UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Organizzazione Aziendale

Terza Unità Didattica (1):

Le Dimensioni organizzative e il Ciclo di Vita

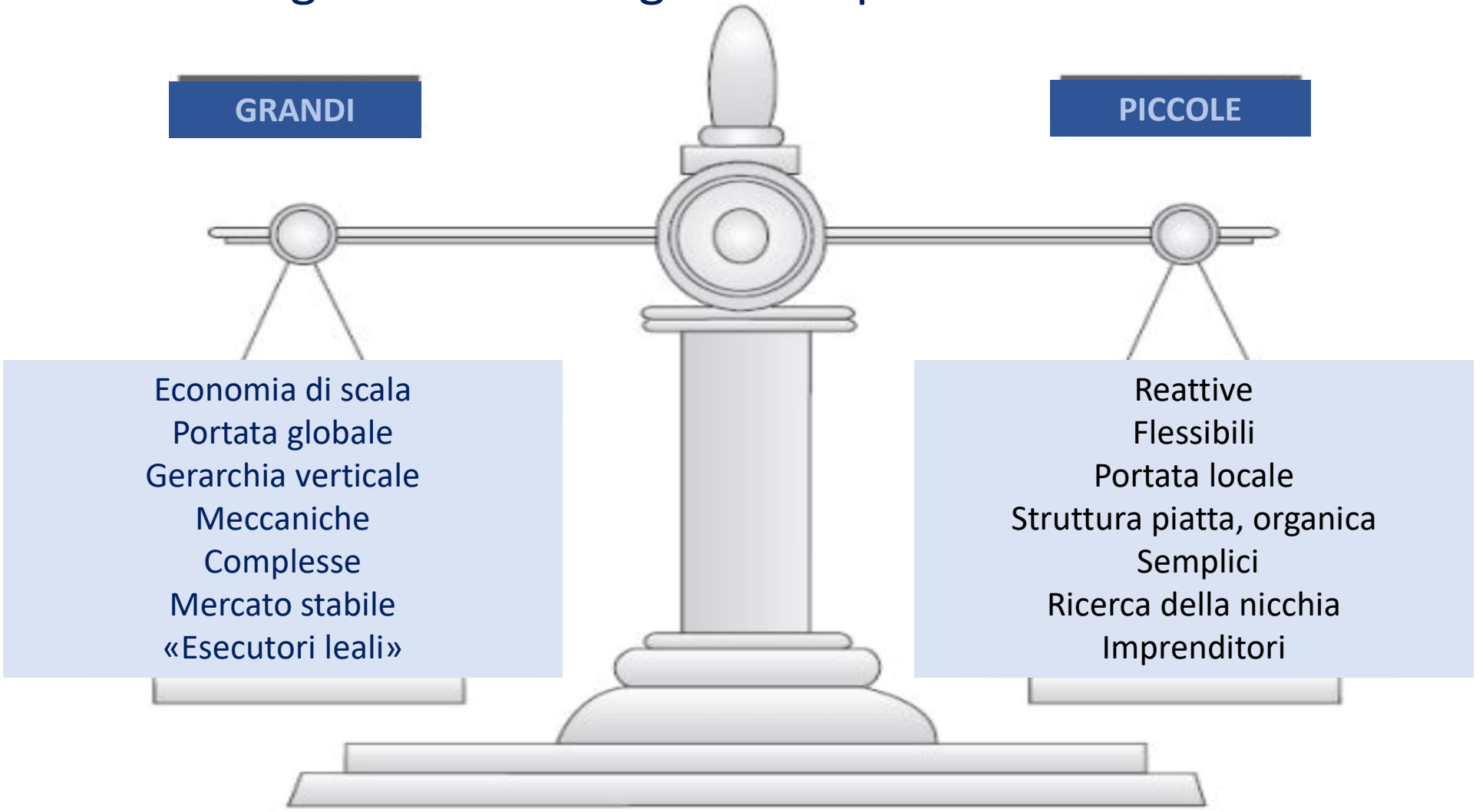
Dimensioni organizzative e ciclo di vita

Dimensioni organizzative: il dilemma delle grandi dimensioni

- Le organizzazioni si sentono obbligate a crescere, ma quanto e fino a quali dimensioni?
- Quale dimensione è la più adeguata per un'organizzazione che si prefigge di competere in un ambiente globale in rapido mutamento?

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Differenze tra organizzazioni di grande e piccoli dimensioni



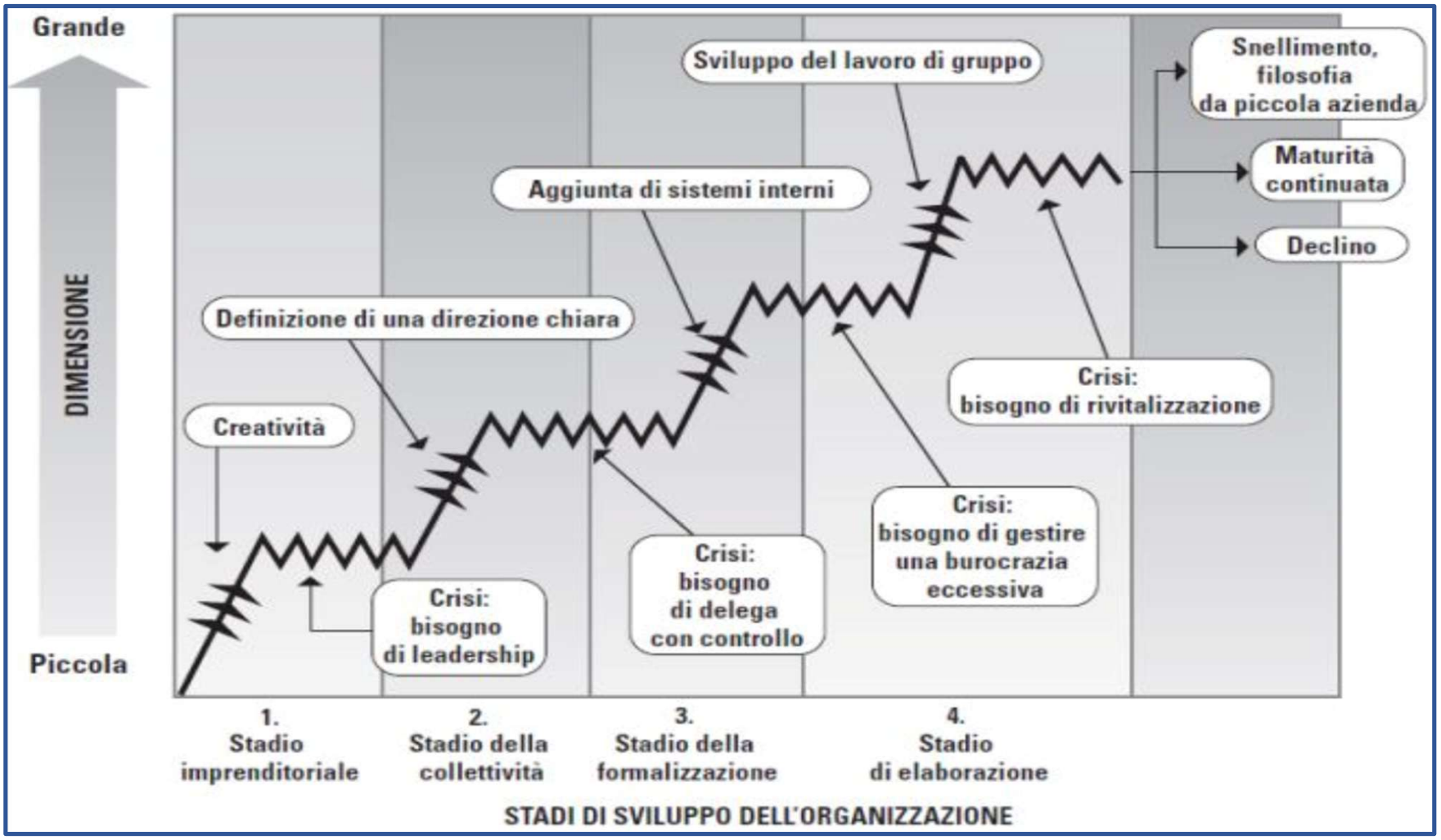
Combinazione grande azienda/piccola azienda

- La soluzione sta nelle nella «*ibrido grande azienda/piccola azienda*» che unisce le risorse e il raggio d'azione di una grande azienda con la semplicità e la flessibilità di una piccola.

- Utilizzano un *approccio ambidestro* avvalendosi di strutture e processi appropriati sia alla creatività delle piccole aziende sia ai sistemi utilizzati dalle grandi aziende per sfruttare le innovazioni.

Ciclo di vita organizzativo

Le organizzazioni si evolvono attraverso stadi distinti di un ciclo di vita man mano che crescono e maturano.



UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Caratteristiche organizzative e ciclo di vita

Caratteristica	1. Imprenditoriale Non burocratica	2. Collettività Pre-burocratica	3. Formalizzazione Burocratica	4. Elaborazione Molto burocratica
Struttura	Informale, dipendente da un singolo	Prevalentemente informale, qualche procedura	Procedure formali, divisione del lavoro, aggiunta di specializzazioni	Lavoro di gruppo all'interno di un contesto burocratico, approccio da piccola azienda
Prodotti o servizi	Singolo, prodotto o servizio	Prodotto o servizio principale con varianti	Linea di prodotti o servizi	Molteplici linee di prodotto o servizio
Sistemi di ricompensa e di controllo	Personali, paternalistici	Personali, contributo al successo	Impersonali, sistemi formalizzati	Diffusi, personalizzati rispetto a prodotti e unità organizzative
Innovazione	Da parte del proprietario-manager	Da parte di dipendenti e manager	Da parte di gruppi sperati dedicati all'innovazione	Da parte di un centro ricerca e sviluppo istituzionalizzato
Obiettivi	Sopravvivenza	Crescita	Stabilità interna, espansione nel mercato	Reputazione, completare l'organizzazione
Stile adottato dal top management	Individualistico, imprenditoriale	Carismatico, capace di fornire una direzione	Delega e controllo	Orientamento al gruppo, "attacco" alla burocrazia

Burocrazia e controllo

- La burocrazia è un modo logico di organizzarsi che permette alle aziende di utilizzare le risorse in maniera efficiente.

- Dimensioni della burocrazia secondo *Weber*:



UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Dimensione e controllo strutturale

Le grandi organizzazioni sono diverse dalle piccole relativamente alle dimensioni della struttura burocratica, tra cui la formalizzazione, la centralizzazione e gli indicatori del personale.

- **Formalizzazione:** riguarda regole, procedure e documentazione scritta. Le grandi organizzazioni sono più formalizzate delle piccole.

- **Centralizzazione:** nelle organizzazioni centralizzate le decisioni vengono prese al vertice, in quelle decentrate invece ad un livello inferiore. Le organizzazioni di maggiori dimensioni sono contraddistinte da un più alto grado di decentramento.

- **Indicatori del personale:** tendono a cambiare man mano che le organizzazioni acquisiscono dimensioni maggiori, con incremento della percentuale dello staff di supporto di ufficio e decremento della percentuale di personale di linea e componenti dell'alta dirigenza.

Strategie di controllo organizzativo

Tre strategie di controllo che un'organizzazione può adottare:

1. Controllo burocratico: utilizzo di regole, politiche, gerarchie, documentazione scritta, standardizzazione e altri meccanismi ai fini di standardizzare il comportamento e valutare le prestazioni.

2. Controllo di mercato: viene utilizzata la competizione di prezzo per valutare l'output e la produttività di un'organizzazione o delle maggiori unità operative e divisioni. Il prezzo permette il confronto con prestazioni precedenti o con quelle di altre aziende per valutare le performance aziendali; l'output però deve essere esplicito, in moda da potergli assegnare un prezzo e che ci sia competizione.

3. Controllo di clan: uso di fattori sociali come valori condivisi, impegno, tradizioni e opinioni, per controllare il comportamento.

Declino organizzativo

Definizione: Il **declino organizzativo** è una condizione in cui si verifica una diminuzione nella base di risorse di un'organizzazione nel corso del tempo.

CAUSE DEL DECLINO

ATROFIA ORGANIZZATIVA
Le organizzazioni crescono e diventano inefficienti e sovra-burocratizzate

VULNERABILITA'
Incapacità strategica di un'organizzazione di prosperare nel suo ambiente

DECLINO AMBIENTALE O COMPETIZIONE
Diminuzione di energia e risorse disponibili per supportare un'organizzazione

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA

Stadi del declino organizzativo

Il declino,
se non è gestito correttamente, può attraversare
5 stadi
che portano alla dissoluzione dell'organizzazione.

I manager devono individuarne i segni, attuare i provvedimenti necessari e invertire la rotta



Conclusioni

Il declino non deve rappresentare uno scenario inevitabile, ma una situazione prospettica da evitare adottando specifiche iniziative strategiche con le opportune ricadute organizzative:

- Diversificazione;
- Dismissione attività in settori maturi e ingresso in altri settori;
- Acquisizioni;
- Altre strategie di rilancio e rigenerazione degli asset

Tutte queste attività richiedono naturalmente uno stretto coordinamento tra la pianificazione strategica e le attività organizzative necessarie ad attuarle.