UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Organizzazione Aziendale

Prima Unità Didattica/1:

Introduzione all'Organizzazione Aziendale

Organizzazione, Efficacia e Obiettivi Strategici

Le strutture organizzative

Introduzione all'organizzazione

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

Che cos'è un'organizzazione?

❖ Definizione

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

Tipi di organizzazione

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

- **Aziende con scopo di lucro:**
  le attività dei manager sono dirette verso la generazione dei profitti per l'azienda.

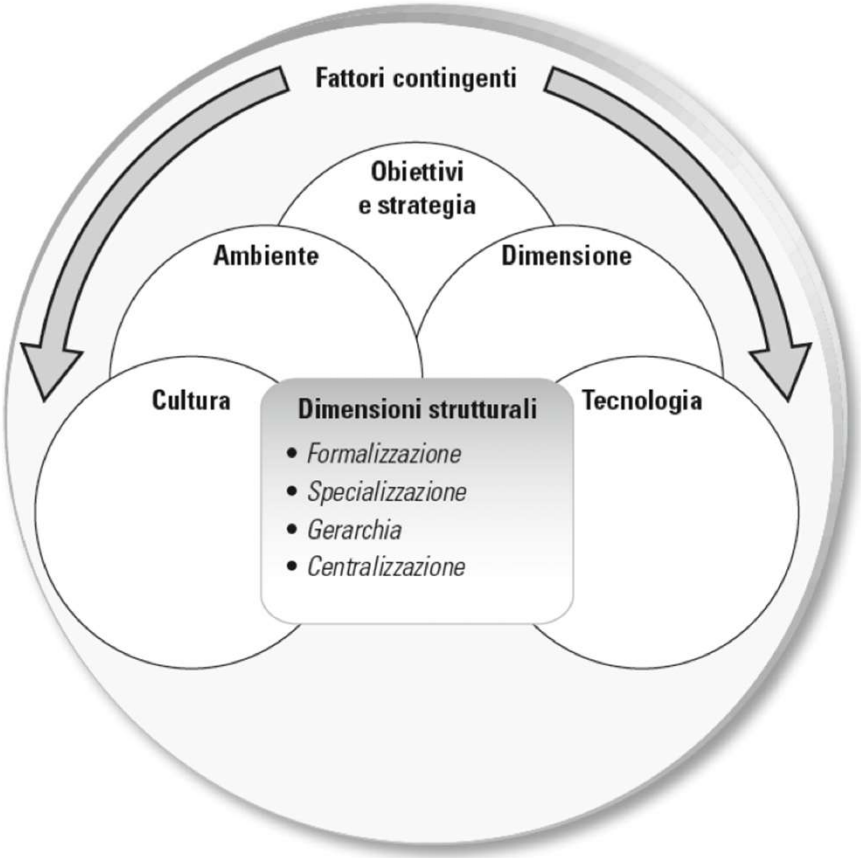
- **Organizzazioni non profit:**
  gli sforzi dei manager sono volti alla produzione di un determinato tipo di impatto sociale.

Nuovo tipo di organizzazione:
Organizzazioni ibride o anche dette a duplice scopo. Le Società benefit fanno entrambi le cose contemporaneamente.

Le dimensioni della progettazione organizzativa

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

- Le dimensioni strutturali
- I fattori contingenti.



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

Dimensioni strutturali

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

Le dimensioni strutturali sono:

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

Fattori contingenti

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

I fattori contingenti sono:

- Dimensione tipicamente misurata attraverso il numero di dipendenti (NB: Le nuove aziende, specie quelle proprietarie di social network, mettono in discussione questo aspetto).

- Tecnologia si riferisce agli strumenti, alle tecniche e alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output.

- Ambiente riguarda tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione. Gli elementi chiavi sono: il settore di attività, la pubblica amministrazione, i clienti, i fornitori e la comunità finanziaria.

- Obiettivi e strategia definiscono lo scopo e le tecniche competitive che distinguono un'organizzazione dalle altre.

Risultati di performance ed efficacia

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

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

⬇

Un'organizzazione è efficace quando raggiunge il proprio obiettivo.

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

⬇

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

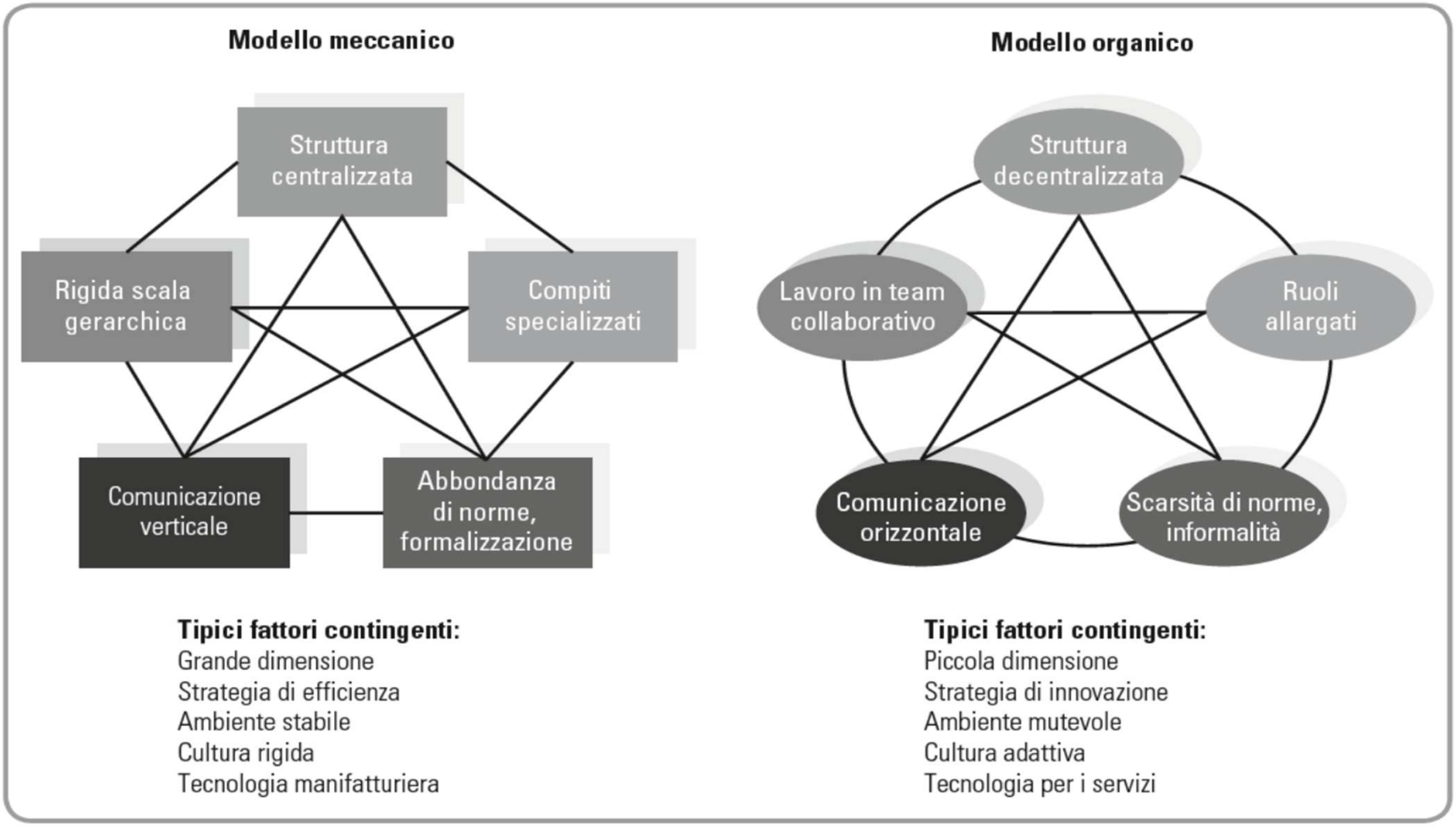
Modelli organici e modelli meccanici

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

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

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

Modelli a confronto



Modello «senza capi»

- Nuova tendenza: modello «senza capi» o bossless.

- Si tratta di un modello estremamente organico di progettazione organizzativa in cui non esistono titoli formali, non conta l'anzianità, non ci sono gerarchia e manager.

- Aziende bossless: Netflix (streaming e streaming on demand), Whole Foods (supermercati), GE Aviation (produzioni di componenti e sistemi per l'aeronautica).

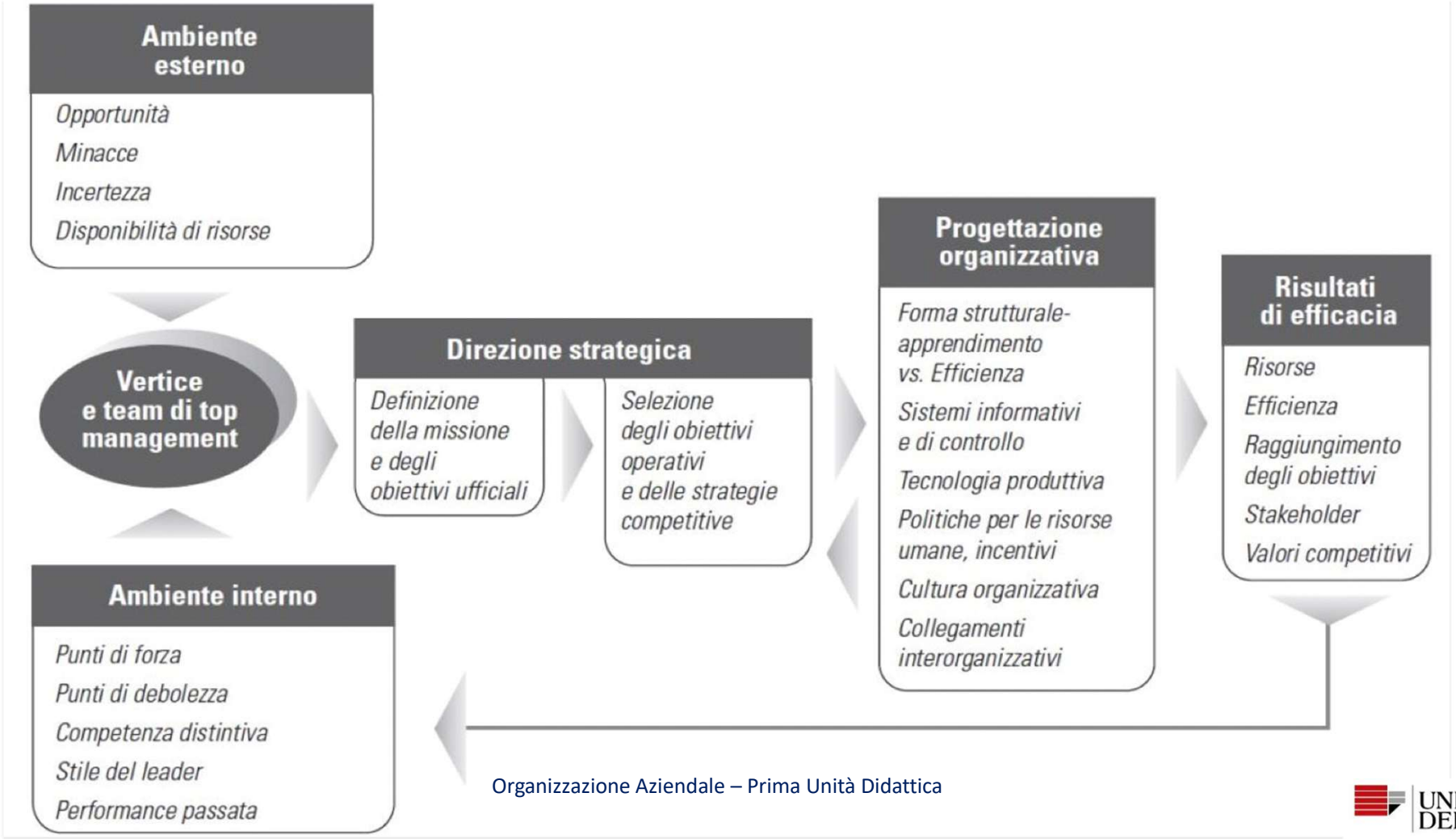
Organizzazione, Efficacia e Obiettivi Strategici

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

- Ogni organizzazione esiste per uno scopo.

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

La direzione strategica nella progettazione organizzativa



Il progetto strategico

Focalizza l'azione del management.

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

A esso sono legati tre aspetti:

Missione

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

Vantaggio competitivo

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

Competenza distintiva

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

Obiettivi operativi

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

Gli obiettivi operativi riguardano:

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

Strategia e struttura organizzativa

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

Due modelli per la formulazione di strategie:

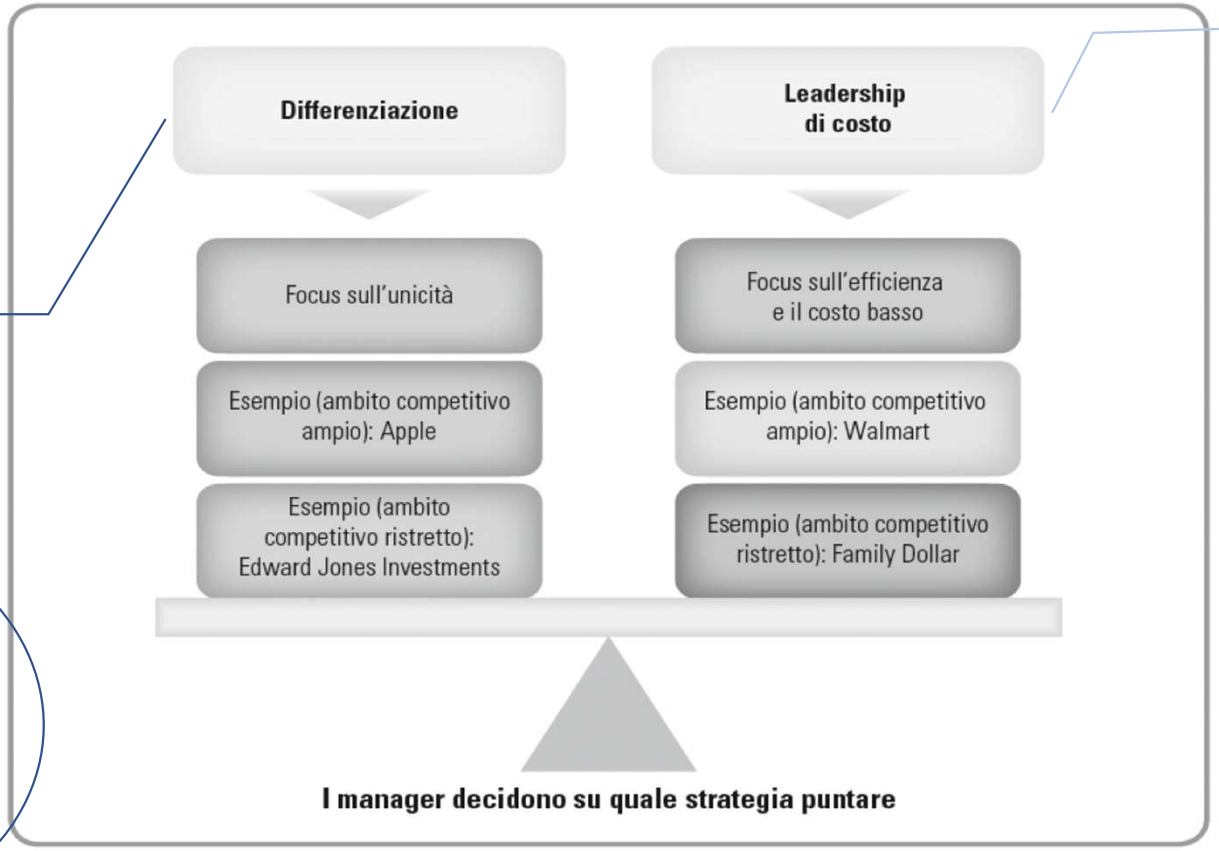
Modello delle strategie competitive di Porter

Modello della tipologia di Miles e Snow

Le strategie competitive di Porter

Differenziazione: Distinguere i prodotti/servizi dagli altri competitori

Leadership di costo: Mantenere prezzi bassi



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

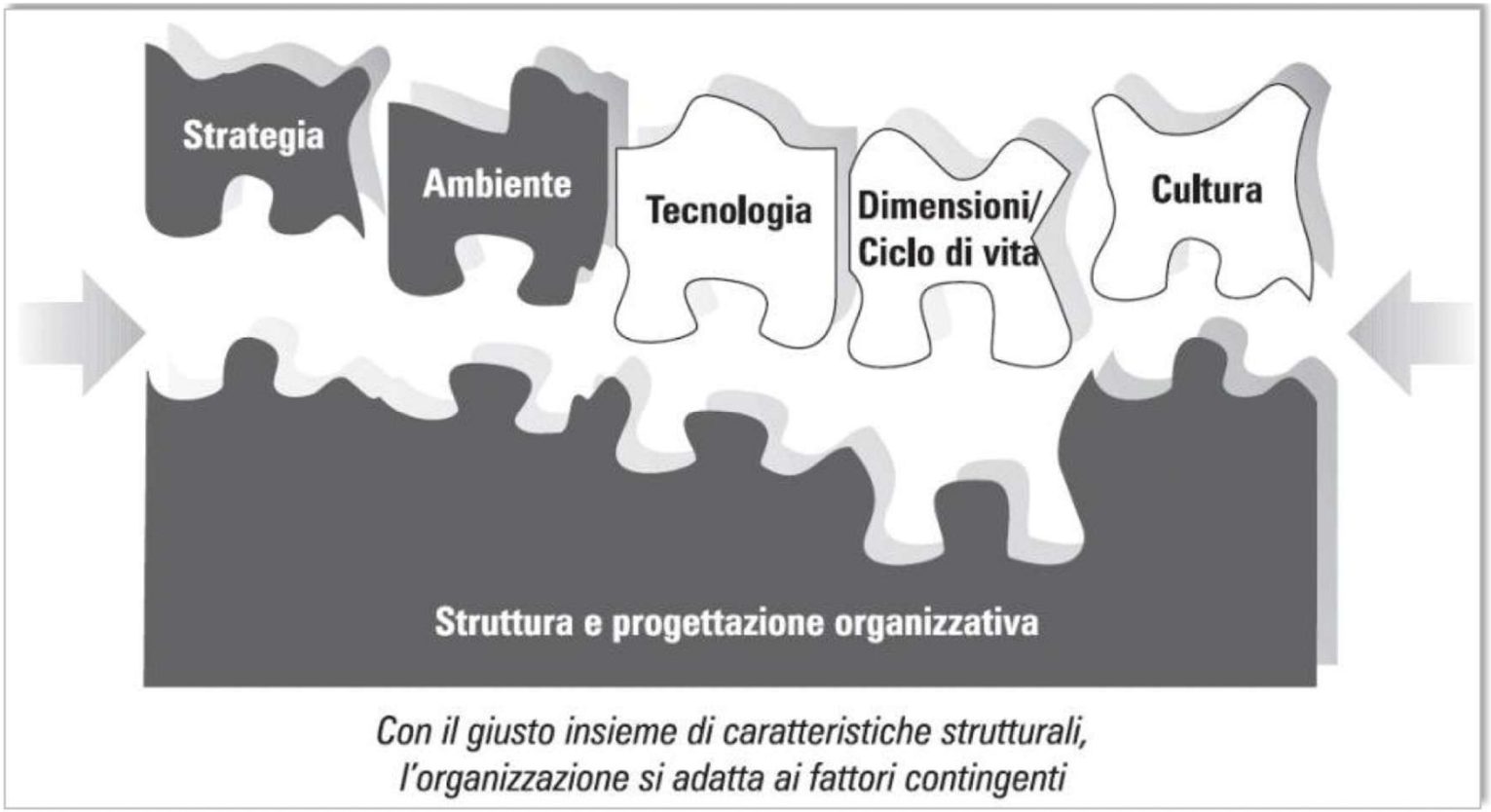
La tipologia strategica di Miles e Snow

Strategia	Progettazione organizzativa
❖ **ESPLORAZIONE** (innovare, rischiare, crescere) Es. impresa esploratrice: Nike	▪ Orientamento all'apprendimento; struttura flessibile, fluida e decentralizzata ▪ Grandi spazi per la ricerca
❖ **DIFESA** (stabilità, efficienza, controllo) Es. impresa difensiva: Paramount	• Orientamento all'efficienza; autorità centralizzata e stretto controllo sui costi • Enfasi sull'efficienza produttiva; bassi costi generali • Attenta supervisione, limitata responsabilizzazione dei dipendenti
❖ **ANALISI** (stabilità, innovazione periferia) Es. impresa analitica: Amazon	▪ Bilancia l'efficienza e l'apprendimento; stretto controllo sui costi; flessibilità e adattabilità ▪ Produzione efficiente per linee di prodotto consolidate; enfasi sulla creatività, la ricerca e l'assunzione di rischi per l'innovazione
❖ **REAZIONE** (necessità immediate) Es. impresa reattiva Dell	• Nessun chiaro approccio organizzativo; le caratteristiche della struttura possono cambiare bruscamente in base alle necessità del momento

Fattori contingenti

I fattori contingenti che influenzano la struttura organizzativa sono:

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



Misurazione dell'efficacia organizzativa

Quattro approcci alla misurazione dell'efficacia organizzativa:

Approccio degli obiettivi consiste nell'identificare gli obiettivi di output e nel rilevare la misura in cui questi sono stati conseguiti.
Indicatori: redditività, quota di mercato, crescita, responsabilità sociale, qualità del prodotto.

Approccio basato sulle risorse si basa sulla capacità dell'organizzazione di ottenere risorse scarse e di valore e di integrarle e gestirle con successo.
Indicatori: posizione negoziale, capacità di interpretare l'ambiente, capacità di utilizzare risorse tangibili, capacità di rispondere ai cambiamenti legati alla disponibilità di risorse.

Approccio dei processi interni misura l'efficacia come stato di salute ed efficienza interna dell'organizzazione, che deve presentare processi interni fluidi, ben funzionanti assicurando un'elevata produttività.
Indicatori: fiducia e rapporti tra dipendenti, clima di lavoro, comunicazione non distorta, crescita e sviluppo dei dipendenti.

Approccio dei costituenti strategici misura l'efficacia prendendo in esame il livello di soddisfazione degli stakeholder chiave.
Indicatori: proprietà->rendimento finanziario; dipendenti->retribuzione, soddisfazione del lavoro; clienti->qualità dei beni e servizi; creditori->affidabilità.

Misurazione dell'efficacia organizzativa

- Poiché l'efficacia è multidimensionale, di solito i manager utilizzano indicatori tipici di più di un approccio e si servono di misure qualitative e quantitative.

- Nessun approccio è adatto per la totalità delle organizzazioni, ma ciascuno offre vantaggi e svantaggi rispetto agli altri.