

Organizzazione Aziendale

Prima Unità Didattica:
Introduzione all'Organizzazione
Organizzazione, Efficacia e Obiettivi Strategici
Le strutture organizzative

Introduzione all'organizzazione

Obiettivo: esplorare la natura delle organizzazioni e della progettazione organizzativa allo stato attuale.

Che cos'è un'organizzazione?

❖ Definizione

Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno.

Tipi di organizzazione

Esistono molti tipi di organizzazioni.

Una distinzione importante è quella fra aziende con scopo di lucro e le organizzazioni non profit.

- **Aziende con scopo di lucro:**

le attività dei manager sono dirette verso la generazione dei profitti per l'azienda.

- **Organizzazioni non profit:**

gli sforzi dei manager sono volti alla produzione di un determinato tipo di impatto sociale.

Nuovo tipo di organizzazione:

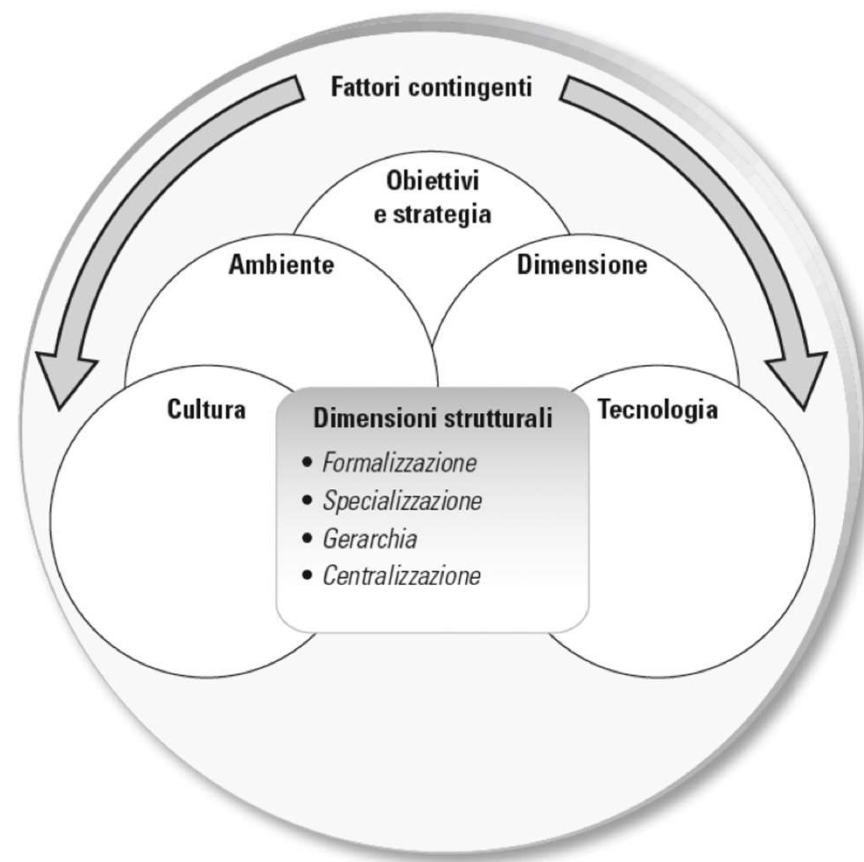
Organizzazioni ibride o anche dette a duplice scopo. Le Società benefit fanno entrambi le cose contemporaneamente.

Le dimensioni della progettazione organizzativa

Le dimensioni che permettono di misurare e descrivere un'organizzazione sono:

- Le dimensioni strutturali
- I fattori contingenti.

Queste caratteristiche interagiscono le une con le altre e possono variare da un'organizzazione all'altra.



Dimensioni strutturali

Le dimensioni strutturali forniscono etichette per descrivere le caratteristiche interne di un'organizzazione.

Le dimensioni strutturali sono:

- **Formalizzazione** quantità di documentazione scritta riguardante l'organizzazione.
- **Specializzazione** grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi tra posizioni lavorative separate.
- **Gerarchia** descrive chi riporta a chi e l'ambito di controllo di ogni manager. La gerarchia è descritta in un organigramma da linee verticali.
- **Complessità** numero di diverse unità o attività all'interno dell'organizzazione. La complessità può essere misurata lungo tre dimensioni: verticale, orizzontale e spaziale.
- **Centralizzazione** livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni.

Fattori contingenti

I fattori contingenti comprendono elementi che descrivono l'ambiente organizzativo che influenza e modella le dimensioni strutturali.

I fattori contingenti sono:

- **Dimensione** tipicamente misurata attraverso il numero di dipendenti (NB: Le nuove aziende, specie quelle proprietarie di social network, mettono in discussione questo aspetto).
- **Tecnologia** si riferisce agli strumenti, alle tecniche e alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output.
- **Ambiente** riguarda tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione. Gli elementi chiavi sono: il settore di attività, la pubblica amministrazione, i clienti, i fornitori e la comunità finanziaria.
- **Obiettivi e strategia** definiscono lo scopo e le tecniche competitive che distinguono un'organizzazione dalle altre.

Risultati di performance ed efficacia

I manager cercano di progettare le organizzazioni in modo da raggiungere efficienza ed efficacia.

□ **Efficacia:** indica il livello di raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione



Un'organizzazione è efficace quando raggiunge il proprio obiettivo.

□ **Efficienza:** quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.



L'efficienza è misurata in base alla quantità di materie prime, denaro, lavoratori necessaria per produrre un dato livello di output.

Modelli organici e modelli meccanici

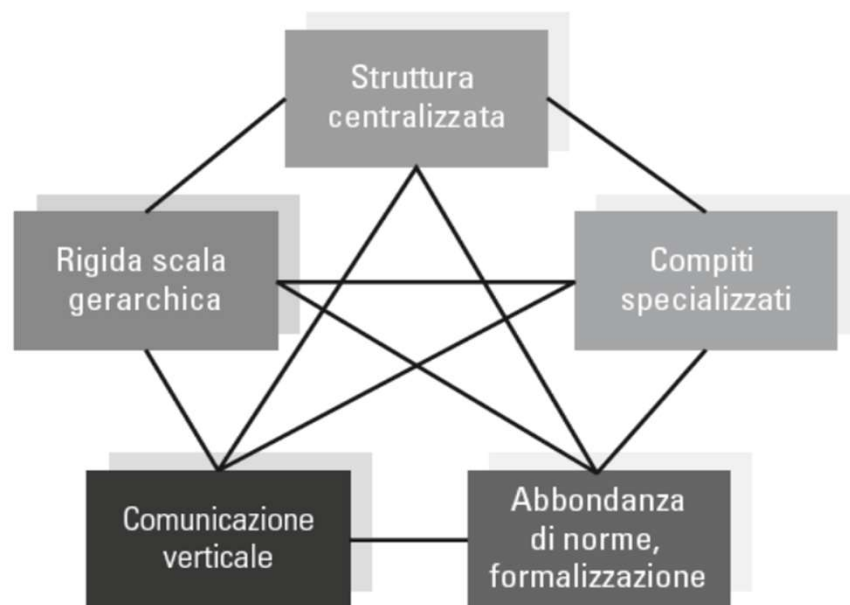
- La progettazione organizzativa segue un continuum che va da un modello meccanico a un modello organico.

Il **modello organico** presenta un elevato grado di flessibilità, adattabilità e si focalizza principalmente su apprendimento e adattamento.

Il **modello meccanico** è caratterizzato da regole e procedure standard e da una chiara linea gerarchica.

Modelli a confronto

Modello meccanico



Tipici fattori contingenti:

- Grande dimensione
- Strategia di efficienza
- Ambiente stabile
- Cultura rigida
- Tecnologia manifatturiera

Modello organico



Tipici fattori contingenti:

- Piccola dimensione
- Strategia di innovazione
- Ambiente mutevole
- Cultura adattiva
- Tecnologia per i servizi

Modello «senza capi»

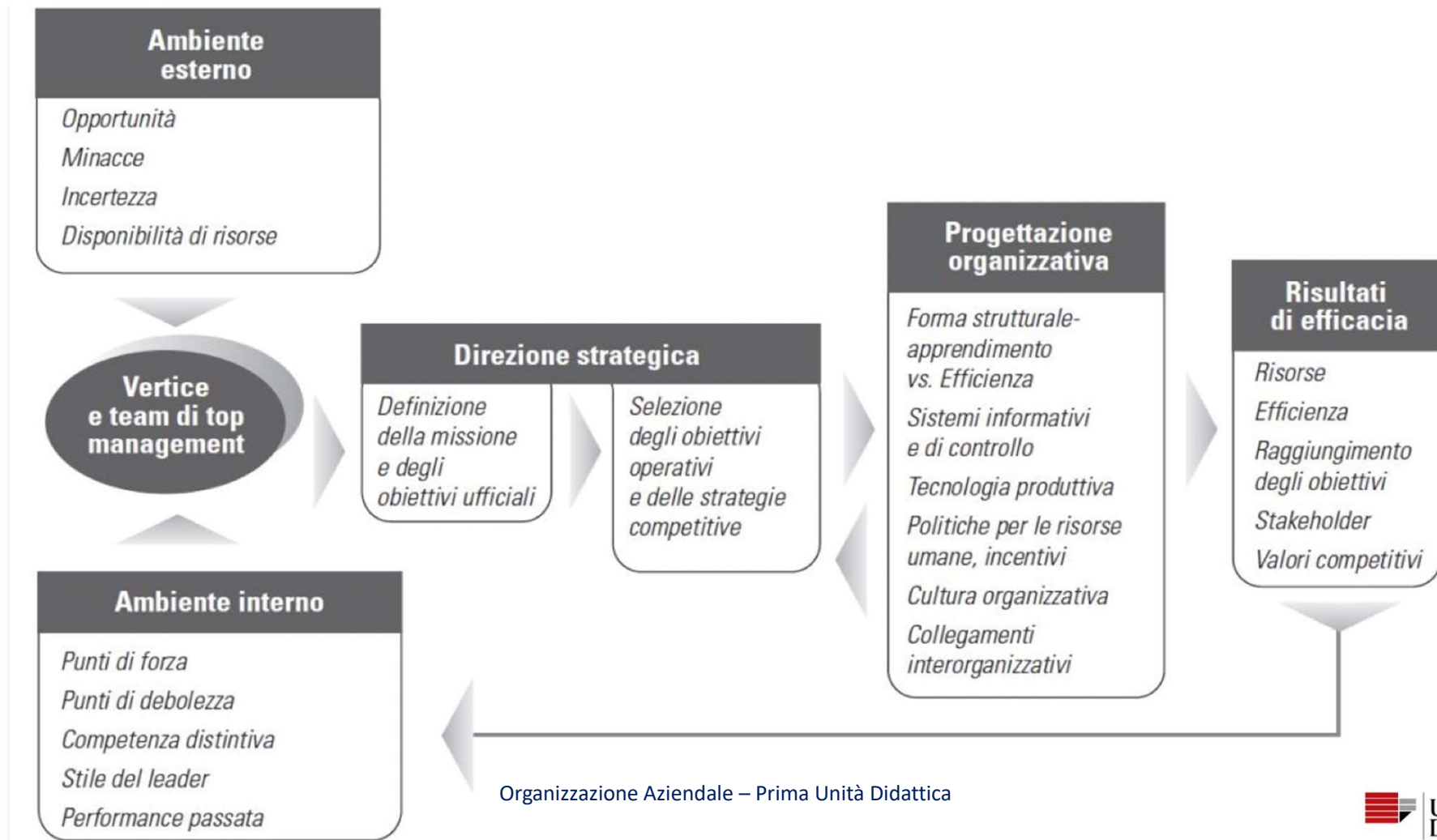
- Nuova tendenza: modello «senza capi» o bossless.
- Si tratta di un modello estremamente organico di progettazione organizzativa in cui non esistono titoli formali, non conta l'anzianità, non ci sono gerarchia e manager.
- Aziende bossless: Netflix (streaming e streaming on demand), Whole Foods (supermercati), GE Aviation (produzioni di componenti e sistemi per l'aeronautica).

Organizzazione, Efficacia e Obiettivi Strategici

Obiettivo: comprendere le tipologie di obiettivi che le organizzazioni perseguono e le strategie competitive per raggiungere tali obiettivi.

- Ogni organizzazione esiste per uno scopo.
- I top manager definiscono la direzione strategica che l'organizzazione deve perseguire e la missione specifica da realizzare.

La direzione strategica nella progettazione organizzativa



Il progetto strategico

Focalizza l'azione del management.

Implica che tutte le energie e le risorse dell'organizzazione sono indirizzate verso un obiettivo generale.

A esso sono legati tre aspetti:

Missione

Obiettivo generale di un'organizzazione e riassume la visione, i valori condivisi e la ragion d'essere.
È uno strumento di comunicazione.

Vantaggio competitivo

È ciò che contraddistingue l'organizzazione dalle altre.
Conseguire un vantaggio competitivo sostenibile è lo scopo generale del progetto strategico.

Competenza distintiva

È qualcosa che l'organizzazione fa particolarmente bene rispetto ai concorrenti.

Obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi designano fini specifici perseguiti mediante le procedure operative effettive dell'organizzazione.



Gli obiettivi operativi riguardano:

- **Performance generale** redditività, crescita, volume di output, erogazione di servizi entro determinati livelli di budget;
- **Risorse** acquisizione dall'ambiente delle risorse necessarie;
- **Mercato** quota o posizione nel mercato desiderata dall'organizzazione;
- **Sviluppo del personale** formazione, promozione, sicurezza e crescita;
- **Produttività** ammontare di output ottenuto dalle risorse disponibili;
- **Innovazione e cambiamento** sviluppo di nuovi specifici servizi, prodotti o processi produttivi e capacità di adattarsi ai cambiamenti ambientali.

Strategia e struttura organizzativa

- Una **strategia** è un piano per l'interazione con l'ambiente competitivo volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi.

Due modelli per la formulazione di strategie:

Modello delle strategie competitive di Porter

Modello della tipologia di Miles e Snow

Le strategie competitive di Porter

Differenziazione:
Distinguere i
prodotti/servizi
dagli altri
competitori

Entrambe le
strategie possono
essere perseguite
in un ambito
competitivo ampio
o ristretto



Leadership di costo:
Mantenere prezzi
bassi

La tipologia strategica di Miles e Snow

Strategia

❖ **ESPLORAZIONE**

(innovare, rischiare, crescere)

Es. impresa esploratrice: Nike

❖ **DIFESA**

(stabilità, efficienza, controllo)

Es. impresa difensiva: Paramount

❖ **ANALISI**

(stabilità, innovazione periferia)

Es. impresa analitica: Amazon

❖ **REAZIONE**

(necessità immediate)

Es. impresa reattiva Dell

Progettazione organizzativa

- Orientamento all'apprendimento; struttura flessibile, fluida e decentralizzata
- Grandi spazi per la ricerca
- Orientamento all'efficienza; autorità centralizzata e stretto controllo sui costi
- Enfasi sull'efficienza produttiva; bassi costi generali
- Attenta supervisione, limitata responsabilizzazione dei dipendenti
- Bilancia l'efficienza e l'apprendimento; stretto controllo sui costi; flessibilità e adattabilità
- Produzione efficiente per linee di prodotto consolidate; enfasi sulla creatività, la ricerca e l'assunzione di rischi per l'innovazione
- Nessun chiaro approccio organizzativo; le caratteristiche della struttura possono cambiare bruscamente in base alle necessità del momento

Fattori contingenti

I fattori contingenti che influenzano la struttura organizzativa sono:

- Strategia
- Ambiente
- Tecnologia
- Dimensione
- Ciclo di vita
- Cultura organizzativa



Misurazione dell'efficacia organizzativa

Quattro approcci alla misurazione dell'efficacia organizzativa:

Approccio degli obiettivi consiste nell'identificare gli obiettivi di output e nel rilevare la misura in cui questi sono stati conseguiti.

Indicatori: redditività, quota di mercato, crescita, responsabilità sociale, qualità del prodotto.

Approccio basato sulle risorse si basa sulla capacità dell'organizzazione di ottenere risorse scarse e di valore e di integrarle e gestirle con successo.

Indicatori: posizione negoziale, capacità di interpretare l'ambiente, capacità di utilizzare risorse tangibili, capacità di rispondere ai cambiamenti legati alla disponibilità di risorse.

Approccio dei processi interni misura l'efficacia come stato di salute ed efficienza interna dell'organizzazione, che deve presentare processi interni fluidi, ben funzionanti assicurando un'elevata produttività.

Indicatori: fiducia e rapporti tra dipendenti, clima di lavoro, comunicazione non distorta, crescita e sviluppo dei dipendenti.

Approccio dei costituenti strategici misura l'efficacia prendendo in esame il livello di soddisfazione degli stakeholder chiave.

Indicatori: proprietà->rendimento finanziario; dipendenti->retribuzione, soddisfazione del lavoro; clienti->qualità dei beni e servizi; creditori->affidabilità.

Misurazione dell'efficacia organizzativa

- Poiché l'efficacia è multidimensionale, di solito i manager utilizzano indicatori tipici di più di un approccio e si servono di misure qualitative e quantitative.
- Nessun approccio è adatto per la totalità delle organizzazioni, ma ciascuno offre vantaggi e svantaggi rispetto agli altri.

Le strutture organizzative

1. La struttura organizzativa indica i rapporti di dipendenza formale, compresi il numero di livelli gerarchici e lo *span of control* di manager e supervisori.
2. La struttura organizzativa identifica il raggruppamento di individui in unità organizzative e di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione.
3. La struttura organizzativa comprende la progettazione di sistemi che assicurino una comunicazione e un coordinamento efficaci e l'integrazione degli sforzi fra le unità organizzative.

Il terzo elemento riguarda gli **schemi di interazioni** tra i collaboratori dell'organizzazione.

I primi due elementi costituiscono il **framework strutturale**, ovvero la gerarchia verticale.

Organigramma

La struttura viene rappresentata con un **organigramma**.

Definizione

Un organigramma è la rappresentazione visiva di un intero sistema di attività e processi fondamentali di un'organizzazione.

Collegamenti verticali



Controllo
(rapporti di dipendenza)

Collegamenti orizzontali



Coordinamento e collaborazione
(rapporti di co-responsabilità)

Esempio di organigramma



Approccio alla struttura basato sulla condivisione delle informazioni

Per strutturare l'organizzazione in un insieme coerente è necessario l'utilizzo di sistemi informativi e strumenti di comunicazione, oltre all'organigramma.

Le organizzazioni possono scegliere se orientarsi

➤ verso una organizzazione tradizionale progettata per l'efficienza e che enfatizza la comunicazione e il controllo verticali (**sistema meccanico**)

➤ oppure verso una *learning organization* più flessibile che enfatizza la comunicazione e il coordinamento orizzontali (**sistema organico**).



Struttura funzionale

- In una **struttura funzionale** le attività vengono raggruppate in base a una funzione comune.
- Il raggruppamento avviene dalla base fino al vertice dell'organizzazione.



Struttura funzionale

Punti di forza

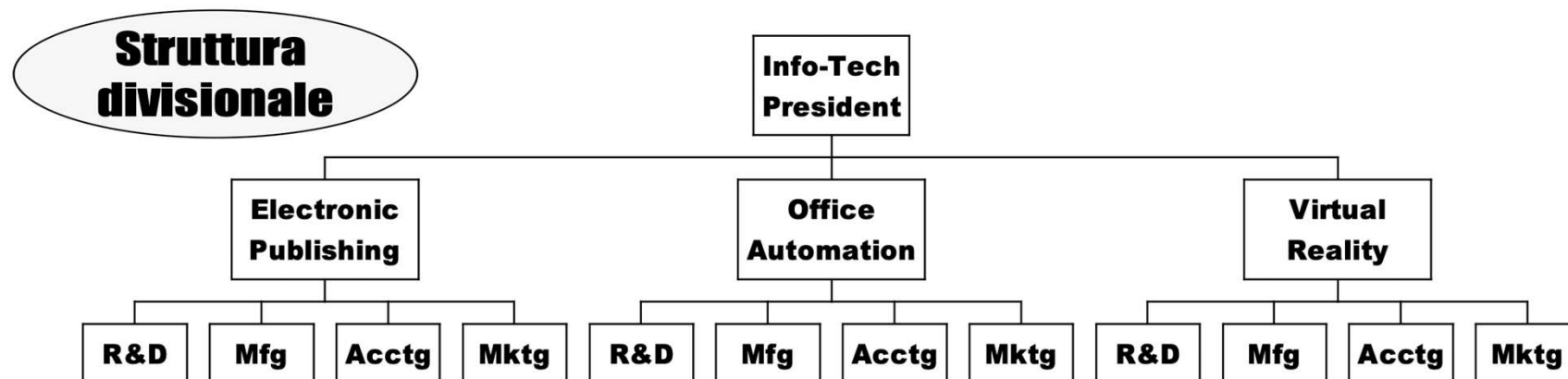
- Facilita le economie di scala all'interno delle tue unità funzionali
- Permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite
- Permette all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali
- È da preferire in presenza di un solo prodotto o pochi prodotti

Punti di debolezza

- Tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali
- Può causare un accumulo di decisioni ai vertici e il sovraccarico della gerarchia
- Porta a uno scarso coordinamento orizzontale tra le unità organizzative
- Si traduce in una minore innovazione
- Implica una visione ristretta degli obiettivi organizzativi

Struttura divisionale

- Nella **struttura divisionale** le funzioni vengono raggruppate in relazione all'output tenendo conto delle esigenze specifiche dei prodotti, dei mercati o dei clienti.
- Viene anche denominata *struttura per prodotto* o *struttura per funzioni strategiche*.



Struttura divisionale

Punti di forza

- È indicata in caso di rapidi cambiamenti in un ambiente stabile
- Porta alla soddisfazione del cliente perché le responsabilità sul prodotto e i punti di contatti sono chiari
- Genera un alto grado di coordinamento tra le funzioni
- Permette alle unità di adattarsi a differenze di prodotto, geografiche, di clientela
- È da preferire in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti
- Decentralizza il processo decisionale

Punti di debolezza

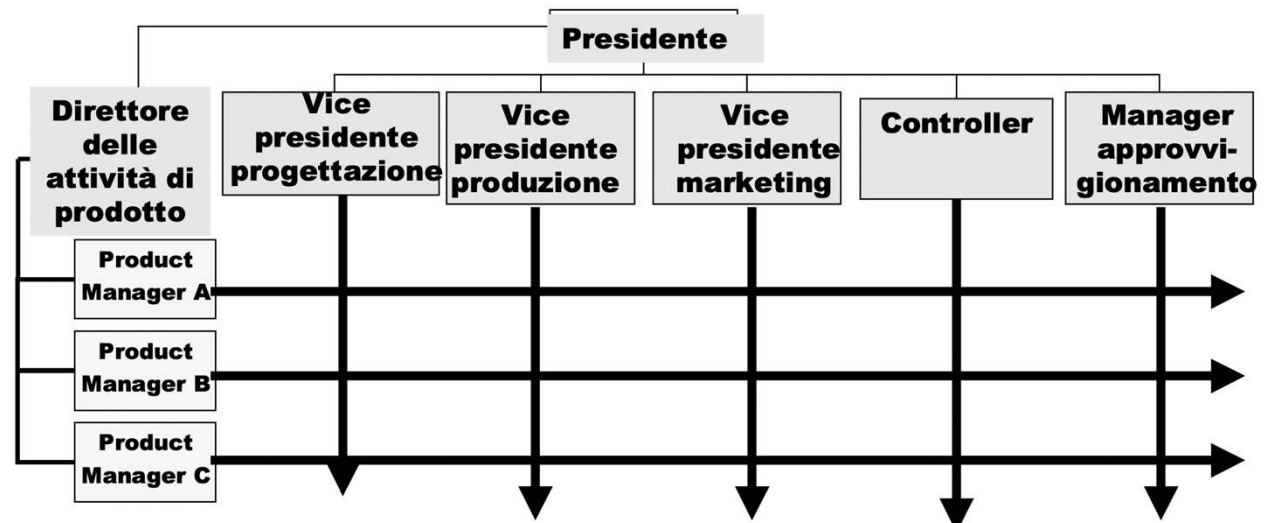
- Elimina le economie di scala nelle unità funzionali
- Porta a uno scarso coordinamento tra le linee di prodotto
- Elimina l'approfondimento delle competenze e la specializzazione tecnica
- Rende difficile l'integrazione e la standardizzazione tra linee di prodotto

Struttura per area geografica

- Le divisioni sono organizzate sulla base delle peculiarità dei diversi luoghi in cui opera.
- Tipo di struttura che raggruppa le attività in base alle regioni in cui è presente l'organizzazione.
- Ogni divisione include tutte le funzioni necessarie per produrre e commercializzare prodotti o servizi in quella area geografica.
- La struttura per area geografica aiuta l'azienda a espandersi in nuovi mercati e a fare un uso più efficiente delle risorse.

Struttura a matrice

- L'organizzazione effettua raggruppamenti simultaneamente per funzione e divisione di prodotto.
Vi sono due varianti della struttura a matrice: *matrice funzionale* e *matrice per prodotto*.
- La struttura a matrice cerca di raggiungere un equo bilanciamento tra il controllo verticale e il coordinamento orizzontale.



Struttura a matrice

Punti di forza

- Realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti
- Assicura la condivisione flessibile delle risorse umane tra i prodotti
- Si adatta a decisioni complesse e cambiamenti frequenti in un ambiente instabile
- Offre opportunità per lo sviluppo di competenze sia funzionali sia di prodotto
- È da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti.

Punti di debolezza

- Espone i partecipanti a una duplice autorità, può creare confusione e risultare frustrante
- Implica che i partecipanti abbiano buone capacità interpersonali e ricevano una formazione approfondita
- Assorbe molto tempo: comporta frequenti riunioni e sessioni di risoluzione dei conflitti
- Non può funzionare se i partecipanti non la comprendono
- Richiede grandi sforzi per bilanciare il potere.

Struttura a rete

La **struttura a rete**, anche chiamata *struttura modulare*, l'organizzazione appalta un gran numero delle funzioni o dei processi principali ad aziende separate (**outsourcing**) e coordina le loro attività da un quartier generale snello.

Punti di forza:

- Consente anche alle piccole organizzazioni di operare su larga scala e attingere a risorse internazionali
- Conferisce all'azienda un ampio raggio d'azione senza grandi investimenti
- Rende l'organizzazione flessibile
- Riduce i costi amministrativi

Punti di debolezza:

- Scarso controllo da parte dei manager su attività e dipendenti
- Richiede grande quantità di tempo per gestire le relazioni
- Comporta il rischio di fallimento organizzativo se un partner non rispetta le scadenze
- La fedeltà dei dipendenti e la cultura aziendale possono essere deboli

Struttura olocratica

Caratteristiche:

- ✓ Tutti lavorano in un team
- ✓ I ruoli individuali sono definiti collettivamente
- ✓ I team evolvono, si formano e si sciolgono al mutare delle condizioni
- ✓ I team si disegnano autonomamente e si autogovernano
- ✓ La leadership è distribuita e contestuale.

➤ Una delle aziende più grandi che utilizza una struttura olocratica è il distributore online *Zappos*.

Punti di forza

- Promuove il lavoro in team e collaborazione
- Promuove risposte rapide e innovative
- Ogni collaboratore ha una visione più ampia degli obiettivi
- Le decisioni vengono prese vicino al processo di lavoro interessato
- Migliora la crescita dei dipendenti

Punti di debolezza

- La presa in carico delle responsabilità richiede tempo
- Impone cambiamenti nella cultura di management
- I manager tradizionali possono essere restii
- Richiede competenze sociali da parte dei dipendenti

Strutture ibride

- La maggior parte delle grandi organizzazioni spesso combinano caratteristiche di vari approcci a seconda delle varie parti dell'organizzazioni.
- Combinando le caratteristiche delle varie strutture i manager possono trarre vantaggio dai punti di forza delle varie strutture ed evitare alcuni dei relativi punti di debolezza.
- I manager cercano di trovare di trovare un corretto bilanciamento tra il controllo verticale e il coordinamento orizzontale.