



Risposte Palestra Organizzazione

Organizzazione Aziendale (Università della Calabria)

1. Cos'è un'organizzazione?

Un'organizzazione è un'entità sociale composta da un insieme coordinato di risorse e individui accomunati da obiettivi comuni.

È un **sistema aperto** poiché prende del *input* dall'ambiente, li trasforma e reintroduce nell'ambiente degli *output* di maggior valore della somma degli *input* (proprietà olistica).

Le organizzazioni possono essere classificate in due gruppi:

- **organizzazioni a scopo di lucro:** sono delle organizzazioni che hanno come obiettivo quello di creare un **profitto**.
- **Organizzazioni no profit:** non hanno come obiettivo la creazione del profitto, bensì intendono creare un **impatto sociale**. Infatti esse si rivolgono a clienti non paganti, anche se hanno comunque necessità di risorse finanziarie per poter andare avanti.

2. Quali sono le caratteristiche che permettono di misurare e descrivere un'organizzazione

Le dimensioni della progettazione organizzativa sono due:

- le **dimensioni strutturali:** forniscono delle etichette alle caratteristiche interne dell'organizzazione e la orientano in maniera durevole nel lungo periodo;
- I **fattori contingenti:** sono dei fattori che mutano al mutare delle circostanza e quindi riguardano l'ambiente esterno in cui l'organizzazione opera.

3. Quali sono le principali dimensioni strutturali delle organizzazioni?

Le dimensioni strutturali di un'organizzazione forniscono delle etichette alle caratteristiche interne dell'organizzazione.

Le principali dimensioni strutturali sono:

- **Formalizzazione:** riguarda la quantità di procedure formali e norme messe per iscritto. Maggiori norme e leggi ci sono all'interno dell'organizzazione, maggiore sarà la formalizzazione e quindi la rigidità dell'organizzazione stessa.
- **Specializzazione:** riguarda l'ampiezza della gamma dei compiti che un individuo è chiamato a svolgere. Più compiti un individuo deve svolgere, più bassa sarà la specializzazione del soggetto, e viceversa.
- **Centralizzazione:** riguarda l'assegnazione del potere decisionale. Se un'organizzazione è centralizzata, il potere decisionale sarà nelle mani dei livelli gerarchici più alti; al contrario, se è decentralizzata, il potere decisionale sarà nelle mani dei livelli gerarchici più bassi.
- **Gerarchia:** la gerarchia riguarda l'ambito di controllo di ogni manager.
- **Complessità:** la complessità può essere misurata sotto tre aspetti. Verticale (numero di livelli gerarchici), orizzontale (numero di unità organizzative) e spaziale (grado di dispersione geografica).

4. Quali sono i fattori contingenti?

I fattori contingenti riguardano la dinamicità dell'ambiente esterno e mutano al mutare delle circostanze.

Alcuni dei fattori contingenti più importanti sono:

- **Dimensione:** intesa o in termini di fatturato o come numero di dipendenti
- **Tecnologia:** strumenti e tecniche per svolgere l'attività organizzativa
- **Ambiente circostante:** in continuo cambiamento. L'organizzazione deve essere capace di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente se vuole sopravvivere.
- **Obiettivi e strategia:** gli obiettivi di un'organizzazione ci dicono dove essa vuole arrivare, mentre le strategie ci dicono come intende farlo.
- **Cultura organizzativa:** è l'insieme di valori condivisi da tutti i membri dell'organizzazione.,

5. Illustrare le principali caratteristiche della progettazione organica

Un'organizzazione può decidere di adottare un modello organizzativo che si colloca lungo un *continuum* che vede ai due estremi il modello organico e il modello meccanico.

La caratteristica principale del modello organico è che esso è dotato di grande **flessibilità** e **autonomia**, ed è quindi in grado di reagire e adattarsi più rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente.

Il modello organico è poco formalizzato e la comunicazione è **omnidirezionale**, favorendo quindi anche lo scambio di informazioni orizzontalmente tra unità organizzative.

I compiti si svolgono in **team collaborativi** e gli individui sono **poco specializzati** poiché ricoprono dei **ruoli allargati**.

L'organizzazione che segue questo modello è **decentralizzata**, infatti il potere decisionale è nelle mani dei livelli più bassi della gerarchia e ciò consente ai dipendenti di sentirsi più motivati e più coinvolti in tutta l'attività organizzativa.

Questo modello è più adatto alle organizzazioni di piccole dimensioni che si trovano ad operare in un ambiente di lavoro piuttosto dinamico e che si trovino quindi ad adottare delle **strategie di innovazione**.

6. Illustrare le principali caratteristiche della progettazione meccanica

Il modello meccanico è un modello caratterizzato da rigidità, formalismi e procedure standardizzate.

Esso è infatti un modello che mira all'efficienza più che a ogni altra cosa.

Il modello meccanico è caratterizzato da meccanismi formali che rendono l'organizzazione più lenta nell'adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente in cui opera.

Inoltre è dotata di una **forte gerarchia** e da un potere **centralizzato**, quindi detenuto dai livelli gerarchici più alti.

È un modello che mira alla **specializzazione dei compiti** e alla **comunicazione verticale** intesa come ordini dai dirigenti nei confronti dei dipendenti, e come *feedback* dai dipendenti nei confronti dei dirigenti.

Questo modello è più adatto nei casi di grandi organizzazioni che si trovino a lavorare in un ambiente piuttosto statico e che quindi possano puntare sull'efficienza.

7. Quali sono le principali differenze tra modello organico e modello meccanico?

Unisci la 5 e la 6

8. Quali sono gli aspetti legati ad un progetto strategico?

Le fasi della direzione strategica possono essere riassunte in:

1. Rilevazione di opportunità e minacce dall'ambiente esterni
2. Rilevazione dei punti di forza e di debolezza dell'ambiente interno
3. Formulazione degli obiettivi ufficiali (e quindi della mission)
4. Formulazione di obiettivi specifici e strategie operative
5. Verifica dell'efficacia della strategia

Il progetto strategico implica che tutte le energie e le forze di un'organizzazione siano orientate verso un **obiettivo generale, condiviso e unificante**.

Vi sono 3 aspetti legati al progetto strategico:

1. **Mission:** la mission di un'organizzazione rappresenta gli obiettivi ufficiali ed è un concetto che racchiude la visione, i valori condivisi e la ragion d'essere dell'organizzazione. Essa traccia la rotta e rappresenta anche un elemento comunicativo molto importante poiché dà un senso di direzione ai dipendenti.
2. **Vantaggio competitivo:** è ciò che le organizzazioni intendono perseguire nel lungo termine e rappresenta un qualcosa che contraddistingue l'organizzazione dalle altre.
3. **Competenza distintiva:** è un qualcosa che l'organizzazione sa fare meglio delle altre organizzazioni.

9. Definire la strategia di differenziazione e descrivere come questa influisce sulla struttura organizzativa

Ci sono due modelli di formulazione della strategia:

- modello delle strategie competitive di Porter
- Modello delle tipologie strategiche di Miles e Snow

Porter identifica due tipi di strategie: la differenziazione e la leadership di costo.

La differenziazione è una strategia che mira a creare un prodotto con caratteristiche migliori di quelli presenti sul mercato, per scongiurare la minaccia dei prodotti sostitutivi.

Così facendo l'azienda potrebbe anche ottenere un *premium price* per la vendita del proprio prodotto, proprio perché questo viene ritenuto differente.

La struttura organizzativa in questo caso dovrebbe essere più orientata verso il modello organico, poiché è necessario cogliere immediatamente le esigenze dei consumatori (in continuo cambiamento) e adattarsi quindi ai cambiamenti dell'ambiente senza rigidità.

10. Definire la strategia di leadership di costo e descrivere come questa influisce sulla struttura organizzativa

Ci sono due modelli di formulazione della strategia:

- modello delle strategie competitive di Porter
- Modello delle tipologie strategiche di Miles e Snow

Porter identifica due tipi di strategie: la differenziazione e la leadership di costo.

Tramite la strategia di **leadership di costo** l'azienda ricerca una crescita di quota di mercato.

Essa infatti vuole aumentare la quota di mercato andando a ridurre il prezzo dei beni o servizi che produce, in modo che il numero dei consumatori aumenti.

Ciò può avvenire solo nel momento in cui essa riesca ad ottimizzare le risorse all'interno dell'azienda, aumentando l'efficienza del processo produttivo e riducendo quindi i costi di produzione.

Per fare ciò bisognerebbe optare più verso una struttura meccanica, basata appunto sull'efficienza dei processi e sulla standardizzazione tramite procedure.

11. Illustrare le quattro tipologie strategiche di Miles e Snow

Ci sono due modelli di formulazione della strategia:

- modello delle strategie competitive di Porter
- Modello delle tipologie strategiche di Miles e Snow

Miles e Snow affermano innanzitutto che ci debba essere coerenza tra ambiente esterno, strategia e risorse all'interno dell'organizzazione.

Essi individuano 4 diverse tipologie di strategia:

1. **Strategia di esplorazione:** è una strategia più rischiosa che ha come focus centrale l'innovazione e la ricerca di nuove opportunità di crescita. Si adatta bene nel caso di mercati in continuo movimento;
2. **Strategia di difesa:** è una strategia opposta a quella di esplorazione. L'azienda che attua una strategia di difesa si basa principalmente sul produrre un prodotto di buona qualità rivolgendosi ai soliti clienti fidati. Questa strategia può essere efficace quando l'organizzazione opera all'interno di un **settore in declino** o di un **settore stabile**;
3. **Strategia di analisi:** si posiziona a metà strada tra la strategia di esplorazione e la strategia di difesa. Essa infatti mira a bilanciare la produzione creativa di nuove linee di prodotto con la produzione efficiente delle attuali linee di prodotto.
4. **Strategia di reazione:** è una strategia che si basa sulle contingenze dell'ambiente rispondendo alle opportunità e alle minacce caso per caso.

12. Quali sono gli approcci alla misurazione dell'efficacia?

L'efficacia organizzativa è la misura in cui l'organizzazione realizza i propri obiettivi.

Vi sono quattro approcci per la misura dell'efficacia organizzativa:

1. **Approccio degli obiettivi:** si fissano determinati obiettivi di output e si rileva se essi siano stati raggiunti o meno.

Indicatori a riguardo possono essere:

- Crescita
- Quota di mercato
- Qualità del prodotto
- redditività

2. **Approccio delle risorse:** misura l'efficienza come capacità dell'organizzazione di reperire risorse scarse e di valore che siano in grado di fornire vantaggio competitivo all'organizzazione stessa.

Indicatori possono essere:

- la posizione negoziale
- La capacità di utilizzare risorse tangibili e intangibili

3. **Approccio dei processi interni:** misura l'efficacia come efficienza dei processi interni dell'organizzazione.

Indicatori sono:

- i rapporti di fiducia tra dipendenti
- Il clima di lavoro positivo
- Il coinvolgimento dei dipendenti nella vita aziendale

4. **Approccio dei costituenti strategici:** misura l'efficacia organizzativa in base al soddisfacimento di alcuni stakeholders chiave dell'organizzazione (clienti, fornitori, finanziatori, ...)

13. Definire il concetto di struttura organizzativa e illustrare i principali modelli organizzativi

La struttura organizzativa indica i **rapporti di dipendenza formale** all'interno di un'organizzazione.

Essa racchiude sia i vari livelli gerarchici che le unità organizzative disposte in senso orizzontale (e quindi per quanto concerne il coordinamento tra esse).

La struttura organizzativa è rappresentata da un **organigramma**, ovvero uno schema composto da linee verticali e orizzontali: le prime rappresentano i rapporti di potere e di controllo, mentre le seconde i rapporti di coordinamento e comunicazione.

Scelte di centralizzazione o decentralizzazione riguardano il livello gerarchico al quale vengono prese le decisioni: una struttura centralizzata implica che le decisioni vengano prese ai livelli gerarchici più alti e viceversa.

I principali modelli organizzativi sono:

1. **La struttura funzionale:** le attività vengono raggruppate in base ad una funzione comune. Coi facendo tutte le capacità e le competenze all'interno di una funzione vengono consolidate.
2. **La struttura divisionale:** le attività vengono raggruppate in base all'output prodotto, creando delle divisioni separate in forma decentrata. In questo caso è molto importante la presenza di un soggetto apicale capace di coordinare il tutto. La struttura divisionale **decentralizza il processo decisionale**.
3. **La struttura per area geografica:** le divisioni sono organizzate sulla base delle peculiarità dei diversi luoghi in cui l'organizzazione opera.
4. **La struttura a matrice:** prevede contemporaneamente sia un raggruppamento per funzione che un raggruppamento per prodotto, implicando una duplice autorità. Essa si adatta in maniera rapida ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

5. **Struttura a rete:** l'organizzazione appalta una serie di attività a delle aziende esterne e gestisce il tutto da un quartier generale snello.
6. **Struttura oclocratICA:** ogni individuo svolge diversi ruoli in diverse "squadre" contemporaneamente.
7. **Struttura ibrida:** combinano le caratteristiche dei vari approcci adattati alle specifiche necessità strategiche.

14. Dopo aver illustrato le principali caratteristiche della struttura funzionale, evidenzia i punti di forza e di debolezza

La struttura funzionale raggruppa le varie attività dell'organizzazione in base a una funzione comune (*marketing, R&S, produzione, ...*).

Questa tipologia di struttura è utile quando è importante la **profondità dell'esperienza** dei dipendenti e quando l'organizzazione **necessita di gerarchia ed efficienza**.

Funziona meglio nel caso della produzione di un prodotto o di pochi prodotti.

I punti di forza sono rappresentati da:

- facilità di economie di scala all'interno delle funzioni
- Specializzazione delle conoscenze e delle competenze dei dipendenti
- Permette all'organizzazione di raggiungere degli **obiettivi funzionali**

I punti di debolezza sono rappresentati da:

- tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti ambientali
- Può causare un sovraccarico della gerarchia
- Ha uno scarso coordinamento orizzontale tra unità organizzative
- Minore innovazione

Funziona bene nel caso di piccole organizzazioni.

15. Dopo aver illustrato le principali caratteristiche della struttura divisionale, evidenzia i punti di forza e di debolezza

La struttura divisionale raggruppa le attività organizzative in base all'output prodotto, focalizzandosi principalmente sulle richieste dei consumatori.

Criteri di questa struttura sono:

1. Ampiezza dei mercati di riferimento
2. Ampiezza dei prodotti dell'azienda
3. Processo decisionali delegati ai capi delle singole divisioni

I punti di forza sono rappresentati da:

- Soddisfazione del cliente poiché si tiene conto delle sue esigenze in maniera principale;
- Alto grado di coordinamento orizzontale
- Unità in grado di adattarsi al cambiamento
- Struttura decentralizzata e conseguente utilizzo della **delega**.

Tra i punti di debolezza invece annoveriamo:

- l'impossibilità di creare delle economie di scala all'interno delle funzioni
- Lo scarso coordinamento tra linee di prodotto
- La scarsità di specializzazione di conoscenze e competenze

Questa struttura viene usata principalmente per le organizzazioni di grandi dimensioni che operino in un ambiente in rapido cambiamento

16. Dopo aver illustrato le principali caratteristiche della struttura per area geografica, evidenzia i punti di forza e di debolezza.

La struttura per area geografica raggruppa le attività in base alla regione in cui si svolgono.

Il globo viene diviso in aree geografiche, interdipendenti tra di loro.

Ogni divisione è responsabile delle attività che si svolgono all'interno della regione di riferimento e deve comunicare con l'amministratore delegato.

I punti di forza e di debolezza sono rappresentati dagli stessi della struttura divisionale.

I problemi principali sono dati dal fatto che ogni divisione cercherà di soddisfare i bisogni della propria regione, inoltre vi è necessità di un alto livello di coordinamento e vi è difficoltà nel trasferire conoscenze e tecnologie da una regione all'altra a causa delle differenze culturali tra nazioni.

17. Dopo aver illustrato le principali caratteristiche della struttura a matrice, evidenzia i punti di forza e di debolezza

Nella struttura a matrice le attività vengono raggruppate simultaneamente sia per prodotto che per funzione.

La struttura a matrice cerca quindi di combinare l'innovazione con l'efficienza dei processi, andando quindi a bilanciare controllo verticale e coordinamento orizzontale.

Condizioni per la matrice sono:

- l'utilizzo condiviso di persone e macchinari
- La duplicazione delle posizioni manageriali (poiché sono presenti contemporaneamente sia manager di prodotto che manager di funzione)
- Richiesto alto livello di coordinamento

Tra i punti di forza annoveriamo:

- la condivisione di dipendenti e macchinari
- La rapidità di adattamento ai cambiamenti dell'ambiente esterno
- L'alto livello di coordinamento per far fronte alle richieste dei clienti

Tra i punti di debolezza:

- la duplice autorità che può sovraccaricare la gerarchia e risultare confusionaria
- Assorbe molto tempo
- Grandi sforzi per bilanciare il potere

È adatta nel caso di organizzazioni di medie dimensioni che si trovino ad avere una linea di prodotto formata da molti prodotti.

Esistono comunque due varianti di matrice:

- **matrice per prodotto:** il manager di prodotto ha più funzioni
- **Matrice funzionale:** il manager di funzioni ha più potere

18. Dopo aver illustrato le principali caratteristiche della struttura a rete, evidenzia i punti di forza e di debolezza

Tramite la struttura a rete, l'organizzazione appalta molte attività a delle organizzazioni esterne (tramite outsourcing) andando a gestire il tutto da un quartier generale snello.

Tra i punti di forza:

- riduzione dei costi amministrativi
- Capacità di adattarsi più velocemente ai cambiamenti del mercato
- Anche le piccole organizzazioni possono permettersi di lavorare su larga scala

Tra i punti di debolezza:

- scarso controllo da parte dei manager sulle attività esternalizzate
- Se le aziende esterne non rispettano le scadenze, l'organizzazione centrale può incorrere nel fallimento organizzativo
- Richiesto molto tempo nel gestire le relazioni

19. Dopo aver illustrato le principali caratteristiche della struttura olocratica, evidenzia i punti di forza e di debolezza

Nella struttura olocratica gli individui svolgono più compiti contemporaneamente e vi è quindi un basso grado di specializzazione.

Tutti lavorano in team e questi team sono mutevoli e si autogovernano. Inoltre, la leadership è distribuita.

Tra i punti di forza:

- maggior coinvolgimento dei dipendenti
- Decisioni prese vicino al processo lavorativo interessato
- Migliora la collaborazione e i rapporti tra i dipendenti rendendoli più partecipi
- Permette delle risposte rapide ad opportunità nascenti

Punti di debolezza:

- richiede competenze sociali da parte dei dipendenti
- Presenza di resistenze organizzative
- Possibili cambiamenti della cultura del management

Questa struttura è adatta in casi in cui si presidiano più mercati con una vasta gamma di prodotti

20. Cosa si intende per ambiente organizzativo e quali sono i settori che lo costituiscono?

L'ambiente organizzativo è composto da tutti quelli elementi che si trovano al di fuori dei confini dell'organizzazione.

L'ambiente è suddivisibile in settori, tutti accomunati da caratteristiche simili.

L'ambiente di riferimento di un'organizzazione riguarda tutti quei settori che interagiscono direttamente con l'organizzazione

L'ambiente generale invece riguarda quei settori che influenzano l'organizzazione in maniera indiretta (*ambiente politico-istituzionale, naturale, ...*).

21. In che modo l'ambiente influenza un'organizzazione

Vi sono due modalità tramite le quali l'ambiente influenza l'organizzazione:

1. Il bisogno di ottenere informazioni sul cambiamento dell'ambiente
2. Il bisogno di ottenere risorse dall'ambiente

Il punto critico è dato da un grado di **incertezza incompressibile** che non permette di prevedere se le scelte strategiche andranno a buon fine o meno.

I fattori fonte di incertezza per le organizzazioni sono:

- **Complessità**: rappresenta l'eterogeneità degli elementi presenti nell'ambiente che stiamo analizzando, in termini di diversità e di numerosità. Un ambiente può essere quindi semplice o complesso.
- **Dinamismo**: riguarda la rapidità in cui gli elementi dell'ambiente cambiano. Un ambiente può essere stabile (se non cambia per mesi o anni) o può essere instabile (se cambia più frequentemente).
- **Munificenza**: riguarda la scarsità o l'abbondanza di risorse che l'ambiente mette a disposizione dell'organizzazione.

22. Quali sono i diversi tipi di ambiente in relazione a cambiamento e complessità? Si descriva il modello per la valutazione dell'incertezza ambientale

L'incertezza è la mancanza di conoscenza riguardo i cambiamenti degli elementi nell'ambiente.

In base alle varie configurazioni di complessità e dinamismo avremo:

- **ambiente semplice e stabile**: riguarda il più basso livello di incertezza poiché vi sono pochi elementi e sono stabili.
- **Ambiente complesso ma stabile**: livello di incertezza medio-basso, poiché ci sono molti elementi che compongono l'ambiente, ma questi non cambiano nel tempo.

- **Ambiente semplice ma instabile:** livello medio-alto di incertezza poiché ci sono pochi elementi nell'ambiente ma che cambiano velocemente
- **Ambiente semplice e instabile:** livello più alto di incertezza poiché ci sono molti elementi nell'ambiente che cambiano molto frequentemente.

23. In che modo le organizzazioni si adattano a complessità e dinamismo?

1. Aggiungendo ulteriori posizioni e unità organizzative all'interno dell'organizzazione per equilibrare la complessità dell'ambiente esterno con la complessità interna all'organizzazione
2. Costruendo relazioni con nuovi player e creando **unità cuscinetto** (fanno da tramite tra l'organizzazione e l'ambiente esterno assorbendo l'incertezza) o **ruoli di confine** (necessari per scambiare informazioni tra organizzazione e ambiente e viceversa).
3. Differenziazione e integrazione. Differenziazione intesa come la diversità a livello cognitivo ed emotivo dei manager delle diverse aree organizzative. Integrazione intesa come maggiore collaborazione e coordinamento tra le unità organizzative.
4. Adattando il modello organizzativo all'ambiente esterno: se l'ambiente è in continuo movimento e cambiamento è più adatto un modello organico, al contrario sarà più adatto un modello meccanico.
5. Tramite pianificazione, previsione e rapidità di risposta ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

24. Quali sono le strategie che le organizzazioni possono adottare per influenzare le risorse nell'ambiente esterno?

La munificenza fa riferimento alla scarsità/abbondanza di risorse a disposizione dell'organizzazione presenti nell'ambiente esterno.

Le organizzazioni dipendono infatti dall'ambiente esterno per quanto riguarda le risorse, ma cercano di ottenerne il controllo per minimizzarne la loro dipendenza.

Le organizzazioni possono adottare due strategie per cercare di cambiare o controllare le risorse nell'ambiente esterno:

1. **Stabilire relazioni favorevoli con altre organizzazioni:** tecniche come l'acquisizione di proprietà, la realizzazione di joint venture e partnership, lo sviluppo di contatti con persone che contano nell'ambiente,
2. **Influenzare l'ambiente dell'organizzazione** cambiando area di influenza, usando la politica o evitando le attività illecite.

25. Definire il concetto di relazioni interorganizzative e ecosistema organizzativo

Le relazioni interorganizzative sono costituite da flussi, transazioni e collegamenti relativamente durevoli tra due o più organizzazioni.

L'ecosistema organizzativo è un sistema formato dalle relazioni tra una comunità di organizzazioni e il loro ambiente di riferimento.

Le relazioni intercorrenti tra le organizzazioni sono esprimibili in base a due dimensioni:

1. La somiglianza/differenza tra le organizzazioni
2. La relazione cooperativa o competitiva tra le organizzazioni.

26. Illustrare le quattro prospettive che permettono di spiegare le relazioni tra le organizzazioni

Le relazioni tra le organizzazioni possono essere spiegate incrociando due dimensioni:

1. La somiglianza/differenza tra le organizzazioni
2. La cooperatività/competitività delle relazioni

Incrociando queste due dimensioni possiamo individuare quattro prospettive:

1. **Dipendenza dalle risorse:** Organizzazioni differenti e relazione competitiva. Le organizzazioni cercano di minimizzare la loro dipendenza per quanto riguarda le risorse dalle altre organizzazioni e cercano di influenzare l'ambiente per ottenerle.

2. **Ecologia delle popolazioni:** Organizzazioni simili e relazione competitiva. Organizzazioni simili competono per le preferenze dei consumatori.
3. **Network collaborativi:** organizzazioni differenti e relazione cooperativa. Due o più organizzazioni decidono di diventare dipendenti l'una dalle altre per aumentare avere dei vantaggi in termini di valore e di produttività.
4. **Istituzionalismo:** organizzazioni simili e relazione cooperativa. Le organizzazioni imitano altre organizzazioni simili per ottenere legittimità.

27. Si descriva l'approccio della dipendenza dalle risorse

Le organizzazioni cercano di minimizzare la dipendenza dalle risorse dalle altre organizzazioni, cercando di influenzare anche l'ambiente per ottenere delle risorse.

Ci sono diverse strategie che offrono un controllo più o meno forte per poter ridurre la dipendenza tra le organizzazioni in tema di risorse.

Le diverse strategie sono:

1. **Acquisizione/fusione d'azienda:** l'impresa acquisitrice assorbe tutte le risorse dell'impresa target
2. **Joint venture:** è un'entità organizzativa che nasce nel momento in cui più organizzazioni decidono di sviluppare insieme un nuovo prodotto
3. **Alleanze strategiche:** sono degli accordi tra più organizzazioni che conferiscono risorse per un obiettivo comune
4. **Approvvigionamento di forniture:** fanno riferimento ai contratti con i fornitori
5. **Associazioni di categoria:** sono composte da più organizzazioni che si monitorano a vicenda
6. **Consiglio di amministrazione concatenato:** si ha quando un membro del CdA dell'azienda fa parte anche del CdA di altre aziende, creando quindi dei collegamenti tra le due

28. Si descriva l'approccio dei network collaborativi

I network collaborativi si creano quando due o più organizzazioni decidono di rendersi dipendenti le une dalle altre per diventare più concorrenziali e condividere risorse scarse, aumentando il valore e la produttività.

Le motivazioni principali per cui vengono creati i network collaborativi sono:

- riduzione dei costi
- Riduzione del rischio nel caso di ingresso su nuovi mercati
- Riduzione del rischio d'ingresso in mercati globali
- Favorire l'innovazione
- Incoraggiare gli investimenti di lungo periodo

29. Si descriva l'approccio dell'ecologia delle popolazioni

L'ecologia delle popolazioni si concentra sulle diversità delle organizzazioni e sul loro adattamento all'interno di una popolazione di organizzazioni.

Una popolazione è composta da organizzazioni che svolgono attività simili, che hanno bisogno di risorse simili e che si rivolgono a clienti simili.

L'innovazione all'interno di una popolazione avviene grazie all'ingresso di una nuova organizzazione.

Il processo di cambiamento all'interno delle popolazioni si articola in fasi:

1. **Mutazione:** avviene con l'ingresso di una nuova organizzazione all'interno della popolazione
2. **Selezione:** solo poche organizzazioni si adattano all'ambiente e sopravvivono
3. **Consolidamento:** avviene quando le organizzazioni che sono sopravvissute crescono dimensionalmente e diventano parte integrante dell'ambiente stesso

Le organizzazioni all'interno delle popolazioni possono essere classificate in:

- **Organizzazioni generaliste:** si rivolgono ad un mercato ampio con una ampia gamma di prodotti

- **Organizzazioni specialiste:** si rivolgono ad un mercato più ristretto con una gamma di prodotti più ristretta.

30. Si descriva l'approccio all'istituzionalismo

L'istituzionalismo descrive come le organizzazioni hanno successo attraverso la ricerca della coerenza tra l'organizzazione stessa e le aspettative dell'ambiente nei suoi confronti.

L'ambiente istituzionale è composto da tutte quelle norme, procedure, comportamenti e credenze che la società considera corrette e ai quali l'organizzazione deve sottostare se vuole sopravvivere e avere il consenso degli attori esterni.

Le relazioni interorganizzative ricercano quindi la legittimità, ovvero la percezione che le azioni di un'organizzazione siano considerate adeguate, consone e appropriate alle aspettative che la società ha nei suoi confronti.

L'organizzazione è composta da due dimensioni fondamentali:

- **Dimensione tecnica:** riguarda la tecnologia impiegata
- **Dimensione istituzionale:** riguarda la parte visibile al pubblico

La **somiglianza istituzionale** è un approccio comune tra le organizzazioni di uno stesso campo che cercano di imitarsi a vicenda.

Ci sono tre meccanismi di adattamento istituzionale:

1. Forze mimetiche
 2. Forze coercitive
 3. Forze normative
-

31. Quali sono le motivazioni che spingono le organizzazioni a espandersi in senso internazionale?

Le organizzazioni sono spinte alla crescita internazionale principalmente per tre motivi:

1. Perseguire economie di scala, ovvero aumentare la quantità prodotta in modo tale che i costi fissi si spalmino su più output;
2. Perseguire economie di gamma andando ad unire la produzione di più prodotti, creando delle sinergie e saturando la produttività al fine di ridurre i costi;
3. Ricercare fattori produttivi a prezzi più bassi

32. Si descrivano gli stadi di sviluppo internazionale

Le organizzazioni che intendono perseguire uno sviluppo internazionale devono attraversare 4 diversi stadi:

1. **Stadio domestico:** l'organizzazione si rivolge esclusivamente al mercato nazionale, con una piccola apertura verso l'esterno più che altro per aumentare la produzione ed ottenere delle economie di scala. Il potenziale di mercato è comunque limitato.
2. **Stadio internazionale:** l'organizzazione inizia a ragionare in un'ottica multidomestica andando a gestire ogni Paese autonomamente, con una produzione personalizzata. Ciò avviene tramite l'utilizzo di una divisione internazionale specializzata per l'estero. Il potenziale di mercato è rappresentato da molteplici Paesi.
3. **Stadio multinazionale:** l'organizzazione ha numerose esperienze all'estero. In ogni nazione presidiata sono presenti strutture di produzione, R&S, marketing... . Grande percentuale dei redditi dell'organizzazione deriva dai profitti esteri e l'esplosione del business coincide con il decollo dell'attività internazionale.
4. **Stadio globale:** l'organizzazione trascende ogni Paese. Il business di una nazione influenza i business delle altre nazioni e si parla di **statless corporations**, ovvero "aziende senza patria". La struttura adottata è una struttura a matrice internazionale o un modello transnazionale.

33. Quali sono le principali sfide che le imprese devono affrontare quando decidono di espandersi in mercati internazionali?

Le principali sfide che le imprese devono affrontare quando decidono di espandersi in mercati internazionali sono:

1. **La complessità dell'ambiente esterno dovuta alle diverse culture con cui ci si approccia:** per fare ciò le organizzazioni devono adattarsi alla complessità esterna rendendo anche l'organizzazione complessa al suo interno, ad esempio aggiungendo posizioni, unità organizzative, aumentando la differenziazione e aggiungendo ruoli di confine.
2. **Maggiore coordinamento tra le varie divisioni:** è necessario soprattutto quando si aumenta la differenziazione
3. **Difficoltà nella condivisione di conoscenza e innovazione**

34. Dopo aver identificato qual è la strategia quando sia la spinta alla standardizzazione globale, sia la spinta all'adattamento locale sono basse, si illustra la struttura organizzativa adatta da adottare.

Nel momento in cui l'organizzazione decide di espandersi in senso internazionale, i manager devono scegliere se adottare una **strategia di globalizzazione** (basata sulla standardizzazione dei prodotti in tutte le aree geografiche, e quindi meno costosa) oppure una **strategia multidomestica** (più costosa poiché va ad adattare i beni e servizi alle esigenze delle singole aree geografiche).

Se i manager scelgono di adottare una strategia con bassa spinta alla standardizzazione globale e bassa spinta alla reattività nazionale, si parla di **divisione internazionale con struttura domestica**.

Le organizzazioni creano quindi una divisione di export specializzata, autonoma e che ha lo stesso status di tutte le altre divisioni e che presenta una propria gerarchia, per gestire gli affari internazionali.

35. Dopo aver identificato qual è la strategia quando la spinta alla standardizzazione globale è alta mentre la spinta all'adattamento locale è bassa, si illustri la struttura organizzativa adatta da adottare

Nel momento in cui l'organizzazione decide di espandersi in senso internazionale, i manager devono scegliere se adottare una **strategia di globalizzazione** (basata sulla standardizzazione dei prodotti in tutte le aree geografiche, e quindi meno costosa) oppure una **strategia multidomestica** (più costosa poiché va ad adattare i beni e servizi alle esigenze delle singole aree geografiche).

Se i manager scelgono di adottare una strategia con alta spinta alla standardizzazione globale ma bassa spinta all'adattamento locale siamo di fronte ad una **struttura globale per prodotto**.

Questa tipologia di struttura utilizza una strategia di globalizzazione che va quindi a standardizzare il prodotto o servizio indifferentemente dall'area geografica.

Molto importante in questo caso è lo strumento della **delega**.

Il manager della divisione è quindi responsabile di tutte le attività che facciano riferimento ad uno specifico prodotto.

Il problema principale di questa struttura è che spesso le divisioni di prodotto entrano in contrasto tra di loro.

36. Dopo aver identificato qual è la strategia quando sia la spinta alla standardizzazione globale sia la spinta all'adattamento locale sono alte, si illustra la struttura organizzativa adatta da adottare

Nel momento in cui l'organizzazione decide di espandersi in senso internazionale, i manager devono scegliere se adottare una **strategia di globalizzazione** (basata sulla standardizzazione dei prodotti in tutte le aree geografiche, e quindi meno costosa) oppure una **strategia multidomestica** (più costosa poiché va ad adattare i beni e servizi alle esigenze delle singole aree geografiche).

In questo caso la struttura organizzativa più adatta è la **struttura globale a matrice**. Questa struttura supporta contemporaneamente sia una strategia di globalizzazione (e quindi di standardizzazione), sia una strategia multidomestica. Essa consente lo sviluppo contemporaneo di aspetti relativi sia all'uniformità globale che all'adattamento locale. Permette di standardizzare alcuni tipi di prodotti o servizi, ma al contempo permette anche di adattarne altri alle esigenze delle singole aree geografiche.

37. Dopo aver identificato qual è la strategia quando la spinta alla standardizzazione globale è bassa mentre la spinta all'adattamento locale è alta, si illustra la struttura organizzativa adatta da adottare

Nel momento in cui l'organizzazione decide di espandersi in senso internazionale, i manager devono scegliere se adottare una **strategia di globalizzazione** (basata sulla standardizzazione dei prodotti in tutte le aree geografiche, e quindi meno costosa) oppure una **strategia multidomestica** (più costosa poiché va ad adattare i beni e servizi alle esigenze delle singole aree geografiche).

In questo caso la struttura più adatta da adottare è la **struttura globale per area geografica**. Essa utilizza un'ottica multidomestica che permette di adattare le caratteristiche dei beni e servizi prodotti alle singole esigenze di ogni regione.

Il mondo viene diviso in aree geografiche: ogni divisione ha il pieno controllo di tutte le attività che vengono svolte all'interno di quell'area geografica ed ogni divisione deve riportare il tutto all'amministratore delegato.

I principali problemi in questo caso sono dati dal fatto che ogni divisione avrà interessi nel soddisfare i bisogni della propria regione; inoltre vi è una **duplicazione dell'autorità manageriale** e una difficoltà nel trasferimento di tecnologia.

38. Illustrare le differenze tra organizzazioni di grandi e piccole dimensioni

Le organizzazioni di **grandi dimensioni** utilizzano per lo più un approccio meccanico, basato quindi sull'efficienza dei processi produttivi e sulla rigidità.

Proprio per questo queste organizzazioni riescono ad ottenere delle economie di scala e dei conseguenti vantaggi in termini di costo.

Sono molto più formalizzate e hanno una gerarchia molto forte e ben definita.

La comunicazione è principalmente di tipo verticale, il coinvolgimento dei dipendenti è più basso e sono per lo più centralizzate (l'autorità decisionale è concentrata ai livelli più alti della gerarchia).

Al contrario, le organizzazioni di **piccole dimensioni** utilizzano per lo più un approccio organico, basato su flessibilità e autonomia. Esse riescono infatti a cogliere più rapidamente i cambiamenti del mercato e ad adattarsi alle richieste mutevoli dei consumatori.

Grazie ad una minore formalizzazione, alla struttura decentrata e alla comunicazione omnidirezionale, le organizzazioni di piccole dimensioni riescono a coinvolgere maggiormente i dipendenti e a renderli partecipi della vita organizzativa stessa, aumentandone di conseguenza anche le performance anche grazie alla bassa specializzazione dei compiti e al lavoro in team collaborativi.

39/40. Si descrivano gli stadi del ciclo di vita organizzativo

Le organizzazioni nascono, crescono e muoiono.

Le fasi del ciclo di vita organizzativo sono 4:

1. **Stadio imprenditoriale:** l'organizzazione è di piccole dimensioni, il manager ai vertici fornisce la struttura e il sistema di controllo e l'organizzazione è flessibile e non burocratica. L'obiettivo principale è quello di sopravvivere nell'ambiente e di produrre un singolo prodotto. La crisi è rappresentata dal bisogno di una leadership forte.
2. **Stadio della collettività:** in questo stadio è presente una leadership forte e si sono sviluppati obiettivi e scopi comuni e ben definiti. È in questa fase che vengono stabiliti unità organizzative, livelli gerarchici e compiti dei dipendenti. La comunicazione è prevalentemente informale, anche se si inizia a notare una prima presenza di norme, regole scritte e procedure.

L'obiettivo è rappresentato dalla **crescita nel mercato** e in questo caso il problema è dato dalla necessità di delega.

3. **Stadio della formalizzazione:** in questo stadio vengono introdotte molte procedure formali, meccanismi di controllo, regole e norme messe per iscritto che rendono l'organizzazione molto più rigida e burocratizzata. La comunicazione è più formale e gli obiettivi principali sono rappresentati dalla stabilità interna e dall'espansione sul mercato. La crisi è data dalla troppa burocratizzazione.
4. **Stadio di elaborazione:** in questo stadio alle procedure formali si sostituiscono coordinamento, cooperazione, gruppi di management e task force. La crisi è rappresentata dal temporaneo declino che segue normalmente la fase di maturità. La soluzione sarebbe quella di snellire e innovare.

41. Definire le tre caratteristiche della burocrazia: formalizzazione, centralizzazione e indicatori del personale; evidenziando le differenze tra piccole e grandi organizzazioni.

Le tre caratteristiche della burocrazia sono:

1. **Formalizzazione:** riguarda la quantità di regole, norme, procedure formali presenti all'interno dell'organizzazione. Le grandi organizzazioni sono di norma più formalizzate e quindi più rigide e più lente nella risposta ai cambiamenti, al contrario delle piccole organizzazioni che sono poco formalizzate e riescono quindi a rispondere ai cambiamenti in modo rapido grazie alla loro flessibilità.
2. **Centralizzazione:** la centralizzazione fa riferimento al livello gerarchico in cui vengono prese le decisioni. Se un'organizzazione è centralizzata, l'autorità decisionale sarà attribuita ai livelli più alti della gerarchia, al contrario, se è decentralizzata, l'autorità decisionale sarà attribuita ai livelli più bassi della gerarchia.
3. **Indicatori del personale:** essi cambiano al mutare delle dimensioni dell'organizzazione. Al crescere dell'organizzazione, l'indicatore percentuale che riguarda i dipendenti di staff di supporto e di ufficio aumenta, mentre quello che fa riferimento agli alti dirigenti diminuisce.

42. Quali sono le tre strategie di controllo organizzativo che le imprese possono adottare?

Le imprese possono adottare tre tipologie di controllo organizzativo:

1. **Controllo burocratico:** utilizza norme, regole e procedure formali per standardizzare il comportamento dei dipendenti e valutare le prestazioni dell'organizzazione.
2. **Controllo di mercato:** utilizza la "competizione di prezzo" per valutare le prestazioni attuali dell'organizzazione con le prestazioni passate, o le prestazioni dell'organizzazione con quelle di un'altra organizzazione competitor.
3. **Controllo di clan:** si basa su fattori sociali come la cultura, i valori condivisi, le opinioni dei dipendenti. È utilizzato dalle organizzazioni con una forte cultura e soprattutto nei casi di **forte incertezza** per cui non si possa attribuire un prezzo all'output.

43. Quali sono i tre fattori principali considerati causa del declino organizzativo?

Il declino organizzativo è una situazione in cui si verifica una riduzione della base di risorse a disposizione dell'organizzazione.

Le cause di questo declino possono essere principalmente 3:

1. **Atrofia organizzativa:** riguarda principalmente le grandi organizzazioni che, a causa delle troppe regole e procedure formali, risultano essere sovra-burocratizzate e quindi incapaci di cogliere i cambiamenti dell'ambiente esterno.
2. **Vulnerabilità:** riguarda principalmente le piccole organizzazioni che si fanno soggiogare dai cambiamenti dell'ambiente esterno poiché incapaci di sopravvivere in quel contesto.
3. **Declino ambientale o competizione:** riguarda una riduzione delle risorse a disposizione dell'organizzazione da parte dell'ambiente esterno. Una soluzione per evitare ciò sarebbe quella di ridurre l'attività organizzativa o di cambiare ambiente di riferimento.

44. Si descrivano gli stadi del declino organizzativo

1. **Stadio della cecità:** in questo stadio si verificano dei cambiamenti interni ed esterni all'organizzazione. I problemi sono dati da un eccesso di personale, una struttura

organizzativa troppo rigida e dall'assenza di armonia. I manager non riescono a cogliere i segnali di declino. Una soluzione potrebbe essere quella di implementare dei sistemi di controllo e di monitoraggio.

2. **Stadio dell'inattività:** i leader percepiscono i segnali di declino ma li negano e li nascondono cercando di rassicurare gli stakeholder. I manager utilizzano un "approccio creativo" alla contabilità per far sembrare tutto in regola. In questo caso la soluzione sarebbe quella di **riconoscere i segnali di declino ed attuare delle attività di risposta rapide**.
3. **Stadio dell'errore:** vi sono dei gravi problemi che non possono più essere ignorati. I manager devono prendere dei seri provvedimenti ricorrendo spesso a riduzione dei costi tramite licenziamenti o tramite downsizing.
4. **Stadio della crisi:** è uno stadio di caos in cui l'unica soluzione è effettuare delle attività straordinarie.
5. **Stadio della dissoluzione:** stadio irreversibile che vede come problemi una riduzione di quota di mercato, di capitali e di reputazione. L'unica "soluzione" è quella di dismettere l'organizzazione ordinatamente cercando di creare il minore trauma possibile ai dipendenti.

45. Definire il concetto di "cultura organizzativa"

La cultura organizzativa è l'insieme di valori condivisi, opinioni, credenze all'interno di un'organizzazione, che viene insegnata a tutti i nuovi dipendenti come maniera corretta di pensare.

La cultura organizzativa si stratifica su due livelli:

- un livello superficiale rappresentato dai comportamenti osservabili e dai manufatti visibili
- Un livello più "profondo" rappresentato da valori condivisi e opinioni a livello inconscio.

La cultura organizzativa assolve due funzioni:

- **Integrazione interna:** fa capire ai membri come interagire tra di loro
- **Adattamento esterno:** come l'organizzazione svolge le proprie attività per raggiungere gli obiettivi prefissati.

46. Quali sono gli aspetti osservabili della cultura organizzativa e come possono essere utilizzati per plasmarla?

Gli aspetti osservabili della cultura organizzativa sono:

1. Riti e cerimonie: sono degli eventi organizzati per condividere e rafforzare dei valori specifici
2. Storie: racconti di eventi reali che circolano tra i dipendenti
3. Slogan: motti o mantra che sintetizzano i valori della cultura organizzativa
4. Strutture organizzative: come l'organizzazione è strutturata
5. Rapporti di potere: come il potere è distribuito all'interno dell'organizzazione
6. Sistemi di controllo: meccanismi tramite i quali l'organizzazione monitora i dipendenti

47. Illustrare le 4 tipologie di cultura organizzativa

Le culture possono essere valutate in base a due dimensioni:

1. Il livello di flessibilità/stabilità richiesta dall'ambiente
2. Il focus strategico interno/esterno

Incrociando queste due variabili otteniamo 4 tipologie diverse di cultura organizzativa:

1. **Cultura adattiva:** il focus strategico è esterno, poiché si dirige verso i cambiamenti dell'ambiente in cui l'organizzazione opera. L'ambiente è in continuo mutamento, quindi richiede un alto livello di flessibilità. L'organizzazione che adotta cultura adattiva non solo si
2. **Cultura di clan:** il focus strategico è interno, poiché riguarda gli aspetti sociali come il coordinamento e la partecipazione dei membri. Il grado di flessibilità richiesto dall'ambiente è alto, poiché quest'ultimo è in rapido cambiamento.

3. **Cultura della missione:** il focus strategico, in questo caso è esterno, poiché è incentrato sulla realizzazione degli obiettivi organizzativi (in termini di profitto, redditività, fatturato, quota di mercato). Il grado di flessibilità richiesto dall'ambiente è basso poiché quest'ultimo è per lo più stabile.
4. **Cultura burocratica:** il focus strategico è interno, infatti fa riferimento alle norme e ai meccanismi formali capaci di rendere il processo produttivo efficiente. L'ambiente è stabile quindi non è richiesta particolare flessibilità.

48. Descrivere le relazioni che vi possono essere tra la cultura organizzativa e le performance aziendali

La **coesione organizzativa** è la misura in cui i membri condividono i valori della cultura aziendale. Se la coesione organizzativa è alta, vi è un vasto consenso, ma al contempo è un fattore di forte resistenza al cambiamento; al contrario, se la coesione organizzativa è bassa, la cultura è debole ma anche più flessibile.

Per descrivere le relazioni che vi possono essere tra cultura organizzativa e performance aziendali dobbiamo introdurre due dimensioni:

1. **Attenzione alla performance aziendale**
2. **Attenzione ai valori culturali**

Incrociano queste due variabili otterremo 4 quadranti:

- **quadrante A:** performance alta ma attenzione ai valori culturali bassa -> vengono raggiunti gli obiettivi di performance ma non si dà importanza alla cultura. L'organizzazione è destinata a fallire nel lungo termine poiché manca la cultura che fa da "collante". Potrebbe addirittura crearsi una cultura tossica.
- **Quadrante B:** performance alta e attenzione ai valori culturali alta -> vengono raggiunti gli obiettivi di performance e si dà attenzione ai valori culturali. Questo quadrante rappresenta la c.d. cultura ad alte prestazioni, formata quindi da valori condivisibili ma allo stesso tempo flessibili che possano coinvolgere e responsabilizzare i dipendenti.
- **Quadrante C:** performance bassa e attenzione ai valori culturali bassa -> il management non raggiunge buoni livelli di prestazioni e non dà importanza ai valori culturali. Proprio per questo la sopravvivenza nel lungo periodo è molto difficile.
- **Quadrante D:** performance bassa ma alti valori culturali -> nonostante il manager dia importanza ai valori culturali, non vengono raggiunti gli obiettivi di performance e quindi la situazione non è ottimale.

49. Illustrare le differenze tra controllo decentralizzato e controllo gerarchico

Controllo generalizzato e controllo gerarchico rappresentano due filosofie della cultura organizzativa.

Il **controllo gerarchico** si basa sul monitoraggio e la modifica del comportamento dei dipendenti basandosi su norme, regole, gerarchia, sistemi di incentivi e altri meccanismi formali. In questo caso anche la tecnologia viene utilizzata come strumento di controllo. La cultura organizzativa risulta essere molto forte.

Il **controllo generalizzato** è invece basato su valori culturali, opinioni e credenze condivise dai dipendenti. Si basa inoltre sulla fiducia e sul coinvolgimento dei dipendenti per permettere l'allineamento delle azioni verso degli obiettivi condivisi.

50. Quali sono i tre tipi di cambiamento che l'ambiente impone?

L'ambiente può imporre tre diversi tipi di cambiamento:

1. **Cambiamento occasionale:** è una tipologia di cambiamento che si verifica di quando in quando ed è gestibile attraverso innovazioni tecniche, strutturali o di prodotto.
2. **Cambiamento continuo:** si verifica più frequentemente in risposta ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Si gestisce tramite un flusso creativo continuo da parte degli addetti in ricerca e sviluppo.
3. **Cambiamento e innovazioni radicali:** le innovazioni radicali sostituiscono completamente la tecnologia esistente tramite l'applicazione di un nuovo standard tecnologico.

51. Perché un cambiamento venga realizzato con successo quali sono gli elementi che devono manifestarsi nell'organizzazione?

Gli elementi per un cambiamento di successo sono:

- **Idea:** riguarda un nuovo prodotto, processo o servizio, o comunque un nuovo modo di fare le cose;
- **Bisogno:** nasce dall'esigenza di cambiamento nel caso in cui le prestazioni effettive non coincidono con le prestazioni desiderate;
- **Decisione da adottare:** riguarda l'alternativa su cui ricade la scelta dei manager;
- **Implementazione:** rappresentata dal vero e proprio utilizzo della nuova idea;
- **Risorse:** capitali e risorse umane necessarie per sviluppare una nuova idea e promuovere il cambiamento.

52. Dopo aver dato una definizione di cambiamento tecnologico, si descriva l'approccio ambidestro

Il cambiamento tecnologico è rappresentato da un'innovazione di natura tecnica o scientifica che riguarda beni, servizi o processi di un'organizzazione.

L'approccio ambidestro incoraggia sia l'**esplorazione creativa di nuove idee** (con metodo organico), sia lo **sfruttamento efficiente di nuove idee**.

L'approccio ambidestro può essere mantenuto tramite alcune tecniche:

1. **Strutture mutevoli:** sono delle strutture organiche che vengono create nei momenti in cui vi è esigenza di avviare nuove idee;
2. **Unità creative:** sono delle unità di staff incaricate di creare nuove idee che verranno poi utilizzate da tutte le altre unità;
3. **Venture team:** sono dei team a cui vengono assegnati luoghi di lavoro esterni all'organizzazione per sviluppare nuove idee senza sottostare alle procedure organizzative;
4. **Imprenditorialità aziendale interna:** mira allo sviluppo di una mentalità imprenditoriale orientata all'innovazione e al cambiamento.

53. Dopo aver definito le innovazioni di prodotto, si descriva il modello di coordinamento orizzontale.

Le innovazioni di prodotto fanno riferimento a un cambiamento tecnologico di beni o servizi di un'organizzazione che possa portare ad un miglioramento per il cliente.

Il modello di coordinamento orizzontale presuppone 3 aspetti fondamentali:

1. **La specializzazione dei dipendenti all'interno delle tre aree chiave:** gli addetti di R&S, marketing e produzione devono essere molto competenti.
2. **Ruoli di confine:** è importante la presenza di numerosi ruoli di confine in modo tale da favorire la comunicazione e lo scambio di informazioni tra l'interno dell'organizzazione e l'ambiente esterno;
3. **Alto livello di coordinamento tra le unità organizzative chiave:** R&S, Mktg e produzione devono essere altamente coordinate e devono scambiarsi informazioni in modo omnidirezionale.

La decisione di lancio di un nuovo prodotto è congiunta tra le tre aree organizzative chiave.

54. Dopo aver definito le innovazioni di strategia e struttura, si descriva il modello di coordinamento orizzontale

Le innovazioni di strategia e di struttura sono necessarie di tanto in tanto per far sì che l'organizzazione si adatti ai cambiamenti di un ambiente dinamico.

L'approccio confronta i cambiamenti gestionali con le innovazioni tecniche.

Le **innovazioni gestionali** sono mirate a modificare processi, strutture e strategie di un'organizzazione per promuovere il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Le innovazioni gestionali hanno un processo di sviluppo interno diverso dalle innovazioni tecnologiche, sono prodotte dai cambiamenti dell'ambiente esterno e sono meno frequenti delle innovazioni di prodotto o di processo.

54. Dopo aver definito le innovazioni culturali, illustrare le tecniche che si possono adottare per cambiare la cultura aziendale

Le innovazioni culturali sono molto complicate da gestire poiché riguardano cambiamenti di valori condivisi e opinioni, e mettono in discussione i valori fondamentali su cui si basa l'organizzazione.

Le innovazioni culturali sono spinte principalmente da 3 forze:

1. **La necessità di maggiore coordinamento orizzontale** e collaborazione tra dipendenti e unità;
2. La **necessità di diversità** all'interno dell'organizzazione
3. La **necessità di maggiore apprendimento e adattamento**

La tecnica più utilizzata per adottare dei cambiamenti culturali è quella dello **sviluppo organizzativo (OD)** che si focalizza sugli aspetti umani e sociali dell'organizzazione, tramite l'utilizzo della scienza del comportamento.

Le tecniche più diffuse riguardano:

- **l'intervento sui grandi gruppi:** dipendenti di ogni parte dell'organizzazione vengono riuniti in un ambiente esterno all'organizzazione stessa per discutere del cambiamento;
- Il **team building:** si considera che le persone che lavorano insieme possano lavorare come in un gruppo e riunirsi tra loro per promuovere cambiamenti e innovazioni;
- Le **attività inter-funzionali:** rappresentanti di varie unità organizzativa si riuniscono in un luogo esterno e neutrale per portare a galla i vari problemi e formulare delle soluzioni condivise.

56. Definire il processo decisionale e i tipi di decisioni che i manager possono adottare

Il processo decisionale è un processo di identificazione e risoluzione di un problema.

Le decisioni organizzative possono essere di due tipi:

- **decisioni programmate:** ripetitive e ben definite, presentano delle procedure di risoluzione poiché già state utilizzate per risolvere un problema passato;
- **Decisioni non programmate:** sono nuove e non ben definite, infatti non esistono procedure per la risoluzione dato che il problema in questione è nuovo.

57. Si descriva il metodo ideale, suggerito dall'approccio razionale, secondo il quale i singoli manager dovrebbero prendere decisioni

I singoli manager possono prendere le decisioni tramite un approccio razionale o tramite il c.d. **approccio della razionalità limitata**.

L'approccio razionale suggerisce una sequenza di fasi che il manager dovrebbe seguire per prendere le decisioni (8 fasi):

1. Monitorare l'ambiente
2. Definire il problema
3. Specificare gli obiettivi
4. Diagnosticare il problema
5. Sviluppare soluzioni alternative
6. Valutare le alternative
7. Scegliere l'alternativa migliore
8. Realizzare l'alternativa scelta

58. Illustrare le trappole cognitive che possono influenzare il processo decisionale

Le trappole cognitive sono degli errori di giudizio che i manager potrebbero commettere in quanto esseri umani, che inducono a scelte sbagliate.

Tra le più comuni abbiamo:

1. **Analisi superficiale:** basarsi sulla prima impressione che può fungere da ancora per i successivi giudizi
2. **Eccessiva sicurezza di sé dei manager:** problematica soprattutto nei casi in cui vadano prese delle decisioni rischiose
3. **Eccessiva emotività:** le emozioni nel processo decisionale possono far prendere scelte sbagliate
4. **Distorsione cognitiva:** vedere solo ciò che si vuole vedere e non considerare le opinioni discordi alla propria
5. **Persistere nell'errore**
6. **Pensiero di gruppo:** individui appartenenti ad uno stesso gruppo tendono ad avere un pensiero uniforme
7. **Avversione alle perdite:** diamo più peso alle privazioni che ai successi

59. Si descrivono i principali approcci al processo decisionale organizzativo

I principali approcci del processo decisionale organizzativo sono tre:

1. **Approccio delle scienze manageriali**
2. **Modello di Carnegie**
3. **Modello del processo decisionale incrementale**

L'approccio delle **scienze manageriali** è il corrispettivo dell'approccio razionale per i singoli manager. Esso infatti suggerisce delle fasi ben precise da seguire per prendere le decisioni.

Ha come vantaggio il fatto di essere un metodo molto veloce, capace di gestire anche le situazioni in cui abbiamo tante variabili esplicite, ma di contro, basandosi esclusivamente su dati quantitativi, non è capace di trasmettere conoscenza tacita.

Nel **modello di Carnegie** invece le decisioni non vengono prese da un singolo individuo, bensì da una **coalizione di manager**, ovvero delle alleanze temporanee composte dai manager delle varie unità organizzative.

Le coalizioni nascono principalmente per due motivi:

- in primis perché i vari manager potrebbero avere problemi diversi con priorità diverse e alternative di scelta diverse
- Ma anche perché i manager si trovano a lavorare in contesti che presentano limiti cognitivi e di tempo, e quindi non dispongono di tutte le risorse necessarie per delineare sufficientemente il problema

Con il modello di Carnegie le soluzioni trovate sono solo **soddisfacenti** per tutti i manager che compongono la coalizione, ma non sono ovviamente ottimali.

Il **metodo del processo incrementale** invece è un modello per prove ed errori, suddivisibile in 3 fasi principali:

1. **Identificazione:** si suddivide a sua volta nella fase del riconoscimento e della diagnosi.
2. **Sviluppo:** in questa fase vengono formulate le alternative risolutive in due modi: tramite ricerca di soluzioni in repertorio nei casi di problemi che si erano già presentati, oppure tramite progettazione di nuove soluzioni per nuovi problemi
3. **Selezione:** in questa fase vengono valutate le alternative di scelta fino ad arrivare ad una soluzione. Ciò può avvenire tramite il giudizio della selezione da parte di un singolo manager che si basa sulla propria esperienza, tramite l'analisi sistematica delle alternative di scelta, oppure tramite la negoiazione e il dialogo per arrivare alla scelta giusta.

60. Si descrivono gli approcci del processo decisionale organizzativo per affrontare situazioni di incertezza e complessità

Nei casi di incertezza e complessità gli approcci da utilizzare sono due:

1. **Combinazione del metodo del processo incrementale e del modello di Carnegie**
2. **Metodo del contenitore dei rifiuti**

La **combinazione del metodo del processo incrementale e del modello di Carnegie** segue le fasi descritte dal processo incrementale per prove ed errori e verificare l'efficacia delle soluzioni, ma al contempo crea delle coalizioni di manager come per il modello di Carnegie per trovare un accordo sul problema.

Il **modello del contenitore di rifiuti** invece viene sviluppato per descrivere il funzionamento delle c.d. **anarchie organizzate**, ovvero delle organizzazioni che si trovano ad operare in particolari contesti di incertezza e complessità ambientale.

La peculiarità di questo metodo è che non vi sono delle fasi da seguire per arrivare ad una decisione, bensì la soluzione è il risultato di alcuni flussi indipendenti:

- **Problemi:** nascono nel momento in cui prestazioni attese e prestazioni effettive non coincidono
- **Soluzioni potenziali:** sono le idee proposte per risolvere il problema
- **Partecipanti:** i vari dipendenti che propongono varie soluzioni
- **Opportunità di scelta:** le circostanze in cui l'organizzazione prende le decisioni.

L'organizzazione viene quindi paragonata ad un grande contenitore di rifiuti: quando un problema e una soluzione si incontrano casualmente in un punto di esso, il problema può essere risolto.

Vi sono quindi 4 conseguenze:

1. ***Alcune scelte posso non risolvere il problema***
2. ***Le soluzioni possono essere proposte anche senza un problema di riferimento***
3. ***Alcuni problemi possono rimanere irrisolti***
4. ***Alcuni problemi trovano una soluzione***

61. Si descriva il modello contingente per il processo decisionale

Il modello contingente per il processo decisionale viene utilizzato nei casi di estrema incertezza e complessità dell'ambiente esterno.

Tramite questo modello si riesce a trovare il modello decisionale più adatto da applicare alle singole contingenze.

Esso si basa su due variabili organizzative:

1. Il **consenso sui problemi**, che può essere un totale accordo (e quindi bassa incertezza) o un totale disaccordo (alta incertezza);
2. La **conoscenza tecnica delle soluzioni**, se è alta vi è bassa incertezza e viceversa.

Andando ad incrociare queste due variabili otterremo 4 caselle e per ognuna delle quali ci sarà un modello decisionale più consono da applicare.

1. Nella casella che presenta un alto consenso sui problemi e un alta conoscenza delle soluzioni, i manager concordano sui problemi, hanno le stesse priorità e si conoscono le decisioni da adottare, quindi l'approccio più consono da utilizzare è il **modello delle scienze manageriali**, poiché vengono utilizzate delle procedure razionali per risolvere il problema;
2. Nella casella che presenta basso consenso sui problemi ma alta conoscenza tecnica delle soluzioni, i manager non concordano sul problema ed è quindi necessaria una certa dose di negoziazione. Le conoscenze tecniche ci sono e quindi è utile applicare il **modello di carnegie** per formare delle coalizioni e attuare dialogo e negoziazione tra i manager
3. Nella casella che presenta alto consenso sui problemi ma bassa conoscenza tecnica delle soluzioni, il modello più utile da utilizzare è quello del **processo decisionale incrementale**, poiché bisogna procedere a tentativi, per prove ed errori.
4. Nella casella che presenta basso consenso sui problemi e bassa conoscenza delle soluzioni invece vi è grande incertezza. Andremo quindi ad utilizzare o la **combinazione del metodo**

del processo incrementale con il modello di Carnegie, oppure il metodo del contenitore di rifiuti.

62. Quali sono le fonti del conflitto intergruppo?

Il conflitto intergruppo è un comportamento tra gruppi di un'organizzazione che si verifica quando un individuo si sente appartenente ad un gruppo e ha la percezione che gli altri gruppi possano ostacolarlo al raggiungimento dei propri obiettivi.

I tre elementi che caratterizzano il conflitto intergruppo sono:

1. Il senso di appartenenza di un individuo ad un gruppo
2. La presenza di differenze osservabili tra gruppi
3. La frustrazione, intesa come impossibilità di un gruppo di raggiungere i gli obiettivi fissati se un altro gruppo ha raggiunto i propri

Le fonti del conflitto intergruppo sono:

1. **Incompatibilità degli obiettivi:** il raggiungimento degli obiettivi di un'unità interferisce con il raggiungimento degli obiettivi di un'altra unità.
2. **Differenziazione:** riguarda le diversità a livello emotivo e cognitivo dei manager delle varie unità organizzative.
3. **Interdipendenza dei compiti:** se due o più unità organizzative dipendono da altre per quanto riguarda risorse o informazioni, esse sono in interdipendenza. All'aumentare dell'interdipendenza generalmente aumenta il conflitto intergruppo.
4. **Risorse limitate:** un'organizzazione ha delle risorse limitate che gli alti dirigenti devono dividere tra le varie unità organizzative.

63. Dopo aver dato una definizione di potere, illustrare le varie tipologie di potere

Il potere è la capacità di un individuo o di un'unità all'interno di un'organizzazione di influenzare le persone per ottenere i risultati desiderati.

Esso può essere esercitato in verticale o in orizzontale.

Le tipologie di potere possono essere:

- **hard power individuale:** è il potere che deriva dalla posizione ricoperta dall'individuo
- **Soft power individuale:** è il potere che deriva da determinate competenze o conoscenze appartenenti all'individuo.

Vi sono diversi tipi di potere:

1. **Potere legittimo:** deriva dalla posizione formale ricoperta dall'individuo ed è riconosciuto da tutti i membri dell'organizzazione.
2. **Potere di ricompensa:** è il potere di elargire ricompense o incentivi.
3. **Potere coercitivo:** è il potere di punire.
4. **Potere della competenza:** è il potere che deriva da una particolare competenza posseduta dall'individuo sui compiti da svolgere.
5. **Potere di riferimento:** deriva da caratteristiche personali dei manager che vengono quindi imitati dagli altri dipendenti.

64. Quali sono le principali fonti di potere verticale?

Le principali fonti di potere verticale sono:

- **posizione formale:** è il potere che viene attribuito dalla posizione che un individuo ricopre. Esso viene riconosciuto da tutti i membri dell'organizzazione proprio in virtù della posizione formale ricoperta dall'individuo.
- **Risorse:** le organizzazioni hanno a disposizione delle risorse limitate che gli alti dirigenti devono distribuire alle varie unità organizzative creando quindi un rapporto di dipendenza che è sinonimo di "potere".

- **Controllo delle informazioni:** chi possiede più informazioni, essendo queste una risorsa primaria per le organizzazioni, ha più potere, poiché può influenzare le decisioni.
- **Centralità della rete:** essere in un nodo centrale dell'organizzazione significa trovarsi in una posizione cruciale per il successo dell'azienda.

65. Quali sono le principali fonti di potere orizzontale?

Il potere orizzontale riguarda i rapporti tra le varie posizioni e unità all'interno di un'organizzazione.

Il potere orizzontale non è visibile oggettivamente dall'organigramma, quindi per spiegarlo bisogna fare ricorso alle c.d. **contingenze strategiche**. Secondo le contingenze strategiche infatti, le unità indispensabili che servono per gestire le questioni chiave hanno sempre più potere rispetto alle altre.

Le fonti di potere orizzontale sono:

- **Dipendenza:** è il potere di avere qualcosa che gli altri vogliono
- **Risorse finanziarie:** le unità che apportano più risorse finanziarie all'organizzazione hanno un potere maggiore
- **Centralità:** le unità che si trovano in una posizione cruciale per l'organizzazione hanno più potere poiché danno un maggiore contributo
- **Non sostituibilità:** le unità che svolgono dei compiti specifici e che sono difficili da sostituire hanno più potere rispetto alle altre unità
- **Fronteggiare l'incertezza:** le unità che riescono a far fronte all'incertezza hanno ovviamente più potere.