

Le strutture organizzative: sistemi organici e meccanici

Prof. Andrea Lanza – 17/10/2023- Autori: Ricco, Vladasel - Revisionatori: Vladasel, Ricco

L'organizzazione è la modalità con cui un'entità/organismo mette in pratica la propria strategia, tenendo conto del contesto, delle risorse disponibili e degli obiettivi (non necessariamente economici), il cui raggiungimento viene sottoposto a verifica regolare e confrontato con benchmark locali e globali. Esempio: il comitato di qualità dell'università scopre che l'87% degli studenti riesce a dare tutti gli esami del proprio anno; per capire se questo numero è un dato positivo o negativo per l'UNICAL, esso va confrontato con i risultati di tutte le altre università del Sud (benchmark locale) e successivamente con quelli di tutti gli atenei nazionali (benchmark globale).

Le diverse tipologie di organizzazione possono essere distinte a seconda di se prediligono l'**outcome** o un controllo stringente sui dipendenti. Un esempio del primo caso è l'ambito della ricerca, in cui non è particolarmente rilevante l'orario di lavoro giornaliero ma il numero di articoli pubblicati o di conferenze a cui si ha partecipato. Dall'altra parte, in un ufficio, è considerato estremamente importante rispettare le ore lavorative e, talvolta, viene richiesto di dimostrare la propria presenza sul posto di lavoro, strisciando un badge.

Recentemente, con il verificarsi della pandemia, si è dato priorità al lavoro agile ed è stato accelerato il processo di informatizzazione (invio elettronico delle ricette mediche da parte del medico di famiglia o possibilità di ricevimento online con i professori universitari).

Altro aspetto importante in un'organizzazione è la gestione dell'errore:

- se questo viene considerato come un'**opportunità** per sviluppare strategie per evitarne la ripetizione, si prioritizza la condivisione della conoscenza, concetto alla base delle app peer-to-peer come "Waze". Si ha, così, una "learning organization", ovvero un **sistema organico** flessibile che enfatizza la comunicazione, la creatività ed il *coordinamento orizzontali* (è rilevante il risultato);
- altrimenti, si parla di **sistema meccanico**, caratterizzato da una *comunicazione verticale* e formale, competenze estremamente specializzate e possibilità limitate di prendere iniziative individualmente (è rilevante il processo).

Un esempio dell'applicazione del sistema organico è l'azienda "Diesel", in cui il presidente Renzo Rosso, per portare una visione nuova ed innovativa ai design, ha inviato 20 giovani stilisti in diverse nazioni per 3 mesi con l'incarico di osservare, fotografare, farsi ispirare e realizzare poi, al loro ritorno, un melting pot di quanto avevano fatto esperienza durante il loro viaggio. Ai designer non era stata messa alcuna "briglia" e non erano tenuti a rispettare alcun tipo di orario lavorativo o a redigere rapporti per aggiornare i superiori.

Il budget per l'acquisto di vaccini da parte di un sistema sanitario pubblico comunitario deve essere stimato in base alla patologia in questione e al suo grado di diffusione in un determinato periodo. Prendiamo ad esempio l'influenza stagionale, per cui il vaccino è destinato alle persone di età superiore ai 50 anni. Nel caso dell'influenza, possiamo fare riferimento ai dati forniti dal Ministero della Salute. La popolazione in questa fascia d'età ammonta a circa 23 milioni di persone.

È importante considerare quanti individui si ammalano di influenza in media negli ultimi quattro o dieci anni. In genere, si ammalano circa 6 milioni di persone, di cui 1.000.000 di casi sono certificati e richiedono che la persona stia a casa a causa della malattia, mentre gli altri 5 milioni contraggono l'influenza in forma blanda.

Pertanto, quando si stima il budget per l'acquisto di vaccini, tendenzialmente si prende in considerazione un valore intermedio tra il milione di casi certificati e i sei milioni di casi reali che rappresenterebbero il potenziale mercato per i vaccini. Ovviamente, non è necessario acquistare 6 milioni di dosi per tutta la popolazione italiana, poiché alcuni individui possono non essere interessati o idonei alla vaccinazione.

È interessante notare che l'azienda tedesca che aveva introdotto per prima sul mercato un vaccino contro il COVID-19 ha dovuto svalutare il proprio magazzino a causa del calo della domanda di vaccini. Questo è un buon segno, poiché indica che ci stiamo adattando a convivere con il COVID-19 e la richiesta di vaccini è diminuita. Tuttavia, se si possiede un magazzino con un certo tipo di farmaco e la domanda è crollata, non è più possibile valutarlo al costo iniziale di 40 euro per dose, poiché nessuno è disposto a pagare quel prezzo.

Il primo punto di distinzione è se si considerano le modalità di controllo o gli obiettivi. Se l'obiettivo principale è il controllo, si adatterà un approccio gerarchico. D'altra parte, se si cerca di promuovere la creatività, è necessario adottare un approccio più aperto e flessibile.

Quando ci troviamo di fronte a un problema, la prima cosa da fare è capire se si tratta di una situazione semplice come l'organizzare la produzione di un'azienda, ad esempio la produzione di infissi. Oppure, dobbiamo gestire un reparto in cui le questioni di vita e morte sono numerose. In altre parole, è importante stabilire se il nostro contesto richiede un ambiente di produzione o un ambiente clinico-sanitario.

In entrambi i casi, è fondamentale ricordare che l'organizzazione deve essere allineata a una strategia ben definita. Che si tratti di un reparto ospedaliero o di un ambulatorio, è necessario chiarire la strategia e gli obiettivi concreti che si intendono raggiungere.

Inoltre, dovremmo prendere in considerazione le risorse a nostra disposizione, che possono includere spazi fisici, attrezzature, personale e, soprattutto, il capitale umano. Un punto chiave da considerare è la figura di riferimento all'interno dell'organizzazione, che potrebbe essere il direttore di un laboratorio, il capo di un reparto o l'imprenditore stesso, se sta gestendo direttamente l'azienda. In alcuni casi, l'imprenditore potrebbe nominare un direttore generale o un direttore amministrativo per delegare la gestione dell'azienda.

In un contesto più ampio, come nel settore pubblico, ad esempio, quando lo Stato detiene i mezzi di produzione e il Ministero della Sanità, in collaborazione con le Regioni, gestisce i servizi sanitari, vengono adottati approcci simili. Questi approcci coinvolgono figure scientifiche, tecnico-amministrative e burocratiche per definire e attuare una strategia. Man mano che ci si avvicina all'operatività dettagliata vi è un coinvolgimento crescente di personale specializzato, come infermieri e operatori sanitari.

Questa è la forma più basilare ed efficiente di organizzazione; tuttavia, ha un limite. Funziona bene soprattutto quando ci sono competenze specialistiche verticali all'interno dell'organizzazione. Questo approccio è efficace quando gli obiettivi sono chiaramente definiti e la produzione è limitata a uno o pochi prodotti. Ad esempio, funziona bene in un reparto ospedaliero, poiché quel reparto è specializzato e le figure al suo interno sono altamente specializzate.

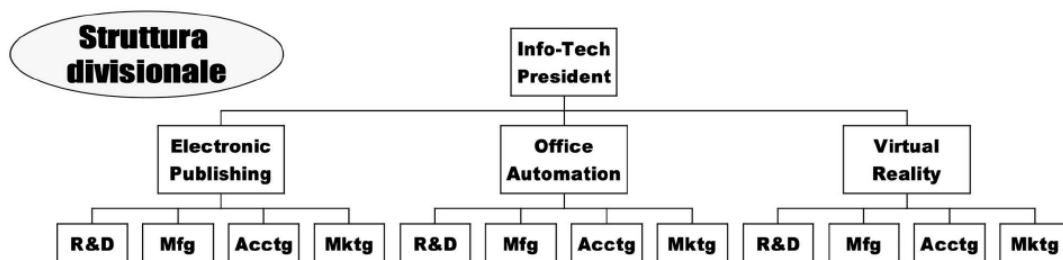
Tuttavia, la criticità di questo tipo di organizzazione si ritrova nella rigidità. Non è progettata per adattarsi a cambiamenti o evoluzioni. Un reparto ospedaliero specializzato può temporaneamente ospitare pazienti di altri reparti per esami aggiuntivi o per mancanza di posti letto, ma ciò non ne cambia la natura fondamentale. Le organizzazioni di questo tipo sono progettate per funzionare all'interno di categorie ben definite.

Ad ogni modo, soprattutto nel settore sanitario, sorgono varie problematiche: lunghe attese per le prenotazioni si verificano spesso a causa della capacità limitata di erogare servizi e del sistema di prenotazione, che offre disponibilità limitate e non riesce a soddisfare la domanda in tempi brevi.

In qualsiasi settore, quando si eccede con la parte non programmata della produzione, i costi variabili aumentano notevolmente. Ad esempio, se dobbiamo produrre dieci unità aggiuntive e per farlo dobbiamo impiegare tre persone a un costo molto superiore rispetto a quello contrattualmente previsto, o se dobbiamo utilizzare energia oltre la soglia concordata, ciò comporterà un costo doppio. Questi calcoli devono essere effettuati preventivamente come parte della pianificazione del valore dei profitti prima di accettare ulteriori ordini. Se accettiamo ordini che comportano costi di produzione superiori ai ricavi previsti, non stiamo creando valore; al contrario, possiamo persino creare disoccupazione. Pertanto, è essenziale che l'organizzazione pianifichi in modo proattivo e valuti attentamente l'impatto delle decisioni sulla produzione e sui costi.

È importante sapere che, quando un'organizzazione deve interagire con altre realtà, scambiare risorse,

informazioni o opportunità per produrre o vendere beni diversi, la struttura funzionale diventa



inadeguata. In tal caso, è necessario considerare una struttura divisionale, in cui le sotto-unità operano in modo più autonomo sotto la supervisione di un presidente che monitora le varie divisioni. Questo modello è spesso adottato da grandi aziende internazionali o multinazionali che operano in mercati diversi e possono trarre vantaggio da sinergie tra le divisioni, ma non necessariamente da scambi continui tra di esse, poiché consente a ciascuna divisione di operare in modo più autonomo, sebbene faccia parte di un gruppo più ampio.

Amazon è nato come sito di commercio elettronico, da cui ha tratto la sua principale fonte di vendita; tuttavia, è importante notare che ha diversificato le sue attività nel corso del tempo. In primo luogo, è diventata una piattaforma di commercio elettronico leader che offre una vasta gamma di prodotti e servizi, ma è coinvolta in molto di più. Alcune delle sue divisioni principali includono Amazon Prime Music, che offre servizi di streaming musicale, Amazon Web Services (AWS) e Amazon Prime, che include servizi di streaming video e spedizioni veloci per i membri Prime. Amazon è coinvolta anche in attività spaziali attraverso la società di Jeff Bezos, Blue Origin. Molti potrebbero non essere a conoscenza della divisione nota come "Amazon Web Services" (AWS). AWS è il più grande provider mondiale di servizi di cloud computing, di hosting e di archiviazione di dati. Questo significa che molte aziende ospitano i loro server e i loro dati sui server di Amazon. Il cloud computing è un concetto in cui i dati e le applicazioni sono memorizzati in server remoti, solitamente in luoghi fisicamente sicuri. Questi server sono incredibilmente potenti e possono gestire enormi quantità di dati.

Questa è una parte importante dell'attuale panorama tecnologico, poiché consente alle aziende di archiviare, elaborare e accedere ai loro dati in modo efficiente e sicuro.

Un altro esempio di diversificazione aziendale è Google, che oltre al suo motore di ricerca offre una serie di altri servizi come Gmail e servizi di pubblicità online. Allo stesso modo, Facebook (ora conosciuta come Meta) offre molteplici servizi, tra cui Facebook, Instagram e WhatsApp.

Ogni divisione di queste grandi aziende è gestita come una propria entità aziendale con obiettivi specifici e misurabili. Questo approccio divisionale consente alle aziende di adattarsi meglio alle diverse esigenze dei diversi settori di mercato e di gestire in modo più efficiente i prodotti e le risorse all'interno di ciascuna divisione.

Ad esempio, se prendiamo l'azienda Procter & Gamble (P&G), è coinvolta in una vasta gamma di prodotti per la casa e per l'igiene personale. Ogni categoria di prodotti, come detersivi, saponi, cosmetici o cibo per cani, è gestita all'interno di una divisione specifica che si concentra su quella categoria. Questo approccio divisionale permette di sviluppare una conoscenza approfondita in quel settore.

Per esempio, nei reparti ortopedici di un ospedale, ci possono essere specialisti in vari aspetti dell'ortopedia, come ginocchio, spalla, caviglia, ecc. Essendo ogni medico altamente specializzato in un particolare campo, può offrire trattamenti altamente specifici ed efficaci ai pazienti.

La misurazione puntuale della performance è diventata sempre più dettagliata e sofisticata grazie all'uso diffuso degli strumenti tecnologici e all'ampia disponibilità dei dati. Questa crescente disponibilità di dati consente alle organizzazioni di monitorare, analizzare e prevedere in modo accurato le performance, sia nel contesto dello sport che nelle aziende.

Nonostante l'abbondanza di dati possa sembrare eccessiva, offre l'opportunità di sviluppare modelli di analisi causale che consentono di comprendere meglio i fattori che contribuiscono ai risultati positivi o negativi, favorendo la crescita e l'efficienza aziendale.

Le aziende possono raccogliere dati dettagliati su vari aspetti delle loro operazioni, dai processi di produzione alle vendite, e utilizzarli per valutare le prestazioni. Questi dati possono anche essere sfruttati per identificare tendenze, correlazioni e relazioni causali tra diverse variabili.

In generale, la raccolta e l'analisi dei dati hanno rivoluzionato il modo in cui le organizzazioni prendono decisioni, gestiscono le operazioni e cercano di migliorare le prestazioni. Questa pratica è particolarmente cruciale nei settori altamente competitivi, come lo sport e il mondo aziendale, dove la capacità di trarre vantaggio dai dati può fare la differenza tra il successo e il fallimento.