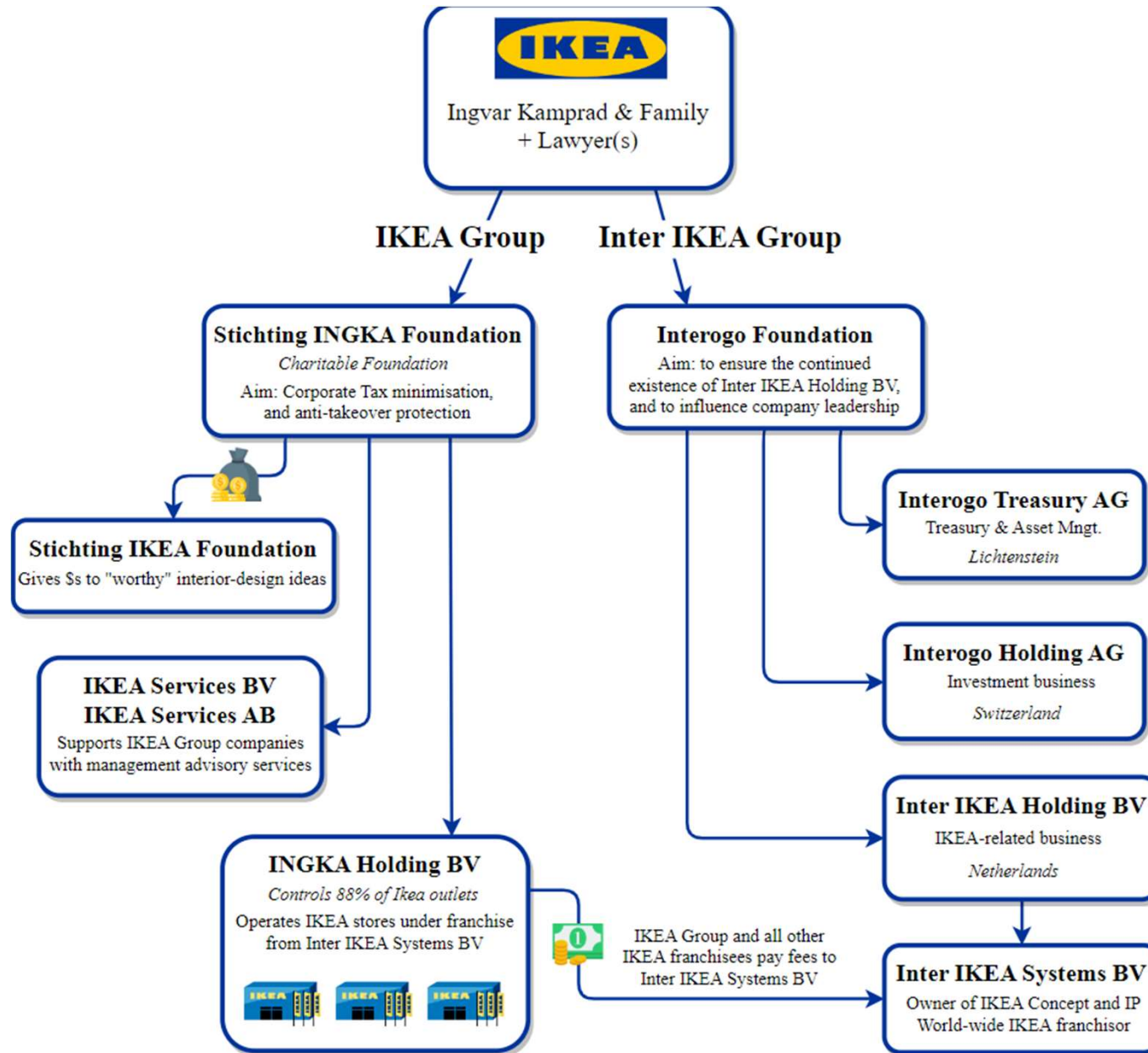
- 1) Creazione di **Direzioni Centrali** che operano a livello **corporate**; nel caso si tratti di un **attività di supporto** della catena del valore;
- 2) Creazione di una divisione **autonoma** o Direzione Centrale di Servizio, nel caso in cui si proceda alla **condivisione di attività operative**.

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.

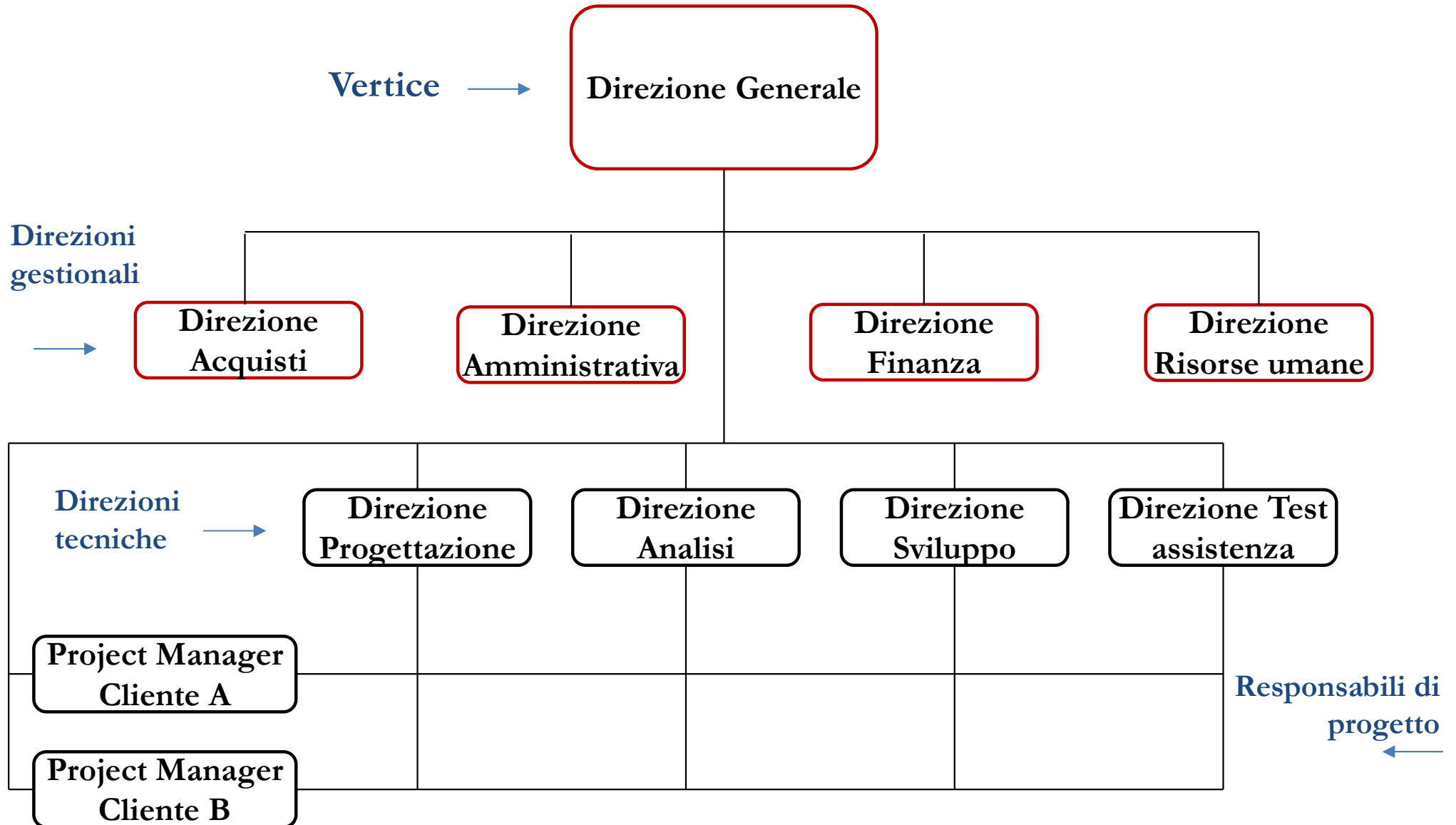
Raggruppamento di aziende		Holding di gestione
Raggruppamento di aziende e divisioni		Holding capogruppo
Raggruppamento di settori		Azienda
Settore di business		Responsabile di settore o gruppo
Unità di business		Divisione
Prodotto mercato		Unità di prodotto-mercato

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



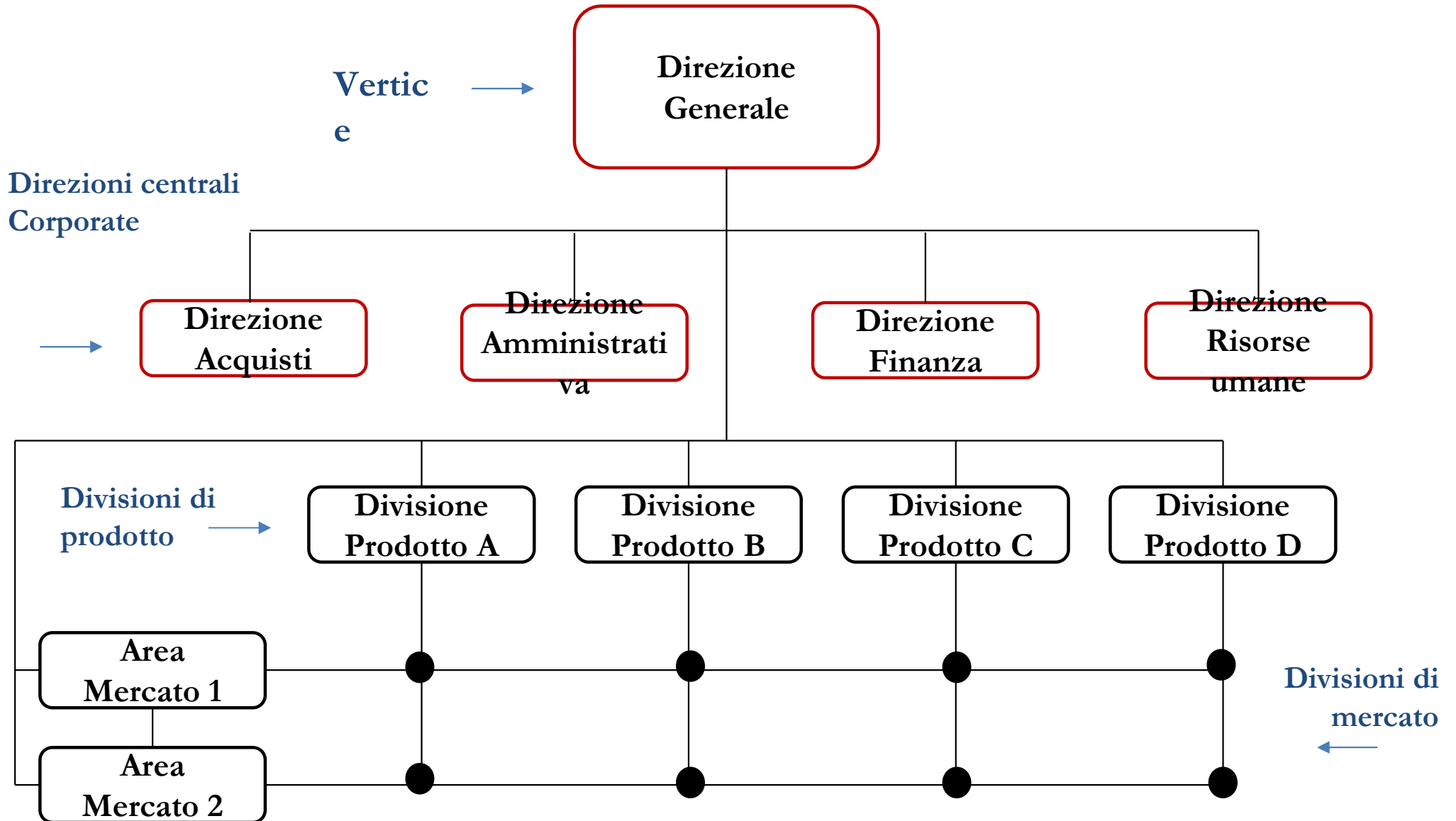
La struttura per progetti

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

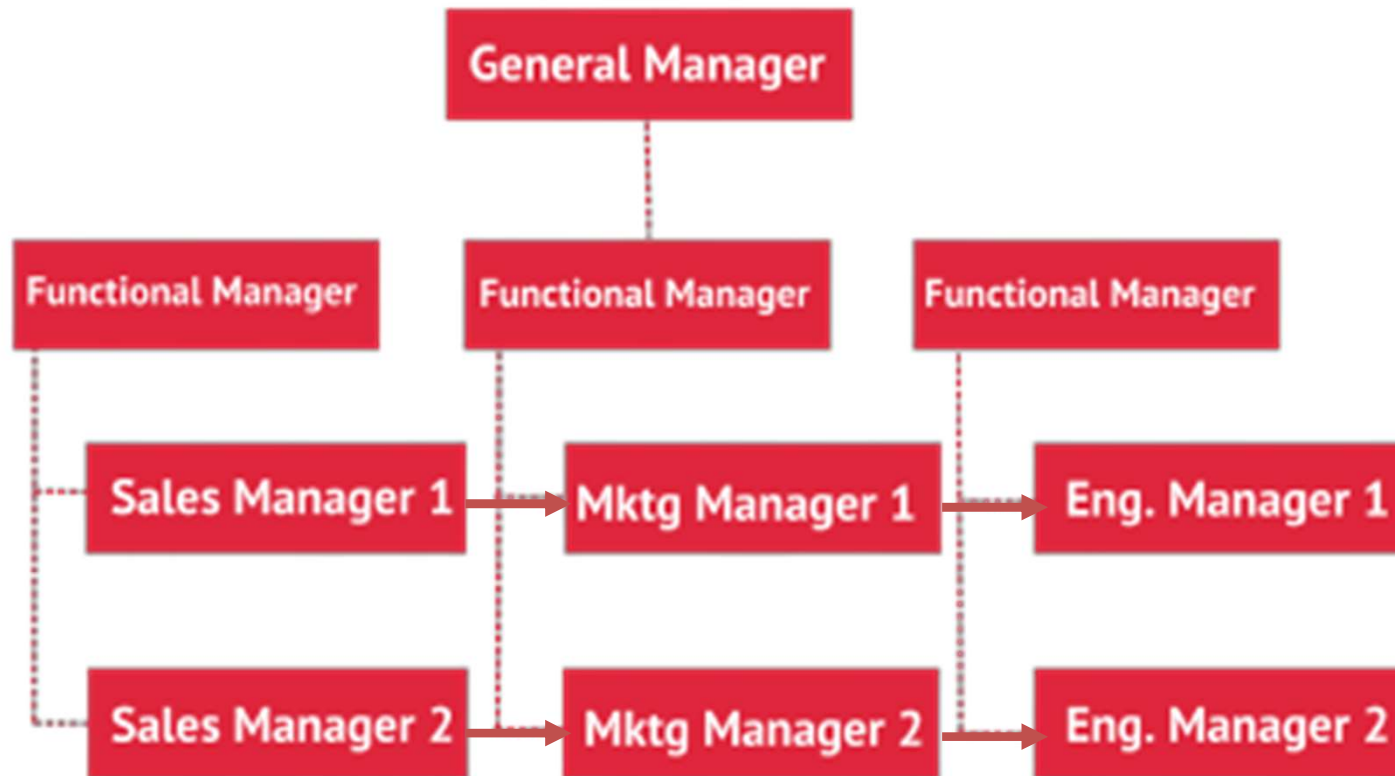
- 2) Opera **efficacemente** al verificarsi delle seguenti condizioni:
 - a) dimensioni medio-grandi;
 - b) Prodotti a brevissimo ciclo di vita;
 - c) Prodotti che rispondono a specifiche esigenze della clientela;
 - d) Elevato fatturato unitario dei progetti;
 - e) Innovazione continua;
 - f) Strategie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

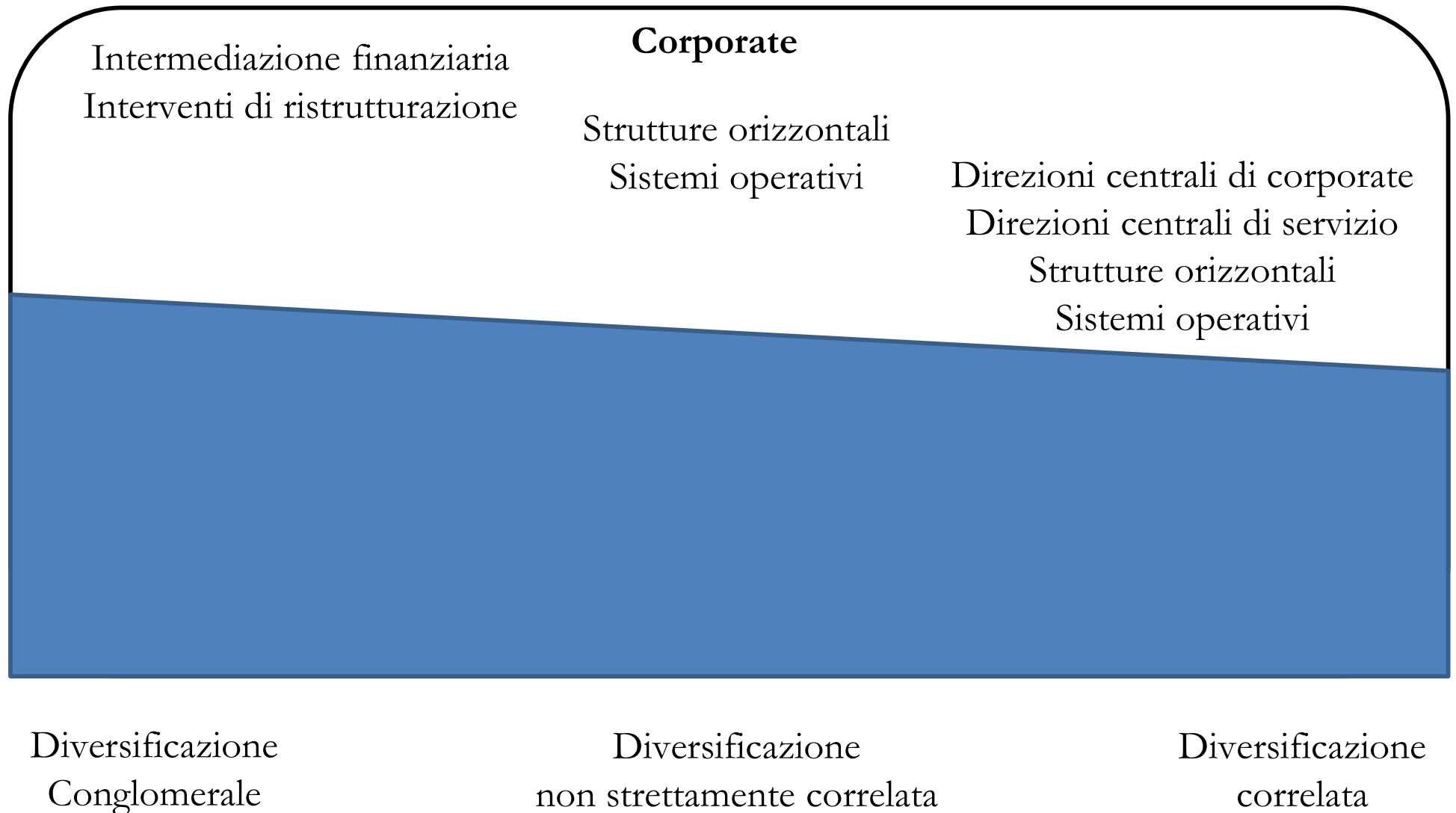
Lo sviluppo di network tecnologici generano **benefici comuni** i cui elementi caratteristici sono:

- 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



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**.

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

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

- 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)

- 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

- Tacita-esplicita
- Individuale collettiva

- 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

- 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