

ORGANIZZAZIONE DELLE IMPRESE

**Scuola di Studi Superiori di Torino
A.A. 2011/2012**

**Prof. Francesca Culasso
Prof. Silvana Secinaro**

1

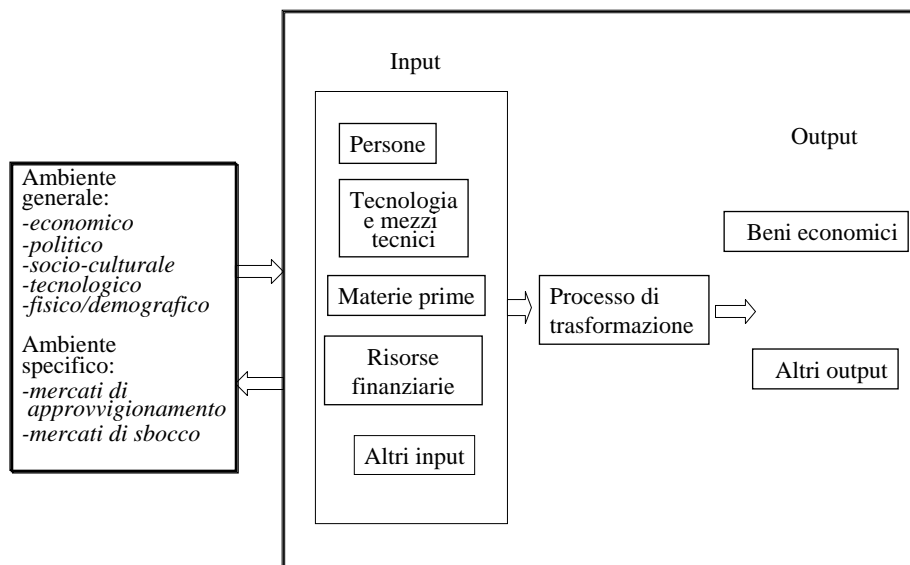
I. L'organizzazione aziendale: cos'è e da cosa dipende

2

Significati di Organizzazione

- come sinonimo di *“azienda”*
- come *“una delle aree funzionali”*
- come *“una delle attività manageriali”*
- come insieme di *“variabili organizzative”*

L'azienda



Profilo economico e finanziario della gestione aziendale

La conduzione delle aziende secondo principi economico-aziendali richiede la dovuta attenzione a due aspetti - diversi anche se strettamente correlati - della gestione:

- Aspetto economico
- Aspetto finanziario

ASPETTO ECONOMICO

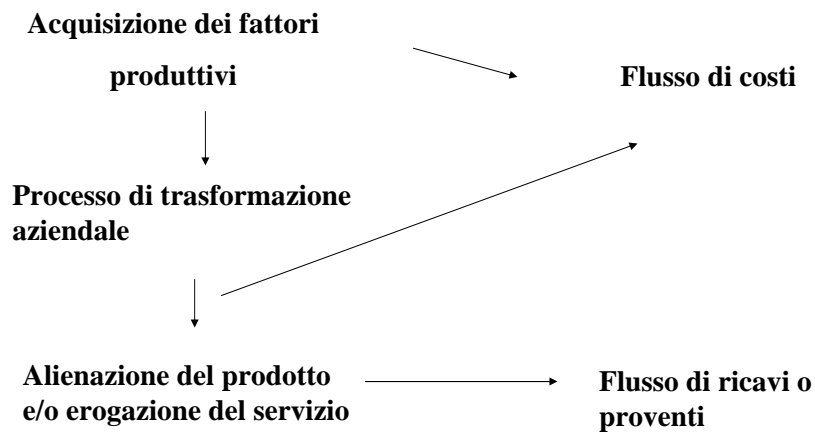
RICAVI (O PROVENTI) E COSTI

ASPETTO FINANZIARIO

ENTRATE E USCITE (DI MEZZI FINANZIARI)

L'equilibrio economico

L'impresa si trova in situazione di equilibrio economico quando il suo flusso dei ricavi (o proventi) è durevolmente in grado di fronteggiare il suo flusso di costi (derivanti dall'acquisizione dei fattori della produzione)



Quando:

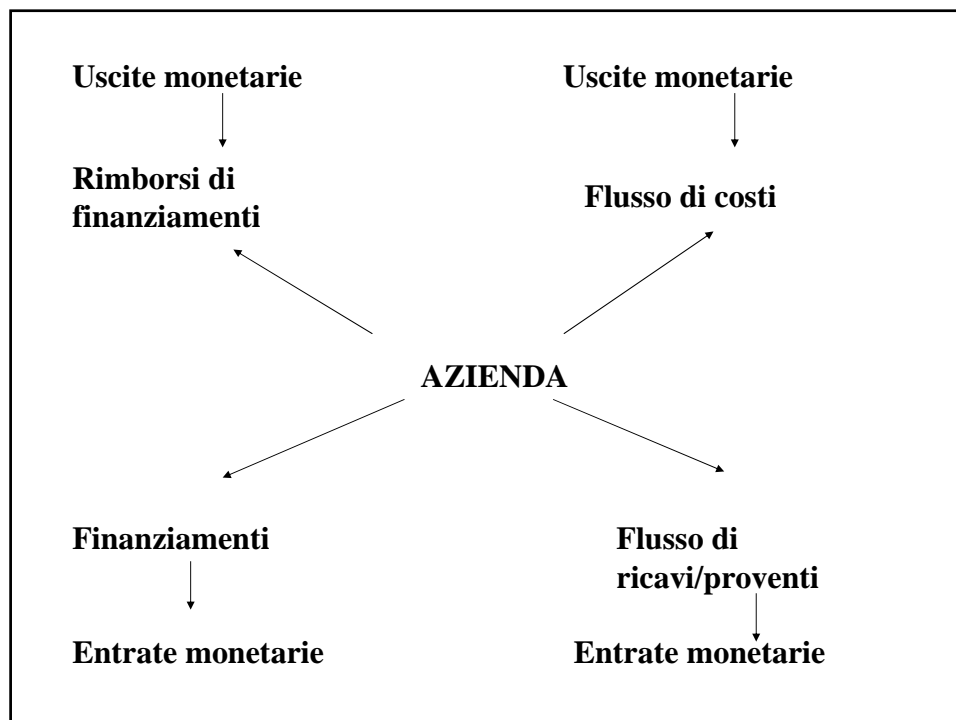
Flusso di ricavi/proventi > Flusso di costi = **Utile d'esercizio**

oppure

Flusso di ricavi/proventi < Flusso di costi = **Perdita d'esercizio**

L'equilibrio finanziario

L'impresa si trova in una situazione di equilibrio finanziario quando il flusso delle entrate è costantemente in grado di fronteggiare il flusso delle uscite



Interessarsi all'aspetto economico significa occuparsi del fenomeno

Efficienza

cioè del corretto (=economico) acquisto ed impiego delle risorse, evitando sprechi e sotto-utilizzazioni.

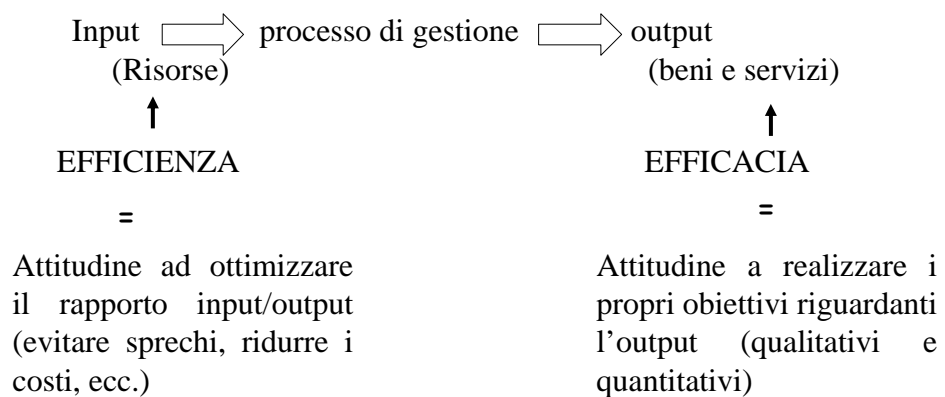
Il modo tipico di misurare l'efficienza della gestione consiste nel determinare i

Costi

corrispondenti all'impiego delle risorse

Efficacia ed efficienza

Un sistema di guida è adeguato quando consente di valutare costantemente l'efficienza e l'efficacia della gestione.



Funzioni o aree funzionali

Il modo più semplice per “leggere” dentro il sistema-azienda è quello di scomporla in sotto-sistemi. Fra questi, le funzioni rappresentano i sotto-sistemi più “naturali”.

Le funzioni o aree funzionali sono insiemi di operazioni di gestione aziendale omogenee dal punto di vista economico-tecnico, come “produrre”, “commercializzare”, “acquistare”, ecc.

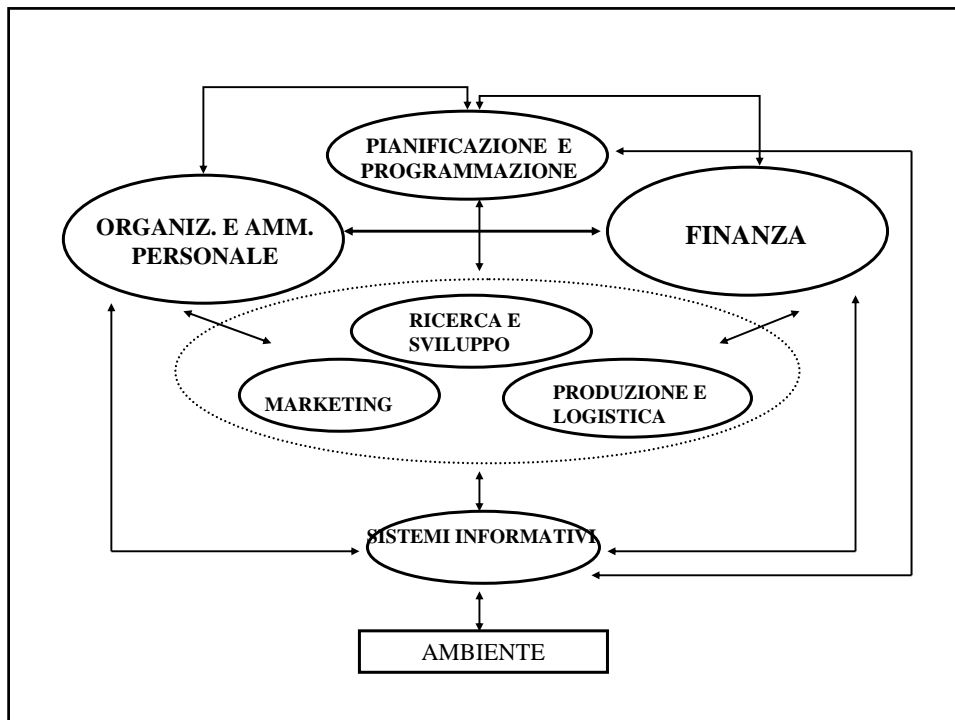
L’approccio funzionale permette di individuare chiaramente:

- i compiti e le azioni da eseguire
- le persone deputate allo svolgimento delle funzioni e le risorse attribuite a tali soggetti

AREE FUNZIONALI

A) OPERAZIONALI
caratteristiche
integrative

B) INFORMAZIONE E
CONTROLLO



Attività manageriale

Un manager:

- pianifica
- controlla
- organizza
-

Fra le attività del management c'è anche questa: organizzare!

Variabili organizzative

Le variabili organizzative vanno intese come modalità di regolazione del fattore lavoro al fine di influenzare “positivamente” il comportamento aziendale (“come i soggetti dovrebbero lavorare perché l’operato aziendale dia risultati soddisfacenti”).

Oggetto principale di questo modulo è l’analisi e la progettazione delle variabili organizzative nelle aziende (imprese, AAPP, non-profit).

Infatti, la “teoria organizzativa” o “organizzazione aziendale” – intesa come disciplina - si occupa di diffondere la conoscenza in merito alle variabili organizzative di un’azienda e di come progettarle al meglio per ottimizzare i comportamenti organizzativi e, con essi, i risultati di lungo periodo.

Si tratta di una disciplina basata sull’analisi di numerosi casi empirici e sulla successiva deduzione di generalizzazioni e principi sul funzionamento organizzativo,

Tipologia delle variabili organizzative (*)

Struttura organizzativa: criteri di divisione e coordinamento del lavoro e scelte collegate

Meccanismi operativi: sistemi di informazione/guida dei soggetti, di gestione delle risorse umane, di gestione degli spazi aziendali, ecc.

Variabili
“hard”
(formalizzabili)

Stile di management/leadership e cultura aziendale: modelli di comportamento e valori, idee, principi cui attenersi

Variabili
“soft”
(non formalizzabili)

(*) tutte interdipendenti

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

19

L’analisi e la progettazione delle variabili organizzative possono essere svolte a più livelli:

- ⇒ - macro-organizzativo o direzionale: è l’organizzazione dell’azienda nel suo insieme e, in particolare, ai livelli “alti”, cioè di alta direzione (**teoria organizzativa**)
- ⇒ - meso-organizzativo: è l’organizzazione di sub-sistemi aziendali ampi e caratteristici (es. business unit, aree funzionali, processi, ecc.) o gruppi (**teoria meso**)
- micro-organizzativo: è l’organizzazione di singoli uffici, reparti, laboratori, posti di lavoro, individui specie ai livelli “bassi” (**comportamento organizzativo**)

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

20

II. L'evoluzione dell'organizzazione aziendale: dal Taylorismo ad oggi

Teorie e approcci organizzativi

Le teorie che studiano l'organizzazione sono numerose e multidisciplinari.

Le teorie classiche hanno avuto inizio fra la fine del XIX e l'inizio del XX Secolo, con lo *Scientific Management* (o Taylorismo) e gli studi sulla *direzione amministrativa*.

Un approccio *moderno* e - nello stesso tempo - *consolidato* all'analisi e alla progettazione organizzativa, tipico degli studi di management delle Business Schools (in Italia "Economia Aziendale"), è quello:

sistemico - contingency

La teoria classica

Taylorismo (F. Taylor)



- formula regole *generali* di organizzazione dell'attività operativa, ritenute universalmente valide
- propugna ordinamento *gerarchico* e specializzazione *funzionale*
- subordina la componente "*umana*" a quella "*tecnica*"
- suggeriscono l'incentivazione del lavoratore sul risultato

Direzione amministrativa (H. Fayol)



- Si rivolge alla progettazione ed al funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso
- unità di comando
- unità di direzione (specializzazione *funzionale*)

Human Relations e Teorie Motivazionali (E. Mayo & C.)



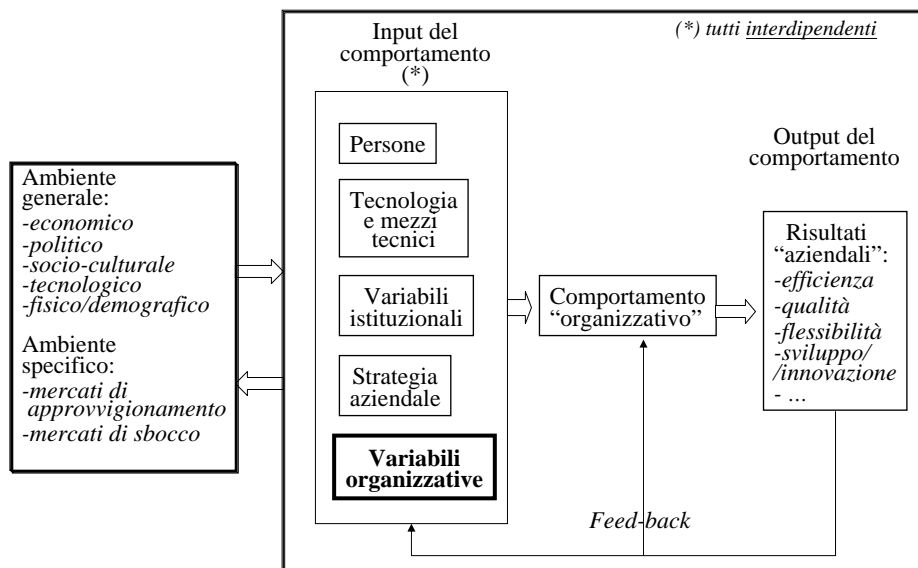
- enfatizzano la componente *umana*, il ruolo dei "*gruppi*" e l'organizzazione *informale*
- affermano l'esigenza di *motivare* i soggetti con scelte organizzative tali da appagarne i bisogni "*superiori*"

Approccio Contingency



- le organizzazioni non sono tutte uguali
- una cosa dipende da altre cose:
l'organizzazione interna deve conciliarsi
con l'ambiente esterno

Modello “organizzativo” di sistema aziendale



Taylorismo	Teorie Motivazionali	Approcci Contingency
<p><u>Ordinamento gerarchico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - principio scalare - unità di comando - line & staff - principio dell'eccezione e della delega - bilanciamento autorità e responsabilità <p><u>Specializzazione del lavoro:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - articolazione per aree funzionali (mkt, produzione, amministrazione, ecc.) - parcellizzazione compiti <p><u>Compiti della direzione:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pianificazione, controllo, leadership, organizzazione, motivazione dei dipendenti 	<p><u>Scala dei bisogni</u> dei soggetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fisiologici - di sicurezza - di appartenenza - di stima - di autorealizzazione <p><u>Politiche/strumenti</u> per appagarli:</p> <ul style="list-style-type: none"> - fattori "igienici" (stipendio, igiene e sicurezza, ecc.) - fattori "motivanti" (riconoscimento risultati, contenuto del lavoro, coinvolgimento, ecc.) 	<p>L'organizzazione va analizzata e progettata in stretta aderenza alle variabili "<u>contingenti</u>", cioè:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ambiente esterno - soggetti aziendali - tecnologie - variabili istituzionali - strategia aziendale <p>Non esistono scelte organizzative <u>ottimali</u> in assoluto.</p> <p>Esistono opzioni diverse: l'organizzazione è un <u>abito su misura</u>, da cambiare flessibilmente</p>

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa 27

Il mondo delle aziende all'inizio del XXI secolo
<p>Molte organizzazioni si misurano oggi con fenomeni fino a non molti anni fa poco significativi, a volte sconosciuti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - competizione <u>globale</u> e globalizzazione dei fenomeni economico-finanziari - vantaggi competitivi basati sulla "<u>differenziazione</u>" dei prodotti - gestione della "<u>diversità</u>" della forza lavoro - sviluppo e cambiamento delle relazioni <u>interaziendali</u> - sviluppo tumultuoso dell'<u>I&CT</u> - assoluto rilievo della "<u>conoscenza</u>" ("<u>knowledge management</u>") - <u>etica degli affari</u> e responsabilità sociali delle aziende - processi di <u>integrazione finanziaria</u> su larga scala

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa 28

Il mondo delle aziende all'inizio del XXI secolo

Molte organizzazioni si stanno spostando verso “paradigmi” nuovi, basati sull'idea di organismo vivente:

- strutture flessibili e decentrate, in cui si enfatizzano i rapporti orizzontali (gruppi auto-diretti di *processo* o progetto) e non la gerarchia
- arricchimento dei *ruoli* e non attribuzione di compiti routinari
- confini fra organizzazioni labili e *strategia collaborativa* invece che competitiva
- *informazione* e *conoscenza* diffuse come capitale di maggior importanza e non come sistemi formali di controllo
- cultura *adattiva* e non rigida

learning organization



...non solo efficienza, ma anche *problem solving*

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

29

Una corretta *forma mentis* in campo manageriale e organizzativo può essere sintetizzata così:

- 1) esistono *pochi principi* organizzativi *universalmente* validi (il che non significa che non ne esista nessuno)
- 2) d'altro canto occorre disporre di un numero ragionevole di *modelli/principi* organizzativi, da applicare a seconda dei casi (“contingenze”)
- 3) sulla scorta di questi ultimi si potrà confezionare “*l'abito su misura*” di cui necessita l'azienda (in modo da non inventarlo volta per volta)
- 4) tutto ciò comporta una logica di “*flessibilità*” e di disponibilità al “*cambiamento*”

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

30

Una base di partenza per ragionare di organizzazione e variabili organizzative consiste nello studio di:

attività e processi operativi

da svolgere per realizzare l'oggetto aziendale.

I processi operativi sono insiemi di attività:

- ◆ con un output preciso e rivolti ad un obiettivo definito
- ◆ per soddisfare un cliente interno o esterno

Esempi di processi operativi praticamente presenti in ogni organizzazione:

- trasformazione (fisica o non)
- logistica in entrata e logistica in uscita
- commercializzazione
- servizi alla clientela
- approvvigionamenti
- ricerca e progettazione
- gestione del personale
- processi infrastrutturali (amministrazione, affari legali, ecc.)

La visione per processi aiuta a comprendere correttamente come funziona un'azienda.

Questo è vero anche se spesso l'azienda non ha una struttura organizzativa per processi (di solito ce l'ha per funzioni).

La visione per processi aiuta ad avere una *forma mentis* (e un approccio operativo):

- di tipo sistemico (che cioè sa collegare quello che fa ciascuno al lavoro degli altri e agli obiettivi dell'azienda)
- orientato al cliente (anche se la specifica posizione di lavoro non ha rapporti diretti con i clienti finali, es. nei laboratori di ricerca o nei reparti di produzione).

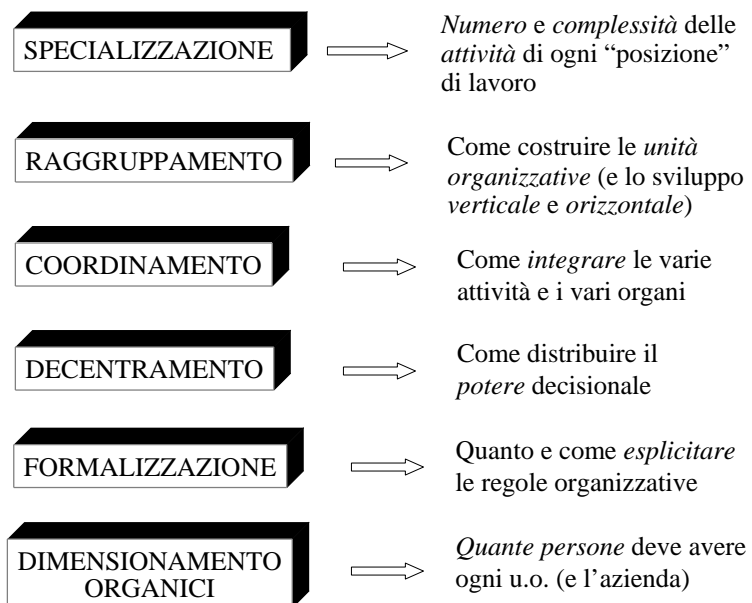
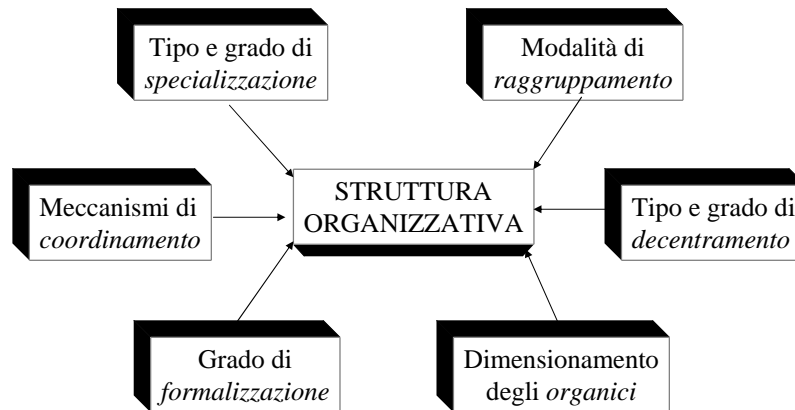
Ciò premesso, disegnare una struttura organizzativa significa risolvere due problemi fondamentali (insieme con altri ad essi collegati):

1) come dividere il lavoro, cioè le attività, tra i vari soggetti o le varie unità organizzative



2) come coordinare tali attività (e i soggetti)

I vari caratteri della struttura, su cui decidere, sono qui raffigurati:



Per prendere decisioni corrette su ciascuno di tali caratteri (e combinarli armonicamente), occorre tener presente che:

- le variabili organizzative sono un importante fattore di vantaggio competitivo;
- i vari caratteri vanno scelti in funzione degli obiettivi di gestione ed occorre quindi prefigurarne l'impatto sull'efficienza e sull'efficacia di gestione (e indirettamente sui costi e ricavi);
- tuttavia, a seconda del carattere, il ragionamento da fare è diverso e “mirato” (ad es. per scegliere il modo di raggruppare, piuttosto del modo di coordinare).

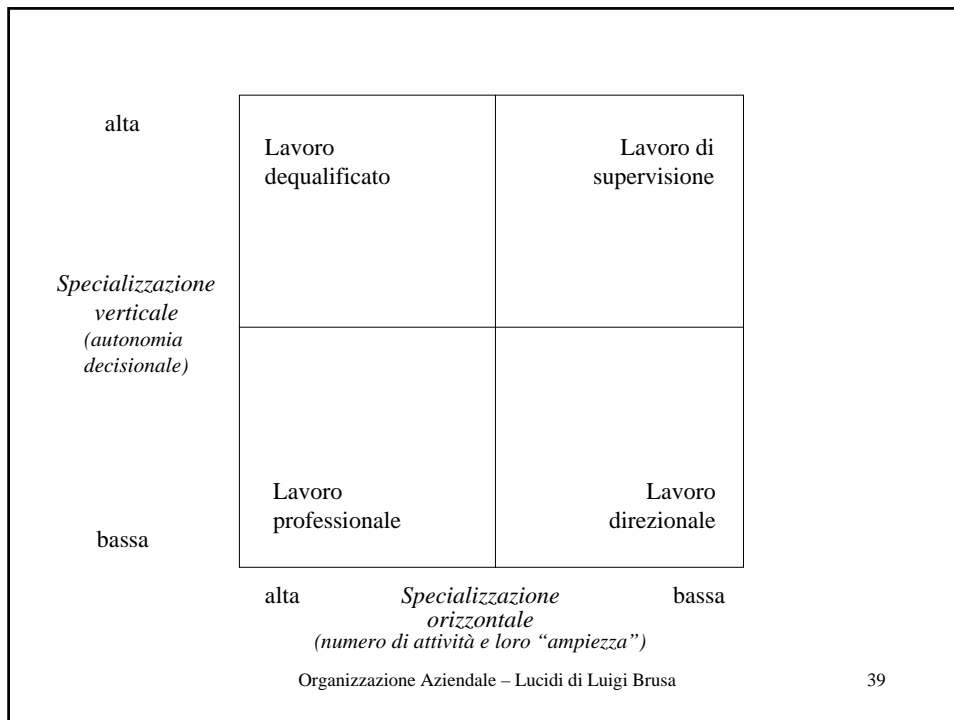
Specializzazione del lavoro

Oggetto della decisione:

alle singole posizioni di lavoro è opportuno affidare poche o tante attività? attività semplici o complesse ?

La risposta a tali domande è - almeno in prima battuta - quasi automatica per alcune tipiche posizioni organizzative

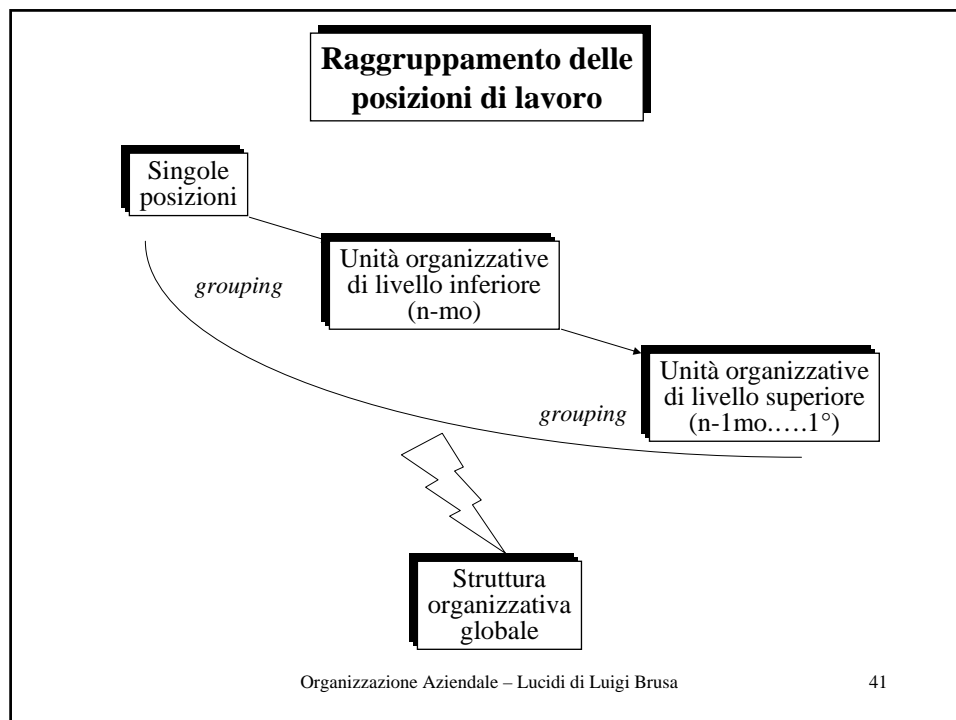
- *lavoro direzionale di alto livello*
- *lavoro di supervisione di livello medio-basso*
- *lavoro operativo dequalificato*
- *lavoro professionale*



Attenzione!

Il tipo di lavoro svolto, benchè condizioni il grado di specializzazione, può prestarsi a scelte organizzative diverse. Ad esempio:

- lavoro dequalificato sottoposto a processi di *rotazione*, *allargamento*, *arricchimento* per evitare demotivazione e prestazioni scadenti;
- lavoro professionale assoggettato a *regole e procedure* per evitare comportamenti arbitrari.



Oggetto della decisione:

- secondo quali criteri è opportuno raggruppare le posizioni di lavoro/unità organizzative?
- quanto è opportuno sviluppare la struttura in senso “verticale” (n. di livelli organizzativi)?

Non esiste una risposta univoca a tali domande. Infatti:

- le modalità di raggruppamento sono molteplici e vanno bene in condizioni diverse
- lo sviluppo orizzontale (=> struttura “piatta”) è sulla cresta dell’onda, ma non sempre sortisce gli effetti sperati

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

42

Modalità di raggruppamento

- su base numerica
 - su base temporale
 - per tipo di conoscenze e abilità
 - per tipo di tecnologia
 - per funzione
 - per processo
 - per business/prodotto
 - per clientela
 - per area geografica
 - per progetto
 -
- per input
- per output

Raggruppamento
per input



Favorisce *efficienza*
e/o rafforzamento
competenze specialistiche

Raggruppamento
per output



Favorisce *efficacia*,
in particolare il servizio
reso a *clienti* esterni o
interni

Le scelte di raggruppamento riguardano livelli diversi e aree differenti della medesima struttura.

Pertanto, possono al limite coesistere tutte le basi di raggruppamento prima elencate, e altre ancora, a livelli gerarchici differenti e in “settori” diversi dell’organizzazione.

La scelta riguardante il livello immediatamente dipendente dal top aziendale è quella che definisce il volto globale della macro-struttura.

Sviluppo verticale o orizzontale

Il grouping crea la struttura organizzativa e, con essa, la linea gerarchica.

Lo sviluppo verticale di una struttura è definito dal numero dei livelli gerarchici. Questo non è racchiudibile in “formule”, anche se alcune ricerche hanno evidenziato che:

- *intorno ai 1.000 dipendenti i livelli sono spesso 4*
- *intorno ai 3.000 dipendenti la media è di 7 livelli gerarchici*
- *strutture grandi, di 10.000 dipendenti o ancora maggiori, difficilmente hanno più di 9 – 10 livelli*

Lo sviluppo verticale, quindi, rispetto alla dimensione dell'organico tende a crescere, ma meno che proporzionalmente.

Perchè questa tendenza?

Lo sviluppo verticale, sinonimo di catena gerarchica più o meno lunga, comporta indubbiamente degli inconvenienti come questi:

- problemi di *comunicazione*
- problemi di *motivazione*
- *costo* dell'apparato gerarchico

Le strutture “piatte”, per converso, possono alleviare tali inconvenienti, sempre che alla riduzione del n. di livelli si accompagni un effettivo decentramento decisionale (cosa che non sempre avviene) e che questo funzioni bene.

L'appiattimento della struttura ha come problema collegato quello della c.d.

ampiezza del controllo

che è definita dal n. di soggetti controllati da un capo e dà origine allo sviluppo orizzontale della struttura.

L'ampiezza del controllo, oltre certi limiti, complica il lavoro dei “capi”. Essa dipende da vari fattori, come:

- complessità e disomogeneità dei compiti da svolgere
- interdipendenza dei compiti stessi
- attitudini dei capi, da un lato, e dei subordinati, dall'altro.

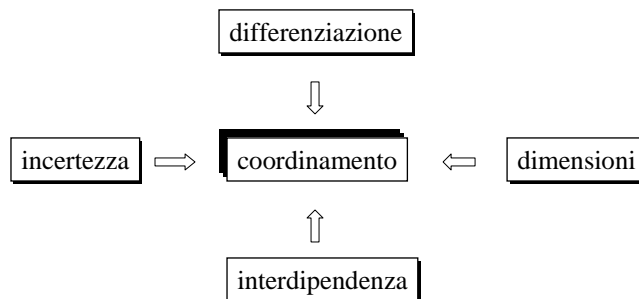
In definitiva, con le scelte di grouping si crea una struttura organizzativa con potenzialità più o meno spiccate di efficienza e orientamento al “cliente”.

Inoltre, si opta per uno sviluppo gerarchico più o meno pronunciato, da equilibrare oculatamente con il c.d. “span of control” e lo sviluppo orizzontale della struttura.

Come si comprende, si tratta di un insieme di scelte strettamente collegate, di cui è difficile quantificare l'impatto sui costi e sull'efficacia.

Coordinamento

Coordinare = *mettere insieme, integrare, armonizzare* il lavoro di più soggetti, appartenenti alla stessa u.o. o a unità differenti.
L'esigenza *cresce* con i seguenti fattori:



Gli strumenti o “meccanismi” di coordinamento principali sono:

- ◆ modalità di progettazione e utilizzo degli spazi fisici
- ◆ fissazione di regole e di procedure formali
- ◆ fissazione di obiettivi comuni, con sub-obiettivi e programmi (budget) ad essi “funzionali”
- ◆ supervisione gerarchica
- ◆ creazione di unità organizzative “autosufficienti”
- ◆ creazione di “risorse di riserva” (*)
- ◆ creazione di adeguati supporti alla gerarchia (es. organi di staff)
- ◆ meccanismi organizzativi di rafforzamento dei rapporti “orizzontali”
- ◆ adeguati sistemi di valutazione e incentivazione del personale
- ◆ adeguati sistemi di formazione del personale e di “apprendimento”

Oggetto della decisione:

Come scegliere gli strumenti di coordinamento adatti alle specifiche esigenze aziendali ?

Le scelte di coordinamento sono decisive per il buon funzionamento di un'organizzazione, in quanto sono innanzitutto finalizzate ad una gestione “sistemica” e all'ottimizzazione di risultati complessivi.

Inoltre, un adeguato coordinamento significa anche evitare attività inutili, duplicazioni, perdite di tempo e – in una parola – inefficienze.

Un modello di scelta utile può essere questo:

- a) le attività da coordinare possono essere piuttosto “strutturate” e standardizzate, oppure, al contrario, presentare frequenti “eccezioni”, con l'esigenza di trattare e trasmettere molte informazioni tra i soggetti coinvolti;
- b) alcuni strumenti di coordinamento sono adatti alle situazioni di routine, mentre altri presuppongono incertezza dei compiti;
- c) l'approccio per processi e l'ICT hanno un ruolo fondamentale ai fini dell'efficacia di molti degli strumenti di coordinamento.

In ogni caso, i vari meccanismi di coordinamento:

- di solito coesistono nelle medesima organizzazione (anche qui a livelli e in aree differenti della stessa);
- vi sono “forme” organizzative (vedi in seguito) che privilegiano certi meccanismi piuttosto che altri (ad es. le burocrazie si basano su regole e procedure formali);
- l’ICT, più che un meccanismo di coordinamento a sè stante, è uno strumento per rendere efficaci altri meccanismi.

Decentramento

Riguarda la diffusione dei poteri decisionali all’interno della struttura organizzativa, in particolare tra i vari livelli gerarchici, mediante la

delega

Un’organizzazione può avere gradi di decentramento (o di accentramento) variabili. Si definisce “decentrata” se vi si pratica un’ampia diffusione di poteri, con delega:

- ◆ *continuativa*
- ◆ *su questioni non marginali*
- ◆ *fino ai livelli più bassi della struttura*

Mentre il coordinamento riguarda, in prima battuta, le relazioni orizzontali, il decentramento si riferisce alle relazioni verticali.

Il problema reale non è tanto l'esistenza o meno di una gerarchia, ma piuttosto il rischio di

rigidità dei confini verticali

con le conseguenze di:

- *tempi lenti di risposta*
- *insoddisfazione del personale dei livelli inferiori*
- *insoddisfazione dei clienti*

Oggetto della decisione:

Come attenuare i confini verticali tra i diversi livelli organizzativi ?

La risposta a tale domanda presuppone che l'attenuazione dei confini sia una scelta comunque positiva, perchè in grado di "catturare" le potenzialità diffuse nell'azienda e rendere più tempestive le decisioni.

Ciò in genere è vero, anche se vi sono situazioni in cui un forte grado di accentramento risulta appropriato. Ad es.:

- *in momenti di grave crisi aziendale;*
- *in caso di conflitti improduttivi all'interno dell'azienda;*
- *in presenza di personale poco responsabilizzato*

Il “giusto” grado e tipo di decentramento è dunque l’obiettivo da raggiungere.

In ogni caso, è centrale il tema della

responsabilità

in quanto è sempre valido il principio del “bilanciamento” tra autorità e responsabilità. Quest’ultima può riguardare:

- azioni e comportamenti espliciti
- risultati raggiunti.

Formalizzazione

Formalizzare = esplicitare in *forma scritta* e *ufficiale*

“chi”



svolge determinate attività (*)

“che cosa”



deve fare un certo soggetto

“come”



devono essere svolte le varie attività e i vari processi

(*) “chi” è inteso come ruolo, non come persona

La formalizzazione mira - disciplinando la variabilità dei comportamenti - a:

- ♣ standardizzare i processi di lavoro, favorendone l'efficienza e l'efficacia
- ♣ proteggere i clienti e i dipendenti da comportamenti arbitrari

Quando il grado di formalizzazione di un'organizzazione è molto spinto, si parla di

Organizzazione
Burocratica

I mezzi di formalizzazione organizzativa sono:

- ♠ *organigrammi* (“chi”, cioè esplicitazione degli organi e delle relazioni tra gli organi)
- ♠ *mansionari o job description* (“che cosa”, cioè compiti e attività degli organi)
- ♠ *procedure e flow chart* (“come”, cioè modalità di svolgimento delle attività e dei processi e loro “flusso”)

Oggetto della decisione:
in che misura è opportuno formalizzare l'organizzazione ?

Per rispondere a tale domanda è opportuno considerare anche i rischi che la formalizzazione comporta:

- ◆ si privilegia il rispetto delle regole, perdendo di vista gli obiettivi
- ◆ si rifiuta l'innovazione
- ◆ si trattano male i clienti
- ◆ si crea un clima demotivante per il personale

Per tali ragioni, in aziende piccole, o appartenenti ad un ambiente dinamico, si preferisce limitare la formalizzazione allo stretto indispensabile.

Dimensione organici

Oggetto della decisione:
di quante persone (distinte per qualifica) necessita la specifica unità organizzativa?

Più correttamente, il problema va affrontato a livello di specifico processo, che - come è noto - è un sub-sistema aziendale “*inter-unità organizzative*”.

In ogni caso, presuppone la scomposizione dell'u.o. o del processo in specifiche “attività”.

Il problema si presenta in modo diverso a seconda che si tratti di:

- lavoro operativo standardizzabile e quantificabile in rapporto all'output (es. mano d'opera diretta industriale)

=> *esistono tempi standard* => *n.persone "oggettivo"*

- lavoro di concetto oppure "creativo" (es. lavoro amministrativo non di routine; lavoro di ricerca; lavoro professionale; lavoro manageriale)

=> *non esistono veri e propri tempi std* => *n.persone "stimato"*

III. Le configurazioni organizzative

Configurazioni

I vari caratteri della struttura possono essere variamente combinati tra di loro e con altre variabili organizzative (meccanismi operativi e stile di management). Si possono individuare alcune tipiche forme organizzative, che si chiamano

configurazioni generali

da non confondere con gli schemi operativi di struttura (plurifunzionale, multidivisionale, ecc.)

Le configurazioni sono quindi modelli concettuali di riferimento, individuabili innanzitutto in funzione di:

- a) prevalenza di *una tra le cinque componenti* dell'organizzazione (vedi infra) ai fini del successo aziendale;
- b) rilevanza di *una particolare modalità di coordinamento* e delle caratteristiche del sistema di *controllo di gestione*
- c) prevalenza di *un particolare modello di management e cultura organizzativa*

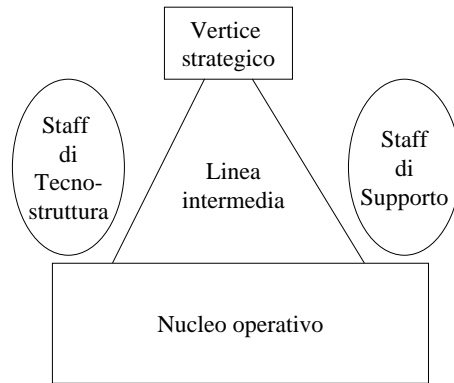
Le configurazioni fondamentali sono:

1. Embrionale
2. Burocrazia meccanica
3. Professionale
4. Diversificata/decentrata
5. Adhocracia

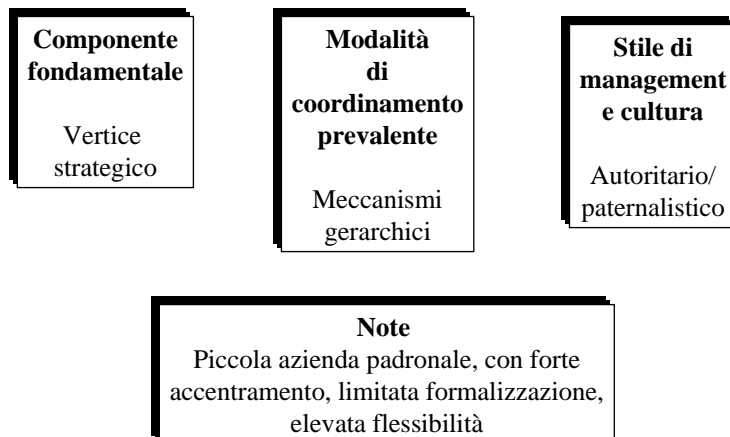
*Le 5 componenti dell'organizzazione, prima citate
(v. slide 54) sono:*

- ♠ vertice strategico
- ♠ linea intermedia
- ♠ nucleo operativo
- ♠ staff di tecnostuttura
- ♠ staff di supporto

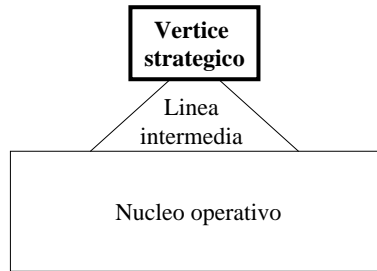
Raffigurazione generica



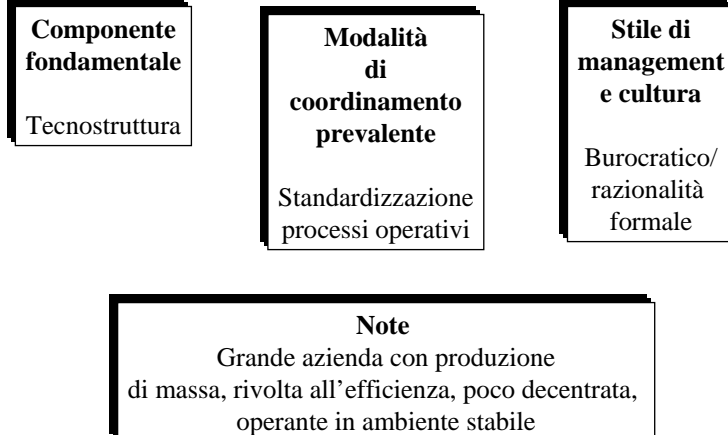
Embrionale



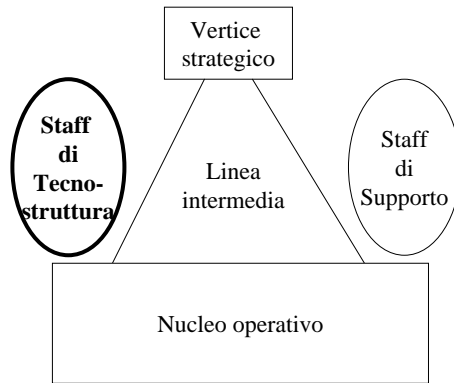
Embrionale (segue)



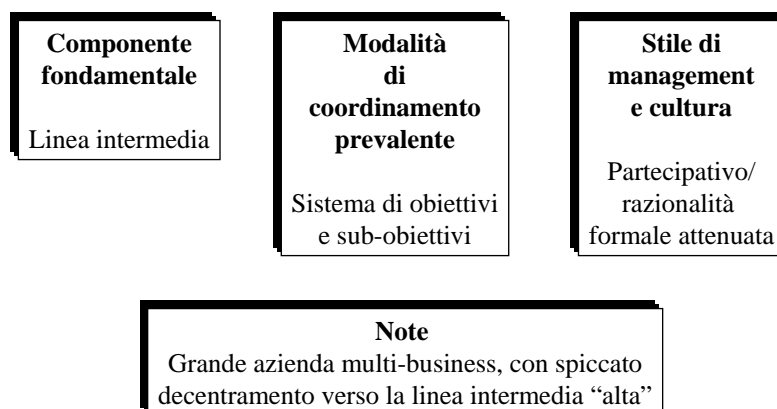
Burocrazia meccanica



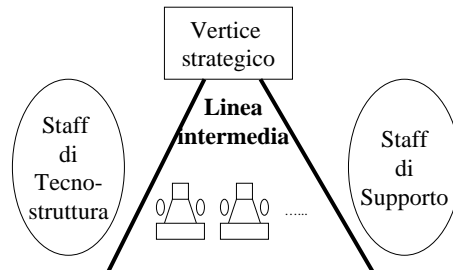
Burocrazia meccanica (segue)



Diversificata/decentrata



Diversificata/decentrata (segue)



Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

77

Professionale



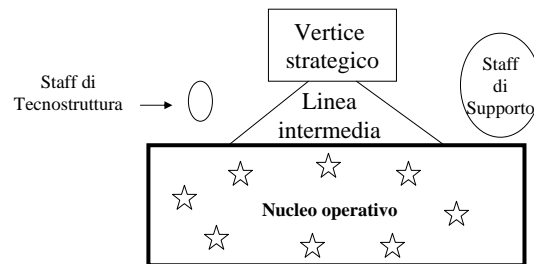
Note

Aziende (o sub-sistemi aziendali) composte da “professional” con elevato grado di formazione, che spesso producono servizi attingendo a “repertori di programmi standard”

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

78

Professionale (segue)



Adhocrazia

Componente fondamentale

“Tutte”
(adhocrazia
innovativa)

Modalità di coordinamento prevalente

Adattamento
reciproco

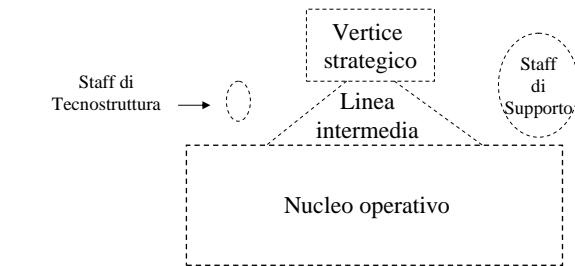
Stile di management e cultura

Cultura dell’
apprendimento
e dell’innovazione
(adhocrazia innovativa)

Note

Aziende che operano su “progetto” del cliente (adhocrazia operativa);
aziende che innovano di propria iniziativa (adhocrazia innovativa) in
ambiente molto instabile

Adhocrasia (segue)



----- Distinzione tra le varie componenti piuttosto sfumata

Nota bene (1)

Spesso in pratica la configurazione organizzativa di un'azienda è di tipo misto. Ad esempio:

- orchestra sinfonica (*embrionale* => direttore
e *professionale* => orchestrali)
- giornale quotidiano (*professionale* => giornalisti
e *burocrazia meccanica* => stampa)

Nota bene (2)

Ciascuna configurazione può manifestare – in misura diversa – queste “spinte”, che ne caratterizzano ulteriormente la forma:

- spinta “missionaria”

- spinta “all’apprendimento”

- spinta “politica”

Schemi operativi di struttura

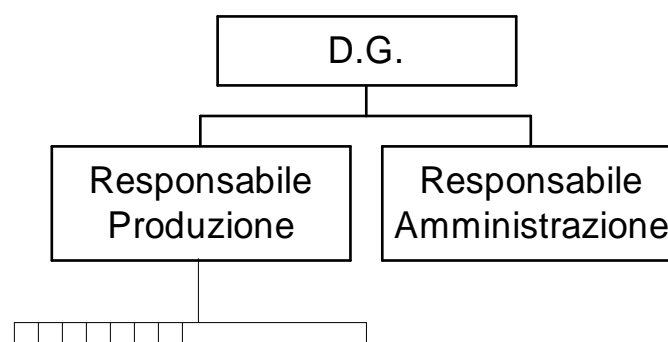
Gli schemi operativi di struttura riguardano scelte concrete in materia di divisione, raggruppamento, coordinamento, decentramento del lavoro, specie ai livelli medio-alti della struttura organizzativa. Una distinzione semplificata ma diffusa è questa:

- 1) schema elementare
- 2) schema plurifunzionale
- 3) schema multidivisionale
- 4) schema a matrice

Struttura elementare

Carattere	Forma assunta
Raggruppamento lavoro direzionale	Poche macro-funzioni
n. livelli-base	2-3
Decentramento	Forte accentramento
Coordinamento	Prevale gerarchia
Organi di staff	Pochi o nessuno
Meccanismi operativi	Poco sviluppati e informali
Stile manageriale	Autoritario-paternalistico
Vantaggi e svantaggi	<i>Flessibilità, ma anche vulnerabilità</i>

Struttura elementare (esempio)



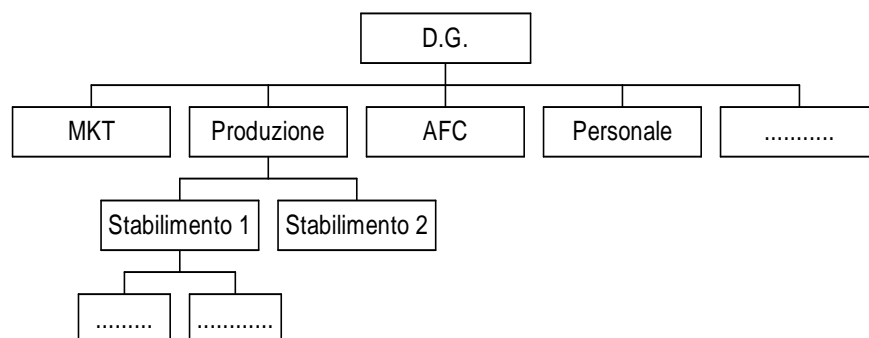
Struttura plurifunzionale

Carattere	Forma assunta
Raggruppamento lavoro direzionale	Per funzione
n. livelli-base	3 (più ulteriori livelli, a volte numerosi)
Decentramento	Accentramento (in realtà decentramento "selettivo")
Coordinamento	Coesistono vari meccanismi; difficoltà in struttura a "silos"
Organi di staff	Funzioni tecnost./supporto
Meccanismi operativi	Sviluppati e formalizzati, specie quelli di P&C
Stile manageriale	Difficile generalizzare; il ricorso alla delega mitiga eventuali tendenze autoritarie
Vantaggi e svantaggi	<i>Efficienza e specializzazione; problemi in caso di business diversificati e scarsa focalizzazione sul cliente</i>

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

87

Struttura plurifunzionale (esempio)



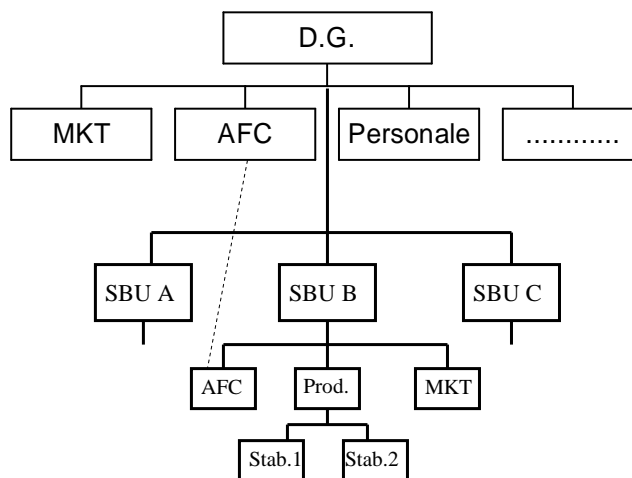
Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

88

Struttura multidivisionale

Carattere	Forma assunta
Raggruppamento lavoro direzionale	Per business (SBU) o altro output
n. livelli-base	4 (inclusi staff centrali, più altri livelli, a volte numerosi)
Decentramento	Decentramento a favore SBU
Coordinamento	Coesistono vari meccanismi; fondamentali "centri di profitto"
Organi di staff	Staff centrali e "periferici"
Meccanismi operativi	Sviluppati e formalizzati (valutazione e incentivazione performance di profitto SBU)
Stile manageriale	Partecipativo a livelli alti (SBU)
Vantaggi e svantaggi	Presidio dell'output (es. cliente) Scarsa efficienza

Struttura multidivisionale (esempio)



Struttura a matrice

Premessa:

è una formula organizzativa che può racchiudere una *pluralità di situazioni*. Il denominatore comune alle varie forme matriciali è:

- ♦ un sistema di *comando multiplo*
- ♦ il *presidio bilanciato* di *due* (o più) variabili critiche; tipicamente queste sono:

efficienza

e

“mercato”

Struttura a matrice (segue)

In tal caso, il presidio organizzativo della dimensione orizzontale della struttura è affidato a figure spesso etichettate “*PM*”:

- Project manager
- Product manager
- Process manager

o ad altri ruoli di coordinamento interfunzionale privi di una vera e propria autorità gerarchica.

Struttura a matrice (segue)

Altre volte, il “presidio bilanciato” ha per oggetto due variabili critiche riguardanti il “mercato”, come ad esempio:

business/prodotto

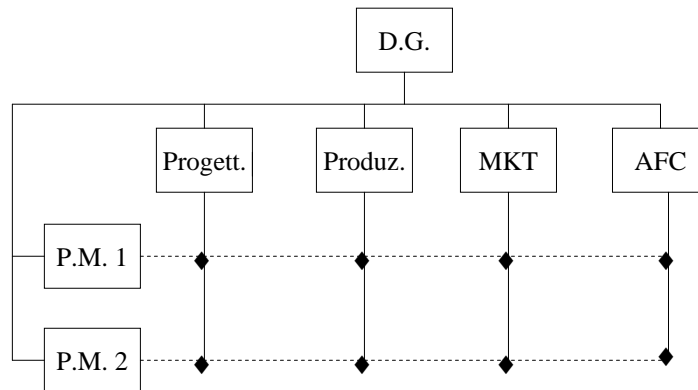
e

regione geografica

Struttura a matrice (segue)

Carattere	Forma assunta
Raggruppamento lavoro direzionale	Per funzione e per output
n. livelli-base	3 (inclusi “two boss manager”)
Decentramento	Come plurifunzionale + delega ai PM
Coordinamento	Coesistono vari meccanismi; fondamentali i PM
Organi di staff	Come plurifunzionale
Meccanismi operativi	Sviluppati e formalizzati (fondamentale il controllo PM)
Stile manageriale	Come plurifunzionale
Vantaggi e svantaggi	<i>Presidio bilanciato dell’input e dell’output</i> <i>Difficoltà di implementazione</i>

Struttura a matrice (esempio)



♦ = "two boss manager"

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

95

Attenzione!

È molto importante sottolineare che il quadro degli schemi operativi di macro-struttura è molto più complesso; infatti possono manifestarsi:

- sotto-tipi degli schemi "classici"
- ibridi tra più schemi "classici"
- schemi particolari "extra-classici"

divenuti ormai tipici .

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

96

- Sotto-tipi degli schemi “classici”

Ad esempio:

- struttura multidivisionale per *prodotto*; per *cliente*; per *regione geografica*; ecc.
- struttura a matrice per *funzione/progetto*; per *prodotto/area geografica*; ecc.

- Ibridi tra più schemi “classici”

Ad esempio:

- struttura plurifunzionale con una o più *divisioni internazionali*
- struttura multidivisionale con una *marcata concentrazione di funzioni negli staff centrali*

- Schemi particolari “extra-classici”

Ad esempio:

- struttura “duale”
- struttura “a rete”
- struttura “boundaryless”

Come si vede, tra gli schemi di macro-struttura alcuni annoverano anche organizzazioni particolari, come le c.d.

Strutture a Rete (Network)

e

Boundaryless Organizations

In realtà il “network” e forme simili sono un insieme di aziende diverse, le cui attività sono regolate da contratti e accordi, anzichè da una gerarchia di autorità formale.

In ogni caso, però, l’organizzazione della singola azienda ne è fortemente condizionata (ad es. la funzione acquisti quando l’azienda “esternalizza” certe fasi produttive).

Configurazioni organizzative e Schemi operativi di struttura

Tra le “configurazioni” e gli schemi di macro-struttura si possono istituire alcuni significativi collegamenti, tenendo presente che:

- la “configurazione” è espressione di una filosofia e di una logica organizzativa a cui l’azienda si ispira;
- lo “schema operativo” è un tentativo di tradurre tale filosofia in pratica, almeno come disegno strutturale di base (cioè considerando alcuni caratteri, ma trascurandone altri, che andranno scelti ad hoc).

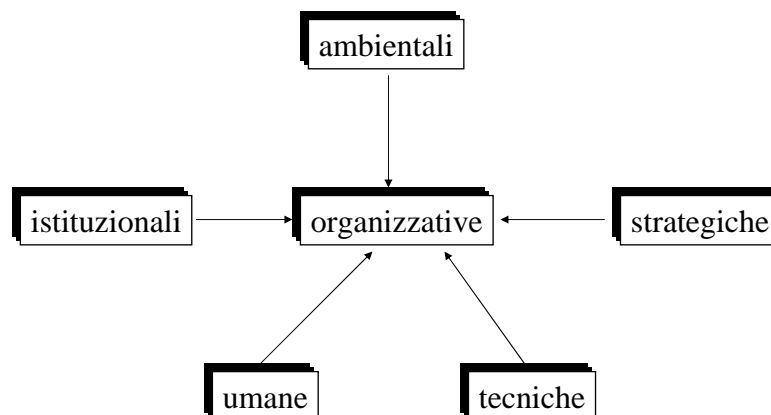
IV. Strategia di business ed impatto sulle scelte organizzative I meccanismi operativi

Le scelte di struttura, come anticipato, dipendono da vari fattori “contingency”:

- ambientali
- strategici
- umani
- tecnologici
- istituzionali

che agiscono a livello diverso della struttura (es. i fattori tecnologici e umani hanno un forte impatto a livello medio-basso; quelli istituzionali a livello alto) e possono esercitare un influsso congiunto sulle variabili organizzative.

Variabili “contingency” e
variabili organizzative



Strategia e pianificazione strategica

Due concetti assai diffusi e apparentemente banali in ambito aziendale:

- strategia aziendale (e sua formulazione)
- piano strategico (e pianificazione strategica)

che però non sono affatto ovvi e vale la pena di esplicitare e approfondire.

Strategia

= insieme di decisioni aziendali con queste caratteristiche:

- le più direttamente strumentali agli obiettivi di fondo dell'azienda
- oggetto:
 - *i segmenti di mercato da servire (o di "utenza" nelle AAPP)*
 - *i prodotti (beni o servizi) da offrire*
 - *gli anelli della catena produttiva da gestire in proprio (e quelli da delegare a fornitori esterni e con quali relazioni/accordi)*
- prese dall'alta direzione (anche se possono trarre origine da idee nate ovunque all'interno dell'organizzazione)
- destinate a dare un volto durevole all'azienda (# *immutabile*)

Piano Strategico (il c.d. “piano industriale”)

= programma delle azioni che verranno realizzate in un arco di tempo pluriennale, con la misurazione dei loro risultati attesi.

Il processo con cui si formula il piano è la pianificazione strategica, ed ha queste caratteristiche:

- contiene (almeno in prima battuta):
 - a) la revisione dei programmi in corso
 - b) l'esame di nuovi programmi
 - c) la simulazione delle conseguenze economico-finanziarie
- è un processo routinario, legato a scadenze e procedure prestabilite
- abbraccia orizzonti temporali predefiniti (es. il prossimo triennio)

Da queste definizioni si evince che la pianificazione strategica riguarda la

attuazione o “implementazione”
della strategia aziendale

Una volta stabilito che un certo business è conveniente, occorre analizzare la posizione competitiva dell'azienda rispetto ai suoi concorrenti, cioè i suoi:

- punti di forza
- punti di debolezza

A tal fine occorre in primo luogo individuare il vantaggio competitivo fondamentale del business, che può essere di:

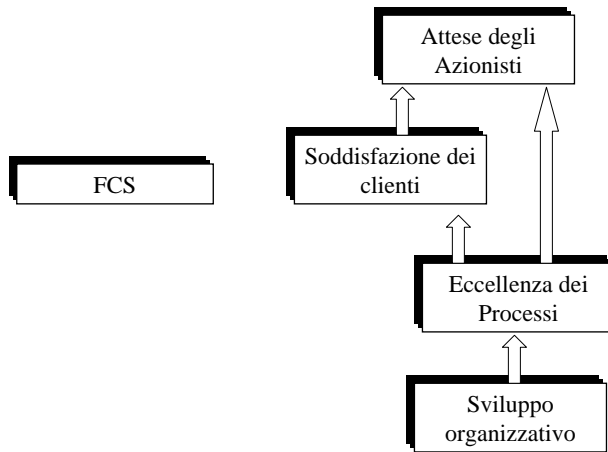
- costo
- differenziazione

Individuato il vantaggio competitivo da privilegiare, occorre identificare i Fattori Critici di Successo (FCS) per ottenerlo, mantenerlo, rafforzarlo, ecc.

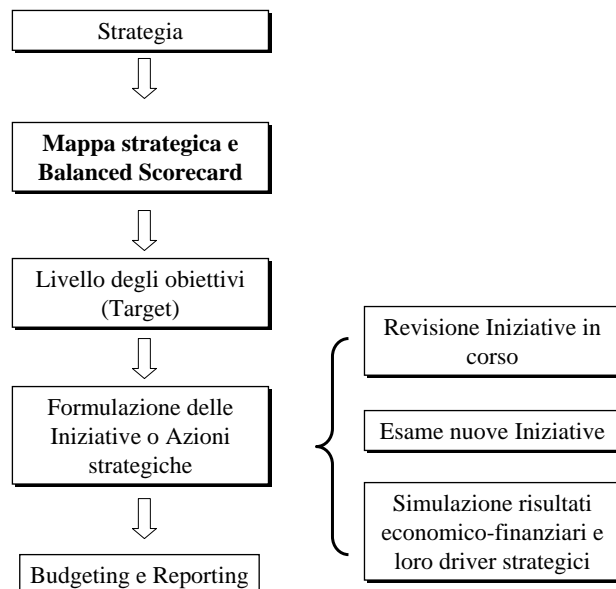
Dei FCS non esiste un elenco preconfezionato, ma bisogna individuarli ad hoc. Esistono però modelli e strumenti a tal fine.

Uno di questi modelli è quello della Mappa Strategica e del BSC (Kaplan e Norton)

La **Mappa Strategica** riflette un modello logico generale di questo tipo:



che può essere assunto come utile punto di partenza, da analizzare criticamente.



Tipiche manifestazioni del rapporto Strategia - Struttura

- 1) La strategia di integrazione verticale o di sviluppo dimensionale nel medesimo business spinge verso macro-strutture *plurifunzionali*
- 2) La strategia di diversificazione (del portafoglio business) spinge verso macro-strutture per output (*divisionali*)
- 3) La necessità di bilanciare due (o più) variabili critiche spinge verso strutture *a matrice*
- 4) La necessità di sviluppare l'“innovazione” spinge verso strutture in cui innovazione e operatività sono *nettamente distinte (duale)*
- 5) La necessità di privilegiare talune variabili critiche o di attuare una certa “mission” può indurre alla creazione o allo sviluppo di *particolari organi* (ad es. la “sicurezza” in un'azienda chimica)
-

Organizzazione Aziendale – Lucidi di Luigi Brusa

113

La bontà della strategia dipende molto dalla qualità dell'organizzazione.

Questa deve essere concepita in modo tale da:

*favorire la nascita e lo sviluppo di idee e
l'apprendimento in ogni parte dell'organizzazione*

Le variabili organizzative possono avere un impatto positivo sulla strategia grazie a strumenti come:

- il decentramento
- modelli manageriali partecipativi
- meccanismi che enfatizzano la produzione di idee e di conoscenza e la loro diffusione interna
- forme e strutture organizzative che stimolano l'innovazione
- *ecc.*

Meccanismi Operativi

I meccanismi operativi sono variabili organizzative che hanno la funzione di rendere concretamente operativo il disegno della struttura organizzativa, agendo sul comportamento dei soggetti soprattutto nel senso di:

- guidarlo e responsabilizzarlo
- svilupparne le qualità e motivarlo
- dotarlo di informazioni per decidere e operare



Sistema di Controllo di gestione

E' un sistema direzionale con cui si accerta se la gestione si sta svolgendo in condizioni di efficacia e di efficienza tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica.

Componenti del Controllo di gestione (*)

una “struttura”



- piano dei Centri di responsabilità
- indicatori di risultato dei CdR

un “processo”



- iter di budgeting & reporting e ruoli coinvolti
- stile di controllo

(*) Per approfondire, vedi L.Brusa, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, 2000, cap.6 e 10.

Sistema di Gestione del Personale

La gestione del personale o delle “risorse umane” si concretizza in un’ampia gamma di “processi” e fa uso di numerosi strumenti che riguardano:

- l’acquisizione del personale (selezione e inserimento)
- la gestione in senso stretto del personale:
 - amministrazione del personale
 - relazioni sindacali
 - servizi ai dipendenti
 - pianificazione delle carriere
 - formazione e addestramento
 - valutazione delle posizioni
 - valutazione delle prestazioni
 - incentivazione
 - ecc.

In questa sede ci occuperemo *solo di alcuni processi e strumenti*, cioè di quelli che maggiormente svolgono un ruolo di “meccanismo operativo”, in quanto integrano e rafforzano le prescrizioni del disegno strutturale. In questo senso, rivestono una particolare importanza per la corretta gestione dei ruoli manageriali i sistemi di:

Valutazione delle prestazioni

e di

Incentivazione
(o sistema premiante)

Valutazione delle prestazioni

Una corretta valutazione delle prestazioni può avere per oggetto, in prima battuta:

- le “competenze” del personale (date, secondo alcuni, dalle “conoscenze” e dalle “capacità”);
- i risultati conseguiti (espressi in termini quantitativi e valutati mediante confronto con gli obiettivi prestabiliti).

I due oggetti di valutazione non necessariamente sono alternativi, ma dovrebbero essere complementari.

In pratica, però, spesso si privilegia l'uno a scapito dell'altro.

Competenze (es.)

- conoscenze di base:
 - cultura generale d'impresa
 - cultura aree funzionali
- conoscenze specifiche area di appartenenza
- capacità e qualità:
 - ricercare eccellenza prestazione
 - operare al servizio del gruppo
 - gestire il tempo come fattore competitivo
 - semplificare le soluzioni
 - apprendere continuamente
 - essere un riferimento professionale
 - ricercare l'innovazione
 - assumere rischi
 - comunicare con efficacia
 - assimilare altre esperienze culturali

Risultati (es. modello BSC)

- economico-finanziari di gestione corrente (es. ROI)
- di soddisfazione del cliente (es. quota di mercato)
- di eccellenza dei processi (es. numero nuovi prodotti lanciati sul mercato)
- di apprendimento e sviluppo organizzativo (es. tasso di copertura delle posizioni-chiave)

Sistema premiante

E' l'insieme dei premi e delle punizioni previsti come corrispettivo delle performance conseguite, ufficializzate dal sistema di valutazione prima descritto.

Si tratta dunque non solo di premi o “sanzioni positive”, ma anche di punizioni o “sanzioni negative”.

Tali “sanzioni” possono assumere una gran varietà di forme, di cui quella monetaria è la più naturale e diffusa, ma non l'unica.

Premi	Punizioni
Autonomia	Perdita posto di lavoro
Potere	Interferenza superiori
Aumenti di stipendio (fisso)	Nessun aumento salariale
Bonus annuali	Assegnazione incarichi irrilevanti
Stock option	Umiliazioni pubbliche
Titoli azionari	Mancate promozioni
Elogi e riconoscimenti	Rimozione dall'incarico
Promozioni	Punizioni varie (perdita privilegi/ status symbol)
Assegnazione incarichi importanti	
Nuovo ufficio	
Uso auto	
Posto macchina	
Viaggi premio	
Programmi formativi	
Associazione a club	
Tempo libero	

Le ricompense monetarie si possono classificare in tre grandi categorie:

- 1) aumenti di stipendio basati sui risultati conseguiti
- 2) bonus a breve termine (di importo predefinito in valore assoluto o in % dello stipendio-base)
- 3) incentivi a lungo termine (periodo di riferimento dai tre ai sei anni, in denaro oppure commisurati al valore di mercato delle azioni della società)

In ogni caso, gli incentivi sono graduati in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi prestabiliti o, comunque, al grado di “bontà” della performance.

Tra gli incentivi a lungo termine meritano una menzione particolare i sistemi basati sull’andamento del valore delle azioni, tra cui le cosiddette

Stock Options

cioè il diritto di acquistare dalla propria società un certo numero di azioni a un determinato prezzo, all’interno di un periodo di tempo definito. Quando il prezzo di mercato delle azioni è al di sopra del prezzo di esercizio dell’opzione, i manager possono esercitare il loro diritto e vendere le azioni in modo conveniente.

Un aspetto fondamentale dell'incentivazione, oltre alla "forma" (bonus in denaro, stock option, ecc.) è la "formula", che riguarda:

- la soglia d'ingresso (limite al di sotto del quale non c'è incentivo => es. un risultato pari all'80% dell'obiettivo)
- il tetto massimo (al disopra del quale l'incentivo non cresce più => es. un risultato pari al 120% dell'obiettivo)
- la formula in senso stretto (cioè "*come*" si calcola il bonus => es. una % dello stipendio fisso e la sua "*legge di crescita*" => es. crescita lineare dal 10% al 30%)

Sistema di valutazione e di incentivazione e MBO

Un modo piuttosto diffuso di integrare in modo armonico

- sistema di controllo
- sistema di valutazione
- sistema premiante
- modello di management

è il cosiddetto

Management by Objectives (MBO)

Con un corretto MBO si mira a:

- valutare le performance in base ai risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi di ciascun manager (senza peraltro trascurarne competenze e comportamenti);
- collegare in modo rigoroso la valutazione agli indicatori di risultato del sistema di controllo di gestione;
- collegare il sistema premiante ai risultati esplicitati in sede di valutazione delle performance;
- coinvolgere i manager ai vari livelli nella definizione dei “propri” obiettivi e nella valutazione dei propri progressi e risultati (approccio partecipativo).

Sistema Informativo

E' un insieme di elementi per raccogliere, elaborare e archiviare dati, allo scopo di produrre e trasmettere informazioni ai soggetti che ne hanno bisogno.

Gli “elementi” del S.I. aziendale sono:

- un patrimonio di dati e di informazioni
- le procedure per acquisire e trattare dati e produrre informazioni
- i mezzi per trattare, trasferire e archiviare dati e informazioni

Dati, informazioni e conoscenza

- Dati => es. vendite mensili nell'area Piemonte
- Informazioni => es. le vendite mensili nell'area Piemonte superano del 10% il budget
- Conoscenza => es. consapevolezza ragioni della diversità di performance nelle varie aree, ai fini del cambiamento delle politiche commerciali

Information Technology (I.T.)

Quando il sistema informativo è automatizzato, cioè fondato sulla tecnologia informatica, i mezzi di cui sopra - per trattare, trasferire e archiviare dati e informazioni - sono rappresentati dal computer (hardware).

Le procedure sono in tal caso automatizzate, costituite da programmi (software) funzionanti sul calcolatore.

L'I.T. è un importante strumento di elaborazione, trasmissione e conservazione di dati e di informazioni, ma non è fonte che - da sola - genera conoscenza.

Quest'ultima passa necessariamente attraverso scelte organizzative.

Quindi l'I.T. contribuisce al miglioramento dei risultati aziendali, in termini di efficienza e di efficacia, ma - là dove per produrli occorre apprendimento e conoscenza di alto profilo (attività non di routine) - è necessario che intervengano scelte organizzative di struttura e di processo capaci di concretizzare tali opportunità.

Da un altro punto di vista, i sistemi informativi automatizzati rafforzano o rendono possibili talune scelte di struttura organizzativa, destinate altrimenti a produrre risultati modesti o a restare lettera morta:

impatto sui confini orizzontali
e sui meccanismi di coordinamento

impatto sui confini verticali,
sullo sviluppo verticale della struttura
e sulla ridistribuzione dell'autorità

L'impatto dell'IT sull'organizzazione assume varie manifestazioni, oltre a quelle appena enfatizzate (si pensi ad esempio alla semplificazione del lavoro d'ufficio, specie in ambito amministrativo!).

Tuttavia, l'impatto più significativo è forse quello sul problema più grave di ogni organizzazione, cioè sul

coordinamento

specie tramite i “Sistemi informativi integrati” o

ERP

V. La crisi economica ed il cambiamento delle organizzazioni e dei modelli di management

Quasi mai una “buona” struttura organizzativa ed efficaci meccanismi operativi bastano a trasformare un’organizzazione che non funziona e a indirizzare i comportamenti verso gli obiettivi di fondo della gestione.

Spesso bisogna spingersi alla fonte dei comportamenti e rimettere in discussione ciò che è più radicato nel management e nel personale tutto:

la cultura aziendale e

il modello di management

Bisogna cioè pensare

1) modelli di cultura aziendale

cioè principi, valori e idee in cui le persone si identifichino nell’interesse dell’azienda (e compatibilmente con i propri principi e valori).

2) modelli di management

cioè modelli di comportamento dei manager in generale e nei confronti dei propri “dipendenti” in particolare.

Cultura e modello di management non sono cioè soltanto attributi delle persone, ma anche “modelli aziendali” suscettibili di analisi e di cambiamento, anche se difficilmente formalizzabili (a differenza di strutture e meccanismi operativi).

In definitiva, nessun cambiamento organizzativo di qualche rilievo può prescindere da un’attenta riflessione sulla propria cultura e sui propri criteri di management, riflessione che quasi inevitabilmente conduce ad un progetto *integrato* (struttura + meccanismi + cultura/ modello di management) di cambiamento.

Cultura organizzativa

1. Tipi di cultura organizzativa.

Tra le tante tipologie, se ne può citare una basata sulla combinazione di due fattori:

- grado di flessibilità richiesto dall’ambiente
- focus strategico interno o esterno

in base a cui si distinguono 4 modelli tipici:

- cultura adattiva/imprenditoriale
- cultura burocratica
- cultura della missione
- cultura di clan

2. Differenze di cultura in Paesi diversi e in aziende simili dello stesso ambiente

- studi di Hofstede e “dimensioni” della cultura nazionale
- problemi in caso di fusione di imprese dello stesso Paese

3. Modalità di trasmissione della cultura ai propri membri

- strumenti di socializzazione e d'altro tipo

4. Alcuni fattori da cui dipende la cultura organizzativa

- caratteristiche delle persone (specie del top)
- scelte di etica organizzativa
- caratteristiche di altre variabili organizzative

Modelli di Management

Alcuni punti fondamentali da affrontare:

1. In che cosa consiste effettivamente l'attività manageriale

- *miti e realtà*
- *ruoli ricoperti dal manager*

2. Prospettive mentali per l'attività manageriale

- p. della riflessione
- p. dell'analisi
- p. del contesto
- p. della collaborazione
- p. dell'azione

3. Stile di leadership

- *che cosa è la leadership e lo stile di leadership*
- *tipologia basata sul grado di autorità/libertà di capi e subordinati*
- *fattori da cui dipende uno stile di leadership*

Il nuovo volto dell'economia globale

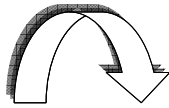
Nelle fasi di ciclo economico discendente prolungate (recessione o depressione), la domanda di beni e servizi tende a scendere e, quale conseguenza:

- scendono la produzione industriale ed i profitti aziendali
- scendono i livelli di occupazione
- scendono gli investimenti

Nell'economia “globale” (dove i prodotti sono costituiti da parti che provengono da più paesi) questi effetti si sono avuti dapprima in USA (fine 2007) e poi – molto velocemente - in tutto il resto del mondo (paesi ricchi e paesi poveri).

Cause recessione 2008

- bolla delle “attività patrimoniali” (case ed azioni)
- consumatori troppo indebitati (eccessivo uso leva finanziaria - *leveraging*)
- restrizione del credito (*credit crunch*) e sistema bancario in crisi



deflazione e crisi economia reale

147

La recessione era già iniziata, ma il mondo non se n'era ancora accorto!! I modelli econometrici hanno fallito, perché le economie sono sistemi complessi non lineari!

“prevedere la creazione della ruota è inventarla” (K. Popper)

Il management di ogni impresa deve allora disporre di propri segnali:

- Se le vendite scendono, qual è la causa?
- Come si stanno comportando i nostri consumatori?

e poi agire immediatamente...

Molte crisi di imprese sono originate da errori del management!!

Alcuni settori sono più resistenti di altri e negli stessi settori alcune imprese hanno risposto meglio di altre...

Perché hanno adottato STRATEGIE diverse!!

Acciaio: crollo domanda, taglio della produzione (pochi licenziamenti per elevata automazione), acquisto miniere per gestire l'approvvigionamento MP

Petroliero: crollo domanda, difesa della liquidità e blocco degli investimenti, attesa della ripresa

Trasporto aereo: crollo domanda, aumento concorrenza low cost, numerosi fallimenti, forti tagli all'occupazione ed all'offerta, blocco agli investimenti, fusioni e alleanze, prezzi bassi e servizi accessori carissimi

Auto: calo domanda, eccesso capacità produttiva, ristrutturazioni, pressioni sui fornitori, incentivi di prezzo, alleanze e fusioni (BEP)

149

Farmaceutico: domanda relativamente al riparo, rischio nella ricerca, difesa del cash flow, acquisizioni e diversificazione dell'offerta

GDO: cambiamento nella domanda (bene *discount* e *private label*, bene alimentari e male prodotti discrezionali), taglio di scorte, prezzi, mix e rafforzamento della GDO low cost

150

La recessione per un'impresa è un indicatore sicuro del fatto che un vecchio business model è ormai obsoleto e che distrugge valore anziché crearlo.

Allora non è sufficiente agire sui costi, ma occorre:

- 1) ridurre la complessità della struttura organizzativa: semplificare e semplificare ancora
- 2) trasformare il business model, capendo come un business possa sopravvivere, come possa competere e generare redditività

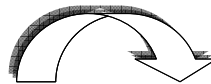


Flessibilità strategica, flessibilità operativa....con stabilità finanziaria

151

Flessibilità strategica

- Misurare continuamente i risultati
- Sottoporre ad analisi critica le scelte strategiche
- Ascoltare nuove idee diverse, soprattutto se esterne
- Considerare le decisioni come un portafoglio di opzioni sempre percorribili
- Analizzare i risultati ed apprendere continuamente
- Predisporre *contingency plan*



Flessibilità operativa

- 1) Analisi rapide e ricorrenti (anche settimanali)
- 2) Coordinamento stretto con le funzioni commerciali e con i fornitori/distributori (*value chain*)
- 3) Conoscenza perfetta della propria struttura dei costi e della loro dinamica
- 4) Controllo dei costi fissi

152

Organizzazione, cultura e modelli di management

1. Cambiamento della struttura organizzativa e dei meccanismi operativi



- Nessuna strategia ha successo senza una struttura organizzativa adeguata
- Da strutture organizzative verticali con troppi livelli gerarchici a strutture più piatte. Dalla gestione organizzata per funzioni alla gestione organizzata per processi
- Dall'organizzazione con ruoli all'organizzazione con responsabilità, capace di avere un continuo controllo dei costi
- Da remunerazione dei top managers basata su stock options a remunerazioni basate sulla capacità di generare valore sul lungo periodo
- Nuovi modelli di governance e di gestione del rischio

153

Organizzazione, cultura e modelli di management

2 a. Cambiamento della cultura

- Crisi 1981/1982 abbattuto il principio del *job for life*
- Crisi 1990/1991 accelerata la dimensione della globalizzazione
- Crisi 2008 ?



Abatteremo il modello *command and control*?? Il modello manageriale andrà verso una maggiore collegialità delle decisioni? L'organizzazione svilupperà una sua continua apertura al cambiamento "inrementale" e "radicale"?

154

2 b. Cambiamento nello stile di leadership

Bunker K. e Wakefield M., *Leading in times of change*, in
Management Update, HBSP, 2006

Il **leader** deve:

- Saper avviare il cambiamento, generare consenso e portarlo a compimento
- Saper comunicare il senso di urgenza, ma trasmettere fermezza
- Essere duro, ma saper ascoltare
- Mostrare ottimismo, ma essere realista
- Avere fiducia in sé stesso e darne agli altri
- Capitalizzare i punti di forza dell'organizzazione

155

Charan R., *Leadership in the Era of Economic Uncertainty*,
McGraw Hill, 2009

Il **leader** deve avere caratteristiche di:

- Onestà e credibilità nei confronti dei collaboratori
- Costante collegamento con la realtà
- Capacità di ispirare fiducia
- Realismo, ma anche ottimismo
- Intenso impegno
- Capacità di affrontare con forza il futuro

156