



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

GESTIONE EFFICACE DELLE RISORSE UMANE E CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO NELL'ERA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE: IL CASO L'ORÉAL

RELATORE: Prof. Nunzio Casalino

CANDIDATO: Beatrice Bolla, matricola 264611

Anno Accademico 2023/2024

Indice

INTRODUZIONE.....	3
CAPITOLO 1: LA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE	6
1.1 LA PRIMA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE	8
1.2 LA TRASFORMAZIONE DELLA FIGURA DEL LAVORATORE	12
1.3 LA GRANDE DEPRESSIONE	14
1.4 LA SECONDA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE	17
1.5 IL TAYLORISMO	19
1.6 LA TERZA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE	21
1.7 IL MODELLO POST-FORDISTA - IL TOYOTISMO	23
CAPITOLO 2: LA TRASFORMAZIONE DIGITALE	25
2.1 LA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE.....	26
2.2 I NOVE PILASTRI TECNOLOGICI DELLA FABBRICA INTELLIGENTE	29
2.3 INTRODUZIONE ALLA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA	33
2.4 LA PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA E L'INNOVAZIONE DIGITALE	36
CAPITOLO 3: LE RISORSE UMANE NELL'ERA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE.....	39
3.1 L'ACQUISIZIONE DEL PERSONALE	40
3.2 FORMAZIONE E SVILUPPO	43
3.3 CULTURA AZIENDALE	46
3.4 LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO	49
CAPITOLO 4: L'OREAL E L'EVOLUZIONE DEL PROGRAMMA SIMPLICITY	56
4.1 LA STORIA DI L'ORÉAL.....	56
4.2 IL BUSINESS MODEL DI L'ORÉAL	59
4.3 L'ORÉAL E L'ERA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE.....	62
4.4 LO SVILUPPO DEL PROGRAMMA SIMPLICITY, DAL 2016 AL 2023	64
CONCLUSIONE.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	71

INTRODUZIONE

L'attuale epoca è caratterizzata da una rapida e costante crescita guidata dall'innovazione digitale, termine che abbraccia una vasta gamma di cambiamenti: tecnologici, culturali, organizzativi e sociali. Le innovazioni, da sempre, influenzano molte sfere della vita ed in particolare incidono sulle organizzazioni e il loro modo di essere. Il contesto altamente volubile in cui oggi si ritrovano le aziende sottolinea l'importanza per le organizzazioni di essere flessibili e dinamiche in modo da adattarsi rapidamente all'ambiente che le circonda. Seppur oggi la proattività nelle organizzazioni sia diventata caratteristica inderogabile, già nelle precedenti fasi della rivoluzione industriale le organizzazioni, per stare al passo con i cambiamenti, hanno dovuto riadattare la propria struttura e individuare gli eventuali processi produttivi da modificare.

Per comprendere al meglio come il cambiamento influenzi le strutture e i processi organizzativi è importante analizzare la storia dell'industria attraverso le sue rivoluzioni:

- La prima rivoluzione industriale, contraddistinta dall'invenzione della macchina a vapore, segna il primo passaggio dal lavoro fisico al lavoro automatizzato. Ciò permette l'inizio di un'economia basata sulla produzione industriale;
- La seconda rivoluzione industriale si contraddistingue per molteplici scoperte, come la luce elettrica, il telefono e il motore a scoppio.
- La terza rivoluzione industriale, nota anche come rivoluzione digitale, vede l'introduzione di tecnologie digitali e informatiche.
- La quarta rivoluzione industriale si contraddistingue per tecnologie, come l'intelligenza artificiale, l'Internet delle cose e la robotica avanzata, che hanno portato l'automatizzazione dei processi organizzativi a crescere esponenzialmente.

Il primo capitolo ha l'obiettivo di descrivere la prima, seconda e terza rivoluzione industriale sottolineando come l'ambiente esterno alle organizzazioni possa influenzare la struttura e i procedimenti organizzativi. Il secondo capitolo andrà, invece, ad approfondire la quarta rivoluzione industriale (Industria 4.0) ed in particolare ad esaminare come questa abbia influenzato la progettazione organizzativa.

Il termine Industria 4.0 fa riferimento al processo di trasformazione tecnologica che investe tutti i domini dell'economia. L'obiettivo principale dell'Industria 4.0 è quello di arrivare a una produzione del tutto interconnessa e automatizzata attraverso l'utilizzo di sistemi cyber-fisici, internet delle cose e intelligenza artificiale. In questa fase si punta all'efficienza della produzione cercando di sostituire il lavoro fisico umano con le macchine. L'inserimento della tecnologia all'interno dell'organizzazione è un processo molto delicato, che se non viene affrontato seriamente potrebbe danneggiare l'organizzazione invece di innovarla. È importante sempre di più dare importanza alla gestione del cambiamento. La gestione del cambiamento si sviluppa parallelamente alla trasformazione digitale: il successo nell'adozione di nuove tecnologie non è dato solamente dalle caratteristiche della tecnologia stessa ma anche dalla capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti che la stessa porta. Per stare al passo con il cambiamento, quindi, è importante che le organizzazioni si avvicinino sempre di più ad un modello organico. Questi temi, insieme all'importanza della gestione delle Risorse umane, saranno affrontati nel terzo capitolo. La trasformazione digitale comporta molteplici cambiamenti alle strutture dell'organizzazione e ai processi produttivi. In questo contesto le Risorse umane svolgono un ruolo cruciale in quanto sono responsabili della gestione del cambiamento: devono guidare il cambiamento instaurando una cultura aziendale caratterizzata da collaborazione e flessibilità. La funzione Risorse umane è fondamentale, oltre che per la gestione del cambiamento, per valorizzare e gestire efficacemente il personale all'interno dell'organizzazione. La funzione Risorse umane, oltre ad assistere l'organizzazione in tutte le fasi della trasformazione digitale, per svolgere in modo efficace le proprie mansioni deve essere in grado di adottare lei stessa strumenti e tecnologie digitali. La digitalizzazione può essere applicata a molti processi delle Risorse umane: ricerca, selezione inserimento, formazione e sviluppo del personale. Questo potrebbe comprendere, ad esempio, software per aiutare la funzione Risorse umane nel procedimento di selezione dei candidati. L'obiettivo di questo capitolo è esaminare la funzione Risorse umane evidenziandone il suo ruolo nell'instaurazione di una cultura organizzativa orientata alla digitalizzazione e approfondire la necessità sempre più rilevante per le imprese di adottare un modello organico che permetta di rispondere rapidamente ad un ambiente in continuo mutamento.

Infine, il quarto e ultimo capitolo, ha come obiettivo, attraverso l'analisi del caso L'Oréal, di andare a concretizzare il percorso teorico affrontato nei precedenti capitoli. In particolare, il capitolo affronterà l'implementazione del programma "Simplicity" nato nel 2016 e successivamente migliorato con il progetto "Simplicity 2.0" nel 2023.

CAPITOLO 1: LA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

L'attuale epoca è caratterizzata da una rapida e costante crescita guidata dall'innovazione digitale, termine che abbraccia una vasta gamma di cambiamenti: tecnologici, culturali, organizzativi e sociali. Le innovazioni, da sempre, influenzano molte sfere della vita ed in particolare incidono sulle organizzazioni e il loro modo di essere. Il contesto altamente volatile in cui oggi si ritrovano le aziende sottolinea l'importanza per le organizzazioni di essere flessibili e dinamiche in modo da adattarsi rapidamente all'ambiente che le circonda. Seppur oggi la proattività nelle organizzazioni sia diventata caratteristica inderogabile, già nelle precedenti fasi della rivoluzione industriale le organizzazioni, per stare al passo con i cambiamenti, hanno dovuto riadattare la propria struttura e individuare gli eventuali processi produttivi da modificare.

La rivoluzione industriale consiste in un articolato processo di trasformazione delle strutture produttive e sociali, iniziato nel XVIII secolo ed ancora oggi in divenire. I profondi cambiamenti, che caratterizzano ogni fase della rivoluzione industriale, sono guidati *“dall'affermazione di nuove tecnologie”*¹. Il complesso fenomeno, infatti, è suddiviso dagli storici in quattro rivoluzioni, ognuna caratterizzata dall'utilizzo di determinate tecnologie. Si discute oggi del possibile inizio di una quinta rivoluzione industriale, tema che verrà affrontato successivamente.

La prima rivoluzione industriale si contraddistinse per la macchina a vapore, realizzata da James Watt nel 1769. La macchina a vapore permise di trasformare l'energia termica in energia meccanica. L'inserimento della macchina a vapore all'interno delle fabbriche ed il suo utilizzo nei processi produttivi consentì, per la prima volta nel corso della storia, l'automatizzazione del lavoro all'interno delle fabbriche.

La seconda rivoluzione industriale si caratterizzò per lo sfruttamento dell'elettricità come fonte di energia e per l'invenzione del motore a scoppio.

La terza rivoluzione, nota anche come rivoluzione digitale, vide l'introduzione di tecnologie digitali e informatiche all'interno dei processi produttivi.

¹ Enciclopedia Treccani, fonte: <https://www.treccani.it/enciclopedia/rivoluzione-industriale/>

Infine, la quarta rivoluzione industriale si contraddistinse per tecnologie, come l'intelligenza artificiale, l'Internet delle cose e la robotica avanzata, che portarono l'automatizzazione dei processi organizzativi a crescere esponenzialmente.

Le rivoluzioni industriali, oltre a portare dei grandi cambiamenti a livello tecnologico, andarono a modificare, ma allo stesso sviluppare, le strutture, i processi e il lavoro all'interno dell'organizzazione. La prima rivoluzione industriale si contraddistinse proprio per il passaggio da un'economia domestica a un sistema di fabbrica. La seconda rivoluzione industriale vide la nascita della disciplina dell'organizzazione aziendale con lo sviluppo di nuove teorie con Taylor e Ford. La terza rivoluzione industriale si caratterizzò invece per una nuova forma di organizzazione, il toyotismo.

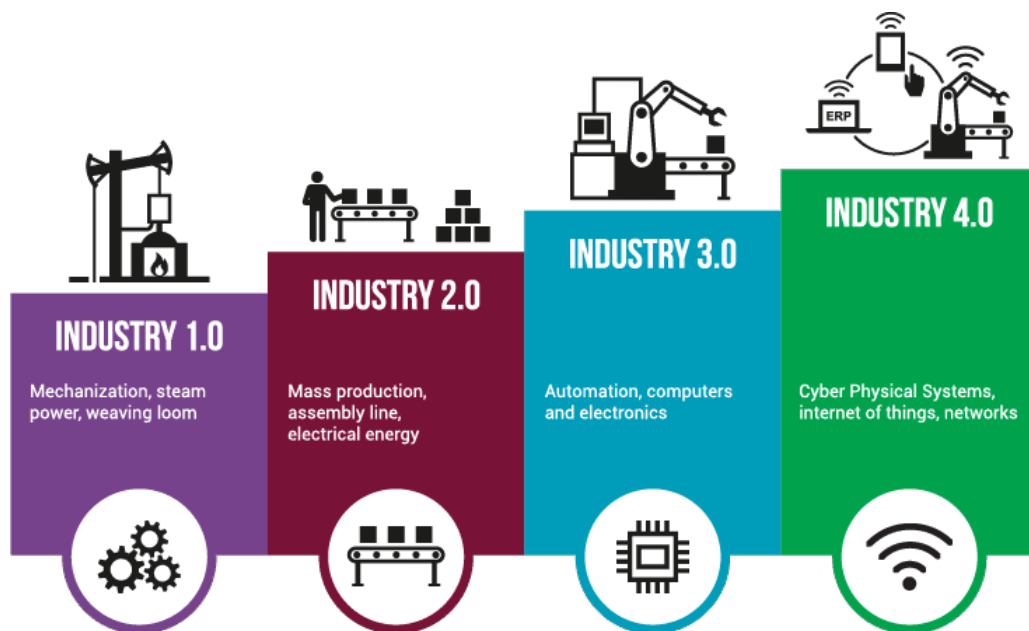


Figura 1: Le tecnologie utilizzate nelle quattro rivoluzioni industriali.

Fonte: <https://www.elsist.biz/industry-4-0/>

1.1 La prima rivoluzione industriale

La prima rivoluzione industriale ebbe luogo nella seconda metà del 700 in Inghilterra e si diffuse successivamente nel resto del mondo. Le molteplici trasformazioni sociali ed economiche avvenute all'epoca segnarono la transizione da un'economia artigianale a un'industria manifatturiera. Da sempre l'uomo si è occupato di produrre beni materiali o per uso domestico, ma, fino all'avvenire della prima rivoluzione industriale, la produzione avveniva in piccoli magazzini con attrezzature semplici e basilari. L'inizio di questo processo evolutivo ha permesso all'uomo, in poco più di tre secoli, di produrre su larga scala, non più per scopi personali, ma per scopi commerciali².

L'Inghilterra nel XVIII secolo presentava una serie di condizioni favorevoli alla manifestazione della prima rivoluzione proprio in quel territorio. Si possono, infatti, ritrovare le premesse della rivoluzione industriale in delle trasformazioni avvenute in campo non industriale, come l'agricoltura, i trasporti e i commerci, in Inghilterra. In primis, a mettere in moto questo grande processo fu la rivoluzione demografica, conseguenza della rivoluzione agraria. Alla fine del '600, infatti, l'Inghilterra vide una forte crescita della popolazione, possibile solo grazie all'aumento della produzione agraria. La popolazione in Gran Bretagna, fra il 1750 ed il 1800, passò da oltre 7 milioni a 11 milioni circa, per poi superare i 20 milioni a metà Ottocento³.

² Simon, 2023, Le 4 Rivoluzioni Industriali: Da Industria 1.0 a 4.0

³ De Simone, 2016, Storia Economica, p. 29

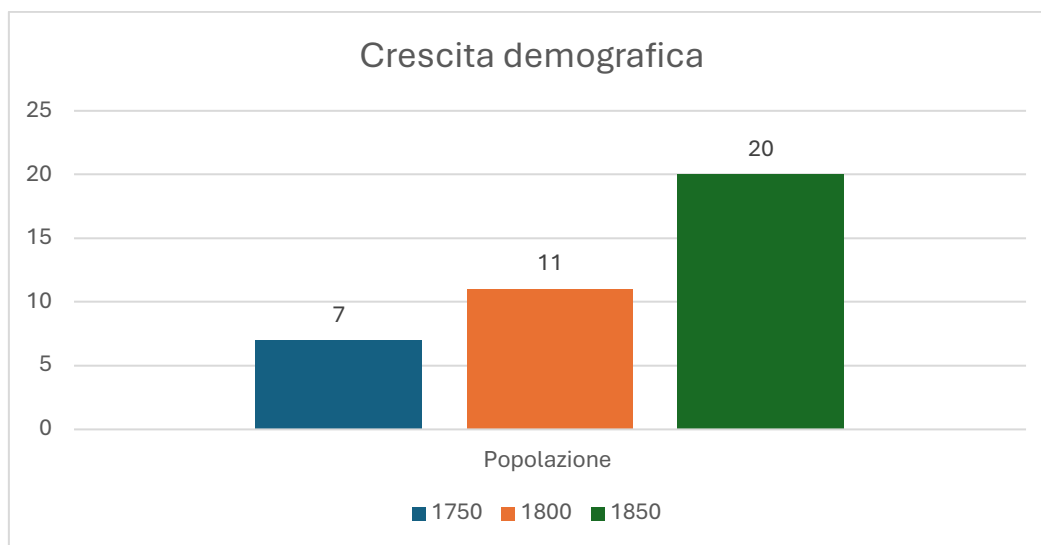


Figura 2: La crescita demografica della Gran Bretagna fra il 1750 e il 1850

Prima dell'industrializzazione l'agricoltura rappresentava per molti paesi d'Europa l'attività economica predominante. A causa della sua scarsa produttività le percentuali di lavoratori che si dedicavano all'agricoltura erano molto alte. In Inghilterra, verso la metà del Settecento si registrava che il 50% della popolazione era dedita all'agricoltura⁴. La scarsa produttività dell'agricoltura era data principalmente dal bisogno della terra di periodi di riposo, dalle arretrate tecniche e strumenti utilizzati nel mestiere e dal regime della proprietà fondiaria. L'innovazione agraria permise la diffusione di una serie di tecnologie che portarono l'agricoltura a essere più produttiva. La trasformazione principale, che ebbe luogo nel '700, fu il passaggio da un sistema a campi aperti a un sistema a campi chiusi. Il movimento delle enclosures (recinzioni) prevedeva, infatti, la privatizzazione delle terre che prima erano destinate all'uso comune. La rivoluzione agraria, quindi, permise il sostentamento di una crescita demografica che portò, a sua volta, un aumento della manodopera e un incremento della domanda di beni di consumo.

⁴ De Simone, 2016, Storia Economica, p.33

Nel libro “La prima rivoluzione industriale”, Phyllis Deane illustra quattro modi con cui la rivoluzione agraria abbia contribuito alla rivoluzione industriale andando così ad evidenziare lo stretto rapporto fra le due⁵:

- Lo sviluppo dell’agricoltura permise di sostenere una popolazione in aumento;
- I redditi in aumento degli agricoltori permisero a questi di acquistare prodotti manifatturieri;
- Le campagne non riuscivano più ad assorbire la popolazione che stava crescendo, così i lavoratori si dovettero spostare nelle città;
- I proprietari terrieri furono in grado di accumulare denaro necessario per investire nelle prime fabbriche.

Altre condizioni che favorirono l’avvenire della rivoluzione industriale in Inghilterra furono:

- La buona disponibilità di materie prime del paese. L’Inghilterra, oltre ad avere abbondanza di materie prime sul territorio, come il carbone, poteva rifornirsi di materie prime, come il cotone, dalle sue molte colonie;
- La mentalità pragmatica del paese. In Inghilterra, al tempo, vigeva una cultura che valorizzava la conoscenza tecnica e scientifica. Il periodo della prima rivoluzione industriale è, infatti, caratterizzato da molteplici invenzioni e brevetti.
- La discreta disponibilità di energia a basso costo. L’Inghilterra disponeva di energia con un costo inferiore a quello della manodopera, questo spingeva gli imprenditori a cercare tecniche sempre più innovative per sfruttare l’energia così da sostituire il lavoro manuale con le macchine.

Strettamente connesse con lo sviluppo della prima rivoluzione industriale in Inghilterra furono la rivoluzione dei trasporti e del commercio. All’inizio del XVIII secolo, le condizioni della rete stradale in Inghilterra era alquanto disastrosa e lo sviluppo dell’industrializzazione richiedeva sempre di più una rete di commercio ampia e ben diramata. In questo periodo, infatti, il governo si trovò in necessità di intervenire e trasferì la responsabilità della rete stradale dalla parrocchia a società private. Ciò permise,

⁵ De Simone, 2016, Storia Economica, p.40

insieme ad innovazioni dei sistemi di costruzione, di far rifiorire il sistema stradale. Il commercio, tuttavia, necessitava di altre vie di comunicazione che permettessero degli spostamenti più lunghi. Si iniziarono, quindi, a sfruttare sempre di più i canali (ne vennero costruiti anche molti di nuovi), facendo fiorire così la navigazione interna. Nella prima metà del XIX secolo, grazie all'invenzione del motore a vapore, si iniziarono a sperimentare nuovi mezzi di trasporto, come il battello a vapore e le locomotive a vapore. Il miglioramento delle condizioni del sistema di comunicazione permise lo sviluppo del commercio nazionale ed internazionale e così, a sua volta, favorì lo sviluppo della rivoluzione industriale.

1.2 La trasformazione della figura del lavoratore

La caratteristica principale della prima rivoluzione industriale, come precedentemente enunciato, fu l'introduzione della meccanizzazione all'interno dei processi produttivi che permise il passaggio dal sistema domestico al sistema di fabbrica. Fino a prima della rivoluzione industriale, infatti, i lavori artigianali venivano svolti autonomamente presso il proprio domicilio. L'attività artigianale veniva svolta dai contadini durante il tempo libero e riguardava maggiormente il settore tessile. Era solito dei mercanti-imprenditori rifornire le materie prime, come il cotone e la lana, agli artigiani-agricoltori, per poi ritirare il prodotto finito. La rivoluzione industriale sconvolse completamente i modelli organizzativi del lavoro: l'aumento demografico, e il conseguente aumento della domanda di beni, spinsero gli imprenditori a trovare metodi alternativi per aumentare la produzione. È proprio in questo periodo che si vide la nascita delle fabbriche, luoghi di incontro tra macchine e lavoratori. Le macchine, applicate principalmente al settore tessile e dei trasporti, divennero il centro del sistema di produzione dell'epoca. Il lavoratore doveva quindi stare dietro ad un ritmo irrefrenabile per garantire una produzione sempre maggiore. In questo periodo si diffuse una rigida disciplina di fabbrica: i lavoratori, a differenza di come avveniva in un'economia domestica, non potevano scegliere i propri orari di lavoro, ma dovevano severamente rispettare i lunghi turni prestabiliti dall'imprenditore, che andavano persino dalle 12 alle 16 ore giornaliere. I lavoratori, entrando nella fabbrica, erano sempre sotto il controllo dell'imprenditore che non permetteva l'autonoma gestione del lavoro. In fabbrica iniziò a diffondersi anche la parcellizzazione del lavoro che prevedeva che ogni individuo svolgesse un'unica mansione ripetutamente, portando così all'alienazione del lavoro. La manodopera, inoltre, era molto eterogenea: venivano, infatti, reclutati a lavorare in fabbrica uomini, donne e bambini. L'utilizzo delle macchine all'interno delle fabbriche, infatti, permise il reclutamento di mano d'opera non qualificata, come le donne e i bambini. Le condizioni dei lavoratori peggiorarono così esponenzialmente: l'abbondanza della manodopera fa sì che il potere contrattuale sia nelle mani degli imprenditori che retribuiscono scarsamente i lavoratori. Le fabbriche inizialmente nascono nelle campagne vicino a fonti d'acqua così da poter sfruttare l'energia idraulica. Grazie all'invenzione della macchina a vapore, che permetteva di avere energia meccanica anche lontano da fonti di acqua, le fabbriche

iniziarono a spostarsi verso le città dando vita al cosiddetto fenomeno dell'urbanesimo che sarà ancora più evidente nella seconda rivoluzione industriale.

La conseguenza più rilevante della prima rivoluzione industriale, come è già ormai ben evidente, fu la trasformazione della figura del lavoratore. In questo periodo si afferma una nuova classe sociale, il proletariato. Il proletariato era composto dagli individui che, non occupandosi di agricoltura o artigianato, vivevano grazie al salario recepito in fabbrica. È importante sottolineare la doppia faccia della medaglia: se da un lato le condizioni di vita delle persone migliorarono, poiché l'aumento della produzione permise di avere merci indispensabili a un prezzo più contenuto; dall'altro le condizioni del proletariato continuarono a peggiorare esponenzialmente. Vicino alle fabbriche nacquero i quartieri operai dove il proletariato viveva in condizioni precarie: tra malnutrizione, affollamento e scarsa igiene.



Figura 3: Il proletariato urbano

Fonte: <https://pilloledistoriaefilosofia.com/2022/03/11/la-prima-rivoluzione-industriale/>

1.3 La Grande Depressione

A seguire il periodo di grande crescita economica dovuta alla prima rivoluzione industriale fu un periodo di crisi noto come “Grande Depressione”. L’Europa, tra il 1873 e il 1896, fu colpita da una grande crisi economica che portò a un rallentamento momentaneo dello sviluppo che aveva scaturito la prima rivoluzione industriale. Le cause della Grande Depressione si possono ritrovare principalmente nella crisi agricola e industriale. A mettere in crisi il settore agricolo europeo fu la rivoluzione dei mezzi di trasporto che permisero lo scambio di merci agricole principalmente tra l’Europa e le Americhe. Il problema principale stava nel fatto che, nonostante il lungo viaggio che le merci dovevano affrontare, queste avevano un prezzo inferiore rispetto ai prodotti agricoli europei. A essere colpiti maggiormente furono i paesi del sud Europa che possedevano ancora tecniche agricole molto arretrate. La concorrenza internazionale aumentò esponenzialmente e portò così i prezzi dei beni a diminuire: l’offerta era nettamente maggiore della domanda. La riduzione dei prezzi dei prodotti agricoli costrinse molti contadini a lasciare le campagne in cerca di un lavoro nelle città o all’estero. La Grande Depressione fu infatti caratterizzata da un’ondata di emigrazione verso gli Stati Uniti e il Sud America, dove, dato lo sviluppo di un’agricoltura intensiva, serviva un ampio numero di lavoratori.

L’aumento esponenziale della concorrenza internazionale provocò una reazione al liberismo: tutti i principali governi europei, tranne quello britannico, decisero di ritornare a un moderato protezionismo. Le politiche protezionistiche prevedevano l’imposizione di dazi doganali per le merci provenienti dall’estero così da tutelare il mercato interno. Ad affiancare le politiche protezionistiche, in questo periodo, furono le politiche imperialistiche. Tra l’inizio della Grande Depressione e la Prima guerra mondiale, i grandi paesi europei (Gran Bretagna, Francia, Germania e Belgio) conquistarono molti territori principalmente in Asia, Africa e Oceania. Il colonialismo permise alle potenze di allargare

i confini del proprio paese così da allargare il proprio mercato di sbocco ma allo stesso tempo avere un rifornimento maggiore di materie prime⁶.

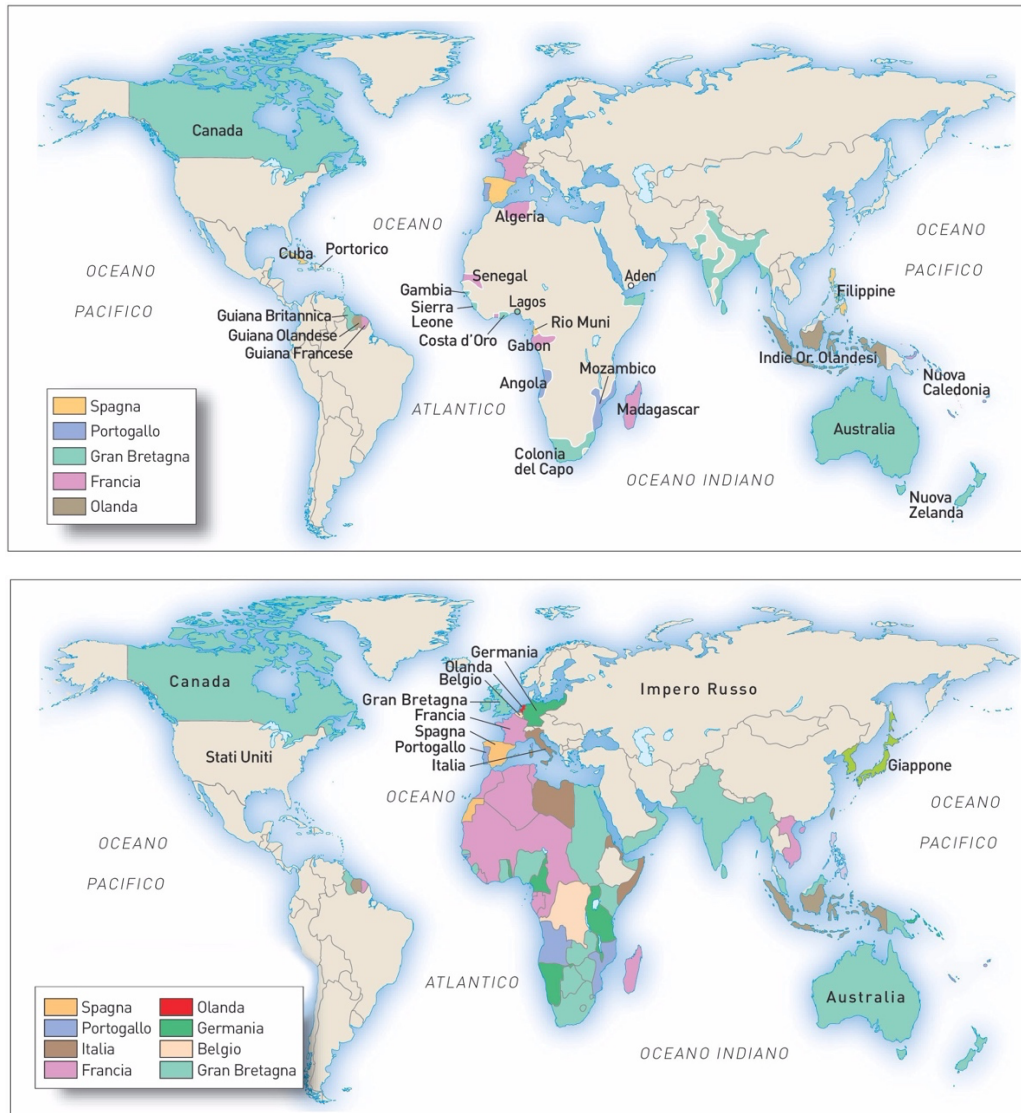


Figura 4: Le colonie europee tra il 1850 e il 1911,

fonte: https://storia.diginsegno.it/app/books/CPAC00_DGMESTOR52/html/7

⁶ De Simone, 2016, Storia Economica, p.91

Il liberismo lasciò quindi posto al capitalismo monopolistico. Le piccole imprese attaccate fortemente dalla grande rivoluzione non riuscivano a sopravvivere da sole, si diffusero così i trust ed i cartelli. Attraverso i trust le imprese si fondevano a formarne una sola di dimensioni maggiori. Mentre i cartelli non prevedevano una fusione delle strutture organizzative, ma accordi tra imprese riguardo a politiche di prezzi così da impedire l'entrata di altre imprese in quel determinato mercato.

1.4 La seconda rivoluzione industriale

I paesi europei, dopo la Grande Depressione, furono in grado di risollevarsi ed entrarono in una nuova fase di crescita economica in cui l'industria seppe profondamente rinnovarsi: la seconda rivoluzione industriale, conosciuta anche come Belle Epoque. La seconda rivoluzione industriale portò l'industria ad essere il settore dominante dell'economia. Infatti, nonostante nella prima rivoluzione industriale l'industria acquisì maggior rilevanza, l'agricoltura rimaneva ancora il settore dominante in molti paesi europei.

La seconda rivoluzione industriale vide un'enorme quantità di innovazioni ma i simboli più importanti della rivoluzione sono fondamentalmente quattro:

- L'acciaio, una lega di ferro e carbonio, rappresenta uno sviluppo rispetto alla prima rivoluzione industriale. L'acciaio si presentava come un materiale molto più robusto ma allo stesso malleabile rispetto al ferro utilizzato precedentemente. L'acciaio venne utilizzato per la produzione di molti oggetti, come tubature e utensili, per la produzione delle rotaie ferroviarie e per la costruzione di ponti ed edifici. A simboleggiare l'importanza dell'acciaio durante la seconda rivoluzione industriale fu la costruzione, nel 1889 per l'Esposizione universale di Parigi, della Torre Eiffel.
- Lo sviluppo dell'industria chimica permise la produzione di una grande vastità di prodotti come farmaci, fertilizzanti, conservanti e coloranti artificiali.
- Il motore a scoppio, alimentato con distillati del petrolio, permise lo sviluppo del settore dei trasporti. Furono prodotte le prime automobili, i primi aerei e i trasporti già esistenti furono innovati notevolmente.
- L'utilizzo dell'elettricità come fonte di energia permise la creazione del motore elettrico, inizialmente utilizzato nel settore dei trasporti e più avanti sfruttato pure nel settore industriale.

Durante la seconda rivoluzione industriale si venne incontro a un periodo di generale sviluppo dell'economia che vide l'aumento dei salari e dei prezzi. Il tenore di vita delle persone, dato l'incremento dei salari, migliorò notevolmente e di conseguenza la domanda di beni aumentò. Per andare in contro alla crescente domanda i vari paesi in via di sviluppo dovettero sperimentare nuove tecniche che permettessero una produzione più veloce.

*“Con lo svolgimento del lavoro su scala molto più ampia da parte di un grande numero di lavoratori, si cominciò a pensare a come progettare e svolgere il lavoro in modo da incrementare la produttività e consentire all'organizzazione di raggiungere la massima efficienza”*⁷. A rivoluzionare il lavoro e i processi produttivi in fabbrica furono Taylor Fayol e Henry Ford.

⁷ Richard L.Daft, 2021, Organizzazione aziendale, p.27

1.5 Il taylorismo

L'aumento della capacità produttiva determinò la necessità di rivedere le tecniche di organizzazione del lavoro. Come già analizzato, il XVIII e XIX secolo sono caratterizzati da:

- Abbondanza della mano d'opera che veniva sempre di più sfruttata;
- Un contesto industriale definito da fabbriche scarsamente illuminate e particolarmente rumorose;
- I primordi dell'automazione del lavoro che permettevano di adottare processi produttivi più rapidi.

L'insieme di questi fattori scaturì una reazione a catena: l'abbassamento dei costi di produzione portarono a una produzione di massa e all'allargamento dei mercati con un conseguente aumento della domanda. In questo contesto era, quindi, evidente la necessità di sviluppare tecniche di organizzazione che permettessero di rendere il lavoro efficiente. A contribuire ai miglioramenti dei processi produttivi fu l'ingegnere statunitense Frederick Taylor che, insieme a Henri Fayol e Max Weber, plasmarono una prima parte di quella che è la disciplina dell'organizzazione aziendale. F. Taylor elaborò la teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro (OSL) attraverso la quale era possibile l'identificazione dei metodi e degli strumenti migliori per ottimizzare i tempi di produzione in fabbrica. Per Taylor, quindi, esisteva una unica soluzione ottimale, una *one best way*, che permettesse di produrre il massimo con il minimo utilizzo di tempo e risorse; soluzione raggiungibile solamente attraverso la ricerca scientifica. Nel "*Principles of Scientific Management*" Taylor espone come all'interno di un'organizzazione il processo produttivo possa essere scomposto in tante piccole parti così da studiare nello specifico ciascuna di esse. Il manager, infatti, aveva il compito di affidare all'operario un singolo compito specificando le modalità e le tempistiche con cui questo compito doveva essere svolto⁸.

⁸ Gaia Seller, 2006, taylorismo, Enciclopedia Treccani

Ogni micro-attività risultava, quindi, da un'attenta analisi scientifica riconducibile a tre fasi:

- Osservazione empirica dell'attività svolta. All'interno della fabbrica gli imprenditori e i capo reparto giravano costantemente per osservare il lavoro degli operai e si annotavano le informazioni più rilevanti;
- Analisi dei tempi e dei metodi utilizzati. Tutte le attività venivano cronometrate per poter analizzare le singole azioni che rendessero il processo produttivo più rapido;
- Analisi degli strumenti di lavoro.

L'osservazione empirica e l'analisi scientifica dovevano condurre l'imprenditore ad identificare la soluzione ottimale. Il compito semplice e ripetitivo costituiva, quindi, la base della teoria di Taylor. Il manager oltre a dover parcellizzare e standardizzare le singole attività doveva anche applicare una selezione scientifica delle risorse umane. L'organizzazione scientifica del lavoro prevedeva infatti che in fabbrica a ogni lavoratore fosse affidata l'attività più adatta alle sue caratteristiche fisiche. Attraverso queste metodologie l'operaio non possedeva più alcuna discrezionalità e si doveva semplicemente attenere a svolgere la singola azione affidatagli. Nel *"Principles of Scientific Management"* lo stesso Taylor annuncia che: *"L'attività di studio e di pianificazione della produzione spetta esclusivamente ad un apposito ufficio; il compito degli operai deve essere limitato all'esecuzione di mansioni predeterminate, scomposte con criteri scientifici in operazioni semplici e banali eseguite con utensili standardizzati ed in tempi cronometricamente stabiliti"*. L'organizzazione scientifica del lavoro, seppur portasse a grandi risultati in termini economici, non teneva conto dell'alienazione che l'elevata standardizzazione e parcellizzazione portava al lavoro. All'inizio dello studio dell'organizzazione aziendale, tuttavia, il focus era incentrato sulla massimizzazione del profitto e non sul benessere dell'individuo. Secondo Taylor, tuttavia, le eventuali contestazioni da parte degli operai potevano essere risolte attraverso degli incentivi economici che avrebbero portato il lavoratore a compiere le sue mansioni anche se altamente ripetitive. La concreta applicazione delle teorie di F. Taylor all'interno dell'organizzazione fu realizzata, successivamente, da Henry Ford attraverso l'utilizzo della catena di montaggio nei processi produttivi.

1.6 La terza rivoluzione industriale

La terza rivoluzione, nota anche come rivoluzione digitale, ebbe luogo a partire da metà del XX secolo, dopo la conclusione della Seconda guerra mondiale. Successivamente a una fase di ricostruzione dei paesi gravemente colpiti dalla guerra, l'economia di quasi tutti i paesi del mondo, specialmente quelli industrializzati, conobbe una lunga fase di sviluppo come non si era mai registrata prima di allora, che durò quasi un quarto di secolo⁹. L'incessante progresso tecnologico che caratterizzò la terza rivoluzione industriale coinvolse tutti i settori produttivi:

- Il settore agricolo si espanse grazie alla creazione di nuove tecnologie e all'utilizzo maggiore di insetticidi e fertilizzanti. Si verificò infatti, a partire dal dopoguerra, una crescita pari al 2,5% l'anno nella produzione agricola¹⁰.
- Lo sviluppo industriale si verificò in molteplici settori come la metallurgia, le industrie chimiche, l'industria elettrica e l'industria automobilistica. In particolare, l'industria predominante dell'epoca fu l'industria automobilistica: la produzione di veicoli arrivò a 95 milioni nel 2013 dai 25 milioni di veicoli prodotti negli anni '60.

A caratterizzare la terza rivoluzione industriale fu, in particolare, lo sviluppo in nuovi campi come l'elettronica, l'informatica, la produzione di energia atomica e l'industria aerospaziale. Le principali innovazioni della terza rivoluzione industriale riguardarono, infatti, principalmente nuovi sistemi energetici e nuove tecnologie di comunicazione¹¹.

Ad affiancare la terza rivoluzione industriale fu la rivoluzione informatica che, da un lato fu possibile grazie agli sviluppi in campo industriale, dall'altro permise una crescita industriale proprio nei medesimi campi. I pilastri della rivoluzione informatica possono così riassumersi:

⁹ De Simone, 2016, Storia Economica, p.210

¹⁰ De Simone, 2016, Storia Economica, p.216

¹¹ <https://www.economiafinanzas.com/it/terza-rivoluzione-industriale/>

- Il passaggio dall'analogico al digitale, iniziato intorno agli anni '60, trasformò radicalmente il modo in cui le informazioni venivano trasmesse. Convertire un fenomeno in digitale significa codificarlo attraverso dei numeri. La codifica più utilizzata nell'informatica è quella binaria che utilizza i numeri 0 e 1. Il vero vantaggio che portò il digitale fu l'elaborazione e la manipolazione dei dati attraverso diversi dispositivi elettronici, permettendo così la comunicazione dati, l'elaborazione digitale del segnale e la memorizzazione digitale¹².
- L'introduzione dei computer personali. Lo sviluppo dei microprocessori negli anni '60 permise di integrare le funzioni svolte dal calcolatore in un'unica scheda andando così a miniaturizzare i calcolatori e rendere possibile la creazione dei computer personale. Inizialmente, i computer personali (PC) erano utilizzati solamente dagli appassionati di informatica, ma successivamente, diventando questi sempre più accessibili, si diffusero all'interno di molte case¹³.
- La creazione del World Wide Web nel 1989 da parte di Tim Berners-Lee. Il Web, il principale servizio di internet, rivoluzionò la comunicazione e permise la condivisione delle informazioni su scala globale.

Grazie alla terza rivoluzione industriale, ed in particolare all'avvento di Internet e del World Wide Web, ebbe inizio il fenomeno della globalizzazione: grazie alle nuove tecnologie il mercato inizia ad aprirsi fino ad eliminare qualsiasi confine geografico.

¹² <https://iccivitella.it/analogico-e-digitale-significato/>

¹³ <https://www.nibirutech.it/la-storia-dellinformatica/>

1.7 Il modello post-fordista - Il toyotismo

Come viene dimostrato dalle precedenti rivoluzioni, nel momento in cui si verificano delle innovazioni che vanno ad influenzare l'industria, l'organizzazione necessita di rivedere il proprio modello produttivo così da poter integrare le nuove tecnologie al suo interno. Durante la terza rivoluzione industriale venne introdotto, infatti, un nuovo modello, il modello postfordista, detto anche toyotismo. Il nuovo modello postfordista, sperimentato dalla fabbrica automobilistica giapponese Toyota, si proponeva di abbandonare la produzione basata sulla catena di montaggio per passare alla cosiddetta “*produzione snella*”, più adatta alle mutate esigenze del mercato e in grado di sfruttare le nuove tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni¹⁴. In particolare, da un lato la globalizzazione spinse la competizione globale a crescere esponenzialmente costringendo così le aziende a cercare modelli di produzione più efficienti. Dall'altro, l'avanzamento tecnologico, in particolare nel capo dell'informatica e dell'automazione aziendale, resero possibile un approccio organizzativo più flessibile caratteristico proprio del toyotismo. Le aziende, adottando il modello post-fordista, instaurano un modello più snello e flessibile all'interno dell'organizzazione, incentrato principalmente sulla cooperazione e coinvolgimento dei dipendenti.

L'analisi delle caratteristiche principali del modello post-fordista risulta essere più efficace se effettuata in termini comparativi con il modello dell'organizzazione scientifica del lavoro.

- Il modello *just in case* a confronto con il modello *just in time*. L'organizzazione scientifica del lavoro si presentava come un modello basato sulla produzione di massa e sugli elevati livelli di inventario considerati necessari per far fronte alla domanda. Il modello, denominato anche come *just in case*, prevedeva la creazione di grandi scorte in modo da evitare la possibilità di esaurire il materiale. Dall'altra parte, il modello post-fordista presentava come obbiettivo quello di ridurre al minimo gli inventari e di produrre solamente quello che veniva richiesto. Questo

¹⁴ De Simone, 2016, Storia Economica, p.246

modello, denominato anche come *just in time*, prediligeva, quindi, una produzione snella.

- L'officina grassa a confronto con l'officina minima. L'organizzazione scientifica del lavoro prediligeva un'officina grassa, ossia un'organizzazione in cui erano presenti molti costi di produzione: questo perché presentava una divisione del lavoro estrema e una produzione su larga scala. Dall'altra parte, il modello post-fordista presentava un'officina minima, ossia cercava di minimizzare i costi di produzione delegando all'esterno molte attività. Ciò permetteva alle organizzazioni di adattarsi rapidamente alle variazioni della domanda.
- Un'ulteriore caratteristica che differenzia i due modelli riguarda le relazioni che si instauravano tra i dirigenti e i lavoratori. Se nell'organizzazione scientifica del lavoro erano solite relazioni conflittuali, nel modello post-fordista si mirava alla cooperazione. Infatti, mentre il primo modello prevedeva una gestione autoritaria in cui le relazioni tra dirigenti e lavoratori erano caratterizzate da tensioni e conflitti, il secondo prevedeva una maggiore discrezionalità da parte dei lavoratori che erano coinvolti nel processo di risoluzione dei problemi aziendali.
- Infine, l'ultima differenza riguarda il controllo di qualità. Nell'organizzazione scientifica del lavoro era previsto un controllo retrospettivo, ossia il controllo di qualità veniva svolto a fine produzione, una volta che l'errore era stato effettivamente commesso. Nel modello post-fordista, invece, si riteneva il controllo di qualità come parte integrante del processo produttivo e, quindi, veniva eseguito in fasi intermedie della produzione.

CAPITOLO 2: LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Il termine Industria 4.0 fa riferimento al processo di trasformazione tecnologica che investe tutti i domini dell'economia. L'obiettivo principale dell'Industria 4.0 è quello di arrivare a una produzione del tutto interconnessa e automatizzata attraverso l'utilizzo di sistemi cyber-fisici, internet delle cose e intelligenza artificiale. In questa fase si punta all'efficienza della produzione cercando di sostituire il lavoro fisico umano con le macchine.

Si ritiene che con l'Industria 4.0 si sia data molta importanza alla tecnologia, trascurando come questa possa influenzare l'organizzazione e il lavoro. L'industria 5.0 risulta come una naturale evoluzione dell'industria 4.0 e nasce con l'obiettivo di introdurre le tecnologie dell'Industria 4.0 all'interno della realtà produttiva attraverso un cambiamento di prospettiva: da una frenetica ricerca di una produzione completamente automatizzata si passa a una ricerca di armonia tra uomo e macchina. I pilastri dell'Industria 5.0 sono, infatti, la centralità umana e le esigenze della società. Tuttavia, la quinta rivoluzione industriale risulta in fase di transizione e si prospetta che possa aprire la strada ad un futuro in cui la tecnologia e l'uomo coesistono in armonia.

2.1 La quarta rivoluzione industriale

La quarta rivoluzione industriale è un processo di trasformazione tecnologica che ebbe inizio nei primi anni del XXI secolo e che ad oggi si presuppone stia sfociando in una quinta rivoluzione industriale. A caratterizzare la quarta rivoluzione industriale fu in particolar modo la pervasività della tecnologia in tutti i campi della vita dell'uomo a tal punto da confondere i confini tra fisico, digitale e biologico. A definire per la prima volta la quarta rivoluzione industriale come una fusione delle tre sfere (fisica, digitale e biologica) fu nel 2016 Klaus Schwab, fondatore del World Economic Forum. I motivi per cui oggi possiamo definire la quarta rivoluzione industriale come processo di trasformazione a sé e non come prolungamento della terza rivoluzione industriale sono fondamentalmente due:

- La velocità dei progressi fu esponenziale e non lineare. Gli avanzamenti della quarta rivoluzione industriale si realizzarono con una velocità senza precedenti.
- Le innovazioni portate dalla rivoluzione furono alquanto dirompenti. La loro ampiezza e profondità andò a trasformare interi sistemi di produzione, gestione e governo¹⁵.

Con il termine Industria 4.0 si fa riferimento all'inserimento di tecnologie avanzate all'interno dell'organizzazione portando così alla nascita delle fabbriche intelligenti. Le principali tecnologie integrate all'interno dell'organizzazione durante la quarta rivoluzione industriale furono molteplici, le principali e più rilevanti risultano essere l'intelligenza artificiale, l'Internet of things (IOT), e la robotica avanzata. Le fabbriche intelligenti si presentano, infatti, come ambienti di lavoro pervasi da tecnologie digitali avanzate che permettono all'organizzazione di raggiungere l'autonomia delle operazioni e l'ottimizzazione e l'efficienza della produzione.

¹⁵ Klaus Schwab, 2016, The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond, World Economic Forum

A caratterizzare la fabbrica intelligente non è solamente l'utilizzo di automazione e robotica, presenti pure nelle fabbriche tradizionali, ma in particolare l'interconnessione. Si può, infatti, descrivere la fabbrica intelligente come un ecosistema interconnesso di macchine, persone e processi che mira ad ottimizzare la produzione. Nelle fabbriche tradizionali, infatti, gli impianti operano individualmente e necessitano di un coordinamento manuale umano che raccolga e analizzi i molteplici dati prodotti dalle macchine. La fabbrica intelligente si distingue proprio per la presenza di un unico sistema interconnesso, che permette il passaggio da comparti produttivi isolati a un modello più integrato e circolare. Il sistema interconnesso, caratterizzante le fabbriche intelligenti, si struttura generalmente in tre fasi:

- Acquisizione dei dati;
- Analisi dei dati;
- Automazione della fabbrica intelligente¹⁶.



Figura 5: le tre procedure principali che costruiscono la fabbrica intelligente

Fonte: <https://www.sap.com/italy/products/scm/what-is-a-smart-factory.html>

L'acquisizione dei dati si è fortemente sviluppata grazie all'introduzione di nuove tecnologie all'interno dell'organizzazione. Grazie all'intelligenza artificiale e alle tecnologie avanzate dei database le aziende sono in grado di raccogliere set di dati provenienti da diverse macchine potendo analizzare i dati in tempo reale, ridurre gli errori umani e ottimizzare le prestazioni. In questo contesto, l'Industrial Internet of Things

¹⁶ Cos'è la smart factory? Fonte: <https://www.sap.com/italy/products/scm/what-is-a-smart-factory.html>

(IIoT), ha un ruolo centrale proprio perché permette alle macchine connesse di inviare tramite sensori e gateway un'ampia raccolta di dati in tempo reale. Le aziende hanno così a disposizione un flusso continuo di dati che dovrà essere poi analizzato anche attraverso l'aiuto delle nuove tecnologie emergenti. Per comprendere le informazioni raccolte è, infatti, essenziale l'analisi dei dati che può essere facilitata con l'utilizzo di sistemi aziendali intelligenti e machine learning. Dopo aver raccolto e analizzato i dati si passa all'automazione dei processi: si stabiliscono dei flussi di lavoro in base alle informazioni acquisite e si inviano le istruzioni alle macchine. La capacità delle fabbriche intelligenti di acquisire informazioni e dati sia interni che esterni all'azienda permette a questa di adattarsi facilmente ai cambiamenti del mercato e di ottimizzare i processi produttivi.

Inserire all'interno dell'organizzazione molteplici tecnologie digitali porta certamente con sé diversi benefici ma importante è stare attenti a non affidarsi totalmente a quelle che vengono chiamate le *"naked technology"*, termine lanciato nel 2002 dal CEO di Forrester, George Colony - il quale, analizzando 3.500 imprese globali per 20 anni, aveva scoperto che introdurre tecnologia dentro un'impresa senza cambiare contemporaneamente processi, organizzazione e lavoro cancella i miglioramenti di produttività e riduce il ritorno sugli investimenti¹⁷. È proprio qui che gioca un ruolo fondamentale la gestione delle risorse umane, tema che verrà affrontato nel capitolo successivo.

Per ottenere benefici tangibili non è infatti sufficiente affidarsi solamente all'inserimento di tecnologie all'interno dell'azienda, ma è inoltre necessario accompagnare il processo introducendo cambiamenti strutturali nell'organizzazione, ridefinendo i processi aziendali e cambiando il mondo in cui il lavoro viene svolto così da integrare nel migliore dei modi le nuove tecnologie.

¹⁷ Federico Butera, 2018, I tre pilastri della quarta rivoluzione industriale, Harvard Business Review

2.2 I nove pilastri tecnologici della fabbrica intelligente

Le fabbriche intelligenti adoperano una molteplicità di tecnologie che permettono di arrivare a una produzione del tutto interconnessa e automatizzata. Queste possono essere definite in nove pilastri tecnologici che vanno sempre di più a fondere la sfera fisica, biologica e organica.

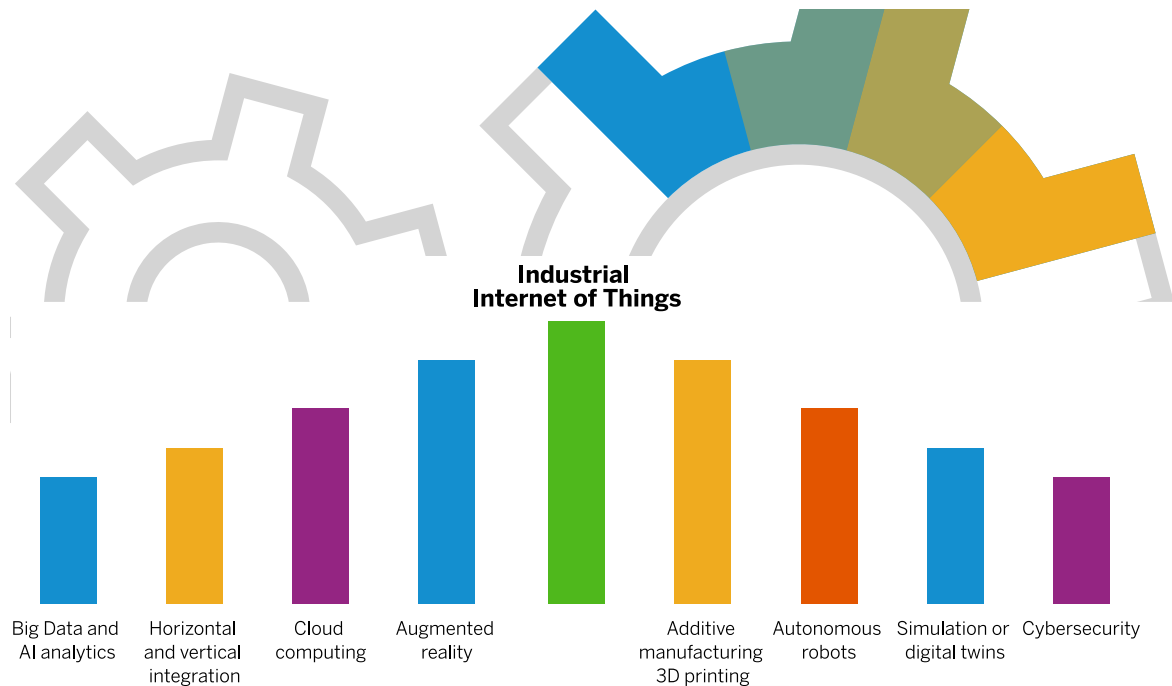


Figura 6: Le tecnologie dell'Industry 4.0

Fonte: <https://www.sap.com/italy/products/scm/industry-4-0/what-is-industry-4-0.html>

I pilastri dell'Industria 4.0 possono essere così riassunti¹⁸:

- Big data e intelligenza artificiale (AI)

I Big data rappresentano una componente strategica molto rilevante per le organizzazioni che vogliono rimanere competitive sul mercato caratterizzato da una costante imprevedibilità. L'organizzazione, infatti, ottiene un significativo vantaggio competitivo

¹⁸ <https://www.sap.com/italy/products/scm/industry-4-0/what-is-industry-4-0.html>

nel momento in cui è in grado di raccogliere e analizzare un'ampia gamma di dati da diverse fonti. Le principali fonti da cui vengono raccolti i big data possono essere sia interne (sensori IoT, macchinari e dispositivi mobili) che esterne (recensioni di clienti e tendenze di mercato). L'utilizzo dell'intelligenza artificiale e del machine learning per l'analisi dei dati permette di migliorare il processo decisionale all'interno dell'organizzazione così da rendere più efficiente la gestione e la catena di approvvigionamento.

- Integrazione orizzontale e verticale

L'integrazione orizzontale e verticale rappresentano un pilastro dell'industria 4.0 in quanto risultano essenziali per lo sviluppo dell'ecosistema interconnesso di macchine, persone e processi precedentemente accennato. Da una parte l'integrazione orizzontale fa riferimento alla connessione tra gli impianti, dall'altra l'integrazione verticale fa riferimento alla collaborazione tra i vari reparti (dalla produzione ai vertici strategici). L'integrazione, sia orizzontale che verticale, permette all'organizzazione di gestire il proprio patrimonio informativo in maniera più trasparente e flessibile contribuendo alla valorizzazione dell'ecosistema interconnesso e permettendo che il flusso delle informazioni possa viaggiare lungo l'intera catena del valore.

- Cloud computing

Il cloud computing risulta essere fondamentale per l'Industria 4.0 in quanto è proprio nel cloud che risiedono tutte le informazioni in possesso dell'organizzazione. Il cloud computing, infatti, è un modello di erogazione di servizi IT che consente all'organizzazione di disporre di risorse computazionali (server, storage, database, software) tramite internet invece che attraverso infrastrutture fisiche. Il cloud computing è necessario per l'elaborazione dei Big Data, l'abilitazione dell'intelligenza artificiale e il machine learning. Tra i numerosi vantaggi che questo modello offre i principali sono la scalabilità e la flessibilità, l'accesso globale alle risorse e la gestione di una vasta gamma di dati.

- Realtà aumentata (AR)

La realtà aumentata (AR) permette di migliorare all'interno dell'organizzazioni funzioni come il servizio e la garanzia di qualità, la sicurezza e la manutenzione. Attraverso l'utilizzo di visori i dipendenti possono visualizzare virtualmente degli oggetti e, ad esempio, individuare delle istruzioni di manutenzione.

- Industrial Internet of Things (IIoT)

L' Industrial Internet of Things si riferisce all'utilizzo di dispositivi e sensori intelligenti all'interno dell'organizzazione che permettono di raccogliere dati riguardo le condizioni operative e le prestazioni delle apparecchiature in tempo reale. Grazie a queste tecnologie le aziende riescono a monitorare costantemente la produzione anticipando guasti e ottimizzando i processi produttivi.

- Produzione additiva e stampa 3D

Grazie alla stampa 3D le aziende possono memorizzare componenti e prodotti su file digitali anziché in magazzino come prodotti fisici. La possibilità di produrre su richiesta riduce così il bisogno di grandi scorte di magazzino alleggerendo la catena di approvvigionamento.

- Robot autonomi

I robot autonomi sono in grado di svolgere molteplici funzioni, come la scansione dell'inventario o l'organizzazione del magazzino, con un intervento umano minimo.

- Digital twins

Il digital twin è una rappresentazione digitale di un macchinario fisico realizzato attraverso l'acquisizione di dati possibile grazie all'Internet of things. La rappresentazione digitale risulta utile all'azienda per monitorare il macchinario e per

sperimentare innovazioni e miglioramenti senza intervenire in prima istanza sul macchinario fisico.

- Cybersecurity

La trasformazione digitale con il conseguente aumento dell'utilizzo dei Big Data ha reso necessario per l'organizzazione concentrarsi sulla cybersecurity per proteggersi da minacce informatiche.

2.3 Introduzione alla progettazione organizzativa

La quarta rivoluzione industriale, come fino ad ora spiegato, sta trasformando in modo radicale il modo in cui le organizzazioni operano, non solo per quanto riguarda i processi produttivi ma anche in riferimento alla struttura organizzativa. L'inserimento di tecnologie avanzate all'interno dell'azienda, infatti, non può essere a sé stante ma deve essere associato a un ripensamento dell'intera struttura organizzativa dell'azienda.

Prima di esaminare come la quarta rivoluzione industriale abbia influito sui modelli organizzativi tradizionali risulta necessario soffermarsi sulle caratteristiche fondamentali di un'organizzazione: le dimensioni strutturali e i fattori contingenti (elementi chiave della progettazione organizzativa).

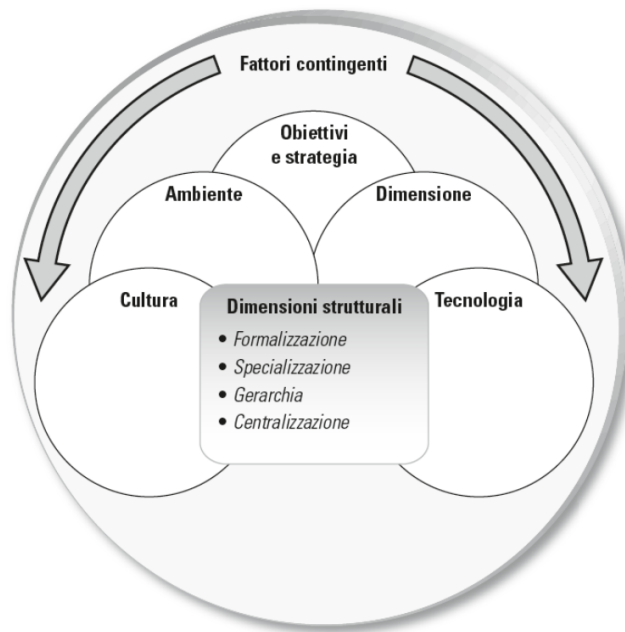


Figura 7: Dimensioni strutturali e fattori contingenti

Fonte: Richard L. Daft, 2021, Organizzazione aziendale, Maggioli Editore, p. 19

Le dimensioni strutturali fanno riferimento alle caratteristiche interne dell'organizzazione e servono per creare un profilo dell'organizzazione necessario anche al confronto tra le diverse aziende. Le dimensioni strutturali principali sono: la formalizzazione, la specializzazione, la gerarchia e la centralizzazione.¹⁹

- La formalizzazione fa riferimento alla quantità di regole predefinite utilizzate all'interno dell'organizzazione e al grado di discrezionalità individuale concesso al personale. Un'organizzazione con elevato grado di formalizzazione è caratterizzata da un'ampia presenza di modulistica e da una comunicazione standardizzata. Dall'altra parte, un'organizzazione con un basso grado di formalizzazione, comune nelle piccole aziende, è caratterizzata da una comunicazione indiretta e informale.
- La specializzazione si riferisce alla divisione del lavoro in termini orizzontali. Una alta specializzazione implica che ogni dipendente svolga una singola mansione specifica. Viceversa, una bassa specializzazione implica che ogni dipendente possa ricoprire mansioni diverse.
- La gerarchia si riferisce alla suddivisione verticale delle responsabilità, ossia circoscrive l'ambito di controllo tra i diversi livelli di un'organizzazione. La gerarchia viene rappresentata nell'organigramma attraverso linee verticali che collegano i vari livelli. Organizzazioni più grandi presentano una scala gerarchica più allungata, mentre organizzazioni più piccole presentano una scala gerarchica più ristretta in quanto il contatto tra i lavoratori è più diretto.
- La centralizzazione, infine, si riferisce al livello in cui le decisioni sono concentrate. Un'organizzazione si definisce centralizzata quando le decisioni sono concentrate al vertice, mentre si definisce decentralizzata quando le decisioni sono a carico degli organi periferici. È solito delle organizzazioni da una parte decentralizzare le decisioni di routine, dall'altra concentrare le decisioni più rilevanti ai livelli superiori.

¹⁹ Richard L.Daft, 2021, Organizzazione aziendale, Maggioli Editore, p.20-21

Guardando oltre l'ambiente interno dell'organizzazione, a influenzare le dimensioni strutturali ci sono i fattori contingenti: *“un insieme di elementi sovrapposti che plasmano la struttura e i processi di un'organizzazione”*.²⁰ I fattori contingenti principali sono: la dimensione, la tecnologia organizzativa, l'ambiente, gli obiettivi e la strategia e la cultura.

- La dimensione dell'azienda rappresenta un elemento cruciale della progettazione organizzativa. Le piccole organizzazioni, infatti, possiedono diversi vantaggi, come la personalizzazione del prodotto e la relazione diretta con i clienti. Tuttavia, una grande organizzazione risulta essere più stabile e in grado di sfruttare le economie di scale.
- La tecnologia organizzativa riguarda le modalità e gli strumenti con cui l'organizzazione offre prodotti e servizi ai propri clienti. Questa impatta esponenzialmente sull'organizzazione in quanto la presenza di tecnologia avanzata permette una produzione più efficiente.
- L'ambiente è un altro elemento fondamentale che influenza la nostra organizzazione. I fattori esterni devono essere tenuti in considerazione e adeguatamente valutati durante tutta la vita dell'organizzazione. Ad esempio, la presenza di un elevato numero di competitors comporta un ambiente sfavorevole per l'azienda e necessita un monitoraggio continuo delle azioni dei concorrenti.
- Gli obiettivi e la strategia dell'organizzazione risultano elementi fondamentali per la progettazione in quanto motivo dell'esistenza stessa di essa. Gli obiettivi e la strategia, dunque, influiscono sulla configurazione organizzativa.
- Infine, la cultura organizzativa risulta fondamentale poiché guida il comportamento delle persone all'interno dell'azienda. Essa riflette i valori, le norme e le pratiche che definiscono come i dipendenti interagiscono tra loro e con l'azienda stessa.

²⁰ Richard L.Daft, 2021, Organizzazione aziendale, Maggioli Editore, p.20

2.4 La progettazione organizzativa e l'innovazione digitale

L'inserimento della tecnologia all'interno dell'organizzazione è un processo molto delicato, che se non viene affrontato seriamente potrebbe danneggiare l'organizzazione invece di innovarla. La quarta rivoluzione industriale, infatti, ha portato le organizzazioni a prediligere un approccio organico alla progettazione allontanandosi così dal modello meccanico tradizionale. Per comprendere a pieno il perché di tale cambiamento di prospettiva risulta utile analizzare entrambi gli approcci soffermandosi sulle dimensioni strutturali e i fattori contingenti.

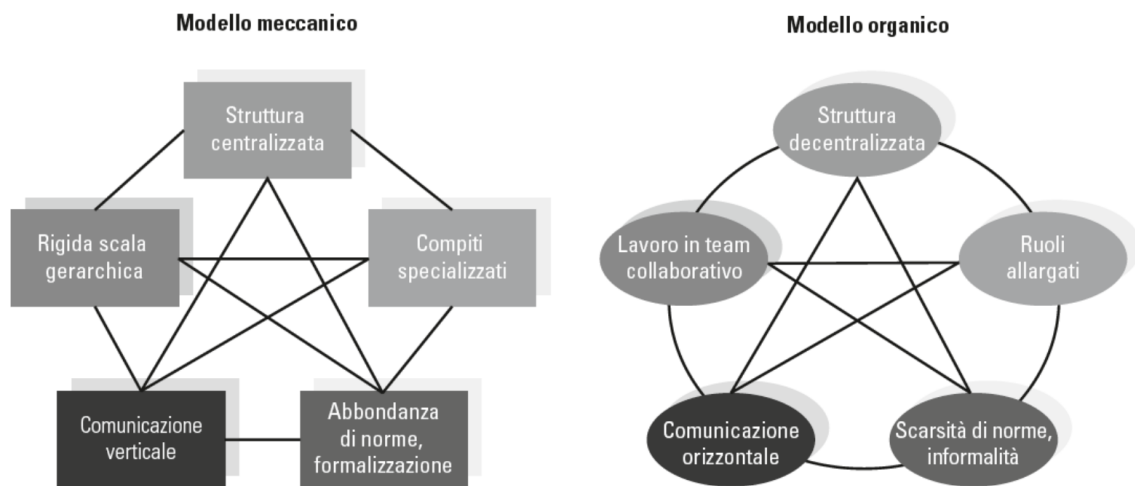


Figura 8: Richard L.Daft, 2021, *Organizzazione aziendale*, Maggioli Editore, p.33

L'approccio meccanico è considerato il modello tradizionale di progettazione organizzativa. Questo modello, sebbene possa risultare obsoleto, si dimostra efficace in un ambiente stabile permettendo così una pianificazione a lungo termine. Il limite più evidente di questo modello è proprio la rigidità nell'adattarsi ad un ambiente dinamico e altamente competitivo come il mercato odierno. Le caratteristiche principali di questo modello possono così riassumersi²¹:

²¹ Richard L.Daft, 2021, *Organizzazione aziendale*, Maggioli Editore, p.30-31

- Una struttura gerarchica rigida in cui ogni livello ha specifici compiti e responsabilità. I ruoli all'interno dell'organizzazione sono, infatti, ben definiti e non sovrapposti tra di loro.
- Un elevato grado di formalizzazione che comporta, dunque, la presenza di rigide norme e regolamenti. Inoltre, molti aspetti del lavoro vengono standardizzati garantendo così un'ampia capacità di controllo all'interno dell'organizzazione.
- Un sistema centralizzato nel quale le decisioni vengono prese esclusivamente dal vertice della gerarchia. La comunicazione, inoltre, avviene in modo verticale dal vertice alla base della gerarchia.
- Una cultura aziendale indirizzata alla disciplina e il rispetto delle regole.

L'incapacità del modello meccanico di adattarsi alla dinamicità che caratterizza l'ambiente in cui operano attualmente le organizzazioni ha portato queste ad avvicinarsi sempre di più a un approccio alla progettazione di tipo organico. Questo modello risulta essere, infatti, più flessibile e in grado di affrontare le sfide e le opportunità offerte dalla rivoluzione tecnologica.

L'approccio organico risulta, quindi, un modello innovativo che differisce dal modello meccanico per la sua struttura orizzontale. Questo approccio, come prima affermato, è tipico delle organizzazioni moderne che puntano ad inserire le nuove tecnologie all'interno del processo produttivo. Le caratteristiche principali del modello organico sono²²:

- Una struttura organizzativa piatta con pochi livelli gerarchici. Ciò comporta una maggiore vicinanza tra i vari livelli e quindi una comunicazione più diretta tra dipendenti e manager. I ruoli e le responsabilità risultano così più fluide e dinamiche.

²² Richard L.Daft, 2021, Organizzazione aziendale, Maggioli Editore, p.30-31

- Il sistema risulta, infatti, decentralizzato. I livelli periferici possiedono una maggiore autonomia discrezionale e contribuiscono in maniera attiva allo sviluppo dell'organizzazione.
- Un basso grado di formalizzazione. Le informazioni sono condivise attraverso sistemi informali che puntano alla collaborazione tra i dipendenti e alla condivisione delle risorse. La comunicazione risulta, dunque, orizzontale garantendo che tutti i livelli siano sempre aggiornati sull'quadro generale.
- Una cultura organizzativa incentrata sull'innovazione e la condivisione portano il modello ad essere flessibile ed adattabile ad un ambiente in continuo movimento. Gli elementi chiave di questo modello sono proprio la collaborazione e la condivisione.

L'approccio organico rappresenta un significativo passo avanti rispetto ai modelli organizzativi tradizionali poiché più efficace nell'adattarsi ad ambienti dinamici e incerti che quali il contesto economico e tecnologico odierno. Questo modello risulta comunque limitato poiché mantenere l'efficacia operativa in una struttura flessibile può essere complesso. Tuttavia, per le organizzazioni tecnologiche, il modello organico risulta essere il modello più adatto in quanto la digitalizzazione richiede un'organizzazione più agile e capace di adattarsi ai rapidi cambiamenti del mercato.

Per concludere, dunque, la quarta rivoluzione industriale ha influito ampiamente sul modo di operare delle organizzazioni, rendendo necessario un ripensamento delle strutture organizzative. La flessibilità e la collaborazione risultano fondamentali per permettere all'organizzazione di affrontare le sfide e cogliere le opportunità offerte dalla quarta rivoluzione industriale.

CAPITOLO 3: LE RISORSE UMANE NELL'ERA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

All'interno dell'organizzazione la funzione Risorse umane svolge un ruolo fondamentale che, con la trasformazione digitale, sta acquisendo sempre più importanza. La funzione Risorse umane si occupa di molteplici compiti all'interno dell'azienda, e, in particolare, gestisce e valorizza il capitale umano. Tra i diversi compiti i principali sono l'acquisizione del personale, la corretta assegnazione dei compiti, lo sviluppo, la formazione, il controllo della cultura aziendale e lo sviluppo della motivazione all'interno dell'ambiente organizzativo.

L'era della trasformazione digitale comporta molteplici cambiamenti alle strutture dell'organizzazione e ai processi produttivi. In questo contesto le Risorse umane svolgono un ruolo cruciale, in quanto sono responsabili della gestione del cambiamento: devono guidare il cambiamento instaurando una cultura aziendale caratterizzata da collaborazione e flessibilità. La funzione risorse umane è fondamentale, oltre che per la gestione del cambiamento, per valorizzare e gestire efficacemente il personale all'interno dell'organizzazione. Oltre ad assistere l'organizzazione in tutte le fasi della trasformazione digitale, per svolgere in modo efficace le proprie mansioni deve essere in grado di adottare essa stessa strumenti e tecnologie digitali. La digitalizzazione può essere applicata a molti processi delle Risorse umane: ricerca, selezione, inserimento, formazione e sviluppo del personale. Dunque, le mansioni maggiormente toccate dalla trasformazione digitale sono:

- Acquisizione del personale,
- Formazione e sviluppo,
- Cultura aziendale,
- Gestione del cambiamento.

3.1 L'acquisizione del personale

L'inserimento di nuove tecnologie all'interno dell'organizzazione, come spiegato fino ad ora, rende necessario il ripensamento dell'assetto organizzativo. La trasformazione digitale, infatti, ha influito molto sulle competenze necessarie all'organizzazione per saper affrontare al meglio il cambiamento. È importante sottolineare che sono proprio le competenze del capitale umano a sviluppare un vantaggio competitivo solido per l'azienda. La capacità della componente umana di adattarsi al cambiamento, ma allo stesso tempo di sviluppare nuove competenze è essenziale al funzionamento dell'organizzazione in fase di transizione tecnologica. Le competenze fondamentali che le organizzazioni ricercano sono principalmente le competenze digitali e le competenze trasversali, anche dette "soft skills". Risulta essenziale, quindi, possedere all'interno dell'organizzazione personale in grado di gestire le tecnologie avanzate. Tuttavia, l'organizzazione non deve focalizzarsi solamente sulle competenze digitali ma deve anche andare a ricercare e sviluppare le competenze trasversali, essenziali per saper affrontare il cambiamento. Le competenze trasversali indispensabili in questo contesto sono: l'adattabilità, la capacità di lavorare in gruppo, la capacità di comunicare in modo chiaro, la capacità di risolvere i problemi e la gestione del tempo. Proprio per quanto detto è molto importante che le risorse umane prestino attenzione durante il processo di acquisizione del personale, percorso strutturato in molteplici fasi: la pianificazione, il reclutamento, la selezione, il contratto e l'inserimento.



Il primo passo necessario per l'acquisizione delle risorse è la pianificazione. Le Risorse umane devono analizzare il fabbisogno di personale dell'azienda sia in termini quantitativi (di quanta forza lavoro necessita), sia in termini qualitativi (quali competenze sono necessarie per il corretto funzionamento dell'organizzazione). Una volta definito il fabbisogno, l'azienda deve comunicare la propria domanda al mercato, attraverso il reclutamento. La prima fase del reclutamento consiste nel redigere il profilo della posizione da ricoprire attraverso la *job description* e la *person specification*. La prima riguarda le caratteristiche della posizione, mentre la seconda riguarda le competenze richieste per ricoprire al meglio la medesima posizione. Una volta completato il profilo della posizione le Risorse umane comunicano la posizione all'esterno, ma anche all'interno dell'organizzazione. È proprio in questo momento che le tecnologie hanno avuto un ruolo fondamentale: da pratiche tradizionali a pratiche digitali. In assenza di tecnologie, il reclutamento avveniva attraverso il passaparola e gli annunci su giornali. Con l'arrivo del World Wide Web le aziende riuscirono a raggiungere un pubblico più vasto, pubblicando la propria domanda nei nuovi siti internet. Con l'avanzare del tempo le tecnologie sono sempre più sfruttate per svolgere le attività di reclutamento. Attraverso l'Intelligenza Artificiale, ad esempio, le aziende sono in grado di selezionare e valutare automaticamente, in una fase preliminare, i curriculum ricevuti. Inoltre, l'utilizzo dei Big Data sta acquisendo sempre più importanza nell'attività di reclutamento, come strumento per l'identificazione di tendenze.

Una volta comunicato al mercato il profilo necessario all'azienda, le Risorse umane procedono alla selezione del candidato idoneo. In questa fase si cerca di trovare la maggiore sintonia tra persona e contesto lavorativo, la *person environment fit*. Essa si compone di due dimensioni: la *person job fit* e la *person organization fit*. La prima riguarda la compatibilità tra l'individuo e il ruolo da ricoprire, mentre la seconda riguarda la compatibilità tra l'individuo e la cultura aziendale. Gli strumenti utilizzati per la selezione sono molteplici, i principali sono: il colloquio, l'intervista comportamentale e i test. La selezione, indipendentemente dagli strumenti utilizzati, prevede che il candidato

superi diverse fasi. In alcune di queste, le tecnologie sono in grado di rendere più efficace ed efficiente il processo di selezione. Le tecnologie maggiormente utilizzate sono²³:

- Sistemi di monitoraggio dei candidati (ATS). L'ATS (Applicant Tracking System) è un software che permette alle risorse umane di digitalizzare il procedimento di selezione dei candidati. Le varie funzioni dell'ATS le principali sono la raccolta e classificazione dei vari curriculum secondo dei criteri prestabiliti e la pianificazione dei colloqui.
- Intelligenza artificiale e machine learning. Queste vengono utilizzate dalle risorse umane per analizzare i curriculum e generare delle previsioni sulle potenzialità dei candidati.
- Chatbot automatizzati. Questi vengono utilizzati, in una prima fase del processo, per condurre degli screening preliminari dei candidati.

Concluso il processo di selezione, trovato quindi il candidato idoneo, le risorse umane procedono a redigere il contratto e inserire l'individuo all'interno dell'ambiente lavorativo. L'inserimento consiste nella fase finale del processo di acquisizione del personale e risulta come una fase molto delicata. Durante l'inserimento, infatti, l'azienda deve permettere al candidato di acquisire, oltre a tutti gli strumenti operativi per compiere al meglio il proprio lavoro, anche gli strumenti cognitivi e culturali per integrarsi al meglio nel contesto organizzativo.

²³ Filippo Bordoni, 2023, Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia, Labour & LawIssues, p. 42-43

3.2 Formazione e sviluppo

Quando parliamo di formazione ci riferiamo in particolare all'insieme di processi, iniziative e strumenti, definite e pianificate all'interno dell'organizzazione, con la finalità di far acquisire, mantenere e sviluppare nelle persone che ne fanno parte le competenze sia tecniche che trasversali (conoscenze, abilità, attitudini) necessarie per ricoprire con efficacia il proprio ruolo organizzativo²⁴.

La formazione all'interno dell'organizzazione sta acquisendo sempre più importanza. In un contesto in continuo cambiamento, infatti, la formazione risulta essere una chiave strategica per guidare l'innovazione all'interno dell'organizzazione. Il processo formativo si compone di quattro fasi:

- Analisi del fabbisogno;
- Progettazione;
- Realizzazione;
- Valutazione dei risultati.

L'analisi del fabbisogno è un'attività di ricerca che mira a comprendere quali siano le esigenze formative dell'organizzazione. Questa ricerca è strutturata su tre livelli: organizzativi, professionali ed individuali. Le necessità formative solitamente emergono da questionari e interviste che le Risorse umane sottopongono ai lavoratori. Una volta individuate le iniziative formative necessarie, si definiscono gli obiettivi formativi. Durante la fase di progettazione, infatti, si definiscono le finalità degli interventi, i destinatari, la durata, i contenuti, i criteri di valutazione e tutti i restanti aspetti logistici. Le finalità degli interventi formativi possono essere principalmente due. Da un lato, si può incentrare il contenuto formativo sulle conoscenze tecniche; dall'altro si può intervenire sul comportamento degli individui, lavorando sugli atteggiamenti come la capacità di lavorare in gruppo e di prendere decisioni. Decisione fondamentale da affrontare nella fase di progettazione riguarda le metodologie didattiche, che con l'avvento della trasformazione digitale stanno rapidamente cambiando. Infine, una volta

²⁴ Gabriele Gabrielli, 2021, Silvia Profili, Organizzazione e gestione delle risorse umane, Isedi, p. 259

realizzati i piani definiti durante la progettazione, le Risorse umane avviano una ricerca per valutare l'efficacia dei piani formativi attuati.

L'avvento della trasformazione digitale, non solo ha richiesto un'attenzione crescente alla formazione, per consentire agli individui di stare al passo con i cambiamenti, ma ha anche avuto un impatto profondo sulle metodologie didattiche. Le tecnologie moderne, infatti, hanno permesso all'organizzazione di integrare l'apprendimento digitale con le metodologie tradizionali di apprendimento. Le modalità tradizionali di apprendimento comprendono lezioni frontali, esercitazioni, simulazioni e testimonianze. Accanto a queste modalità, le organizzazioni stanno sempre di più sfruttando il digitale inserendo all'interno dei piani formativi nuove metodologie che risultano essere più flessibili ed interattive. Le nuove soluzioni formative, infatti, superano i vincoli fisici e temporali dell'aula tradizionale, permettendo agli individui di accedere ai contenuti in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. Inoltre, le nuove tecnologie, come l'Intelligenza Artificiale, vengono utilizzate per personalizzare i percorsi formativi di ciascun individuo rendendo l'apprendimento più efficace e coinvolgente. L'apprendimento digitale, detto anche e-learning, si riferisce a tutte le modalità di apprendimento che sfruttano le tecnologie e la rete. Le principali modalità di apprendimento digitale sono:

- Webinar. Sessioni formative realizzate a distanza in maniera sincrona. I principali vantaggi del webinar sono la possibilità per gli individui di interagire con il docente e la possibilità di includere un pubblico ampio e dislocato territorialmente.
- Corsi e-learning. Sessioni formative realizzate su e-learning app dove ciascun individuo può seguire il proprio percorso formativo in maniera asincrona.
- Social learning. Sessioni formative realizzate su social network aziendali. Questa metodologia permette la creazione di una community in cui, oltre ad apprendere, gli individui possono scambiarsi pensieri ed opinioni.
- Pillole informative. Sessioni informative molto brevi realizzate come corsi multimediali fruibili in un arco temporale prestabilito. Le pillole formative aiutano a rendere il processo formativo più dinamico e coinvolgente.

- Metodologie immersive. Sessioni informative che prevedono l'utilizzo della realtà aumentata (AR) e della realtà virtuale (VR). In queste sessioni gli individui interagiscono con ambienti simulati.

La trasformazione digitale, dunque, ha influito esponenzialmente sul modo in cui le organizzazioni gestiscono il processo formativo. Le nuove modalità di formazione e-learning permettono un apprendimento più flessibile e accessibile per gli individui. Tuttavia, i metodi tradizionali di formazione non sono destinati a scomparire ma affiancano i metodi più innovativi. Le organizzazioni, infatti, puntano ad instaurare una formazione digitale mista, che combina l'apprendimento digitale con quello tradizionale. Ciò permette all'organizzazione di adottare un processo di formazione ibrido, garantendo una formazione sempre più efficace e in grado di rispondere alle esigenze del mercato.

3.3 Cultura aziendale

La tecnologia crea le premesse per il cambiamento, ma sono le persone a renderlo possibile²⁵.

Come discusso in precedenza, l'inserimento di tecnologie avanzate all'interno dell'organizzazione fornisce una base per il cambiamento, ma, per far sì che questo si realizzi efficacemente, ci deve essere un cambio di prospettiva all'interno della cultura aziendale. Le organizzazioni, infatti, devono favorire un ambiente di lavoro caratterizzato da collaborazione, adattabilità e creatività. Tuttavia, la transizione non risulta sempre facile poiché la mentalità tradizionale, che privilegia l'efficienza e l'ottimizzazione, potrebbe scontrarsi con la mentalità più aperta necessaria per affrontare al meglio la trasformazione digitale. Per assicurarsi che ciò si realizzi è importante che all'interno dell'organizzazione si diffonda una mentalità orientata al digitale. In questo contesto le risorse umane devono promuovere una cultura aziendale orientata all'innovazione e all'apprendimento. Per permettere di passare da un approccio più tradizionale basato sulla stabilità e la prevedibilità ad un approccio che favorisca l'adozione di nuove tecnologie, l'assunzione di rischio e la collaborazione interdisciplinare, le risorse umane devono lavorare attivamente sfruttando al meglio tutte le leve disponibili alla gestione organizzativa. Le iniziative principali che le Risorse umane possono adottare sono:

- Incentivare la condivisione delle idee.

Per favorire la diffusione di una cultura aziendale orientata all'innovazione e all'apprendimento è importante che le risorse umane prestino particolare attenzione alla comunicazione interna, ossia all'insieme dei processi volti alla condivisione di messaggi informativi e valoriali. La comunicazione all'interno dell'organizzazione può essere di due tipi: formale e informale. La prima riguarda la condivisione di messaggi informativi in forma strutturata e pianificata. La seconda riguarda la condivisione di messaggi

²⁵ Sam Dickinson, 2020, Come portare la trasformazione digitale in azienda a partire dalla cultura aziendale, Think with Google

valoriali in maniera spontanea. La comunicazione informale stimola l'interazione tra i soggetti e la diffusione della cultura aziendale. Un contesto in cui gli individui si sentono liberi di esprimere la propria opinione promuove un ambiente più dinamico e propenso al cambiamento. L'avvenimento delle tecnologie digitali ha drasticamente cambiato il panorama della comunicazione interna: si è passati da un flusso comunicativo top-down a un modello comunicativo bottom-up. Il primo modello prevede un tipo di comunicazione unidirezionale in cui i vertici trasmettono ai piani inferiori. Questo tipo di approccio, oltre a limitare la possibilità di avere un riscontro da parte dei dipendenti, limita la creatività e l'iniziativa degli stessi. Dall'altra parte il modello bottom-up prevede un rovesciamento della piramide: le informazioni fluiscono verso l'alto. Questo approccio, infatti, prevede che i dipendenti partecipino in maniera attiva alla vita organizzativa condividendo le proprie idee. Per favorire una comunicazione aperta, l'organizzazione può mettere in atto diverse iniziative:

- Dedicare degli spazi alla condivisione. L'avvenimento delle tecnologie digitali favorisce una comunicazione aperta. L'organizzazione deve rendere disponibile ai dipendenti dei canali di comunicazione digitali in cui i dipendenti possono scambiarsi le proprie idee in maniera libera.
- Incentivare la condivisione di feedback. Nel momento in cui il feedback è bidirezionale i dipendenti si sentono maggiormente ascoltati e valorizzati favorendo una comunicazione più aperta.
- Promuovere la collaborazione. La formazione di gruppi eterogenei stimola la condivisione di diverse prospettive favorendo l'aumento della creatività all'interno dell'organizzazione.
- Valutare e premiare i rischi

Come analizzato fino ad ora, l'organizzazione, per affrontare al meglio la trasformazione digitale, deve essere in grado di abbracciare l'innovazione. Per far sì che ciò accada, tra le molteplici leve che l'azienda può sfruttare, molto rilevante risulta diffondere una cultura che tolleri l'errore. Questo significa che i dipendenti devono sentirsi liberi di sperimentare senza preoccuparsi eccessivamente dei rischi insiti. In una cultura aperta

all'innovazione, infatti, l'errore deve essere visto come un'occasione di apprendimento e non come fallimento.

- Promuovere l'adattabilità al cambiamento

Fondamentale al fine di instaurare una cultura digitale è la capacità di adattarsi ai cambiamenti. Le risorse umane devono essere in grado di instaurare all'interno dell'organizzazione una mentalità flessibile e resiliente. Questo tema verrà affrontato approfonditamente nel paragrafo successivo.

3.4 La gestione del cambiamento

L'inserimento della tecnologia all'interno dell'organizzazione è un processo molto delicato, che se non viene affrontato seriamente potrebbe danneggiare l'organizzazione invece di innovarla. È importante sempre di più dare importanza alla gestione del cambiamento. La gestione del cambiamento si sviluppa parallelamente alla trasformazione digitale: il successo nell'adozione di nuove tecnologie non è dato solamente dalle caratteristiche della tecnologia stessa ma anche dalla capacità dell'organizzazione di adattarsi ai cambiamenti che la stessa porta. La gestione del cambiamento, infatti, risulta come un processo strutturato e metodico che serve a guidare le organizzazioni attraverso le transizioni. La gestione del cambiamento non riguarda solamente la modifica dei processi produttivi, ma prevede anche una particolare attenzione alle persone e alla cultura aziendale. Il cambiamento, all'interno dell'organizzazione, può essere causato da diversi fattori come, ad esempio, l'introduzione di nuove tecnologie, e necessita un affiancamento strategico per poter sfruttare al meglio tutti i benefici che esso genera. La gestione del cambiamento è, dunque, una necessità strategica fondamentale per le organizzazioni di oggi, particolarmente in un contesto di trasformazione digitale. Questa disciplina aiuta le aziende ad affrontare le ostilità al cambiamento, supportando la trasformazione con comportamenti collettivi, essenziale in situazioni in cui l'organizzazione deve adattarsi rapidamente a nuove realtà.

In un contesto sempre più dinamico, nel corso del tempo si sono sviluppati modelli di gestione del cambiamento per aiutare le organizzazioni nelle fasi di transizioni. I modelli più noti sono: il modello di Lewin, il modello di Kotter, la curva del cambiamento di Kübler-Ross ed il modello di ADKAR.

- Il modello di Lewin

Tra i modelli più antichi di gestione del cambiamento, uno dei principali risulta essere il modello di Lewin sviluppato dallo psicologo Kurt Lewin intorno agli anni '40. Questo modello suddivide in maniera chiara le fasi del cambiamento: scongelamento, cambiamento, ricongelamento. Altro aspetto fondamentale di questo modello riguarda le forze presenti all'interno dell'organizzazione. Secondo Lewin, infatti, esistono due tipi di forze: una forza trainante che spinge verso il cambiamento e una forza frenante che resiste al cambiamento. Per far sì che avvenga il cambiamento all'interno dell'azienda, è necessario che l'equilibrio tra le due forze venga rotto, sia rafforzando le forze trainanti, che indebolendo quelle frenanti.

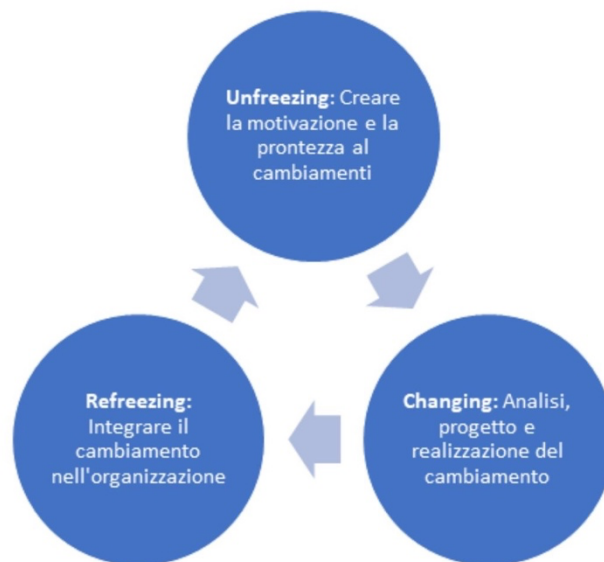


Figura 9: Evoluzione del processo di cambiamento secondo Kurt Lewin.

Fonte: David Licursi, 2020, Change management: Il modello di Kurt Lewin, Digital4Pro

Durante la prima fase, detta di scongelamento, l'organizzazione si rende conto della necessità di avviare una fase di transazione e abbandonare lo status quo. In questo momento si mettono in discussione le abitudini attuali dell'organizzazione e si comunica in maniera chiara la motivazione e i benefici che ci si aspetta dal cambiamento. Fondamentale in questa fase risulta far leva sulle forze trainanti cercando di evitare che

all'interno all'organizzazione si crei un ambiente ostile al cambiamento. La seconda fase, detta di cambiamento, consiste nell'implementazione concreta del cambiamento pianificato precedentemente. Le leve principali da strutturare durante questa fase sono la formazione e la comunicazione. L'organizzazione deve essere in grado di fornire le competenze necessarie ai dipendenti per adattarsi ai cambiamenti e deve mantenere una comunicazione aperta così che i dipendenti possano in ogni momento sentirsi liberi di esprimere le proprie perplessità. Infine, la fase conclusiva consiste nel ricongelamento. In questa fase si vanno a consolidare le nuove pratiche fino a renderle la nuova normalità. Molto efficace per l'organizzazione durante il ricongelamento è utilizzare il rinforzo positivo, ossia andare a premiare tutti gli atteggiamenti che favoriscono la transizione.

- Il modello di Kotter

Un altro modello per comprendere la gestione del cambiamento fu sviluppato da John P. Kotter nel 1995. Questo modello si sviluppa in otto fasi che accompagnano le organizzazioni nella transizione e le aiutano a diminuire la resistenza dei dipendenti al cambiamento.

Gli 8 passi di Kotter



u.santucci

Figura 10: Gli otto passi di Kotter

Fonte: <https://www.problemsetting.it/atlane-di-problem-solving/problem-solving/il-processo-di-kotter/>

Gli otto step sono ulteriormente suddivisi in tre macroaree: preparazione, sviluppo e consolidamento. La fase di preparazione consiste di tre step: creare la necessità, formare il team e creare la visione. La prima step prevede che si crei un bisogno, una necessità all'interno dell'organizzazione. Secondo Kotter, infatti, il cambiamento è meno respinto se all'interno dell'organizzazione si crea l'urgenza di cambiare qualcosa. Il secondo step consiste nella formazione di un team responsabile della transizione e dovrà guidare il processo superando eventuali resistenze. Il terzo step, infine, consiste nella creazione di una visione chiara e di una strategia adatta. La visione deve arrivare in modo diretto ai membri dell'organizzazione e comunicare i motivi e i benefici annessi a questa decisione. Nella strategia, invece, si devono definire gli obiettivi della transizione e come questi si vogliono raggiungere. Una volta conclusa la fase di preparazione inizia la fase di sviluppo che consiste di tre step: comunicare la visione, rimuovere gli ostacoli e fissare obiettivi a breve. Il primo step, come prevedeva Lewin, consiste nel comunicare la visione del processo ai membri dell'organizzazione. È importante che la visione venga comunicata in modo ripetuto e chiaro e che ciascun membro dell'organizzazione sia a conoscenza del proprio ruolo e dei propri compiti all'interno del processo. Il secondo step si concentra nell'eliminazione di qualsiasi tipo di ostacolo (operativo, burocratico o tecnologico) possa presentarsi nella fase di transizione. Durante questa fase, inoltre, l'organizzazione deve fornire ai propri membri tutti gli strumenti necessari per affrontare al meglio il cambiamento. Il terzo step, infine, mira alla creazione di obiettivi concreti di breve termine. Secondo Kotter è fondamentale che la transizione crei dei risultati immediati così da aumentare la credibilità del processo e motivare i dipendenti. Una volta conclusa la fase di sviluppo, inizia la fase di consolidamento che consiste di due step: consolidare i successi e incorporare i cambiamenti. Il primo step sottolinea l'importanza di non fermarsi ai primi successi immediati. Secondo Kotter è fondamentale spingere verso il cambiamento fino a che la nuova visione non diventi normalità. Lo step finale, infine, prevede che il cambiamento diventi parte integrante della cultura aziendale.

- La curva del cambiamento di Kübler-Ross



Figura 11: La curva del cambiamento

Fonte Giada Viscogliosi, 2023, Riorganizzazione dei processi aziendali e strategie di change management, EY

Il terzo modello preso in considerazione è il modello della curva del cambiamento di Kübler-Ross sviluppato dalla psichiatra Elisabeth Kübler-Ross nel 1970. Questo modello fu sviluppato per descrivere le fasi di elaborazione di un lutto. Successivamente fu poi utilizzato all'interno dell'ambiente organizzativo per comprendere come le persone possano reagire ad un cambiamento. Il modello si struttura in sei fasi: negazione, incertezza, resistenza, accettazione, adattamento e miglioramento. Durante la prima fase, la negazione, gli individui tendono a rifiutare il cambiamento o comunque a non considerarlo. Questo è dovuto dal fatto che all'avvenire di un cambiamento improvviso e inaspettato gli individui tendono a reagire in modo difensivo allo shock. La seconda fase riguarda l'incertezza. In questa fase, le persone realizzano la realtà del cambiamento ma non hanno ancora elaborato come affrontarlo. Solitamente dopo una fase di incertezza gli individui entrano in una fase di resistenza. Questa fase è molto delicata per l'organizzazione, poiché nel momento in cui i membri dell'organizzazione provano rabbia e frustrazione verso il cambiamento cercando di opporvisi. Affrontata questa fase molto critica, subentra la fase di accettazione, in cui gli individui iniziano ad accettare il cambiamento ed esplorare le sue caratteristiche. Infine, le ultime due fasi sono l'adattamento, in cui i membri iniziano ad integrare le nuove pratiche nella loro

quotidianità, e il miglioramento, in cui gli individui iniziano a vedere il cambiamento come qualcosa di positivo da cui trarre benefici e non qualcosa a cui opporsi. Il modello di Kübler-Ross può essere molto utile all'organizzazione per comprendere in qualsiasi momento della transizione quali siano le emozioni provate dagli individui. Ciò risulta un grande vantaggio per le Risorse umane poiché in base a ogni fase possono attivare diverse strategie di comunicazione, per aiutare i membri dell'organizzazione ad affrontare questo periodo di cambiamento.

- Il modello ADKAR



Figura 12: Il modello ADKAR

Fonte: <https://lavorasmart.emilia-romagna.it/news/2022/smart-news/smart-news-tavolo-performance-come-favorire-il-cambiamento-con-il-change-management>

L'ultimo modello di gestione del cambiamento preso in considerazione è il modello ADKAR sviluppato da Jeff Hiatt, fondatore di Prosci, negli anni '90. Come i precedenti modelli, anche il modello ADKAR analizza le emozioni degli individui riguardo ad un cambiamento aziendale. ADKAR è l'acronimo delle cinque fasi necessarie all'individuo per interiorizzare e sfruttare a pieno il cambiamento. Le cinque fasi sono: consapevolezza

(awareness), desiderio (desire), conoscenza (knowledge), capacità (ability) e rinforzo (reinforcement). La consapevolezza, come già affrontato nei precedenti modelli, è fondamentale nell'organizzazione perchè l'individuo non resista al cambiamento. Bisogna avere una comunicazione chiara e diretta della trasformazione che sta per avvenire. Una volta comunicata l'innovazione è importante che gli individui sviluppino il desiderio di appoggiare e realizzare questo cambiamento. La terza fase riguarda le competenze necessarie ai membri per intraprendere il cambiamento. In questa fase le pratiche e i processi di formazione e sviluppo dell'organizzazione giocano un ruolo fondamentale. La conoscenza successivamente si deve trasformare in capacità. Gli individui devono essere in grado di mettere in atto le conoscenze acquisite. Infine, per far sì che il cambiamento sia duraturo e stabile, è necessario un rinforzo. È importante, infatti, che i membri dell'organizzazione siano motivati, riconosciuti, premiati e monitorati.

In conclusione, la gestione del cambiamento risulta una componente indispensabile di un piano di trasformazione digitale. La funzione Risorse umane, dunque, deve essere in grado di integrare le strategie di trasformazione digitale con piani di gestione del cambiamento che ne permettano la piena e duratura realizzazione.

CAPITOLO 4: L'OREAL E L'EVOLUZIONE DEL PROGRAMMA SIMPLICITY

Al fine di concretizzare il percorso teorico trattato fino ad ora riguardo il ruolo centrale delle Risorse umane nell'era della trasformazione digitale, risulta funzionale analizzare il caso di uno dei colossi cosmesi più importante al mondo, L'Oréal, ed in particolare il suo programma "Simplicity". Come affrontato in questo percorso, la trasformazione digitale sta radicalmente trasformando il modo in cui le organizzazioni operano. Il programma "Simplicity" di L'Oréal è una dimostrazione concreta di come, se gestite nel modo corretto, le innovazioni tecnologiche possano essere un vantaggio competitivo per l'azienda. Attraverso il programma, infatti, L'Oréal, oltre a migliorare i processi produttivi, instaura nell'organizzazione una cultura aziendale più agile e collaborativa. Per svolgere uno studio completo risulta importante, prima di approfondire la tematica principale, analizzare il gruppo e ripercorrere la sua storia.

4.1 La storia di L'Oréal

La storia di L'Oréal ha inizio più di un secolo fa grazie al chimico francese Eugène Schuller che, nel 1907, creò "Aureole", una tintura per capelli. Nel 1909 Eugène Schuller registrò il proprio marchio fondando così il colosso di cosmesi che oggi conosciamo come L'Oréal. Sin dalle origini, la società si distinse per la sua capacità di innovare, offrendo ai consumatori prodotti sempre più ricercati, e per la sua strategia pubblicitaria, che sfruttava tutti i mezzi di comunicazione dell'epoca, come il cinema e la radio. Nel 1928, l'azienda si espanse, e acquisendo la saponeria Monsavon, fece ingresso nel mercato con i prodotti per l'igiene personale. Un altro grande passo avanti avvenne nel 1935, con il lancio del primo olio solare, "Ambre Solaire". Fino a questo momento, Schuller si dimostrò un vero e proprio visionario del mondo "beauty" in grado di comprendere e soddisfare le tendenze di consumo. Alla morte di Eugène Schuller, nel 1957, l'azienda passò a François Dalle, che inaugurò un periodo di espansione per L'Oréal. Il periodo successivo, fu, infatti, caratterizzato da numerose acquisizioni e nuovi lanci. Tra le acquisizioni più importanti troviamo quella di Lancôme che permise all'azienda di diversificarsi ulteriormente e di

entrare nel mercato dei beni di lusso. Successivamente, negli '70 e '80, L'Oréal si concentrò in maniera rilevante sull'utilizzo di tecnologie innovative, investendo molto sulla ricerca e affermandosi, così, come leader assoluto di prodotti per la bellezza e la cura della pelle. Caratteristica ricorrente in tutta la storia di L'Oréal è proprio la capacità dell'azienda di adattarsi ai cambiamenti del mercato. Nel 2006, infatti, l'azienda acquisì la catena di negozi "The body shop" entrando così nel mercato dei prodotti ecologici e sostenibili, un segmento sempre più in crescita.

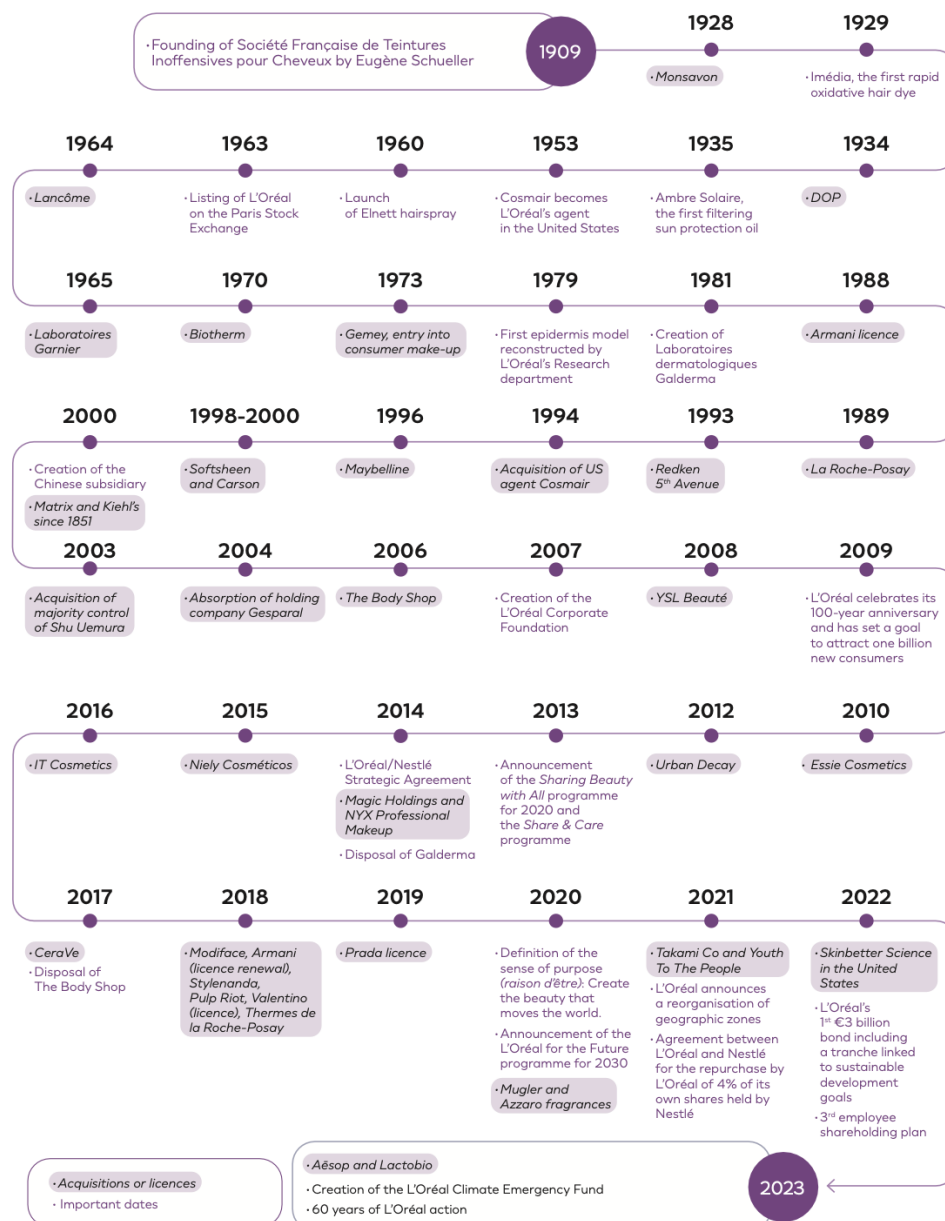


Figura 13: La storia di L'Oréal

Fonte: Universal Registration Document, 2023, L'Oréal, p. 22

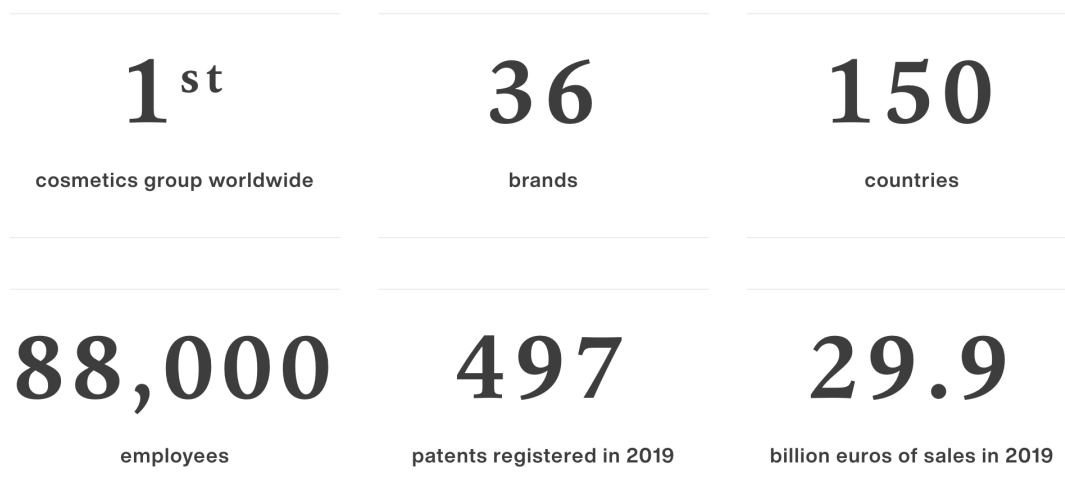


Figura 14: il gruppo L'Oréal oggi

Fonte: <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/#main-content>

Ad oggi, L'Oréal risulta essere il più grande gruppo cosmetico al mondo. Il gruppo è presente in 150 paesi con ben 36 marchi. L'azienda presenta un fatturato annuo di miliardi di euro conservandosi la sua posizione di leader mondiale grazie alla particolare attenzione verso l'innovazione tecnologica e la sostenibilità.

4.2 Il business model di L'Oréal

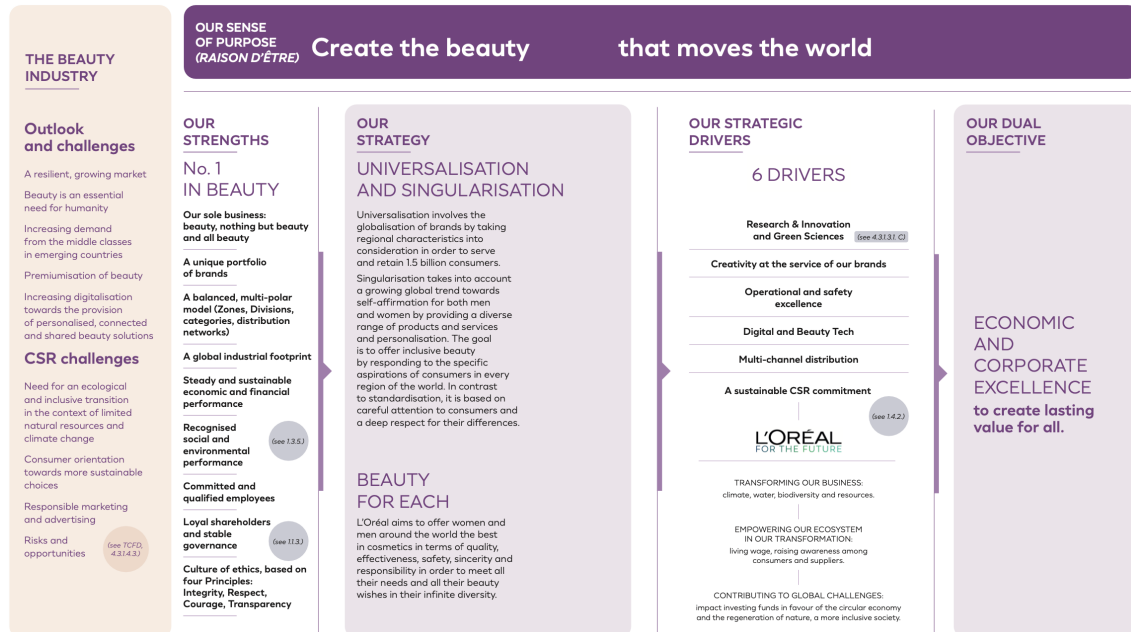


Figura 15: Universal Registration Document, 2023, L'Oréal, p. 18-19

Per poter comprendere al meglio il business model del gruppo è necessario introdurre brevemente il settore beauty. Il settore della cosmesi è un settore molto dinamico e in continua crescita. Il gruppo L'Oréal, nel Documento di Registrazione Universale del 2023, ha sottolineato alcune opportunità e sfide del settore:

- Settore resiliente ed in continua crescita. Il settore della cosmesi, infatti, risulta sempre più importante nella società odierna, in cui la bellezza è uno dei valori fondamentali.
- Aumento della domanda nei mercati emergenti. Nei paesi in via di sviluppo, dove la classe media sta aumentando, la domanda di prodotti di bellezza sta crescendo esponenzialmente.
- Posizionamento premium. I consumatori sono sempre più alla ricerca di prodotti di lusso e di alta qualità. Oltre alla ricerca di determinate caratteristiche nel prodotto, i consumatori sono sempre più attenti all'esperienza singolare che può offrirti l'acquisto di un determinato prodotto.

- Crescente digitalizzazione. Il settore beauty sta integrando soluzioni digitali per offrire al consumatore esperienze sempre più personalizzate.

Il business model di L'Oréal si sviluppa in quattro macroaree: i punti di forza, la strategia, le leve strategiche e gli obiettivi.

I punti di forza dell'azienda sono molteplici, i principali sono:

- Un portafoglio di marchi diversificato. Come affrontato nell'exkursus storico dell'azienda, L'Oréal durante gli anni ha acquisito un'ampia gamma di marchi che le permettono di rispondere alle esigenze di consumatori distinti e, quindi, di ricoprire gran parte dei segmenti del mercato.
- Un modello multipolare bilanciato e un'impronta industriale globale. L'azienda garantisce una distribuzione del prodotto molto capillarizzata e presenta numerosi stabilimenti in giro per il mondo.
- Una performance economico e finanziaria stabile e sostenibile.
- Impegno verso la sostenibilità.
- Cultura etica basata su integrità, rispetto, coraggio e trasparenza.

La strategia di L'Oréal ha come obiettivo quello di offrire a donne e uomini di tutto il mondo i migliori cosmetici in termini di qualità, efficacia, sicurezza, sincerità e responsabilità con lo scopo di soddisfare i loro bisogni e desideri, prestando una particolare attenzione alla diversità di ciascun consumatore²⁶.

La strategia di L'Oréal si fonda su due pilastri:

- Universalizzazione. L'azienda punta a raggiungere 1,5 miliardi di consumatori in tutto il mondo, portando ciascun marchio a livello globale. Tuttavia, è importante sottolineare la particolare attenzione che L'Oréal ha per le caratteristiche differenti che i consumatori provenienti da diversi luoghi del mondo possono avere.
- Personalizzazione. L'Oréal si distingue da una strategia classica di standardizzazione per la sua particolare attenzione ai bisogni specifici di ogni consumatore. L'azienda, infatti, offre un ampio portafoglio di prodotti in grado di

²⁶ Universal Registration Document, 2023, L'Oréal, p. 18

avvicinarsi al maggior numero di segmenti e, inoltre, punta ad avere un alto grado di personalizzazione nei prodotti e servizi offerti alla clientela.

Le leve strategiche di L'Oréal, che guidano l'azienda in tutto il suo operato, sono sei:

- Ricerca e Innovazione. L'azienda, fin dalle sue origini, si presenta come leader mondiale proprio per il suo interesse verso la ricerca e l'innovazione. Inoltre, l'attenzione verso la sostenibilità, tema che sta acquisendo sempre più rilevanza, sta crescendo esponenzialmente.
- Creatività. Per rimanere competitivi sul mercato è indispensabile distinguere i propri prodotti da quelli dei concorrenti. La creatività in questo campo risulta essenziale.
- Eccellenza operativa e sicurezza.
- Tecnologie digitali e tecnologie per la cosmesi. L'azienda investe molto tempo e denaro nell'uso delle tecnologie per migliorare l'esperienza del cliente.
- Distribuzione multicanale. L'Oréal offre i suoi prodotti su diversi canali, fisici e online, per raggiungere il maggior numero di clienti.
- Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR). Per L'Oréal la Responsabilità Sociale d'Impresa è una priorità. L'azienda presta molta cura a ridurre il suo impatto ambientale e a migliorare le condizioni lavorative di tutti i dipendenti.

Infine, gli obiettivi principali di L'Oréal sono due, l'eccellenza economica e l'eccellenza aziendale. L'azienda, infatti, punta a creare valore economico garantendo il rispetto di valori etici e sostenibili. Il fine ultimo nel perseguire questo obiettivo duale è quello di creare valore nel lungo periodo per l'azienda.

Dal business model di L'Oréal si può comprendere come questo sia un caso di successo di un'azienda in grado di affrontare la trasformazione digitale. L'Oréal, infatti, grazie al suo interesse per l'innovazione, la sostenibilità e la responsabilità sociale è in grado di affermarsi come leader del settore beauty.

4.3 L'Oréal e l'era della trasformazione digitale

L'Oréal, leader mondiale nel settore della cosmesi, è riuscita a rimanere competitiva nel mercato grazie alle diverse strategie che ha adottato negli anni e in particolare grazie alla sua capacità di adattarsi rapidamente ad un ambiente molto dinamico, quale il settore beauty odierno. L'avvento della trasformazione digitale ha fortemente rivoluzionato il settore beauty, sia per quanto riguarda le caratteristiche del prodotto e le modalità di produzione, sia per quanto riguarda la domanda dei consumatori che sono sempre di più alla ricerca di prodotti ed esperienze personalizzate. In questo contesto L'Oréal, già azienda innovativa, ha deciso di essere il pioniere del “beauty tech”. Le tecnologie digitali sono, infatti, completamente integrate nel *modus operandi* di L'Oréal. L'azienda presenta un network di oltre 5900 esperti digitali e oltre 67500 dipendenti con le competenze necessarie a lavorare in un contesto digitalizzato. La digitalizzazione ha permesso a L'Oréal di coltivare le connessioni con i dipendenti attraverso esperienze, nuovi servizi e personalizzazione. Una fonte aggiuntiva di valore per l'azienda è sicuramente il suo e-commerce che permette a L'Oréal di raggiungere i consumatori anche dove non esiste una rete di distribuzione²⁷. Uno degli obiettivi principali di L'Oréal nel suo percorso di digitalizzazione è quello di sfruttare al meglio le tecnologie disponibili per offrire prodotti e servizi sempre più personalizzati al cliente. Un esempio significativo di ciò è il lancio di “L'Oréal Paris Beauty Genius”, il primo servizio alimentato dall'Intelligenza Artificiale che offre in un'unica piattaforma la possibilità di selezionare i prodotti e ricevere assistenza²⁸. “L'Oréal Paris Beauty Genius” offre al consumatore diversi servizi:

- Un servizio di diagnostica personalizzato. I consumatori possono ricevere delle diagnosi personalizzate fornendo alla piattaforma degli input. I consumatori, inoltre, possono fornire come input anche delle foto così da ricevere un servizio ancora più accurato.
- Raccomandazioni personalizzate su svariati argomenti come routine di bellezza e abbinamento dei prodotti.

²⁷ Universal Registration Document, 2023, L'Oréal, p. 30

²⁸ Universal Registration Document, 2023, L'Oréal, p. 116

- Domande e risposte personalizzate. “L’Oréal Paris Beauty Genius” fornisce la possibilità di conversare con l’Intelligenza Artificiale su tematiche intime come problemi della pelle o la perdita di capelli²⁹.

Il successo di L’Oréal, ormai evidente, è alimentato dalla sua frenetica attenzione per la ricerca e l’innovazione. L’azienda, infatti, è la prima forza nel settore cosmetico per quanto concerne la ricerca e l’innovazione, con a disposizione approssimativamente 4200 ricercatori e investimenti pari al 3% delle vendite. Il team di ricercatori di L’Oréal lavora in 20 centri di ricerca cosmetica e 13 centri di valutazione.

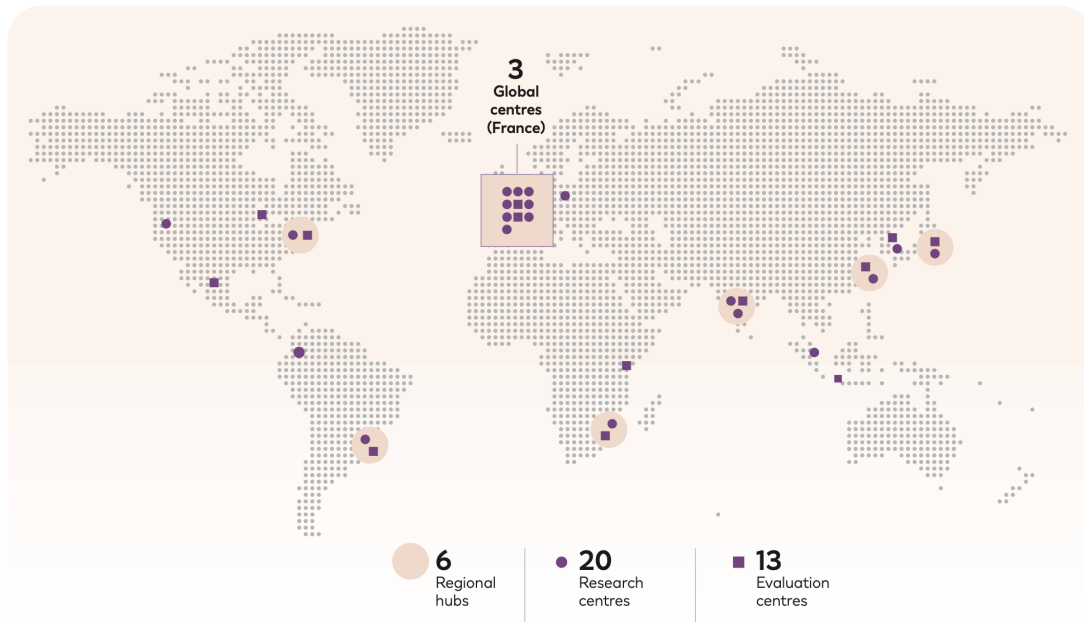


Figura 16: Universal Registration Document, 2023, L'Oréal, p. 32

Il percorso di L’Oréal dimostra come, un’azienda in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti del mercato, ottenga un vantaggio competitivo notevole.

²⁹ Fonte: <https://www.loreal.com/en/articles/science-and-technology/beauty-genius/>

4.4 Lo sviluppo del programma Simplicity, dal 2016 al 2023

In un'epoca caratterizzata da cambiamenti tecnologici, L'Oréal si presenta come un'azienda innovativa in grado di rispondere alle esigenze del mercato. Come spiegato più volte precedentemente, l'inserimento di nuove tecnologie non basta all'azienda per acquisire vantaggio competitivo, ma è necessario che ciò venga accompagnato da un ripensamento delle strutture organizzative. Proprio per promuovere la trasformazione organizzativa L'Oréal, nel 2016, lancia il programma "Simplicity" volto a rendere l'organizzazione più flessibile. Il programma si propone di promuovere un nuovo modo di lavorare con lo scopo di aumentare lo sviluppo e la qualità della vita lavorativa³⁰. È importante sottolineare che sono proprio le competenze del capitale umano a sviluppare un vantaggio competitivo solido per l'azienda. La capacità della componente umana di adattarsi al cambiamento, ma allo stesso tempo di sviluppare nuove competenze è essenziale al funzionamento dell'organizzazione in fase di transizione tecnologica. Il programma si è poi evoluto con il tempo fino al lancio di una nuova fase "Simplicity 2.0".

Già nel 2016 i temi maggiormente rilevanti per il dipartimento Risorse umane erano tre: universalizzazione, trasformazione digitale e responsabilità sociale. Per quanto riguarda il tema della trasformazione digitale la funzione Risorse umane mira a reclutare talenti, ad integrare nuove attività e a diffondere una cultura digitale su tutti i livelli. Grazie al programma "Simplicity", la funzione Risorse umane agisce nel trasformare i metodi di lavoro e di gestione. Il nuovo programma, implementato poi ufficialmente nel 2017, si proponeva di formare i manager e mettere a loro disposizione nuovi modelli di gestione. Il programma "Simplicity" mira a sviluppare un nuovo mindset per il gruppo, basato sulla cooperazione, la fiducia, la flessibilità e l'efficacia. Al centro del progetto il programma si trova il progetto "LeadEnable for Simplicity", lanciato appositamente per supportare la trasformazione manageriale direttamente dai vertici³¹. Il programma "LeadEnable" mira a sviluppare le capacità di leadership dei manager attraverso percorsi di formazione e

³⁰ Universal Registration Document, 2017 L'Oréal, p. 67

³¹ Universal Registration Document, 2017 L'Oréal, p. 138

tecniche di feedback a 360°. Alla fine del primo anno il programma ha formato all'incirca 3000 manager. I manager sono responsabili della formazione e dello sviluppo dei dipendenti, ai quali spettano due colloqui individuali all'anno per l'identificazione dei propri bisogni formativi. Inoltre, il programma "Simplicity" offre ai dipendenti un ampio insieme di risorse formative come la formazione in aula, la formazione sul posto di lavoro, video formativi, esperienze digitali e sociali³².

Nel 2018, il programma "Simplicity" si è esteso coinvolgendo un numero ancora maggiore di manager pari a 6000³³. Sempre nello stesso anno, molto rilevante per l'azienda, fu l'adozione di un nuovo modo di operare da parte della funzione Risorse umane. L'approccio, noto come "disrupt HR", si riferisce alla trasformazione della funzione con lo scopo di abbandonare i modelli tradizionali di gestione delle risorse umane per introdurre nuovi approcci più tecnologici e digitali. Le pratiche HR di L'Oréal rispecchiano l'andamento dell'azienda verso un approccio agile e dinamico. Il capitale umano all'interno dell'azienda è sempre stato una leva strategica per acquisire vantaggio competitivo³⁴. Con questa consapevolezza, il gruppo pone molta attenzione alla fase di reclutamento al fine di inserire all'interno dell'azienda un portafoglio di dipendenti diversificato che integrino tutte le culture e siano in grado di contribuire alla trasformazione di L'Oréal. I principali strumenti innovativi, che utilizzano l'Intelligenza Artificiale, introdotti in azienda per migliorare il processo di reclutamento sono due:

- Mya, un programma automatizzato (chatbot) che interagisce con i candidati durante la candidatura online. Mya aiuta la funzione Risorse umane a fare una prima fase di scrematura analizzando la compatibilità del candidato con posizione aperta. Il programma serve, infatti, a raccogliere le informazioni iniziali come la data di possibile inizio e il livello di studio.
- Seedlink, un algoritmo personalizzato che analizza, in base alle risposte del candidato a determinate domande, la compatibilità dell'individuo alla cultura

³² Universal Registration Document, 2017 L'Oréal, p. 142

³³ Universal Registration Document, 2018 L'Oréal, p. 104

³⁴ Universal Registration Document, 2018 L'Oréal, p. 188

aziendale. L'algoritmo, quindi, va a verificare la *person organization fit* di cui ho parlato precedentemente nel terzo capitolo.

Questi strumenti aiutano la funzione Risorse umane ad abbreviare i tempi durante le preselezioni così da sfruttare al meglio il tempo a disposizione per creare una vera relazione con i candidati. Inoltre, questi strumenti aiutano a reclutare una diversità più ampia di candidati poiché la selezione non avviene solamente attraverso lo screening dei curriculum vitae³⁵.

Nel 2023 il gruppo L'Oréal introduce una nuova versione del programma "Simplicity", "Simplicity 2.0". Il nuovo programma risponde ai cambiamenti repentini che caratterizzano il mercato e il mondo del lavoro attuale. Questo, infatti, è stato pensato proprio per permettere all'organizzazione di affrontare al meglio le sfide della digitalizzazione e promuovere una cultura organizzativa incentrata sulla sicurezza psicologica e la partecipazione dei dipendenti. Il programma "Simplicity 2.0", rispetto alla versione precedente, si concentra maggiormente sulle abitudini lavorative e la salute psicologica dei dipendenti. Riconoscere l'importanza del fattore psicologico dei dipendenti all'interno dell'organizzazione è un aspetto molto innovativo del programma "Simplicity 2.0". Un ambiente sicuro, infatti, incoraggia i dipendenti a mettersi in gioco ed esprimere sé stessi aumentando la creatività e il pensiero critico in azienda. Per realizzare ciò L'Oréal, attraverso il programma "Simplicity 2.0", ha tenuto diversi seminari riguardo al tema. Dal suo lancio nell'aprile 2023, più di 12000 dipendenti hanno partecipato al progetto³⁶. L'attenzione nei confronti dell'aspetto psicologico ed emotivo degli individui è in linea con l'obiettivo dell'azienda di creare un'ambiente di lavoro sempre più tecnologico e digitale. Il programma "Simplicity 2.0", infatti, ha come obiettivo principale quello di gestire al meglio il carico di lavoro per i dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione. Il fine ultimo della corretta gestione del lavoro è quello di permettere a tutti i dipendenti di concentrarsi su ciò che è veramente necessario all'organizzazione per aumentare l'efficienza in azienda³⁷.

³⁵ Universal Registration Document, 2018 L'Oréal, p. 192-193

³⁶ Universal Registration Document, 2023 L'Oréal, p. 244

³⁷ Universal Registration Document, 2023 L'Oréal, p. 117

Eugène Schuller, il fondatore di L'Oréal, fin dai primi giorni della nascita del gruppo affermava che: “un’azienda non è muri e macchinari ma persone, persone e più persone”³⁸. I dipendenti sono la vera forza del gruppo ed è proprio per questo che il programma “Simplicity”, e i suoi successivi sviluppi, risultano fondamentali per lo sviluppo dell’azienda. Il gruppo, fin dalle sue origini, ha, dunque, come principio base quello di offrire ai propri dipendenti un ambiente lavorativo creativo, innovativo e inclusivo. L’innovazione sociale è il cuore di questo approccio e viene affrontato dal gruppo, non solo attraverso il programma “Simplicity”, ma attraverso una serie ampissima di progetti come il programma “Share & Care”.

³⁸ Universal Registration Document, 2023 L'Oréal, p. 50

4.5 Oltre il progetto “Simplicity”: il programma “Share & Care”

Il programma “Share & Care” di L’Oréal, avviato nel 2013, riguarda la sostenibilità sociale dell’azienda. Il progetto si incentra su quattro pilastri, in continuo sviluppo ed in particolare migliorati nel 2023. Questi sono:

- **Protezione sociale.** Il programma mira a proteggere finanziariamente i dipendenti da eventi inaspettati della vita.
- **Assistenza sanitaria.** Il programma offre ai dipendenti l’accesso alla migliore assistenza sanitaria, focalizzandosi anche sulle misure preventive. Inoltre, particolare attenzione viene posta sulla salute mentale.
- **Equilibrio tra lavoro e vita privata.** Il programma incoraggia i dipendenti a trovare il giusto equilibrio tra la propria vita privata e la vita lavorativa così da poter vivere al meglio anche le proprie esperienze personali, come la maternità e la paternità.
- **Ambiente lavorativo.** Il progetto mira ad offrire ai dipendenti un ambiente lavorativo collaborativo e produttivo³⁹.

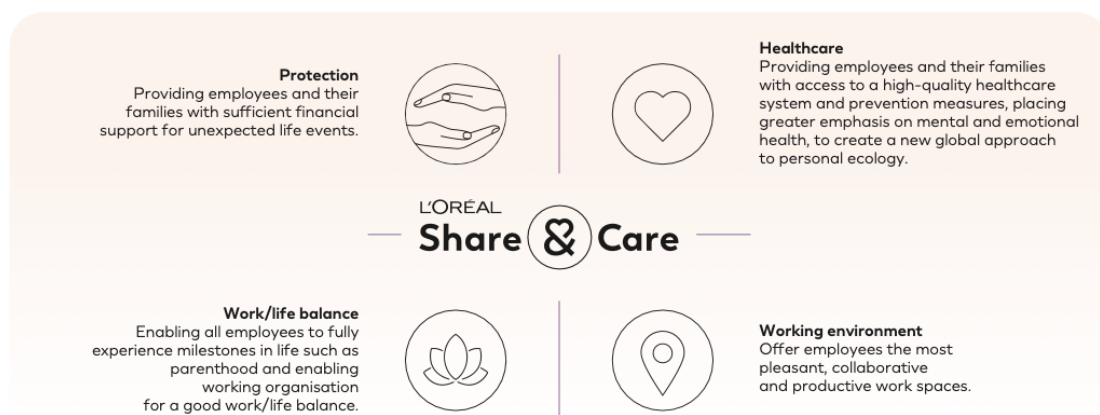


Figura 17: I quattro pilastri di L'Oréal Share & Care

Fonte: Universal Registration Document, 2023 L'Oréal, p. 50

³⁹ Universal Registration Document, 2023 L'Oréal, p. 50

CONCLUSIONE

La trasformazione digitale ha profondamente cambiato il modo in cui le organizzazioni operano, non solo per l'introduzione all'interno dell'azienda di tecnologie digitali innovative, ma anche per il necessario ripensamento delle strutture organizzative che questa comporta. Come ampiamente affrontato in questo percorso, le organizzazioni, per ottenere un vero e proprio vantaggio competitivo, non devono solamente introdurre nuove tecnologie all'interno dell'azienda ma devono anche essere in grado di coltivare un ambiente favorevole all'innovazione e allo sviluppo. La risorsa più importante per l'organizzazione è il capitale umano e questo, oltre a non dover opporre resistenza al cambiamento digitale, deve avere le competenze necessarie per lavorare con le nuove tecnologie. Le Risorse umane rappresentano la funzione fondamentale in azienda per permettere all'organizzazione di affrontare la transizione nel modo più efficace possibile. Le Risorse umane, infatti, si occupano di temi molto importanti come la gestione del cambiamento e lo sviluppo di una cultura aziendale orientata al digitale. Inoltre, è fondamentale che le organizzazioni valorizzino il proprio personale attraverso la formazione e lo sviluppo delle carriere.

Il caso L'Oréal, colosso mondiale del settore della cosmesi, rappresenta un esempio concreto di come digitalizzare l'azienda e trasformare la struttura organizzativa, rendendola più agile, sia un giusto approccio per affrontare l'era della trasformazione digitale. Nel suo percorso L'Oréal ha dimostrato come la sua strategia, incentrata sul capitale umano, le abbia permesso di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. Il programma "Simplicity", nato nel 2016 e successivamente evolutosi nel 2023 nel programma "Simplicity 2.0", rappresenta uno dei tanti progetti che l'azienda ha implementato per affrontare la trasformazione digitale attraverso un ripensamento delle dinamiche lavorative e della cultura aziendale. Il programma "Simplicity" ha, infatti, l'obiettivo di migliorare la vita lavorativa dei dipendenti e promuovere una cultura basata su cooperazione e fiducia. L'azienda, avendo riconosciuto l'importanza del benessere dei propri dipendenti, ha deciso di sviluppare il progetto lanciando il programma "Simplicity 2.0". Il nuovo programma si distingue dal precedente per una maggiore attenzione alla salute psicologica dei dipendenti. L'obiettivo del programma è

proprio quello di creare un ambiente sicuro per i dipendenti nel quale si possano sentire liberi di esprimere la propria opinione e contribuire attivamente allo sviluppo dell'azienda. Questo approccio, incentrato sulla persona, ha permesso a L'Oréal di rimanere competitiva negli anni. Il caso L'Oréal è un chiaro esempio di come un'organizzazione possa affrontare con successo la trasformazione digitale promuovendo un cambiamento culturale all'interno dell'organizzazione.

BIBLIOGRAFIA

- Associazione SkillWords, 2024, Rivoluzione Industriale 4.0: Guida Completa alla Trasformazione Digitale, LinkedIn
- Baruzzi G., La Belle époque, Storiaestorie
- Baruzzi G., La Rivoluzione industriale, Storiaestorie
- Bordoni F., 2023, Il processo di selezione del personale e la sua automazione in Italia, Labour & LawIssues
- Butera Federico, 2018, Harvard Business Review
- Catauro Ignazio, 2020, Change management e modello ADKAR, Mezzogiornoitalia
- Daft Richard L., 2021, Organizzazione aziendale, Maggioli Editore
- De Simone E., 2016, Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica, FrancoAgeli
- Dell'acqua M., Le crisi economiche nella storia, Bruno Mondadori
- Dickinson Sam, 2020, Come portare la trasformazione digitale in azienda a partire dalla cultura aziendale, Think with Google
- Fonzo E., 2022, Storia della prima rivoluzione industriale in sintesi. Alle origini del capitalismo, Geopop
- Fondir Innova & Semplifica, Guida ai principali metodi per innovare la formazione
- Gabriele Gabrielli, 2021, Silvia Profili, Organizzazione e gestione delle risorse umane, Isedi
- Guaragna L., 2013, La prima rivoluzione industriale (1770-1870), Leoneg.
- Guaragna L., 2018, La seconda rivoluzione industriale (1870-1950), Leoneg.
- Hicks Kristen, 2023, I principali 8 modelli di gestione del cambiamento: Una guida al confronto, Zendesk
- Licursi David, 2020, Change management: Il modello di Kurt Lewin, Digital4Pro
- Mancini G., 2023, World Wide Web: cos'è e come funziona la Rete globale, Seozoom

- Marigonda Silvia, 2022, Come cambia la formazione nell'era digitale
- Moraschini S., 2014, Differenza tra analogico e digitale, Biografieonline.
- Negri Sofia, 2023, Digital Recruiting: cos'è e come si fa, Digital Dictionary
- Neumann A., La rivoluzione industriale, Quaderni Unsic.
- Redazione osservatori digital innovation, 2021, Cos'è l'Innovazione Digitale, come è evoluta e quali sono i trend innovativi del futuro, Osservatori.net.
- Redazione, 2023, Storia dell'informatica: dalle origini ai giorni nostri, Nibirutech.
- Reati Alessandro, 2019, Change management training: come formare al cambiamento, Practice Business Leader Cegos Italia
- Resing Heniriette, 2020, In breve: il modello di gestione del cambiamento di Lewin, Echometer
- Schwab Klaus, 2016, The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond, World Economic Forum
- Seller G., 2006, Taylorismo, Enciclopedia Treccani.
- Simon, 2023, Le 4 Rivoluzioni Industriali: Da Industria 1.0 a 4.0, Sustainability Success.
- Tofanelli L., 2024, HR Tech: come cambia il recruiting con l'intelligenza artificiale, NetworkDigital360
- Universal Registration Document, 2016, L'Oréal
- Universal Registration Document, 2017, L'Oréal
- Universal Registration Document, 2018, L'Oréal
- Universal Registration Document, 2019, L'Oréal
- Universal Registration Document, 2020, L'Oréal
- Universal Registration Document, 2021, L'Oréal
- Universal Registration Document, 2022, L'Oréal
- Universal Registration Document, 2023, L'Oréal
- Viscogliosi Giada, 2023, Riorganizzazione dei processi aziendali e strategie di change management, EY

SITOGRAFIA

- About L'Oréal
Fonte: <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/#main-content>
- Analogico: significato, caratteristiche e differenze con il digitale
Fonte: <https://iccvitella.it/analogico-e-digitale-significato/>
- Che cos'è l'ATS (Applicant Tracking System)?
Fonte: <https://www.sap.com/italy/products/hcm/recruiting-software/what-is-an-applicant-tracking-system.html>
- Che cos'è l'Industry 4.0?
Fonte: <https://www.sap.com/italy/products/scm/industry-4-0/what-is-industry-4-0.html>
- Cultura aziendale – impatto sull'organizzazione e sui suoi dipendenti
Fonte: <https://copymate.app/it/blog/multi/cultura-aziendale-impatto-sullorganizzazione-e-sui-suoi-dipendenti/>
- Cos'è la smart factory?
Fonte: <https://www.sap.com/italy/products/scm/what-is-a-smart-factory.html>
- I 7 strumenti migliori per la comunicazione interna
Fonte: <https://it-it.workplace.com/blog/top-internal-communication-tools>
- I principali paradigmi tecnico-organizzativi nello sviluppo industriale
Fonte: <https://digilander.libero.it/EcInd/Fordismo%20e%20toyotismo.pdf>
- Il processo di Kotter
Fonte: <https://www.problemsetting.it/atlane-di-problem-solving/problem-solving/il-processo-di-kotter/>
- Il ruolo delle risorse umane nella Digital Transformation
Fonte: <https://www.assforseo.it/blog/il-ruolo-delle-risorse-umane-nella-digital-transformation>
- La cultura organizzativa
Fonte: <https://www.peoplewellbe.it/risorse-umane/cultura-organizzativa>
- La Rivoluzione Digitale dell'HR: Guida per una Trasformazione di Successo
Fonte: <https://allos.it/blog/hr-digital-transformation/>

- L'Oréal: storia del brand colosso della cosmesi
Fonte: <https://www.thebeautybrothers.it/loreal-storia-del-brand-colosso-della-cosmesi/>
- L'Oréal Paris Beauty Genius
Fonte: <https://www.loreal.com/en/articles/science-and-technology/beauty-genius/>
- Modello ADKAR: cos'è e perché è la bussola del Change Management
Fonte: <https://blog.progesoftware.it/modello-adkar-cos-e-e-perche-e-la-bussola-del-change-management>
- Metodologie formative innovative e tecnologie per l'apprendimento
Fonte: <https://www.digitaldictionary.it/blog/formazione-aziendale-metodologie-tecnologie>
- Organizzazione aziendale e trasformazione digitale: quali le leve del cambiamento?
Fonte: <https://www.meliusform.it/organizzazione-aziendale-e-trasformazione-digitale-quali-le-leve-del-cambiamento.html>
- Our History The adventure of Beauty
Fonte: <https://www.loreal.com/en/group/culture-and-heritage/l-oreal-history/>
- Perché il ruolo della cultura organizzativa è essenziale per la trasformazione digitale?
Fonte: <https://www.cegos.it/risorse/blog/management/cultura-organizzativa-trasformazione-digitale>
- Tavolo Performance: come favorire il cambiamento con il Change Management
Fonte: <https://lavorasmart.emilia-romagna.it/news/2022/smart-news/smart-news-tavolo-performance-come-favorire-il-cambiamento-con-il-change-management>
- Cambiamento: il modello di Kübler-Ross.
Fonte: <https://www.problemsetting.it/atlane-di-problem-solving/problem-solving/cambiamento-il-modello-di-kubler-ross>
- Le competenze fondamentali necessarie per la trasformazione digitale
Fonte: <https://www.cegos.it/risorse/blog/information-technology/competenze-necessarie-trasformazione-digitale>