

## Le tipologie di strutture organizzative

Prof. Andrea Lanza – 07/11/2023- Autori: Ricco, Vladasel - Revisionatori: Vladasel, Ricco

---

### Informazioni sul corso

Il 21 novembre ci sarà il convegno con il dottor Vitaliano De Salazar, commissario straordinario dell'Azienda ospedaliera di Cosenza, mentre ancora da definire è l'incontro con il Dott. Pellegrino Mancini, dirigente coordinatore presso il centro trapianti di Reggio Calabria.

L'esame si terrà il 19 dicembre e durerà 30/40 minuti; il prof consiglia fortemente di studiare le sue slide.

Infine, a fine corso sarà fatta un'esercitazione di dieci domande, tra le quali verranno scelte le due che usciranno all'esame.

Ad oggi sono presenti due approcci diversi all'imprenditorialità:

- La **grande imprenditoria**, proiettata a livello globale, che dispone di ingenti risorse;
- La **micro-imprenditoria**, che dà priorità alla territorialità;

Quest'ultima è sempre più applicata alla sanità, con l'assistenza domiciliare, e alle aziende più in generale, con gli influencer, i quali sono in grado di ridurre le distanze tra i produttori ed i clienti. Gli influencer rappresentano un elemento intermedio al di fuori del processo stesso di produzione; nel mondo delle sneakers e degli smartphones, ormai diventati status symbol, questi personaggi sono particolarmente influenti e riescono ad indurre i consumatori a fare a gara per conquistare l'ultimo prodotto uscito, fino ad arrivare a bivaccare per giorni davanti le saracinesche dei negozi, come nel caso dei prodotti Apple.

Un altro esempio è la Nike, che ha creato un'app in cui è possibile ideare nuovi design per le sue scarpe; colui che riceve più like dagli altri utenti ottiene la possibilità di acquistare costosissime ed esclusive sneakers appena lanciate sul mercato.

Ogni azienda decide su quale dimensione svilupparsi, una scelta non definitiva che può cambiare nel tempo, come nel caso di "Diesel", che, da un fatturato di appena 20.000€, è riuscita a ottenere un ricavato di 2 miliardi di euro l'anno. Inoltre, va sottolineato che è impossibile affermare che un approccio, tra imprenditoria territoriale o globale, sia in assoluto migliore dell'altro; esiste solo ciò che è più adatto per ogni singola azienda.

Un ulteriore approccio all'imprenditoria è quello "ambidextrous", capace di sfruttare gli aspetti positivi sia delle grandi (rigida gerarchia, trasparenza, etc...) che delle piccole organizzazioni (flessibilità, reattività, possibilità di agire al di fuori di una catena gerarchica formale, etc...).

Dal web: *"L'organizzazione ambidestra si caratterizza per la capacità di essere efficienti nella gestione del business di oggi e contemporaneamente adattabili per far fronte alle mutevoli esigenze di domani. Proprio come essere ambidestri significa essere in grado di usare allo stesso modo sia la mano sinistra che quella destra, in ambito di management si traduce nell'utilizzo sia di tecniche di esplorazione che di ottimizzazione per avere successo. Quindi, si è in grado contemporaneamente di sfruttare le capacità esistenti (exploitation) e di esplorare opportunità nuove (exploration), riuscendo a governare durevolmente efficienza e innovazione".*

Un'organizzazione, per essere appropriata, deve tener conto delle dimensioni aziendali e dei fattori contingenti o strutturali, come il contesto geografico e infrastrutturale, il tipo di popolazione prevalente, la mobilità dei residenti o, in ambito sanitario, la tipologia di patologia più diffusa. Inoltre, è importante che l'organizzazione sia reattiva, proattiva e flessibile in modo tale da essere capace di rispondere ai cambiamenti dei fattori strutturali. Se vi sono queste tre caratteristiche, si può dire che l'azienda è dotata di *dynamic mobility* (capacità di cambiare i propri "geni", in riferimento al silenziamento o all'attivazione che avviene nell'espressione genica) e sarà in grado, quindi, di confutare il ciclo vitale delle aziende, che vede quest'ultime in declino dopo circa trent'anni di attività.

Inoltre, un'azienda necessita di seguire una strategia, che non può essere affidata al caso ma a una persona con abilità organizzative di alto livello, capace di valutare la concorrenza, la progettazione, la gerarchia, la distribuzione di competenze e risorse, la base-line delle performance attese e il rispetto di quest'ultima.

Il dimensionamento delle aziende, che siano grandi o piccole, la loro efficienza a livello territoriale o su scala più ampia, e la presenza di competenze sia nel macro che nel micro non sono elementi casuali, ma dipendono dalla strategia definita dall'azienda stessa. Procedere senza una chiara strategia non è possibile, poiché l'organizzazione deve essere al servizio di questa.

Le grandi aziende procedono all'acquisizione di imprese più piccole, tuttavia, tale pratica non rappresenta una problematica, a condizione che nel mercato continuino a emergere nuove start-up. Questa dinamica si configura come un'opzione ideale.

Ma cosa rappresenta, nel complesso, un'**opzione**? Si tratta di un contratto che può essere tradotto come: "Sto effettuando una scommessa; se trovo vantaggioso farlo, eserciterò l'opzione, altrimenti no. Con un investimento di 5000 euro, posso acquisire un'opzione che mi conferisce il diritto di acquistare da te a 20 milioni se il valore del bene si attesta al di sopra di tale cifra, altrimenti l'acquisto avverrà a valore di mercato".

*"Un'opzione è uno strumento finanziario che offre il diritto (ma non l'obbligo) di acquistare o vendere un bene a un prezzo prestabilito in un periodo di tempo predeterminato. Ha forma di contratto tra un venditore e un acquirente. Il prezzo al quale l'acquirente può esercitare l'opzione è chiamato prezzo di esercizio."*

Di conseguenza, risulta vantaggioso investire per ottenere un'opzione poiché si può ottenere sia un guadagno supplementare rispetto ai 5000 euro iniziali sia un risparmio.

Nella teoria della strategia, ciò rientra nella categoria delle opzioni reali, con l'obiettivo di diversificare le attività in un settore specifico. Evitare di entrare in un determinato settore potrebbe comportare penalizzazioni, poiché si corre il rischio di essere esclusi dal mercato.

Qual è l'opzione strategica nel caso di queste macro-aziende? Dal punto di vista strategico, acquistare una start-up ad un determinato prezzo è più conveniente che restare fuori dal mercato. Ad esempio, se un'azienda automobilistica ha trascurato gli investimenti nel settore dei veicoli elettrici e della ricarica veloce, ora potrebbe trovarsi in una posizione svantaggiata. Acquistare una start-up in questo settore, anche ad un costo iniziale elevato, può essere meno oneroso rispetto alle conseguenze di rimanere esclusi da un mercato in crescita, dove le tecnologie e le preferenze dei consumatori stanno cambiando rapidamente.

Nel caso della farmacogenomica, è una pratica comune per le grandi case farmaceutiche acquisire i diritti di copyright sulle tesi dei giovani laureandi. Questo approccio consente alle grandi aziende di utilizzare gli studi e le ricerche condotte dai giovani ricercatori per lo sviluppo e la commercializzazione di nuovi farmaci. Questa opzione strategica offre alle aziende accesso a

conoscenze e competenze fresche, consentendo loro di rimanere competitive nel campo della ricerca farmaceutica e di adattarsi alle nuove scoperte scientifiche.

L'acquisizione dei diritti sulle tecnologie rappresenta spesso una strategia adottata dalle grandi aziende per evitare di rimanere escluse da sviluppi e innovazioni cruciali nel mercato. Tuttavia, è importante notare che questo approccio si può rivelare impossibile per le piccole aziende, poiché spesso hanno risorse finanziarie limitate per competere con le offerte delle multinazionali.

La storia tecnologica ci insegna che è difficile prevedere correttamente la direzione che prenderà il futuro, e questo rende le decisioni aziendali e gli investimenti un'impresa complessa, specialmente in presenza dei monopolisti, che possono sfruttare il loro potere economico nei contesti in cui la regolamentazione e il controllo delle pratiche commerciali sono limitati. Nei contesti democratici, le leggi possono contribuire a mitigare l'abuso delle risorse finanziarie, mentre in quelli dittatoriali, queste limitazioni possono essere meno efficaci.

### **Il dilemma del prigioniero**

Il dilemma del prigioniero è un concetto chiave nella game theory e nelle scienze sociali. In questo scenario, due individui sono accusati di un reato ed i poliziotti dicono ad entrambi di non avere prove della loro colpevolezza ma colui che confesserà verrà rilasciato mentre l'altro andrà in carcere; gli accusati devono, quindi, decidere se confessare o tacere. Le scelte possibili portano a diversi esiti, e la situazione mette in luce la complessità delle decisioni strategiche. Il dilemma del prigioniero evidenzia come, in certi contesti, la scelta razionale per un individuo potrebbe essere quella di tradire l'altro, anche se ciò può portare a risultati subottimali per entrambi. La logica di massimizzare il proprio interesse personale può portare a una situazione in cui entrambi gli individui subiscono danni maggiori rispetto a una cooperazione reciproca.

Se uno dei due accusati non si fida dell'altro, allora la scelta più conveniente è confessare anche se non si ha commesso il crimine perché l'altro sospettato potrebbe confessare per primo ed essere rilasciato senza accuse. Si entra nella logica del "think forward and act retrospectively", cioè "pensa avanti e agisci retrospettivamente". L'idea che in certe situazioni confessare, anche se innocenti, possa essere la scelta più "razionale" dal punto di vista di minimizzazione del danno è un elemento intrigante e controverso. Illustra come, in alcune circostanze, il sistema giuridico possa spingere gli individui verso scelte che vanno contro il loro interesse a lungo termine, creando una sorta di "perversione" del processo decisionale.

L'evoluzione delle organizzazioni è intrinsecamente legata al comportamento organizzativo che adottano. Alcuni comportamenti sono orientati verso ideali di valore collettivo, contribuendo all'organizzazione stessa e generando interesse. D'altra parte, alcune organizzazioni diventano veicoli per obiettivi personali e strategie individuali, trasformandosi in strumenti per la realizzazione di benefici personali.

Nel contemplare lo sviluppo di un'organizzazione, è imperativo interrogarsi sulla sua finalità, sulla strategia adottata e sulla sua struttura complessiva. La chiave per il successo di un'azienda risiede nel comprendere l'organizzazione come veicolo per realizzare un determinato progetto, identificando il ruolo che svolge nell'ambito di un territorio, la sua popolarità e il grado di individualismo che incorpora.

In particolare, le aziende che mantengono un approccio non burocratico, territoriale e individualistico rischiano di rimanere poco strutturate e non codificate. La mancanza di una solida base organizzativa può limitarne la crescita e renderle fragili. La dimensione ridotta di tali aziende può derivare dalla mancanza di dinamiche specifiche o di adeguate comodità.

La fragilità di un'azienda è fortemente influenzata dalle dinamiche delle sue strutture apicali e dei vertici decisionali. La capacità di tali figure di rispettare e applicare regole, nonché di ponderare le decisioni nell'interesse dell'organizzazione, diventa determinante per il suo valore complessivo. Pertanto, affinché un'organizzazione cresca e prosperi, è essenziale investire nella formazione e nella codificazione delle pratiche organizzative, assicurando un approccio che favorisca la crescita sostenibile e la resilienza nel tempo.

Un aspetto cruciale nel ciclo di vita delle organizzazioni è rappresentato dal momento in cui si considera l'opportunità di quotarsi in borsa. Mentre è vero che alcune aziende, come la Ferrari, hanno scelto di non quotarsi, molte altre, soprattutto in Italia, hanno optato per una quotazione tardiva, spesso con l'obiettivo di estrarre valore, come nel caso della Fiat.

Questo fenomeno evidenzia la necessità di risorse per lo sviluppo aziendale e porta a domandarsi se debba essere accettato un indebitamento costante, quando vi è l'opzione di accedere al mercato azionario coinvolgendo numerosi piccoli azionisti disposti a scommettere sulle prospettive dell'azienda. In questo contesto, il rischio non risiede necessariamente nel prestito o nell'indebitamento, ma piuttosto nella trasformazione degli individui in piccoli proprietari dell'azienda.

L'evoluzione delle organizzazioni verso una modalità prevalentemente burocratica può essere interpretata come una formalizzazione del lavoro. Tale formalizzazione è spesso una risposta alla crescita dell'azienda e alla sua espansione in diversi mercati, o alla volontà di ampliare la gamma di prodotti in un settore altamente specializzato. La diversificazione, in questo contesto, non è sempre correlata; un'azienda potrebbe, ad esempio, operare in settori diversi, come quello dell'elettronica, delle assicurazioni e del nucleare.

La differenza tra le imprese risiede nelle economie di scala e nelle cosiddette "scope economies". Le economie di scala riguardano la produzione di diverse linee di prodotti nello stesso stabilimento, sfruttando le stesse risorse per la produzione, il mercato e l'approvvigionamento di materie prime. Le scope economiche, invece, coinvolgono la produzione di prodotti diversificati in stabilimenti vicini, condividendo le prime fasi di produzione e le risorse di mercato. Questa strategia consente un utilizzo efficiente delle risorse aziendali e favorisce la sinergia tra diverse attività.

La questione della burocratizzazione organizzativa riveste un'importanza cruciale poiché è strettamente legata all'istituzionalizzazione dei processi organizzativi. Sebbene l'istituzionalizzazione offra una struttura chiara e coerente per le operazioni, può presentare rischi significativi. Immaginate di dover disegnare un'organizzazione su un foglio bianco, un compito simile a quando una casa automobilistica progetta nuovi modelli. Esistono parametri da rispettare, come leggerezza, materiali, riempimento, coefficienti e cicli. Tuttavia, la vera valutazione del successo avviene solo attraverso i dati di vendita; è il risultato che determina il successo in un dato contesto.

Dal punto di vista della polarizzazione, la sfida consiste nel muoversi verso i processi neo-istituzionali. Tre casi esempio sono:

- tra il 1946 e il 1948, durante la prima stesura della Costituzione, periodo in cui si doveva delineare uno Stato;
- negli anni '70, durante la progettazione delle regioni, in cui si doveva stabilire la struttura regionale, considerando anche l'esistenza pregressa di regioni politiche e amministrative;
- nel mondo del vino, con la stesura dei disciplinari di evoluzione, come i DOC, i DOCG e gli IGT nel 1963 e successivamente nel 1992.

Si tratta di creare qualcosa che prima non esisteva, come quando si acquisisce un terreno per costruire una casa. L'architetto, a cui vengono fornite alcune direttive, deve poi disegnare,

prendendo in considerazione aspetti funzionali come pianta, tubature, esposizione e così via. Successivamente, l'attenzione si sposta all'estetica, fondendo l'estetica con la funzionalità.

Certamente, è evidente che all'interno di un'organizzazione fortemente burocratica emergono dinamiche in cui la componente di credibilità assume un ruolo chiave. Esemplicativo è il caso della produzione di birra, un settore che ha subito notevoli cambiamenti negli ultimi trent'anni.

In passato, il panorama della birra era piuttosto limitato, con un numero fisso di marchi stranieri e italiani. Le birre erano suddivise tra le grandi birrerie e i birrifici regionali, ognuno con le proprie peculiarità. Le proporzioni tra i componenti delle miscele erano basate su parametri elettronici, senza particolari preoccupazioni per il gusto, come avviene per le birre inglesi e tedesche. Con l'avvento dell'industria dei microbirrifici, si è verificata un'esplosione di diversità nel settore, rendendo difficile contare il numero di etichette di birra disponibili oggi. Questo fenomeno è alimentato da individui che, grazie alla loro ricetta, si avvalgono di aziende per produrre piccole quantità di birra. Con l'etichettatura fatta in casa e la registrazione informale, questi diventano piccoli produttori di birra senza la necessità di un impianto di produzione su larga scala.

Questa transizione evidenzia l'aspetto creativo e informale della produzione di birra, che si allontana dalla rigidità burocratica ed industriale. La birra, diversamente dal vino, è stata plasmata da una cultura che ha favorito la produzione locale.

La nascita dei microbirrifici rappresenta un fenomeno significativo, poiché individui con una passione per la birra possono sperimentare e produrre senza dover affrontare gli oneri di un grande impianto di produzione. Tuttavia, l'esplosione di varietà ha anche portato a sfide in termini di etichettatura e classificazione delle birre. Questo esempio sottolinea l'importanza di mantenere un equilibrio tra la creatività e l'informalità nella produzione di birra, senza perdere di vista le sfide che derivano da una crescente burocratizzazione.

Quando le grandi aziende, come Barking e Indiana Media, hanno tentato di penetrare con il loro potere nel settore dei birrifici su scala ridotta, quest'ultimi hanno fatto fronte comune, arrivando a creare un movimento sociale, e le hanno respinte.

Il microbirrificio, come fenomeno culturale popolare, si distingue per il rispetto delle tradizioni locali, del luppolo, del motto, dell'autenticità e delle tempistiche, e si configura come un'alternativa non industriale alla produzione su larga scala. Questo ha scatenato una protesta popolare, documentata anche nella letteratura sociologica, che ha identificato le microbirrerie come un movimento quasi politico e sociale.

La credibilità gioca un ruolo cruciale in questo scenario, poiché nonostante l'eccellenza di alcune grandi aziende, le emissioni artigianali, come la San Samuel Islands, provenienti da zone meno conosciute, mantengono la loro autenticità.

La segmentazione tra piccole, medie e grandi aziende birrarie sembra seguire un equilibrio quasi politico, con implicazioni di rappresentatività sociale. La credibilità e la responsabilità si collocano su un piano sociale, rappresentando una sorta di "great extension" che si applica in modo esclusivo. Mentre ci sono vantaggi nell'approcciarsi in modo estensivo ai consumatori, è fondamentale capire che, nel nostro punto di vista, la chiave è comprendere la direzione verso cui ci stiamo espandendo. L'istituzionalizzazione e la formalizzazione, pur portando a standardizzazione ed efficienza, rischiano di snaturare l'originaria informale spontaneità. Questo è particolarmente importante in quanto il passaggio a pratiche più burocratiche richiede una costante verifica e misurazione della performance, argomento che verrà approfondito nella prossima settimana.