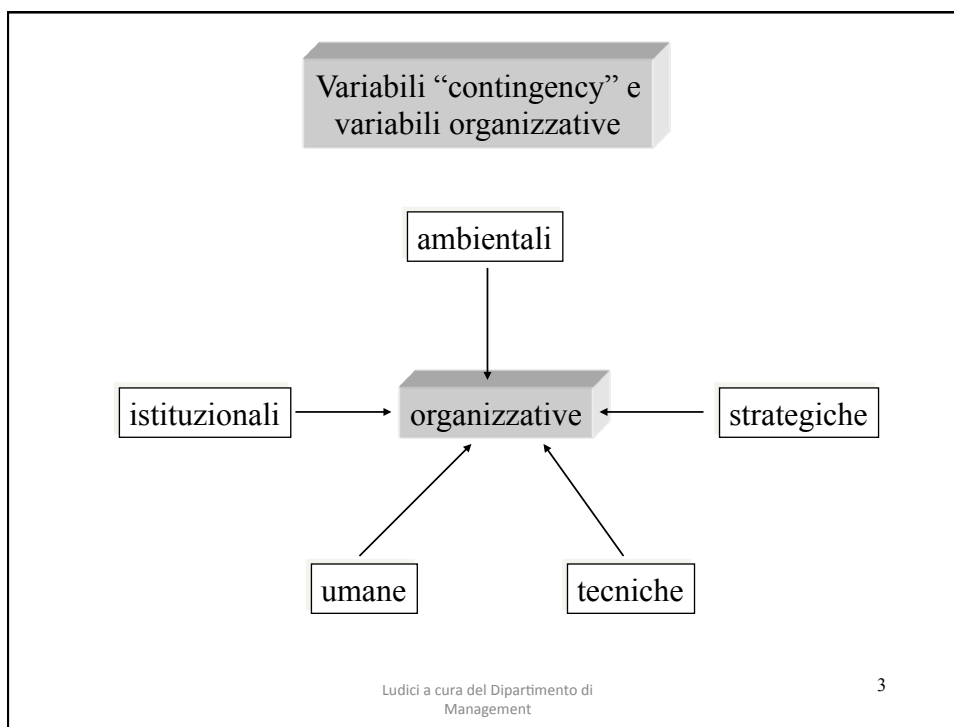


L'ANALISI STRATEGICA

Le scelte di struttura, come anticipato, dipendono da vari fattori "contingency" (vedi modello di Seiler):

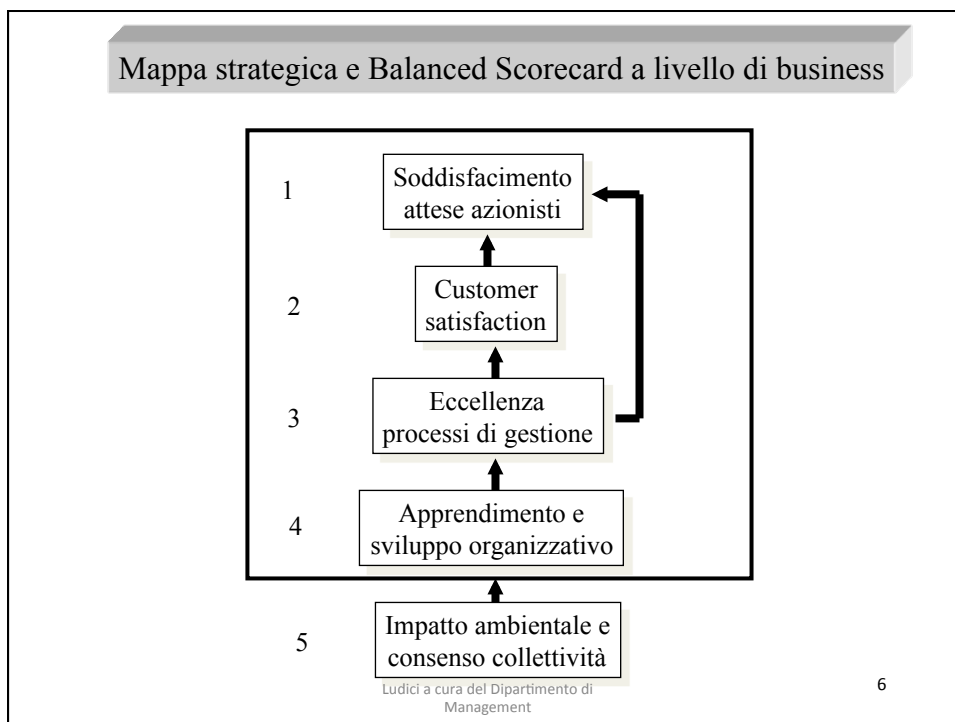
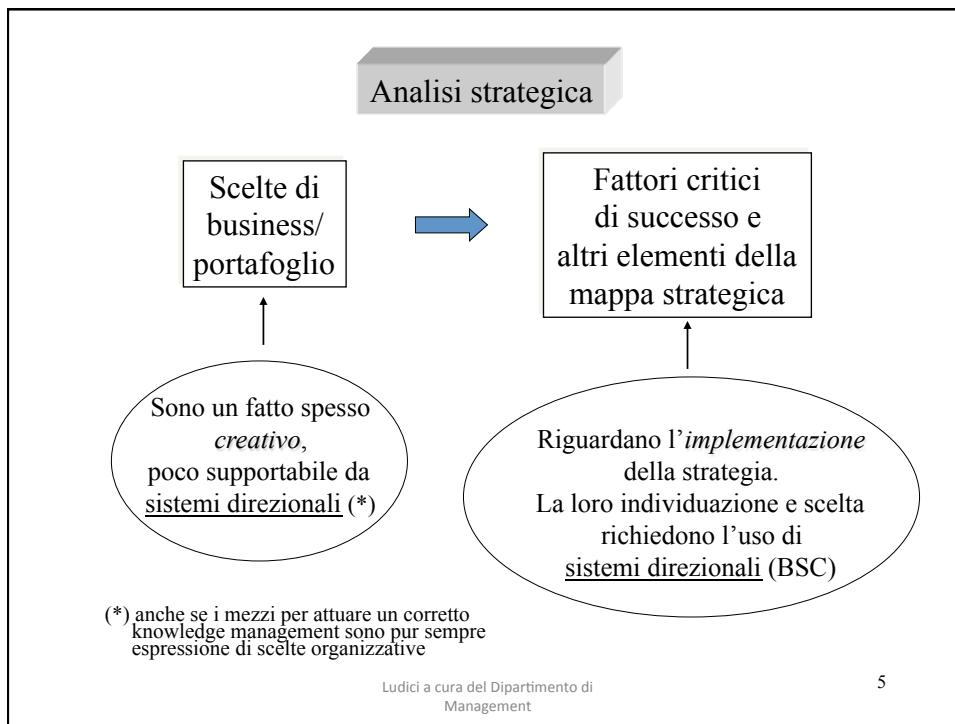
- ambientali
- strategici
- umani
- tecnologici
- istituzionali

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.



Di fondamentale rilevanza, sotto l’aspetto economico-aziendale, sono le variabili strategiche, intese come:

- scelte di business/portafoglio (che cosa produrre, per chi, con quale grado di integrazione, su quale scala, ecc.);
- fattori critici di successo, cioè variabili-chiave per raggiungere gli obiettivi aziendali (efficienza, innovazione, qualità, flessibilità, ecc.);
- più in generale, vari fattori ricavabili dalla “mappa strategica” a livello di business e a livello globale d’azienda (vedi *Balanced Scorecard*).



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)

I 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 Pianificazione e Controllo

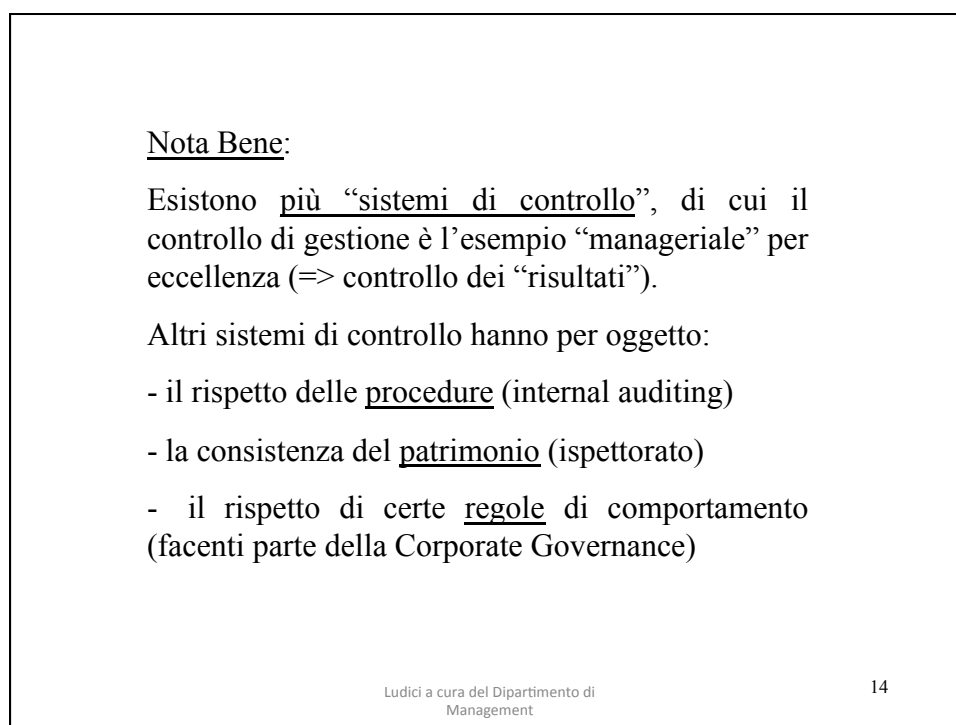
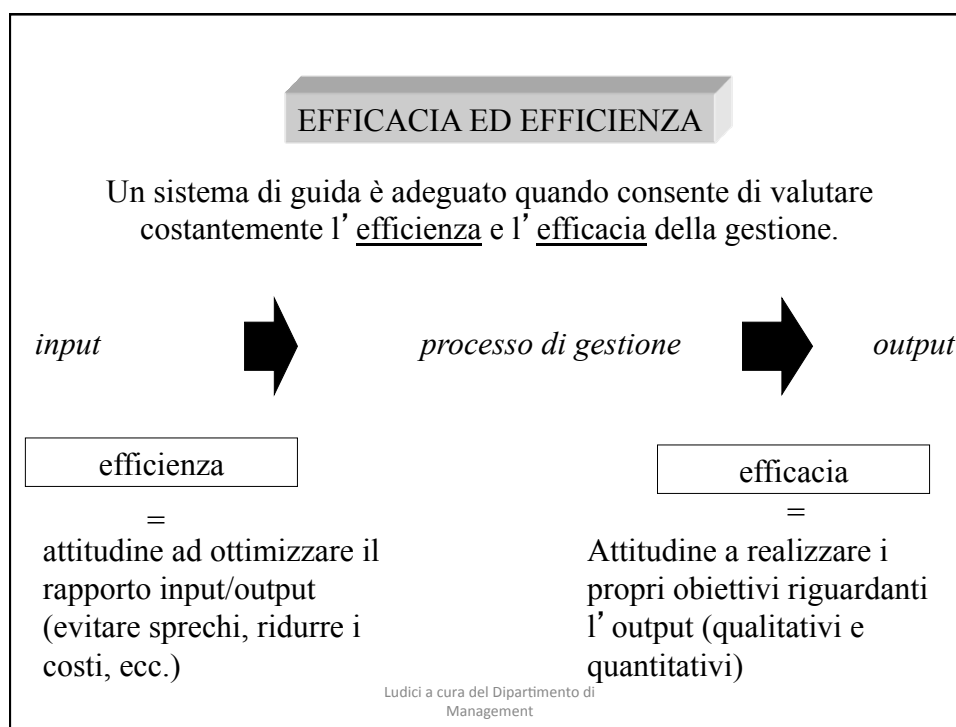
E' un sistema direzionale per guidare le scelte strategiche e per favorirne l'attuazione (*Pianificazione Strategica*), responsabilizzando i manager ai vari livelli (*Controllo di gestione*).

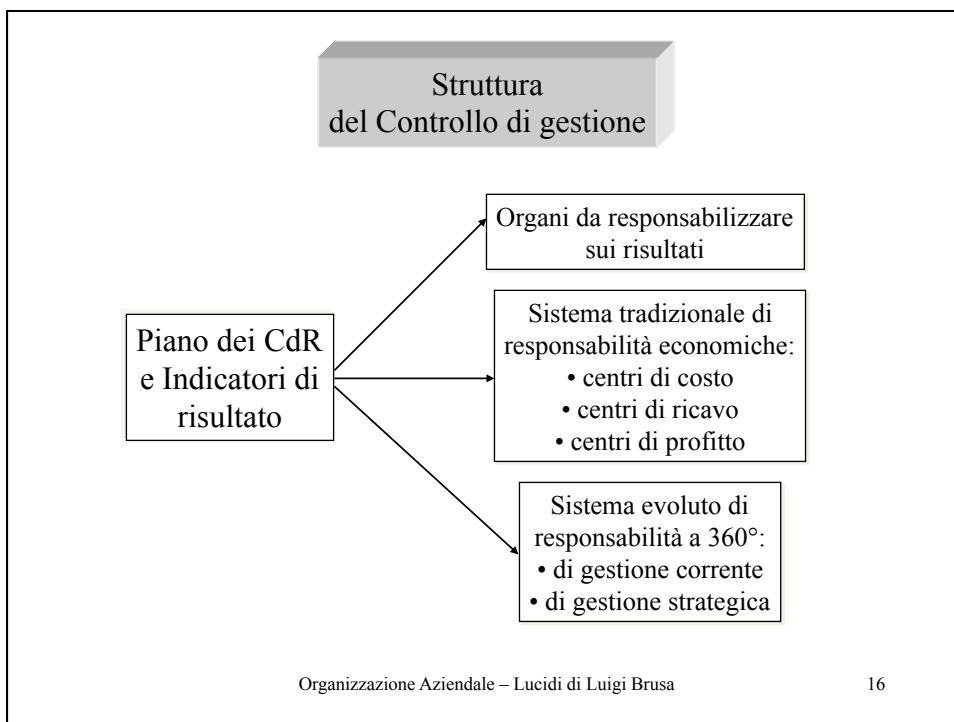
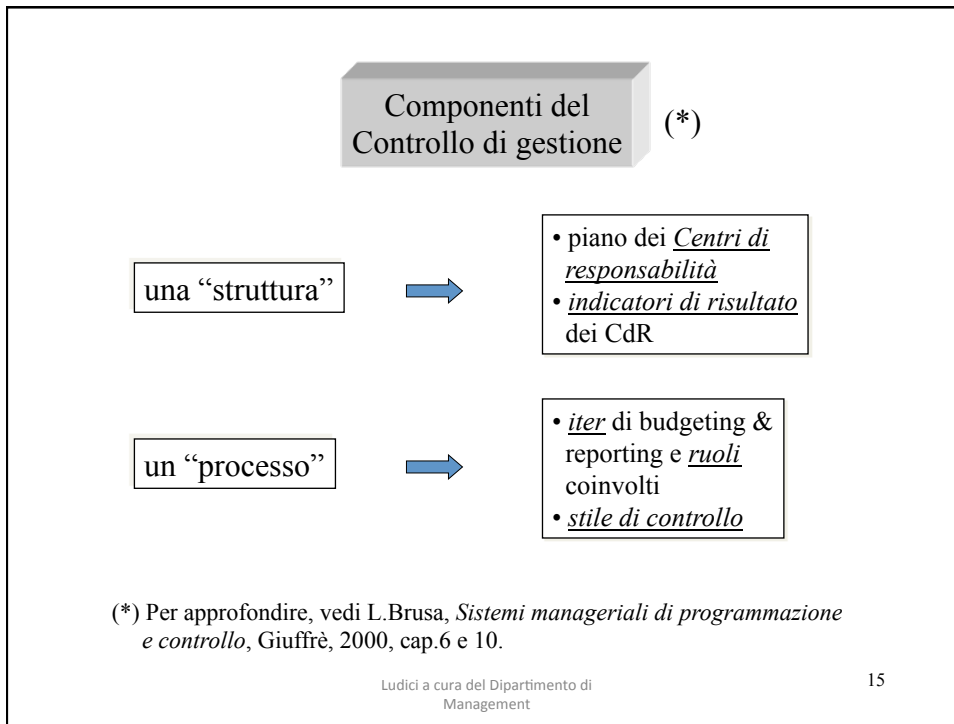
Ha caratteristiche di *meccanismo operativo* soprattutto il *Controllo di gestione*, cioè il sistema con cui “*si accerta se la gestione si sta svolgendo in condizioni di efficacia e di efficienza tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica*”.

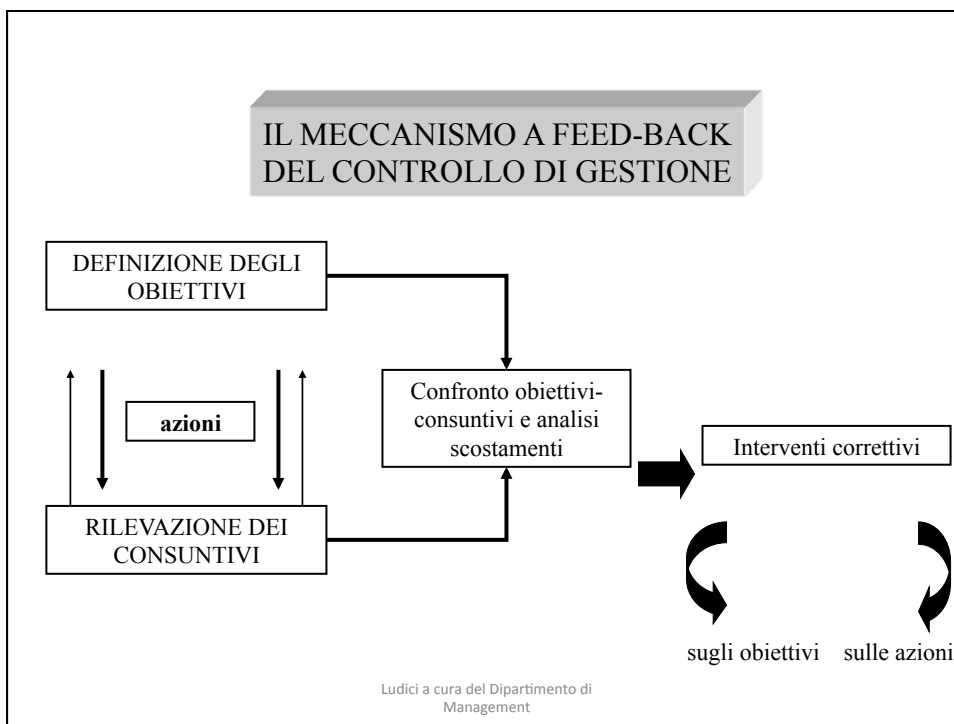
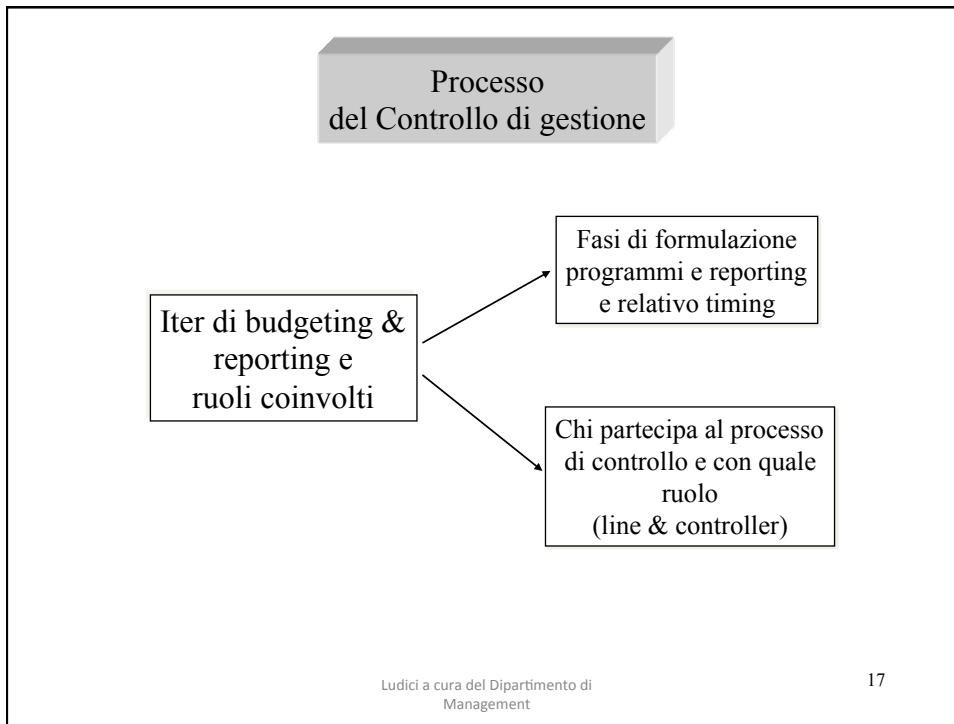
La Pianificazione Strategica ed il Controllo di Gestione

La pianificazione strategica ha per oggetto decisioni con cui si dá all'azienda un **volto durevole (strategie)** con un **orizzonte temporale pluriennale**.

Il controllo di gestione, invece, si occupa di monitorare nel **breve periodo** il grado di raggiungimento degli obiettivi







LE FASI DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il meccanismo di controllo di gestione consente di individuare

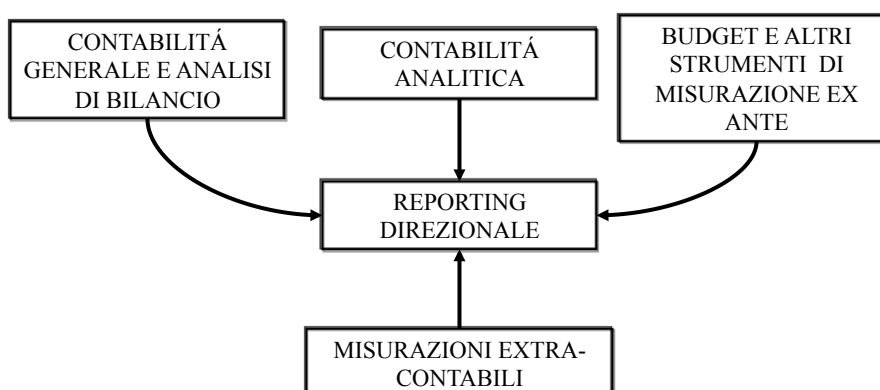
tre fasi

durante le quali si esercita il controllo stesso:

- **prima** della gestione = controllo **preventivo**
- **durante** la gestione = controllo **concomitante**
- **dopo** la gestione = controllo **consuntivo**

Ludici a cura del Dipartimento di
Management

LA STRUMENTAZIONE TECNICO-CONTABILE DEL CONTROLLO DI GESTIONE



Ludici a cura del Dipartimento di
Management



BUDGET

Si tratta di:

- ✓ un **programma** delle operazioni di gestione da compiere in un certo periodo (“breve”, cioè annuale)
- ✓ finalizzato al raggiungimento di certi **obiettivi** (derivanti dal piano)
- ✓ con una quantificazione delle **risorse** occorrenti

Non è una previsione (“forecast”), anche se richiede numerose previsioni

Ludici a cura del Dipartimento di
Management

In quanto tale, si tratta di un programma:

- **globale** (“aziendale”)
- articolato per **centri** di responsabilità
- articolato per **periodi** infrannuali
- tradotto in unità **monetarie**

Ludici a cura del Dipartimento di
Management

Programma delle operazioni da compiere nelle varie funzioni (o con riferimento ai vari prodotti/progetti/altre dimensioni)



“consolidamento”

- ✓ economico
- ✓ finanziario
- ✓ patrimoniale

Ludici a cura del Dipartimento di
Management

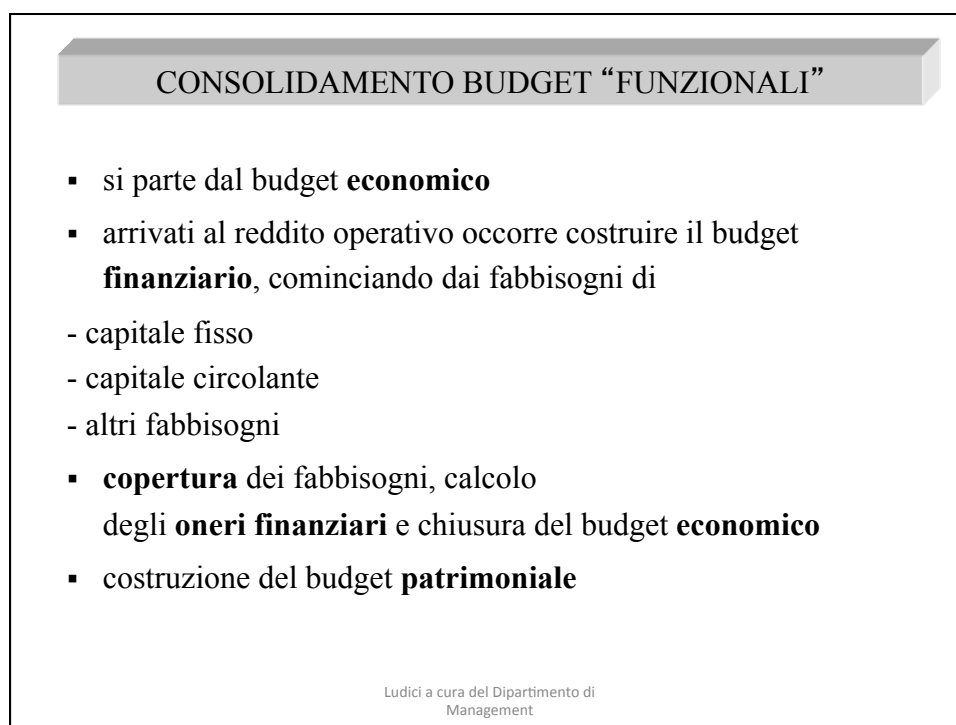
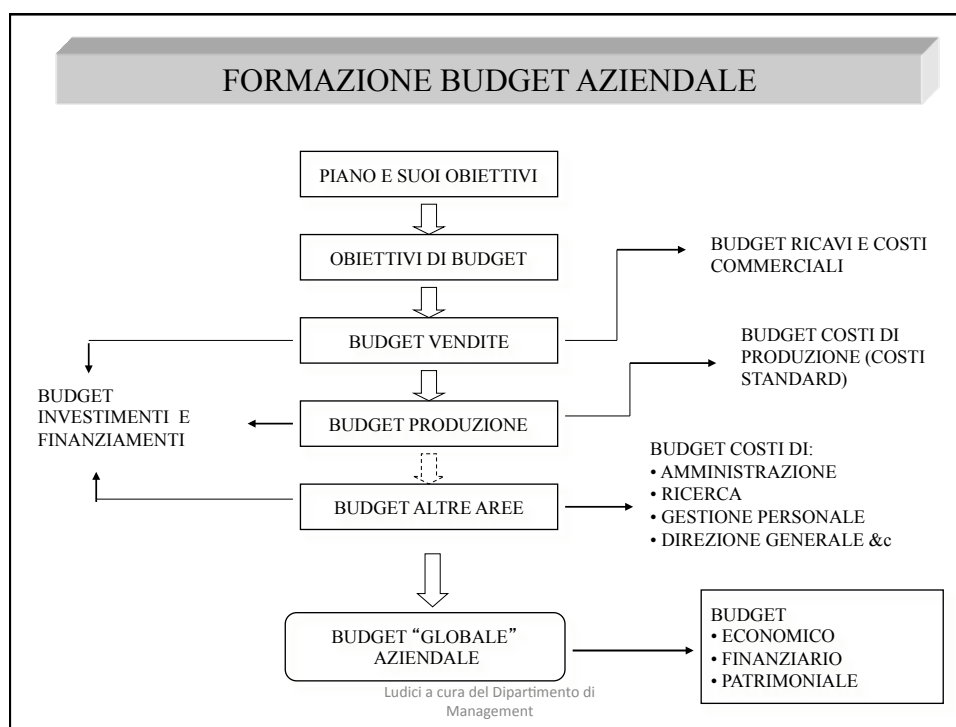
Le funzioni del budget:

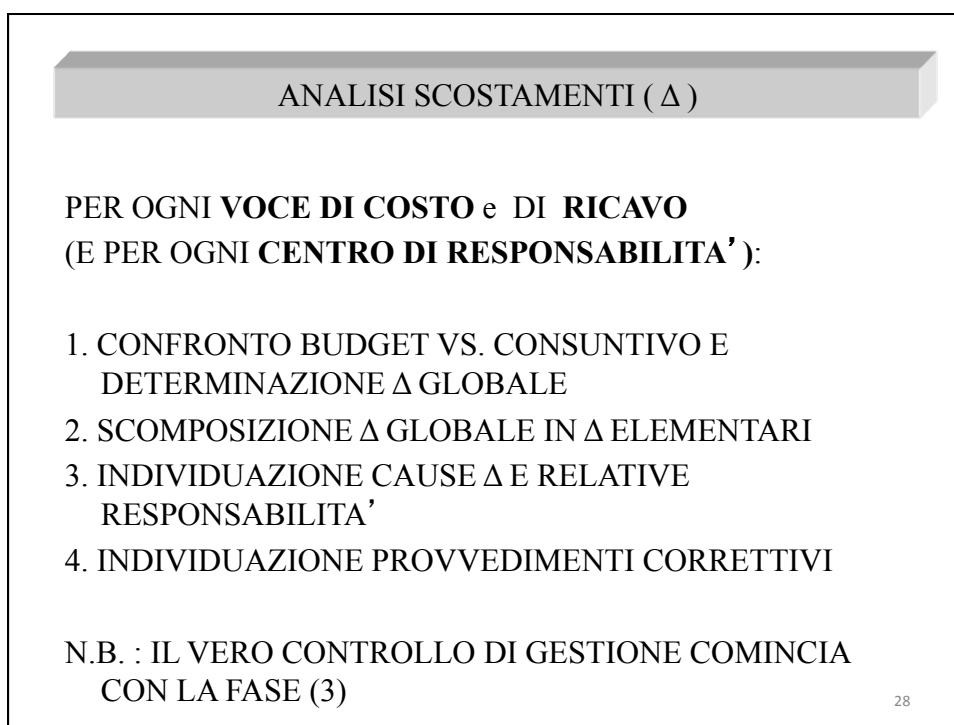
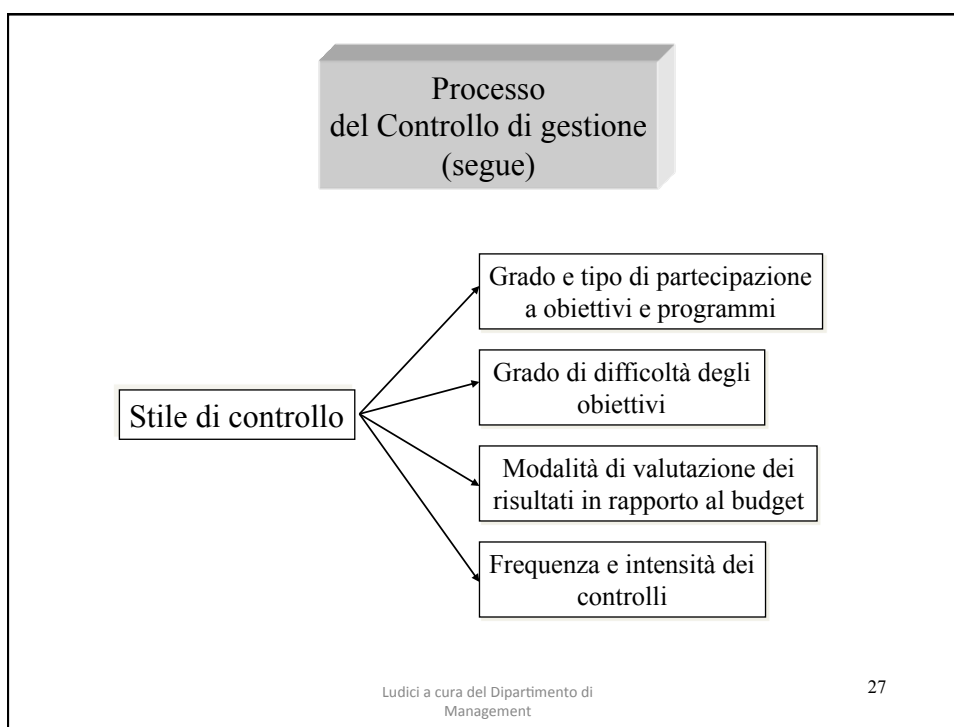
- simulare l' impatto eco-fin dei programmi di gestione
- guidare e responsabilizzare i manager, cioè:

- **orientare**
- **valutare**
- **coordinare**
- **motivare**
- **formare**

i manager coinvolti nel processo di controllo

Ludici a cura del Dipartimento di
Management





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 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 grandi categorie, come:

- 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

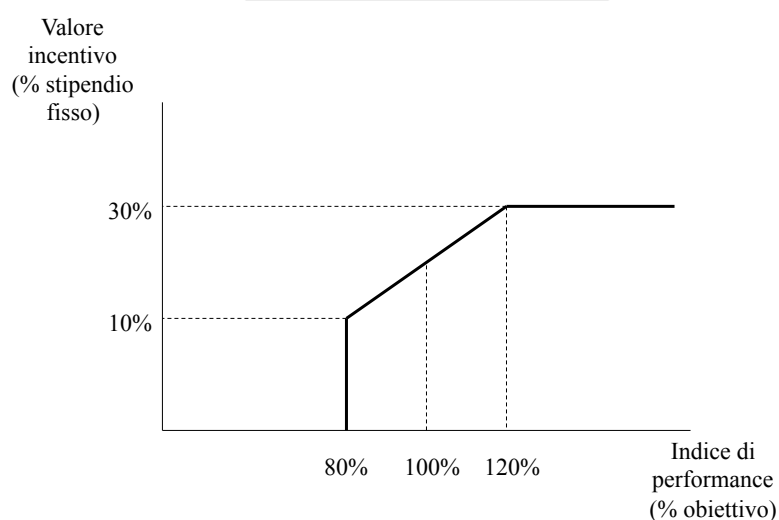
Stock Options

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 teito 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%)

Formula dell'incentivo (*)



(*) Esempio tratto da G.Donna-D.Borsic, "La sfida del valore", Guerini e Associati, 2000, pag.284.

Sistema di valutazione e di incentivazione e MBO

Un modo piuttosto diffuso di integrare in modo armonico

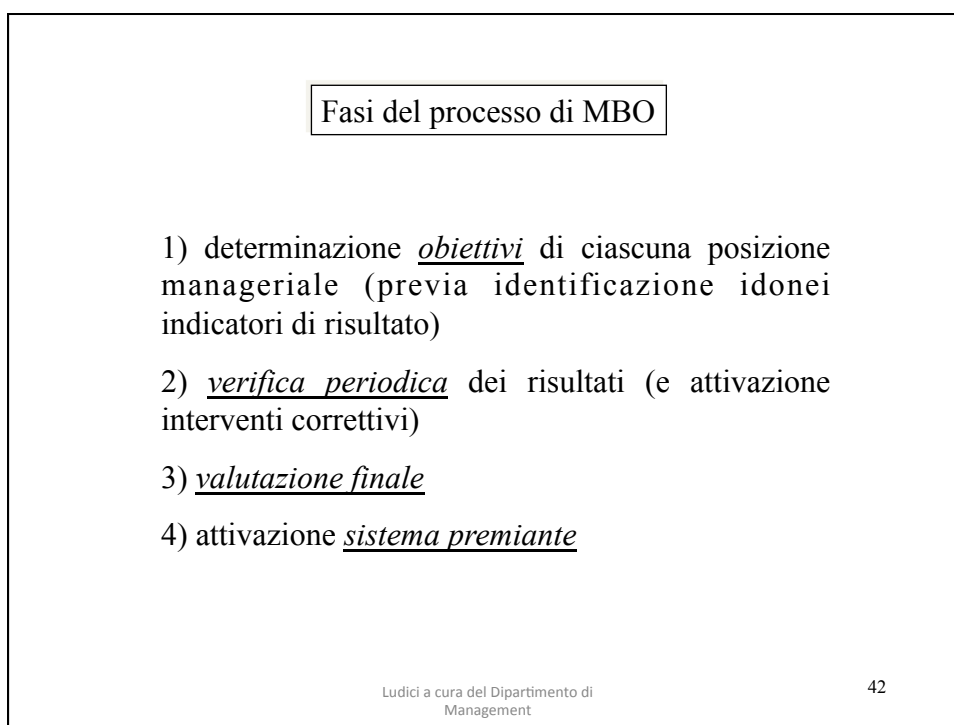
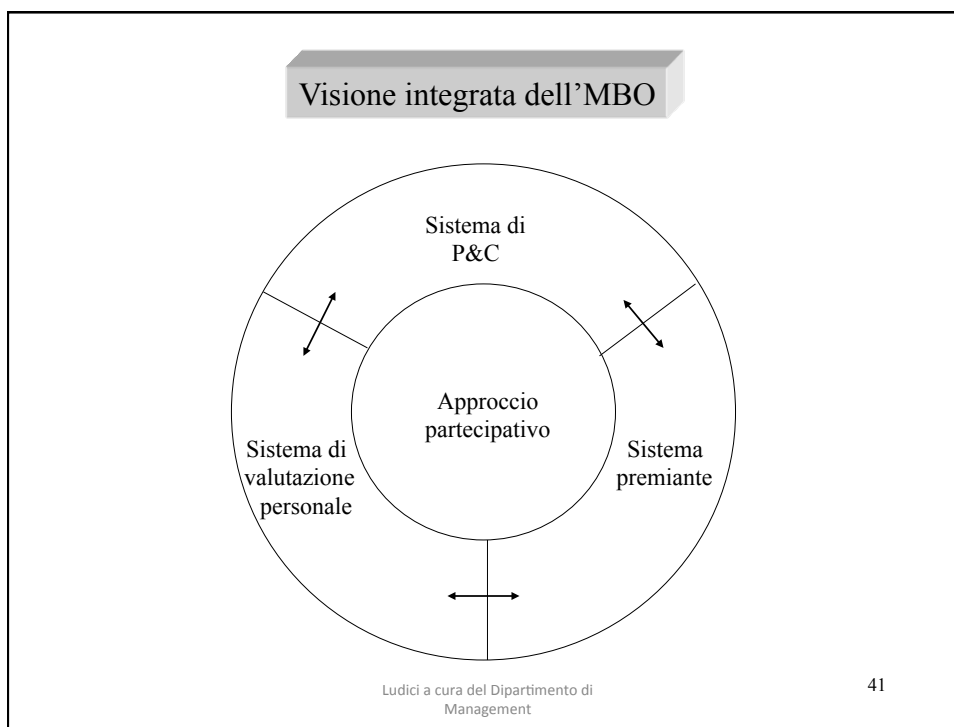
- sistema di controllo
- sistema di valutazione
- sistema premiante
- modello di management

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).



Modalità di valutazione con l'MBO

- presuppone la definizione di un sistema di “pesi” degli indicatori e di una scala di livelli di prestazione e di relativi indici (es. -2, -1, 0, +1, +2)
- la valutazione è espressa e formalizzata dal superiore
- è sempre connotata da elementi di discrezionalità
- è supportata da un processo trasparente di comunicazione tra manager ai vari livelli
- richiede una chiara analisi delle cause e circostanze che hanno concorso a produrre quei risultati

Vantaggi dell'MBO	Critiche all'MBO
<ul style="list-style-type: none"> • minimizza rischio gestione “per compiti” • valuta oggettivamente • coinvolge e motiva • migliora la comunicazione verticale e orizzontale • chiarifica le responsabilità • introduce o rafforza modelli di comportamento di tipo manageriale e professionale 	<ul style="list-style-type: none"> • ha un orientamento al breve periodo e trascura le interdipendenze (*) • ha un'oggettività solo di facciata • trascura gli obiettivi “personali” • crea ansia e frustrazione • burocratizza i manager • può comportare un eccesso di dialettica

(*) è una critica ovviabile con sistemi di controllo adeguati

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

**La cultura aziendale
e il
modello di management**

Ludici a cura del Dipartimento di
Management

51

Quasi mai una “buona” struttura organizzativa ed efficaci meccanismi operativi sono sufficienti.

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

Ludici a cura del Dipartimento di
Management

52

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 singole persone, ma anche “modelli aziendali”.

In definitiva, nessun cambiamento organizzativo di qualche rilievo può prescindere da un progetto integrato di cambiamento di:

struttura + meccanismi + cultura/modello di management

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*

55

Ludici a cura del Dipartimento di Management

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*

56

Ludici a cura del Dipartimento di
Management

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 richieste per svolgere 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*
- *pluralità di tipologie*
 - *tipologia basata sul grado di autorità/libertà di capi e subordinati*
- *fattori da cui dipende uno stile di leadership*

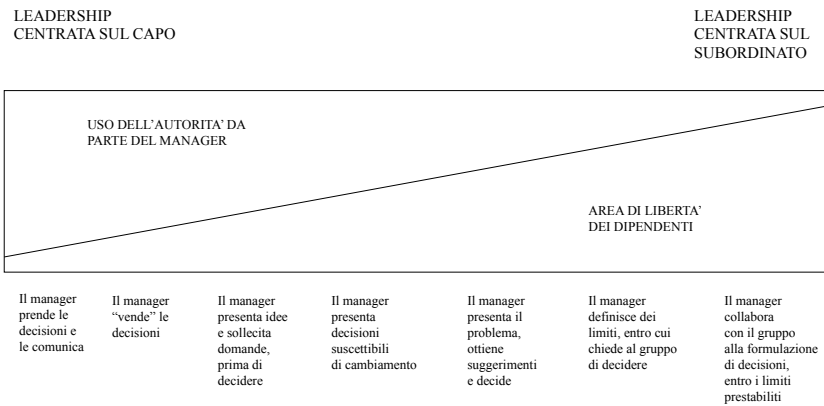
Lo stile di leadership è il modo in cui un manager *guida* i propri dipendenti o altri soggetti in azienda.

E' molto legato alle caratteristiche personali dei managers, ma è anche un modello di comportamento “aziendale”

Esistono molte classificazioni dello stile di leadership. Ad esempio, una piuttosto semplice è legata alla “leva” su cui agire per influenzare i comportamenti dei dipendenti.

- stile *autoritario* → si basa sulla posizione formalmente occupata
- stile *paternalistico* → si basa su un rapporto assimilabile a quello padre-figlio
- stile *burocratico* → si basa sul rispetto delle regole
- stile *democratico* o *partecipativo* → si basa sul coinvolgimento attivo dei subordinati
- stile *permissivo* → si basa sulla fiducia (non controllata) nel comportamento dei dipendenti

La tipologia basata sul grado di autorità/libertà dei capi e subordinati può raffigurarsi così (alcuni gradi del continuum):



Ludici a cura del Dipartimento di Management