



Riassunto-libro-organizzazione-aziendale-a-cura-di-richard-l-d aft-sesta-edizione

Organizzazione aziendale (Università degli Studi di Milano)



Riassunto libro "Organizzazione aziendale" a cura di Richard L. Daft - sesta edizione

Organizzazione Aziendale
Università di Pisa
63 pag.

Capitolo 1: Organizzazioni e progettazione organizzativa

Uno sguardo da vicino: Xerox Corporation

La Xerox Corporation si è creata la propria reputazione con le macchine fotocopiatrici.

In un passato non ancora remoto l'azienda sembrava cavalcare la cresta dell'onda, ma nel giro di pochi anni iniziarono ad insorgere dubbi sulla sopravvivenza dell'azienda.

Contesto

La Xerox fu fondata nel 1906 come Holooid Company, un'azienda che produceva carta fotografica e che sviluppò la prima fotocopiatrice xerografica (denominata "914") del mondo, commercializzata nel 1959. Fino agli inizi degli anni Settanta, quando venne ritirata, la 914 era il prodotto industriale più venduto di tutti i tempi, così che venne dato all'azienda il nuovo nome Xerox.

"Burox" al comando

Come molte organizzazioni redditizie, la Xerox divenne vittima del proprio successo. I dirigenti sapevano sicuramente che l'azienda doveva andare oltre le fotocopiatrici per sostenere la propria crescita, ma trovavano difficile guadagnare oltre il 70% di margine di profitto lordo della 914.

Il centro di ricerca della Xerox (PARC), fondato nel 1970, guadagnò fama mondiale nel campo dell'innovazione, ma la burocrazia della fotocopiatrice, chiamata Burox, rese il leader della Xerox ciechi dinanzi all'enorme potenziale di tali innovazioni. Nel frattempo, alcune aziende più giovani, stavano sviluppando le tecnologie PARC in prodotti e servizi enormemente redditizi. Nel 1982 la quota di mercato della Xerox era scesa dal 95% al 13% e, in mancanza di nuovi prodotti che le consentissero di recuperare la differenza, l'azienda dovette impegnarsi per ridurre i costi e riconquistare la quota di mercato, convertendosi alle tecniche di stile giapponese e al total quality management.

L'amministratore delegato David Kearns avvertì l'esigenza di diversificazione e spostò l'azienda nel campo dei servizi assicurativi e finanziari, portandola così sulla rotta di un disastro.

Quando nel 1990 gli subentrò Paul Allaire, il bilancio della Xerox riportava nel settore assicurativo poste negative per miliardi di dollari.

L'ingresso nell'era digitale

Allaire avviò un piano metodico e graduale per liberare la Xerox dal business dei servizi assicurativi e finanziari.

Contemporaneamente adottò una strategia mista con la riduzione dei prezzi e l'introduzione di stampanti e fotocopiatrici digitali. Tuttavia, commise un grave errore, sottostimando la minaccia delle stampanti da tavolo che, insieme ad un aumento dell'uso di internet e della posta elettronica, provocarono ripercussioni sulla vendita delle fotocopiatrici.

Rinominando la Xerox "The Document Company", Allaire entrò nell'era digitale per offrire non solo le attrezzature, ma anche soluzioni di gestione dei documenti.

In linea con la sua strategia, Allaire scelse Richard Thoman come suo successore. Solo tredici mesi più tardi, poiché i ricavi e i prezzi del titolo continuavano a scendere, Thoman venne licenziato.

Il problema culturale

Le cause di tale fallimento sono da ricercare nella cultura disfunzionale della Xerox. Tale cultura era già caratterizzata da lentezza di adattamento e alcuni sostengono che con Allaire, essa divenne quasi completamente paralizzata dai giochi di politica aziendale.

Quando Thoman cercò di cambiare le cose, si scatenò una guerra tra dirigenti.

Nonostante la sua conoscenza, serietà ed esperienza, Thoman era ritenuto un po' arrogante e inavvicinabile, così che non fu mai capace di esercitare un'influenza considerevole sui manager più importanti e sui dipendenti. Thoman aveva avvertito l'esigenza di un cambiamento immediato, ma non riuscì a trasmettere tale urgenza agli altri membri. Alcuni osservatori dubitavano che qualcuno potesse sistemare la Xerox, in quanto la sua cultura era diventata troppo distonica e politicizzata.

Un nuovo corso per un'azienda storica

Nell'agosto del 2001, Allaire passò le redini di amministratore delegato ad Anne Mulcahy, una delle più popolari veterane.

Mulcahy diede prova di avere una forte capacità decisionale. Avviò prontamente un piano di rilanci che comprendeva massicce azioni di taglio dei costi e l'eliminazione di molte iniziative molto costose, mostrando allo stesso tempo una grande sensibilità nei confronti dei dipendenti, infondendo loro speranza in un futuro migliore.

Negoziò personalmente la chiusura di una lunga serie di indagini su pratiche contabili fraudolente e rivolse un appello diretto ai creditori, chiedendo loro di non togliere ossigeno all'azienda senza aver concesso al nuovo management il tempo necessario per operare i dovuti cambiamenti.

Mulcahy trasferì gran parte della produzione a fornitori esterni e si rifiutò di operare tagli all'unità di ricerca e sviluppo e al servizio clienti.

Oltre a lanciare nuovi prodotti, la Xerox si è spostata verso aree ad elevata crescita ed è penetrata in nuovi mercati dove ha potuto espandere la propria base di clienti tra aziende di piccole e medie dimensioni.

"Non facciamo più macchine fotocopiatrici"

Dopo aver attentamente valutato i piani di successione, nel 2009 Mulcahy ha ceduto il posto al suo braccio destro Ursula Burns, la prima donna afroamericana al vertice di un'azienda.

Burns sceglie di mutare indirizzo, per far sì che l'azienda dominasse gli uffici del futuro. Oltre la metà dell'attività della Xerox deriva ora da servizi come la gestione di soluzioni per il pagamento elettronico dei pedaggi su autostrade e ponti, il trattamento di pratiche assicurative e la gestione di call center dedicati ai clienti.

Circa dieci anni dopo una crisi irreversibile, questa "icona" americana è nuovamente apprezzata nel mondo delle imprese.

Burns ed il suo top management sono convinti che la Xerox abbia i mezzi per resistere all'attuale rallentamento dell'economia, ma nel mondo in rapido mutamento delle organizzazioni nulla è mai certo.

La teoria organizzativa in azione

La **progettazione organizzativa** ha come scopo l'individuazione dei fattori critici di sviluppo e di successo aziendale, affinché si realizzi il vantaggio competitivo durevole.

Si studiano i motivi per cui alcune organizzazioni crescono e hanno successo, mentre altre no.

La progettazione organizzativa fornisce gli strumenti per spiegare il declino della Xerox e individuare alcune misura che il nuovo amministratore delegato sta adottando per mantenere la competitività dell'azienda.

Numerose altre organizzazioni hanno dovuto affrontare problemi analoghi.

La Kodak che un tempo dominava il settore delle pellicole fotografiche, non è riuscita ad adattarsi all'era della digitalizzazione: dopo aver investito centinaia di milioni di dollari nello sviluppo di tecnologia digitale, per paura di cannibalizzare il suo lucrativo business delle pellicole non è passata sul mercato. Attualmente la Kodak lotta per rimanere in vita, reinventandosi azienda produttrice di inchiostri e stampanti.

Altri esempi sono i servizi segreti e l'agenzia delle entrate (USA).

Altre imprese hanno saputo sfruttare al meglio la progettazione organizzativa.

La Apple ha raggiunto il successo grazie ad una leadership visionaria, in quanto è stata capace di prevedere il mercato futuro, e partecipativa, in quanto i dipendenti lavorano in modo integrato e collaborativo.

Google ha avuto successo grazie alla propria cultura di "startup". Elementi caratteristici di Google sono l'ambiente di lavoro informale, il contesto di design interno esteticamente piacevole, la flessibilità operativa, la rilevanza del lavoro di gruppo.

Altri esempi sono la Hyundai, la Walt Disney Company, Estée Lauder.

La progettazione organizzativa si applica anche alle organizzazioni non profit.

È importante osservare che oggi le organizzazioni non sono statiche, ma si adattano continuamente ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Infatti, molte aziende stanno affrontando l'esigenza di trasformarsi in organizzazioni assai diverse a causa di nuove sfide nell'ambiente in cui operano.

Segnalibro

Le tre caratteristiche per il successo di lungo termine di un'organizzazione:

1. Estrema disciplina
2. Creatività empirica
3. Paranoia produttiva

Il cambiamento è inevitabile e l'innovazione è necessaria.

Le aziende di successo si preparano in modo rigoroso per ciò che non sono in grado di prevedere, tendono a non assumersi rischi eccessivi e mantengono idonee trincee in ciascuna delle loro aree di attività. I manager di tali organizzazioni fanno affidamento sui fatti e tendono a preferire guadagni costanti a guadagni eccezionali.

Sfide attuali

Globalizzazione: mercati, tecnologie e organizzazioni sono sempre più interconnesse. Le aziende possono collocare le diverse parti dell'organizzazione ovunque ciò offra un vantaggio economico.

Le aziende ora attuano l'outsourcing mondiale, che consiste nell'appaltare alcune funzioni a organizzazioni di altri paesi, e le partnership strategiche con organizzazioni straniere per ottenere un vantaggio su scala globale. Le grandi società multinazionali cercano manager dotati di un'esperienza internazionale e della capacità di destreggiarsi tra diverse culture.

Competizione più intensa: i consumatori di oggi chiedono prezzi bassi e servizi di qualità e saranno le aziende a soddisfare tali richieste a vincere la sfida competitiva.

Data l'attuale debolezza dell'ambiente economico, le aziende devono cercare di ridurre il più possibile i costi per mantenere i prezzi bassi ma allo stesso tempo non possono tagliare le spese ai reparti di ricerca e sviluppo per non rimanere fuori dal mercato.

Etica e sostenibilità: oggi i manager subiscono enormi pressioni da parte dei governi e dall'opinione pubblica affinché vengano rispettati standard etici e professionali di alto livello. A causa delle frodi e dei conseguenti scandali finanziari le organizzazioni sono oggetto di controlli più stringenti. Oltre che al rispetto di standard etici, le organizzazioni sono chiamate a un impegno più concreto rispetto alla responsabilità sociale e alla protezione dell'ambiente.

L'ecocompatibilità è il nuovo imperativo per le aziende. Molte organizzazioni stanno sposando la sostenibilità, ovvero un modello di sviluppo economico che genera ricchezza e soddisfa le esigenze dell'attuale generazione salvaguardando allo stesso tempo le risorse naturali per le generazioni future.

Rapidità di risposta: un'altra sfida significativa per le organizzazioni è rappresentata dalla rapidità e incisività di risposta ai cambiamenti ambientali, crisi organizzative e modificazioni delle aspettative dei clienti. Le organizzazioni devono essere costantemente pronte a cambiare e adattarsi; i consumatori di oggi vogliono servizi sempre migliori e sempre più velocemente, si aspettano prodotti personalizzati e l'esperienza d'acquisto deve trasmettere loro unicità. Le aziende devono abbandonare la produzione di massa e le tecniche distributive tradizionali, adottando una forma mentis improntata ad un continuo reinventarsi.

Social business e big data: la rivoluzione digitale ha cambiato le modalità di progettazione e gestione delle organizzazioni, l'operatività delle aziende e lo svolgimento del lavoro.

Il social business rappresenta oggi una delle sfide più attuali alle quali i manager si trovano a dover far fronte. I social media vengono utilizzati per creare relazioni con i clienti o tra manager e dipendenti. Anche l'utilizzo dell'analisi di grandi volumi di dati è oggi una grande sfida.

Diversità: le aziende devono sempre tener presente i cambiamenti che avvengono nel mondo esterno. La crescente diversità apporta dinamismo e altri benefici a livello organizzativo, ma anche una serie di sfide come mantenere una cultura aziendale supportando allo stesso tempo la diversità, bilanciare gli interessi lavorativi e familiari e far fronte al conflitto determinato da differenti stili culturali.

Che cos'è un'organizzazione?

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

Un'organizzazione è un mezzo per raggiungere uno scopo e il suo aspetto centrale è il coordinamento di individui e risorse per la realizzazione collettiva degli obiettivi desiderati.

Un'organizzazione esiste quando le persone interagiscono le une con le altre nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi. I manager e i proprietari sfruttano le risorse organizzative per raggiungere i fini dell'organizzazione.

Oggi la maggior parte delle organizzazioni si sforza di ottenere un maggiore coordinamento orizzontale delle attività lavorative, utilizzando spesso gruppi di persone appartenenti ad aree funzionali diverse ed i confini tra le unità organizzative stanno diventando più flessibili.

Un'organizzazione non può esistere senza interagire con clienti, fornitori, concorrenti e gli altri elementi dell'ambiente esterno. Oggi alcune aziende cooperano persino con i propri concorrenti, condividendo informazioni e tecnologia con vantaggi reciproci.

l'organizzazione viene rappresentata come sistema aperto che riceve input dall'ambiente esterno, aggiunge valore tramite un processo di trasformazione e restituisce prodotti e servizi all'ambiente.

Alcune organizzazioni sono grandi società multinazionali, altre sono piccoli negozi a conduzione familiare, altre ancora sono organizzazioni non profit.

Occorre tenere a mente alcune importanti differenze. Quella principale è che le attività dei manager delle aziende sono dirette verso l'acquisizione di profitti, mentre gli sforzi dei dirigenti delle organizzazioni non profit sono volti alla produzione di un determinato tipo di impatto sociale. Le caratteristiche e le esigenze delle organizzazioni non profit derivanti da tale distinzione pongono delle sfide particolari.

Nelle organizzazioni non profit le risorse finanziaria provengono da stanziamenti pubblici, sovvenzioni e donazioni. I servizi sono generalmente forniti a clienti non paganti e il problema principale di molte di esse consiste nell'assicurare un apporto costante di fondi per poter continuare ad operare. I manager devono adoperarsi per mantenere i costi organizzativi al livello più basso possibile e dimostrare un uso altamente efficiente delle risorse. Inoltre, devono competere con le aziende a scopo di lucro nella ricerca di donazioni per raccolte fondi da destinare in beneficenza. Alcune organizzazioni devono pareggiare i conti, ossia generare ricavi sufficienti a coprire le spese, acquistare nuove strumentazioni, aggiornare la tecnologia. I manager devono anche gestire molti stakeholder differenti e pubblicizzare i loro servizi per attrarre non solo clienti, ma anche volontari e donatori. Questa situazione può a volte generare conflitti e lotte per il potere tra organizzazioni (caso della Make-a-Wish Foundation).

Sette ragioni per le quali le organizzazioni sono importanti per gli individui e per la società:

1. Mettono insieme risorse per raggiungere gli obiettivi desiderati
2. Producono beni e servizi in maniera efficiente (caso della Harley-Davidson)
3. Facilitano l'innovazione
4. Utilizzano moderne tecnologie produttive e dell'informazione
5. Si adattano all'ambiente in trasformazione e lo influenzano (caso di Amazon)
6. Conciliano le sfide di diversità, etica e coordinamento
7. Creano valore per gli azionisti, i clienti e i dipendenti

In pratica – Harley-Davidson

La Harley-Davidson ha sempre fatto pagare prezzi elevatissimi per le sue motociclette e i clienti erano disposti a pagare ed aspettare anche diciotto mesi per la consegna. Tuttavia, nel 2009 l'azienda era prossima al collasso e il prezzo azionario era crollato da \$75 a soli \$8.

I manager sapevano che l'azienda avrebbe potuto competere soltanto riprogettando il sistema produttivo per aumentare l'efficienza. Per questo motivo, demolirono lo stabilimento esistente per costruirne uno nuovo, in cui gli operai lavorando in squadre, costruivano a mano ogni motocicletta, l'una diversa dall'altra.

A differenza dei robot, gli esseri umani hanno la possibilità di adattarsi e con l'aiuto dell'operaio, la Harley-Davidson risolse il problema.

Le dimensioni della progettazione organizzativa

Si hanno due tipi di dimensioni:

- Dimensioni strutturali
- Fattori contingenti

Le **dimensioni strutturali** forniscono etichette per descrivere le caratteristiche interne di un'organizzazione, creando una base per misurare e confrontare le organizzazioni.

Le principali sono:

- **Formalizzazione:** esprime il sistema di regole e di procedure che guidano il comportamento dei membri dell'organizzazione. La documentazione comprende procedure, manuali, regolamenti. La sua finalità è quella di rendere il comportamento più prevedibile e standardizzato; inoltre, rende più visibile, esplicita e oggettiva la struttura
- **Specializzazione:** esprime il risultato della divisione del lavoro, ossia il livello in cui i compiti organizzativi sono suddivisi in lavori separati. Se la specializzazione è alta, ogni dipendente svolge solo una ristretta gamma di compiti; se è bassa, i dipendenti svolgono un'ampia gamma di compiti nei rispettivi lavori.
- **Gerarchia:** esprime la distribuzione dell'autorità in un'organizzazione attraverso linee verticali. Essa è collegata all'ambito di controllo (span of control), ossia il numero di impiegati che riportano ad un superiore; quando gli ambiti di controllo sono limitati, la gerarchia tende ad essere "lunga", mentre quando sono ampi, la gerarchia sarà più "corta"
- **Professionalità:** esprime il livello di efficacia con cui viene svolto il lavoro, il livello di formazione ed esperienza di coloro che lavorano nell'organizzazione
- **Centralizzazione:** esprime il livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni. Quando l'attività decisionale è ristretta ai livelli superiori, l'organizzazione è centralizzata; quando le decisioni vengono delegate a livelli organizzativi più bassi, è decentralizzata. In una struttura abbiamo il vertice strategico, il management intermedio e il nucleo operativo
- **Complessità:** si riferisce al numero di diverse unità o attività all'interno dell'organizzazione

In pratica – Centro di evacuazione nella scuola elementare Shizugawa e piattaforma petrolifera Deepwater Horizon BP-Transocean

Dopo uno tsunami nel Minamisanriku, le persone del Centro di evacuazione della scuola elementare di Shizugawa hanno creato sei unità incaricate di gestire svariati aspetti della vita quotidiana, come la preparazione dei pasti, le pulizie, il controllo delle scorte e l'assistenza sanitaria, dotandosi di regole e procedure. Grazie a procedure esaustive e precise, il centro è stato gestito alla perfezione e le persone evacuate sono state aiutate ad affrontare una situazione estremamente difficile.

Dopo che nel Golfo del Messico si verificò un'esplosione a bordo della piattaforma di perforazione Deepwater Horizon, la struttura implementata a bordo della piattaforma non fece altro che aggravare la situazione, in quanto l'organizzazione era talmente approssimativa che nessuno sapeva chi fosse responsabile e quale grado di autorità avesse. Infatti, al momento dell'esplosione, la confusione era totale e ciò provocò un grave disastro ambientale.

I **fattori contingenti** comprendono elementi più ampi che influiscono sulle dimensioni strutturali; essi descrivono l'ambiente organizzativo che influenza e modella le dimensioni strutturali.

Essi sono:

- **Tecnologia:** si riferisce agli strumenti, alle tecniche e alle azioni utilizzate per trasformare gli input in output. Essa riguarda il modo in cui l'organizzazione realizza i prodotti e i servizi che fornisce ai clienti; inoltre, comprende elementi quali metodi produttivi flessibili, sistemi informativi e Internet
- **Ambiente:** include tutti gli elementi esterni ai confini dell'organizzazione. Gli elementi chiave comprendono il settore di attività, la pubblica amministrazione, i clienti, i fornitori e la comunità finanziaria. Questi settori non hanno un impatto diretto sull'attività quotidiane dell'organizzazione, ma possono influenzarle indirettamente
- **Cultura:** si riferisce all'insieme di valori fondamentali, convinzioni, conoscenze e regole condivise dal complesso dei dipendenti

In pratica – Valve Software e Walmart

Valve Software Corporation è un'azienda leader nel settore dei videogiochi. Essa è "priva di capi" dal 1996, in quanto i fondatori volevano creare un'organizzazione non gerarchica e agile che consentisse ai dipendenti la massima flessibilità.

La Walmart costruisce il proprio vantaggio competitivo sull'efficienza dei costi interni. Una formula standard viene utilizzata per costruire ogni punto vendita, con lo stesso layout e assortimento merceologico.

N.B. → Queste strutture "senza capi" presentano anche nuove sfide: se è vero che i costi potrebbero risultare inferiori, è necessario investire denaro nella formazione e nello sviluppo dei dipendenti, in modo tale che possano lavorare efficientemente.

Lo scopo dello studio delle dimensioni strutturali e dei fattori contingenti è quello di progettare l'organizzazione in modo tale da raggiungere alti livelli di performance ed efficacia.

L'**efficienza** si riferisce alla quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Essa è misurata in base alla quantità di materie prime, denaro e lavoratori necessaria per produrre un dato livello di output.

L'**efficacia** è un termine più generale, che indica il livello di raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione.

Molte organizzazioni utilizzano le nuove tecnologie per migliorare l'efficienza e l'efficacia. Tuttavia, raggiungere l'efficacia non è sempre facile, poiché persone diverse vogliono dall'organizzazione cose diverse.

Uno **stakeholder** è un qualsiasi gruppo all'interno o all'esterno dell'organizzazione che abbia un interesse nei confronti della performance dell'organizzazione stessa. Il livello di soddisfazione di ogni gruppo può essere rilevato come un indicatore della performance e dell'efficacia dell'organizzazione (caso dell'ufficio passaporti di Hudson Street).

Gli interessi degli stakeholder sono a volte in conflitto tra loro e le organizzazioni spesso incontrano difficoltà nel soddisfare contemporaneamente le richieste di tutti i gruppi.

Un'azienda può garantire un'alta soddisfazione dei clienti, ma avere rapporti difficili con i fornitori, oppure può avere problemi con i creditori (caso della Walmart).

I manager devono valutare le esigenze degli stakeholder e stabilire obiettivi che possano garantire almeno in misura limitata la soddisfazione dei principali gruppi di stakeholder.

L'evoluzione della progettazione organizzativa

Le origini della prassi organizzativa possiamo ricondurle al meccanicismo nell'organizzazione militare. Lo scopo di Federico il Grande di Prussia era quello di gestire le eterogeneità nell'esercito attraverso la meccanizzazione. Infatti, introduce i gradi, le uniformi, un linguaggio specifico per il comando, l'addestramento, ecc., ed il suo principio emblematico era quello di temere gli ufficiali più del nemico, in modo da far rispettare la gerarchia.

Successivamente, la concezione di "esercito meccanizzato" fu mutata dagli imprenditori per gestire le opportunità e i problemi sorti con la rivoluzione industriale.

Con lo svolgimento del lavoro su scala molto più ampia da parte di un più grande numero di lavoratori, si cominciò ad avvertire l'esigenza di adeguare il funzionamento delle organizzazioni a quello delle macchine che usavano, in modo da coordinare i ritmi del lavoro con quello dei mezzi. Si iniziò a concepire e considerare l'organizzazione in maniera diversa, tanto da sviluppare dei veri e propri modelli di riferimento dei manager.

Alcune scuole particolarmente importanti furono:

1. Lo "Scientific Management" di F. W. Taylor
2. L'Organizzazione Burocratica di Max Weber
3. La "Science of Administration" di H. Fayol

Secondo quanto postulato dallo scientific management, il miglioramento dell'efficienza e della produttività del lavoro può essere conseguito mediante metodi e tempi di lavoro determinati tramite le metodologie scientifiche (caso della Bethlehem Steel).

Taylor sosteneva che anche la stessa attività direzionale dovesse cambiare, sottolineando che le decisioni basate su regole empiriche e consuetudini andassero sostituite con precise procedure sviluppate dopo uno studio attento delle singole situazioni.

Per fare ciò Taylor istituì l'OSL, ossia l'organizzazione scientifica del lavoro ed una diversa gestione delle risorse umane.

L'OSL consiste in metodi scientifici per organizzare il lavoro, usati dai dipendenti per aumentare la produttività. Secondo Taylor è necessario che:

- ogni singolo tema diventi oggetto di indagine scientifica
- le mansioni siano analizzate e progettate dettagliatamente
- si studi i tempi e i metodi per standardizzare le attività lavorative

Inoltre, stabilì che la responsabilità dell'organizzazione del lavoro era in mano ai dirigenti, i quali devono pianificare e programmare le attività, mentre i lavoratori devono eseguire i compiti.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, stabilì delle linee guida:

- selezione, ossia la scelta di persone più idonee a svolgere le mansioni selezionate
- addestramento delle persone selezionate
- controllo, per verificare costantemente i lavoratori
- retribuzioni, determinate su basi scientifiche in modo da incrementare l'output

Weber iniziò a studiare delle organizzazioni in diversi contesti ed epoche, come manifestazioni di più vaste tendenze sociali. In particolare, pose l'attenzione all'interpretazione delle caratteristiche della società occidentale.

L'organizzazione burocratica si sviluppò in un periodo in cui nella società dominava il razionalismo e la necessità di ottimizzare il rapporto fini/mezzi nelle organizzazioni.

Secondo Weber era necessario che anche i processi amministrativi dovessero avere delle procedure standard, in modo da velocizzare i tempi.

Mentre lo scientific management si focalizzava principalmente sul nucleo operativo, la direzione amministrativa si rivolse alla progettazione e al funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso. Fayol propose quattordici principi di management, quali "ogni subordinato riceve ordini da un solo superiore" e "in un'organizzazione attività simili dovrebbero essere raggruppate sotto un unico manager".

Modelli organici e modelli meccanici a confronto

Compito → attività lavorativa definita con precisione e assegnata ad una persona

Ruolo → è parte di un sistema sociale; è caratterizzato da discrezionalità e responsabilità e permette che le persone facciano uso del proprio giudizio e della propria abilità per raggiungere un obiettivo

Modello meccanico	Modello organico
Dimensioni strutturali	
Struttura centralizzata Compiti specializzati Abbondanza di norme, focalizzazione Comunicazione verticale Rigida scala gerarchica	Struttura decentralizzata Ruoli allargati Scarsità di norme, informalità Comunicazione orizzontale Lavoro in team collaborativi
Fattori contingenti	
Grande dimensione Strategia di efficienza Ambiente stabile Cultura rigida Tecnologia manifatturiera	Piccola dimensione Strategia di innovazione Ambiente mutevole Cultura adattiva Tecnologia per i servizi

Idee contemporanee di progettazione organizzativa

In una certa misura, le organizzazioni evidenziano ancora l'impronta dell'approccio gerarchico, formalizzato e meccanico emerso nel diciannovesimo secolo con Frederick Taylor.

Eppure, le sfide poste dall'ambiente attuale richiedono a gran parte delle organizzazioni una maggiore flessibilità.

Alcune organizzazioni come la Valve Software, sono passate ad un modello estremamente organico, "senza capi" e negli ultimi anni il fenomeno è diventato una vera e propria tendenza.

Infatti, le modalità e il luogo di lavoro sono cambiati notevolmente in quanto molti hanno la possibilità di lavorare facilmente da casa o da altri luoghi che non siano il tradizionale ufficio.

Anche nel caso delle aziende il cui personale lavora sul posto, le nuove tecnologie consentono che tutti siano connessi con il cuore dell'organizzazione, e quando tutti hanno accesso alle informazioni di cui hanno bisogno e sono formati per prendere correttamente le decisioni, avere tanti manager non fa altro che far lievitare i costi e rallentare i tempi di risposta.

Oggi molte aziende bossless, come Valve, Netflix e Atlassian, operano in settori connessi alla tecnologia.

In pratica – Morning Star

La Morning Star è la più grande azienda al mondo specializzata nella lavorazione dei pomodori e il suo fondatore ritiene che se le persone sono in grado di gestire la complessità della vita senza un capo, non vi è motivo per cui non possano gestirsi autonomamente sul posto del lavoro.

Infatti, Chris Rufer, ha organizzato l'azienda sulla base dei principi dell'autogestione. Attualmente ogni collega scrive la sua personale missione ed è responsabile in tutto e per tutto del compimento di essa.

Schema del libro

I sistemi di un'organizzazione operano all'interno di altri sistemi ed è necessario scegliere un **livello di analisi** come focus principale.

Le organizzazioni normalmente sono caratterizzate da quattro livelli di analisi.

Il singolo essere umano è per l'organizzazione ciò che una cellula è per un sistema biologico.

Il livello successivo di sistema è costituito dal gruppo o dall'unità organizzativa, ossia insieme di individui che lavorano insieme per svolgere attività in gruppo.

Il livello di analisi seguenti è l'organizzazione stessa: un'organizzazione è un insieme di gruppi o unità organizzative che si combinano per formare l'organizzazione in senso stretto.

Le organizzazioni possono a loro volta essere raggruppate in un ulteriore livello di analisi, che è rappresentato dal contesto interorganizzativo, ossia il gruppo di organizzazioni con le quali una singola organizzazione interagisce, e dalla comunità.

La progettazione organizzativa si concentra sul livello di analisi organizzativo, prestando tuttavia attenzione anche ai gruppi e all'ambiente. Inoltre, considera il comportamento degli individui, ma in forma aggregata. Infatti, le persone sono importanti, ma esse non costituiscono l'oggetto principale dell'analisi.

La progettazione organizzativa è una disciplina distinta dal comportamento organizzativo, il quale è l'approccio "micro" alle organizzazioni, che si focalizza sugli individui all'interno delle organizzazioni considerandoli unità rilevanti di analisi.

La progettazione organizzativa è invece l'esame a livello "macro" delle organizzazioni, in cui l'intera organizzazione viene analizzata come unica entità.

Capitolo 2: Strategia, progettazione organizzativa ed efficacia

Una delle responsabilità primarie dei manager è mettere la propria organizzazione in condizione di avere successo stabilendo obiettivi e strategie che possano aiutarla a essere competitiva.

Consideriamo l'esempio di Instagram, il cui direttore operativo Emily White è stata la prima a voler trasformare la popolare applicazione online in un vero e proprio business.

Instagram fino a ora non ha sfruttato un solo centesimo e, a detta di White, uno dei problemi è la mancanza di una chiara missione e di obiettivi. Per questo motivo, le sue prime due settimane di lavoro le ha impiegate per giungere alla definizione di una missione, ossia "catturare e condividere i momenti del mondo".

Per qualsiasi azienda stabilire la missione, gli obiettivi e la strategia rappresenta il primo passo per raggiungere il proprio fine. I manager devono sempre sapere in quale direzione vogliono che l'organizzazione vada, prima di poterci arrivare. Quando non si hanno obiettivi chiari, si mette l'organizzazione in una posizione difficile, al punto da far apparire pressoché impossibile in raggiungimento di qualsiasi risultato.

Il ruolo della direzione strategica nella progettazione organizzativa

Il **processo strategico** attuato dai top manager è suddiviso in:

1. Analisi contingente: esame delle opportunità e delle minacce, rilevazione del livello di incertezza e delle risorse disponibili
2. Analisi interna: valutazione dei punti di forza e di debolezza per definire la competenza distintiva dell'azienda rispetto ad altre aziende del settore
3. Focalizzazione della missione, definizione della vision e della strategia
4. Progettazione organizzativa ed esecuzione del piano strategico: i manager prendono decisioni riguardanti la forma strutturale, la tecnologia, la cultura
5. Valutazione dell'efficacia degli sforzi organizzativi, ovvero la misura in cui l'organizzazione realizza i propri obiettivi

N.B. → le strategie sono spesso formulate nell'ambito della struttura corrente dell'organizzazione, cosicché tale struttura restringe o pone limiti a obiettivi e strategie; più spesso i nuovi obiettivi e le nuove strategie sono selezionati basandosi sulle necessità ambientali, e successivamente il top management tenta di riprogettare l'organizzazione per raggiungere quei fini.

Inoltre, la misurazione della performance fornisce un feedback all'ambiente esterno: in questo modo le performance passate sono prese in considerazione dal top management nello stabilire nuovi obiettivi e strategie per il futuro.

Il ruolo del top management è importante perché i manager possono interpretare l'ambiente in modo diverso ed elaborare obiettivi differenti.

È il caso della Walmart. Nel bel mezzo di un crollo delle vendite negli Stati Uniti, i top manager cercarono una nuova direzione e, piuttosto che continuare a insistere sugli obiettivi di elevata efficienza operativa e prezzi bassi sempre, decisero di corteggiare i clienti di fascia alta con negozi rinnovati e meno disordinati, cibi biologici e merce alla moda, ma comunque promuovendo degli sconti su una selezione di merce. Così facendo riuscì ad attrarre maggiore clientela di fascia alta, ma molti dei suoi clienti più affezionati decisero di cominciare a fare acquisti presso altri discount. Oggi l'azienda sta cercando di ritrovare una formula vincente.

Il fine organizzativo

Le organizzazioni vengono create e mantenute in esistenza al fine di raggiungere qualcosa. Ogni organizzazione esiste per un fine, il quale può essere riferito ad un obiettivo.

Un **obiettivo organizzativo** può essere definito come una posizione che si è pianificato di raggiungere o un risultato che si è pianificato di ottenere. Esso rappresenta quindi il punto di arrivo verso il quale sono diretti gli sforzi dell'organizzazione.

Il **progetto strategico** implica che tutte le energie e le risorse dell'organizzazione siano indirizzate verso un obiettivo generale ben definito, unificante e convincente.

Il progetto strategico focalizza l'azione del management, e gli aspetti ad esso legati sono:

- la **mission**: è l'obiettivo generale di un'organizzazione che risponde alla domanda – perché l'organizzazione esiste? Spesso viene indicata con l'espressione **obiettivi ufficiali**, essendo essa riferita a dichiarazioni formali sull'ambito di business e sui risultati che l'organizzazione cerca di raggiungere. La formulazione generale dello scopo e della filosofia dell'organizzazione è messa per iscritto all'interno di un manuale di linee guida o nel report annuale. La versione ufficiale è costituita anche con una funzione di legittimazione verso gli stakeholder, sia interni che esterni
- la **vision**: è una descrizione tangibile di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi. È quindi una prospettiva di quello che l'azienda sarà in futuro
- il **vantaggio competitivo**: si riferisce a quanto contraddistingue l'organizzazione dalle altre, fornendole una particolare capacità di soddisfare le esigenze dei clienti nel mercato. I manager analizzano i concorrenti e gli ambienti interni ed esterni alla ricerca di potenziali aperture competitive, comprendendo di quali nuove capacità necessita l'organizzazione per avere la meglio sulle altre aziende del settore
- la **competenza distintiva**: è qualcosa che l'organizzazione fa particolarmente bene rispetto ai concorrenti. Infatti, i manager individuano le attività in cui l'azienda riesce meglio e costruiscono una strategia attorno ad esse. La Apple ha la propria strategia incentrata sulle competenze distintive di eccellenza del design e sul marketing

In pratica – Amazon

Un tempo Amazon era un rivenditore di libri online che faticava a crearsi un mercato. Oggi, rappresenta "una minaccia alla sopravvivenza" in quanto punta ai clienti desiderosi di fare acquisti a prezzi vantaggiosi comodamente tramite Internet. Sul sito Amazon.com, i clienti possono trovare qualsiasi cosa desiderino, pagando meno di quanto avrebbero fatto acquistando altrove. Inoltre, in molti casi possono ricevere il prodotto con la stessa rapidità con cui lo acquisterebbero recandosi al negozio locale. Amazon vuole fornire prodotti di qualità elevata a prezzi non elevati e per farlo, ha sviluppato un'ampia rete di venditori terzi; inoltre, sta perfezionando costantemente la sua efficienza operativa e ha creato uno dei più agili sistemi di distribuzione esistenti. Amazon sfrutta le proprie competenze distintive in termini di vasta gamma dell'assortimento di prodotti offerti, efficienza e costi bassi.

Walmart punta a fare lo stesso e, qualora riuscisse nel suo intento, avrebbe sostanzialmente più di 4.000 punti vendita da utilizzare come centri di distribuzione, il che le conferirebbe un notevole vantaggio rispetto ad Amazon.

Segnalibro

Pressoché tutti i libri o gli articoli di strategia si concentrano su come battere sul tempo i rivali, sconfiggere la concorrenza e vincere a spese delle altre aziende. È questo il motivo per cui così tanti manager e aziende lottano nell'oceano rosso della spietata e sanguinosa concorrenza.

W. Chan Kim e Renée Mauborgne propongono un approccio diverso, ossia creare un nuovo mercato in cui ci sia meno concorrenza. È questa l'essenza della strategia oceano blu.

La strategia degli oceani blu sposta il centro dell'attenzione da una situazione in cui ci sono vincitori e vinti, ad una in cui ci sono soltanto vincitori.

Qualsiasi azienda può creare delle strategie oceano blu, ridisegnando i confini del mercato, concentrandosi sul quadro generale piuttosto che sui numeri, andando oltre la domanda esistente.

Alcuni esempi classici di strategia oceano blu sono:

- la Nintendo Wii
- il Cirque du Soleil
- la New York Public Library

La missione e gli obiettivi generali dell'organizzazione costituiscono la base per lo sviluppo di obiettivi operativi più specifici.

Gli **obiettivi operativi** esprimono i fini perseguiti attraverso le procedure operative dell'organizzazione e spiegano cosa l'organizzazione sta effettivamente cercando di fare; essi riguardano tipicamente i compiti primari che un'organizzazione deve svolgere.

Quindi:

Obiettivi ufficiali	Obiettivi operativi
Comunicare il fine e i valori dell'organizzazione Conferire legittimità	Guidare e motivare il personale Fornire linee guida per il processo decisionale Definire uno standard di performance

Due quadri di riferimento per la selezione della strategia e della struttura

Per realizzare quanto stabilito, i manager devono selezionare determinate opzioni di strategia e struttura che possono aiutare l'organizzazione a raggiungere il suo fine e i suoi obiettivi all'interno dell'ambiente competitivo in cui essa opera.

La **strategia** è un piano, che descrive l'allocazione di risorse e le attività, per l'interazione con l'ambiente colto a raggiungere gli obiettivi fondamentali di lungo periodo.

Tra i modelli per la formulazione di strategie vi sono il modello delle strategie competitive di Porter e la tipologia di Miles e Snow.

Le **strategie competitive di Porter** suggeriscono che i manager possono rendere l'organizzazione più redditizia e meno vulnerabile adottando una strategia di leadership di costo oppure una strategia di differenziazione.

In una **strategia di differenziazione** le organizzazioni cercano di distinguere i propri prodotti o servizi dagli altri competitori all'interno del medesimo settore. I manager possono utilizzare la pubblicità, alcune caratteristiche distintive del prodotto, un servizio fuori dalla norma o una nuova tecnologia al fine di ottenere una percezione del prodotto come unico. Questa strategia si rivolge solitamente ad una clientela che non dà particolare attenzione al prezzo, quindi può risultare abbastanza profittevole. In ogni caso, i manager devono tenere a mente che le strategie di differenziazione di successo richiedono un certo numero di attività costose, per cui le aziende hanno bisogno di solide capacità di marketing e di dipendenti creativi.

La **strategia di leadership di costo** cerca di incrementare la quota di mercato mantenendo bassi i costi rispetto ai concorrenti. L'organizzazione ricerca in maniera aggressiva l'efficienza negli impianti, attua riduzioni dei costi e utilizza stretti controlli per realizzare prodotti più

efficientemente dei propri concorrenti. Tale strategia non implica necessariamente costi bassi, tuttavia in molti casi le aziende riescono a fornire ai clienti beni e servizi a prezzi ridotti.

Nel caso in cui fanno ingresso nel contesto prodotti sostitutivi o potenziali nuovi concorrenti, il produttore a basso costo si trova in una posizione migliore per prevenire perdite di quota di mercato.

Entrambe le strategie individuate da Porter possono essere perseguite in un **ambito competitivo ampio o ristretto**. In altri termini, le organizzazioni possono scegliere di competere in numerosi segmenti di mercato e di clienti oppure di concentrare le proprie energie su un mercato o un gruppo di consumatori specifici.

Ad esempio:

	Differenziazione	Leadership di costo
Ambito ampio	Apple Chanel n° 5	Rynair Walmart
Ambito ristretto	Puma Edward Jones Investments	Allegiant Travel Company

In pratica – Allegiant Travel Company

La Allegiant è riuscita ad ottenere i costi più bassi, gli aerei più al completo e i margini più elevati nel settore. La sua strategia di leadership in ambito ristretto si traduce nel fronteggiare la concorrenza su soltanto 17 delle sue 203 rotte. I manager credono nella strategia di “attaccare le opportunità di nicchia”. Nel tentativo di raggiungere gli obiettivi di contenimento dei costi, la Allegiant si spinge all’estremo e, invece di far pagare le agenzie di viaggio, fa molto affidamento sulla pubblicità tramite passaparola; offre una tariffa base “no-frills” e fa pagare quasi tutti il resto, dal bagaglio a mano all’acqua. Inoltre, poiché gli aerei vecchi e di seconda mano che la compagnia utilizza, bevono carburante volano soltanto nei giorni di picco, quando il volo è pressoché pieno.

La **tipologia strategica di Miles e Snow** si basa sull’idea che i manager cerchino di formulare strategie che possano essere congruenti con l’ambiente esterno. Le organizzazioni si sforzano di trovare una coerenza tra le caratteristiche interne dell’organizzazione, la strategia e l’ambiente esterno.

Le quattro strategie che possono essere attuate sono:

- **Strategia di esplorazione:** essa consiste nell’innovare, assumere rischi, ricercare nuove opportunità e crescere. Questa strategia si adatta bene ad ambienti dinamici e in crescita, nei quali la creatività è più importante dell’efficienza. Alcuni esempi sono la Nike, la Volvo, Facebook e Google
- **Strategia difensiva:** essa riguarda la stabilità o addirittura lo snellimento. Questa strategia cerca di tenersi stretti i clienti attuali, senza innovare né cercare la crescita. Chi attua una strategia difensiva ha a cuore l’efficienza interna e il controllo al fine di offrire prodotti affidabili e di alta qualità, destinati ad una clientela stabile. Tale strategia può essere efficace quando l’organizzazione opera all’interno di un settore in declino o in un ambiente stabile. Un esempio è la Paramount
- **Strategia analitica:** essa consiste nel mantenere un livello delle attività stabile, innovando al contempo alla periferia. Tale strategia sembra posizionarsi a metà strada tra quella di esplorazione e quella difensiva. Alcuni prodotti verranno indirizzati verso ambienti stabili, mentre altri verso ambienti nuovi e più dinamici. L’azienda che persegue una strategia analitica mira a bilanciare la produzione efficiente per le attuali linee di prodotto o di servizio con lo sviluppo creativo di nuove linee di prodotto. Un esempio è Amazon

- **Strategia reattiva:** essa in realtà non è affatto una strategia. Infatti, chi utilizza un approccio del genere, risponde alle minacce ambientali e alle opportunità caso per caso. In una strategia reattiva il top management non possiede piani a lungo termine ben definiti e non ha fornito all'organizzazione una missione o un obiettivo esplicito.

Un esempio è la Barnes & Noble (azienda che ha subito molte perdite per tale strategia)

La rilevazione dell'efficacia organizzativa

L'**efficacia** valuta la misura in cui vengono raggiunti molteplici obiettivi.

L'**efficienza organizzativa** è l'ammontare di risorse utilizzate per produrre un'unità di output.

Se un'organizzazione può raggiungere un certo livello di output con un minor ammontare di risorse rispetto ad un'altra organizzazione, viene descritta come più efficiente.

L'efficacia generale è difficile da misurare. I manager determinano quali indicatori misurare al fine di valutare l'efficacia delle proprie organizzazioni.

Quattro possibili approcci alla misurazione dell'efficacia sono:

- L'approccio degli obiettivi
- L'approccio basato sulle risorse
- L'approccio dei processi interni
- L'approccio dei costituenti strategici

Approccio degli obiettivi

Consiste nell'identificare gli obiettivi di output di un'organizzazione e nel rilevare la misura in cui questi sono stati conseguiti. È un approccio abbastanza logico.

Indicatori. Poiché gli obiettivi ufficiali (missione) tendono a essere astratti e difficili da ottenere, gli obiettivi da considerare sono quelli operativi. Gli indicatori sono:

- Redditività
- Quota di mercato
- Crescita
- Responsabilità sociale
- Qualità del prodotto

Utilità. Misurare l'efficacia in base agli obiettivi non sempre è semplice ma può essere utile sia a organizzazioni economiche che a organizzazioni non profit.

Approccio basato sulle risorse

Secondo una prospettiva basata sulle risorse, l'efficacia organizzativa viene definita come la capacità dell'organizzazione di ottenere risorse scarse e di valore, e di integrarle e gestirle con successo.

Indicatori. Il criterio di valutazione è l'ottenimento e la gestione proficua delle risorse.

Gli indicatori sono:

- Posizione negoziale: capacità di ottenere risorse scarse e di valore dal suo ambiente
- Percepire e interpretare correttamente le reali caratteristiche dell'ambiente esterno e le forze dell'offerta
- Capacità di utilizzare le risorse per conseguire performance superiori
- Capacità di rispondere ai cambiamenti nei settori dell'ambiente legati alle risorse

Utilità. Si rivela prezioso quando è difficile ottenere altri indicatori della performance. Ha uno svantaggio: considera solo in modo vago i collegamenti dell'organizzazione con i bisogni del cliente.

Approccio dei processi interni

Secondo tale approccio, l'efficacia si misura come stato di salute ed efficienza interna dell'organizzazione. Un'organizzazione evidenzia processi interni fluidi e ben funzionanti in cui le attività organizzative si armonizzano assicurando un'elevata produttività. Questo approccio non prende in considerazione l'ambiente esterno.

Indicatori. Un indicatore è l'efficienza economica. Si hanno indicatori che comprendono:

- Una cultura aziendale forte e adattativa e un clima di lavoro positivo
- Rapporti basati sulla fiducia tra personale e management
- L'efficienza operativa
- Una comunicazione orizzontale e verticale non distorta
- La crescita e lo sviluppo dei dipendenti
- Interazione tra le parti dell'organizzazione, con soluzione dei conflitti nell'interesse dell'organizzazione

Utilità. L'utilizzo efficiente delle risorse e l'armonioso funzionamento interno sono buoni parametri per valutare l'efficacia organizzativa. Svantaggi: l'output totale e le relazioni con l'ambiente esterno non vengono considerate; questo approccio, preso a sé, rappresenta una visione limitata dell'efficacia organizzativa.

Approccio dei costituenti strategici

Esso è legato all'approccio degli stakeholder. Misura l'efficacia prendendo in esame il livello di soddisfazione degli stakeholder chiave, che sono essenziali all'organizzazione per sopravvivere e crescere.

Indicatori. Quasi tutte le organizzazioni devono soddisfare in diversa misura principalmente questi costituenti: proprietà, dipendenti, clienti, creditori, fornitori, comunità e stato.

Utilità. Valutando la soddisfazione di molteplici costituenti si può ottenere un quadro preciso dell'efficacia organizzativa, in particolare della capacità di adattamento dell'organizzazione. Questo approccio analizza simultaneamente svariati criteri e riconosce che non esiste un singolo parametro di misurazione dell'efficacia.

Un modello di efficacia integrato

L'approccio dei valori competitivi bilancia l'attenzione a diverse parti dell'organizzazione, anziché focalizzarsi su una di esse. Le organizzazioni svolgono svariate attività e ottengono altrettanti risultati quindi è necessario diversi fattori di efficacia in uno schema unitario. Questo approccio considera che ci siano disaccordo e punti di vista diversi su cosa costituisca l'efficacia.

Indicatori

Focus dell'organizzazione: i valori dominanti riguardano temi interni o esterni;

Struttura: atteggiamento strutturale dominante di stabilità o flessibilità.

Nelle organizzazioni questi valori spesso coesistono.

STRUTTURA

Flessibilità

		Esterno
Interno	<p>Enfasi sulle relazioni umane. Obiettivo primario: sviluppo delle risorse umane; Sotto-obiettivi: coesione, morale, formazione. [Attenzione rivolta ai dipendenti più che all'ambiente]</p>	<p>Enfasi sui sistemi aperti. Obiettivo primario: crescita, acquisizione di risorse. Sotto-obiettivi: flessibilità, prontezza, valutazione esterna. [Simile all'approccio basato sulle risorse]</p>
FOCUS	<p>Enfasi sul processo interno. Obiettivo primario: stabilità ed equilibrio. Sotto-obiettivi: gestione dell'informazione e comunicazione. [Simile all'approccio del processo interno con meno attenzione alle risorse umane]</p>	<p>Enfasi sugli obiettivi razionali. Obiettivo primario: produttività, efficienza e profitto. Sotto-obiettivi: pianificazione e scelta degli obiettivi. [Simile all'approccio sugli obiettivi]</p>

Controllo

Utilità. Integra concetti diversi di efficacia in una prospettiva unitaria. Richiama l'attenzione su come i criteri di efficacia siano costruiti socialmente a partire dai valori manageriali e mostra come valori contrapposti possano coesistere.

Capitolo 3: Elementi fondamentali della struttura organizzativa

Carlos Ghosn ha salvato la Nissan dal fallimento alla fine degli anni Novanta, ma la sua abilità nel ristrutturare aziende è stata nuovamente messa alla prova quando il secondo produttore di automobili giapponese cominciò a registrare profitti sorprendentemente bassi e un calo della quota di mercato. I top manager ne individuaronò la causa, che non era da cercare nella progettazione o negli stabilimenti di produzione, né tantomeno nell'ufficio pianificazione. Il problema era la struttura organizzativa, là dove un unico direttore generale sovrintendeva a un numero crescente di opportunità e investimenti in tutto il mondo. Nella nuova struttura l'obiettivo principale era un migliore coordinamento, in modo tale che i problemi potessero esser risolti rapidamente. Gli obiettivi sarebbero stati raggiungibili a patto che vi fosse una struttura di management in grado di ottenere la collaborazione da parte di tutti.

La struttura organizzativa è uno dei fattori che aiutano le aziende a mettere in atto le loro strategie e a raggiungere gli obiettivi che si sono prefissate. La mancanza di coordinamento e collaborazione rappresenta oggi un enorme problema per molte organizzazioni.

Struttura organizzativa

La **struttura organizzativa** può essere definita con due definizioni "polarizzate" su due diverse concezioni organizzative:

1. Configurazione formale: riguarda le attività, i compiti e le loro relazioni, indipendentemente dalle persone
2. Configurazione sociale: riguarda lo svolgimento delle attività e le persone, in particolare il loro coinvolgimento e la loro motivazione

Quando nasce una struttura organizzativa?

Il momento genetico dell'azione strutturale si ha quando si attua la scelta dei compiti, delle modalità e dei tempi per le relazioni tra i compiti.

Una **mansione** è l'insieme di compiti e operazioni affidati a che ricopre una certa posizione organizzativa e strettamente collegati alla natura delle attività svolte e della tecnologia impiegata dall'organizzazione.

Il **ruolo** è un sistema di aspettative e di forze formulate verso chi occupa una certa posizione; in altri termini, riguarda il comportamento di un individuo verso chi occupa altre posizioni.

La struttura organizzativa è rappresentata nell'**organigramma**, ossia la rappresentazione visiva di un intero sistema di attività e processi fondamentali di un'organizzazione. L'organigramma può essere abbastanza utile per comprendere il modo in cui un'azienda funziona, in quanto mostra le varie parti di un'organizzazione, il modo in cui sono collegate e come ogni posizione e unità si collochi nell'insieme.

L'utilizzo dell'organigramma per le attività economiche deriva in gran parte dalla Rivoluzione Industriale. L'amministratore delegato veniva posto al vertice ed esisteva una chiara gerarchia di autorità che si estendeva a tutti i soggetti collocati in livelli inferiori, mentre il lavoro fisico veniva svolto dai dipendenti che erano organizzati in unità funzionali distinte.

Tuttavia, questo tipo di struttura verticale non è sempre efficace, soprattutto in ambienti in rapido cambiamento. Nel corso degli anni le organizzazioni hanno sviluppato altre strutture organizzative, molte delle quali tendenti a incrementare il coordinamento e la comunicazione orizzontali ed a incoraggiare l'adattamento ai cambiamenti esterni.

Approccio alla struttura basato sulla condivisione delle informazioni

L'organizzazione dovrebbe essere progettata per fornire un flusso di informazioni sia verticale sia orizzontale, in modo da raggiungere gli obiettivi generali stabiliti.

Mentre i collegamenti verticali sono progettati principalmente per il controllo, i collegamenti orizzontali sono progettati per il coordinamento e la collaborazione, il che implica una riduzione del controllo.

A quale livello vengono prese le decisioni all'interno dell'organizzazione?

Centralizzazione e decentralizzazione riguardano il livello gerarchico al quale vengono prese le decisioni.

La **centralizzazione** implica che l'autorità decisionale si trovi in prossimità del vertice dell'organizzazione, mentre la **decentralizzazione** comporta che essa si trovi a livelli inferiori.

Le organizzazioni possono scegliere se orientarsi verso un'organizzazione tradizionale, progettata per l'efficienza e che enfatizzi la comunicazione ed il controllo verticale, oppure verso una learning organization moderna e flessibile, che enfatizzi la comunicazione ed il coordinamento orizzontale. È possibile che le organizzazioni debbano procedere per tentativi per trovare il grado adeguato di centralizzazione o decentralizzazione che soddisfi le loro esigenze.

I dirigenti sono alla costante ricerca della migliore combinazione di controllo verticale e collaborazione orizzontale, centralizzazione e decentralizzazione, più adeguata alle loro specifiche situazioni.

In pratica – Toyota

I manager della Toyota, forte di una lunga tradizione di centralizzazione, dopo quattro anni di crisi dovuta a problemi di sicurezza e richiami, hanno dato vita ad un graduale processo di rafforzamento dell'azienda che prevede la delega delle responsabilità in senso più globale.

I dirigenti hanno riorganizzato il processo di controllo della qualità e decentralizzato maggiormente il processo decisionale sui manager regionali incaricati della sicurezza in America settentrionale, Europa ed Asia.

La struttura organizzativa dovrebbe facilitare la comunicazione tra i dipendenti e tra le unità.

I manager creano quindi collegamenti per facilitare la comunicazione ed il coordinamento tra gli elementi organizzativi.

I **collegamenti verticali** vengono utilizzati per coordinare le attività tra il vertice e la base di un'organizzazione e sono progettati principalmente ai fini del controllo dell'organizzazione.

I dipendenti dei livelli inferiori devono svolgere attività coerenti con gli obiettivi dei livelli superiori; gli alti dirigenti devono essere a conoscenza delle attività e dei risultati relativi ai livelli inferiori.

I principali meccanismi strutturali per ottenere collegamenti verticali sono:

- **Gerarchia (o catena di comando):** se emerge un problema che i dipendenti non sanno risolvere, esso può essere riportato verso l'alto, al successivo livello gerarchico
N.B. → Le linee dell'organigramma rappresentano i canali di comunicazione
- **Regole e piani:** se problemi e decisioni sono ripetitivi, è possibile stabilire una regola o una procedura che faccia sì che i dipendenti sappiano come reagire senza bisogno di comunicare direttamente con i propri dirigenti.

I piani forniscono anch'essi informazioni stabili per i dipendenti e quello più diffusamente utilizzato è il budget.

I dipendenti dei livelli inferiori possono essere tranquillamente lasciati allo svolgimento delle loro attività

- **Sistemi informativi verticali:** essi servono per incrementare l'ampiezza del flusso dell'informazione verticale. Comprendono i report periodici, le informazioni scritte, le comunicazioni interne che vengono diffuse tra i manager

I **collegamenti orizzontali** consentono di superare le barriere tra le unità e i dipendenti, in modo da fornire opportunità di coordinamento e collaborazione. Il termine collaborazione si riferisce allo sforzo congiunto fra i dipendenti di due o più unità per produrre risultati in linea con un obiettivo comune o con una finalità condivisa.

Per capire il valore della collaborazione, si consideri la missione statunitense del 2011 per fare irruzione nel nascondiglio di Osama bin Laden in Pakistan. Il raid non avrebbe avuto successo senza la collaborazione fra la CIA e l'esercito statunitense.

I meccanismi di collegamento orizzontale spesso non sono tracciati all'interno dell'organigramma, ma nonostante ciò sono parte fondamentale della struttura dell'organizzazione.

Essi sono:

- **Sistemi informativi orizzontali:** essi permettono ai dirigenti o ai lavoratori in prima linea di tutta l'organizzazione di scambiarsi costantemente informazioni su problemi, opportunità, attività o decisioni
- **Ruoli di collegamento:** essi consentono di avere un contatto diretto tra manager o dipendenti interessati da un problema. I ruoli di integrazione si trovano spesso tra le funzioni di progettazione e quelle di produzione, poiché la progettazione deve elaborare e testare i prodotti per adattarsi alle limitazioni poste dalle strutture organizzative
- **Task force:** si tratta di un comitato temporaneo composto da rappresentanti di ogni unità interessata da un problema (ogni membro rappresenta l'interesse della propria unità). Le task force risolvono i problemi attraverso la collaborazione orizzontale diretta e riducono il carico informativo all'interno della gerarchia verticale. Tipicamente vengono sciolte dopo lo svolgimento del compito
- **Integratore full-time:** esso ha spesso una denominazione, come quella di product manager, project manager, ecc., il quale non riporta ad una delle unità funzionali che vengono coordinate, ma si colloca al di fuori delle unità e ha la responsabilità di coordinare diverse unità. I project manager non hanno autorità formale nei confronti dei membri del team riguardo ad aumenti retributivi, assunzioni o licenziamenti. Essi devono essere in possesso di eccellenti capacità relazionali.
L'integratore ricopre un ruolo di confine tra le unità organizzative e deve essere in grado di mettere insieme le persone, mantenere la loro fiducia, affrontare i problemi e risolvere conflitti e dispute nell'interesse dell'organizzazione
- **Team:** essi sono task force permanenti e vengono spesso utilizzati congiuntamente ad un integratore full-time. Quando le attività tra le unità organizzative richiedono forte coordinamento e collaborazione per un lungo periodo di tempo, la soluzione è spesso rappresentata da un team inter-funzionale. Team di progetto speciali possono essere utilizzati quando le organizzazioni hanno un progetto su larga scala, un'innovazione di grande portata o una nuova linea di prodotto.

Oggi numerose organizzazioni si servono di team inter-funzionali virtuali, ossia team composti da membri appartenenti a molte unità organizzative e a stabilimenti dispersi geograficamente, che sono connessi fondamentalmente tramite tecnologia di informazione e di comunicazione digitali. Ad esempio, la **Nokia** ha creato un'area di lavoro accessibile 24 ore su 24 per i membri di team virtuali che operano in svariati paesi con fusi orari e culture diverse

Il **coordinamento relazionale** è definito come “la comunicazione frequente, tempestiva e orientata al problem solving ottenuta mediante rapporti umani basati su obiettivi e conoscenze condivise e rispetto reciproco”.

In un'organizzazione con un elevato grado di coordinamento relazionale, le informazioni circolano liberamente tra unità funzionali diverse, si condividono le conoscenze e si risolvono i problemi attraverso l'interazione costante. Il coordinamento si ottiene tramite una rete di rapporti interpersonali positivi, e sono i dipendenti a coordinarsi e a collaborare direttamente tra unità funzionali diverse. I manager sono chiamati a investire in attività formative mirate allo sviluppo delle capacità necessarie per l'interazione e la risoluzione dei conflitti interfunzionali, costruire la fiducia e la credibilità. I sistemi di ricompensa si basano sull'operato e i successi del team. La sfera di controllo dei supervisori di prima linea è limitata, per consentire loro di instaurare rapporti di collaborazione con i subordinati e fungere da coach e mentori.

In pratica – Southwest Airlines

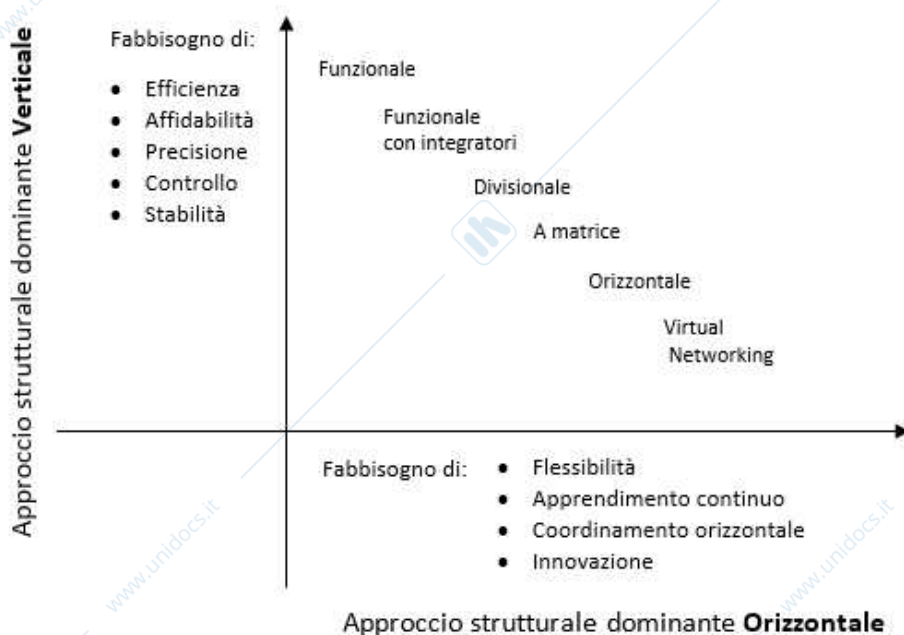
La partenza degli aerei è un processo estremamente complesso, che richiede numerosi dipendenti di varie unità, i quali svolgono molteplici compiti in un lasso di tempo molto limitato.

La Southwest Airlines vanta il più rapido turnaround time nel settore, grazie al coordinamento relazionale per raggiungere una performance ottimale in termini di puntualità ed un elevato livello di soddisfazione della clientela.

Alternative di progettazione organizzativa

La progettazione generale della struttura organizzativa ha almeno tre componenti chiave, ossia:

- **Unità organizzative:** esse sono create al fine di svolgere compiti considerati strategicamente importanti per l'azienda; quando l'organizzazione cresce in dimensioni e complessità, i manager rilevano la necessità di svolgere un numero sempre maggiore di funzioni
- **Rapporti di dipendenza formale:** comprende la gerarchia e lo span of control
- **Meccanismi per il raggruppamento delle attività:**
 - Raggruppamento funzionale
 - Raggruppamento divisionale
 - Raggruppamento multifocalizzato (a matrice o forma ibrida)
 - Raggruppamento orizzontale
 - Raggruppamento a rete



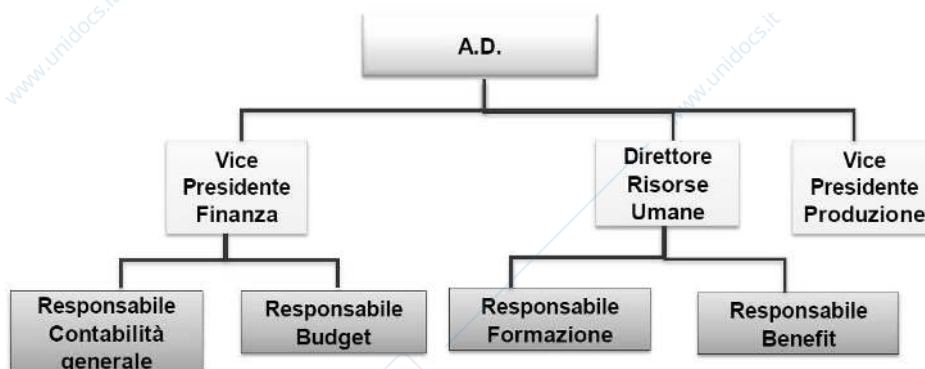
Raggruppamento funzionale

Caratteristiche essenziali

- Raggruppa le attività in base ad una **funzione** comune, dalla base fino al vertice dell'organizzazione
- Le conoscenze e le capacità umane riguardo a specifiche attività vengono consolidate

Articolazione ed organi

- **Direzione generale:** coordina le funzioni, garantisce l'uso efficiente delle risorse e amministra l'organizzazione
- **Direzioni funzionali:** gestiscono le singole aree o discipline funzionali, pianificano, sviluppano e coordinano le attività operative di loro competenza
- **Unità operative:** hanno compiti prevalentemente esecutivi



Vantaggi

- **Specializzazione:** sviluppo di elevate ed approfondite competenze, professionalità specializzate (caso dell'ospedale indiano)
- **Accuratezza:** favorisce la precisione, la sicurezza e l'accuratezza (obiettivi funzionali)
- **Efficienza:** razionalizzazione delle risorse e favorisce le economie di scala all'interno delle unità funzionali

Limiti

- **Rigidità e lentezza:** difficoltà e tempi di risposta lunghi ai cambiamenti ambientali con la conseguenza di difficoltà nell'innovazione e inadeguatezza in ambienti dinamici. Ciò può causare un **accumulo di decisioni al vertice** e il sovraccarico della gerarchia e uno **scarso coordinamento orizzontale** tra le unità
- **Visione frammentata della realtà aziendale:** difficoltà a sviluppare un pensiero organico e sistemico. Ciò implica una visione ristretta degli obiettivi (metafora dei tre ciechi e dell'elefante)
- **"Alienazione":** si può verificare nei dipendenti posti ai livelli più bassi della scala gerarchica, in quanto svolgono sempre lo stesso lavoro
- **Difficoltà di diversificazione:** inadeguatezza rispetto a strategie di diversificazione di prodotto, di area geografica, di clientela

Nonostante alcune strutture funzionano in maniera estremamente efficace con una struttura funzionale, pochissime aziende possono sperare di avere successo mantenendo una struttura strettamente funzionale. Così le organizzazioni compensano la gerarchia funzionale verticale instaurando **collegamenti orizzontali**.

Raggruppamento divisionale

Caratteristiche essenziali

- Raggruppa le unità sulla base dei prodotti, servizi, gruppi di prodotti
- Permette di decentralizzare i processi decisionali
- È utilizzata con successo da organizzazioni "giganti" (Lego Group, Nestlé, Johnson&Johnson)

Articolazione ed organi

- **Direzione generale:** gestisce le risorse finanziarie e le assegna alle divisioni, coordina le divisioni e valuta i risultati raggiunti da ognuna di esse
- **Direzioni di divisioni:** gestiscono le divisioni assicurando lo sviluppo coerente delle strategie aziendali. Sono dotati di autonomia gestionale
- **Funzioni/Processi:** sono collocati alle dipendenze di ciascuna divisione e articolate nella normale funzione di suddivisione funzionale o orizzontale
- **Unità operative:** hanno compiti prevalentemente esecutivi



Vantaggi

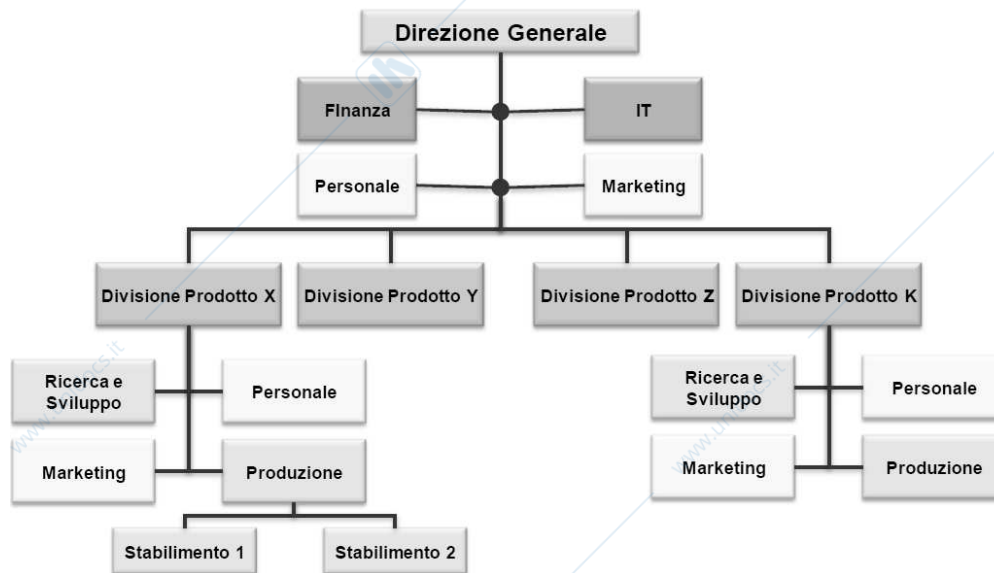
- Adeguata a strategie di **diversificazione** di prodotti, di clientela, di mercato
- Consente una buona **flessibilità** e **capacità di risposta** ai cambiamenti in un ambiente instabile
- Realizza un alto grado di **coordinamento interfunzionale** in ogni divisione
- Favorisce lo sviluppo di **capacità** e di **cultura manageriale**

Limiti

- **Aumento dei costi** e conseguente **perdita delle economie di scala** a causa della moltiplicazione delle funzioni nelle divisioni e per la notevole dimensione delle unità di staff
- Dispersione delle competenze e **perdita di specializzazione tecnica**
- Difficoltà a **reclutare dirigenti** con sufficiente capacità manageriali
- Eccessiva **enfasi ai risultati di breve periodo**
- Problemi di **coordinamento** e di **controllo** delle divisioni e di integrazione delle linee di prodotto (*Il Walkman della Sony non riconosceva alcuni dei file musicali realizzati con il software Sonic Stage*)
- Situazioni di **conflitto tra i responsabili** delle divisioni

Raggruppamento divisionale con staff

Si hanno degli **staff centrali**, i quali sono organi specialistici con compiti di servizio, di supporto e di consulenza alla direzione generale e/o alle divisioni

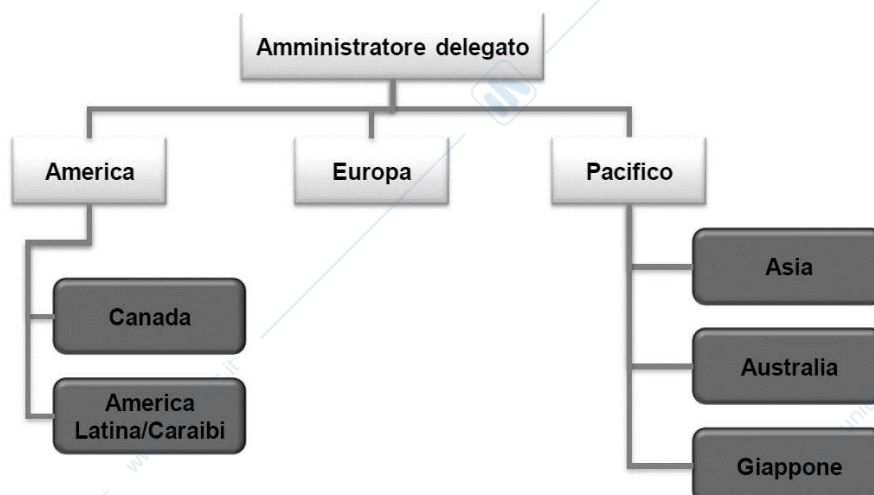


Raggruppamento divisionale per area geografica

Ogni regione della nazione può avere gusti e necessità distinte e quindi, ogni unità geografica, include tutte le funzioni necessarie per produrre e commercializzare prodotti o servizi in quella regione. Grandi organizzazioni non profit utilizzano spesso questa struttura, con un quartier generale centrale e unità locali semiautonome. L'organizzazione nazionale garantisce la riconoscibilità del marchio, coordina la raccolta fondi e gestisce alcune funzioni amministrative, mentre il controllo quotidiano delle attività e le relative decisioni sono decentrate alle unità locali o regionali. Nel caso delle aziende multinazionali vengono create unità autonome relativamente a diverse nazioni o parti del mondo.

I punti di forza e di debolezza di una struttura divisionale per area geografica sono riconducibili alle caratteristiche dell'organizzazione divisionale.

Con questa soluzione, l'organizzazione si può adattare agli specifici bisogni della propria regione e i dipendenti si identificano con obiettivi regionali piuttosto che con obiettivi nazionali.



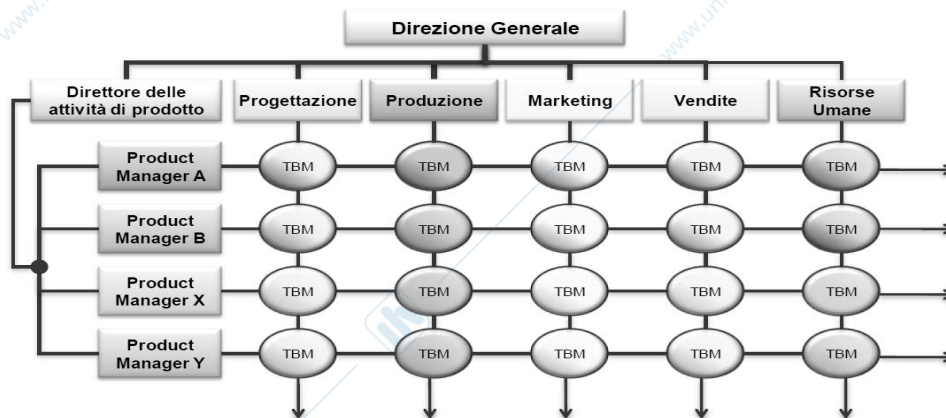
Raggruppamento a matrice

Caratteristiche essenziali

- Combina l'esperienza funzionale con l'orientamento divisionale
- Presenta una duplice linea di autorità e di responsabilità
- Ha due o più criteri di suddivisione del lavoro a cui corrispondono due o più tipologie di manager

Articolazione ed organi

- **Direzione generale:** garantisce l'equilibrio organizzativo e contribuisce ad esplicitare e a risolvere i confini interni
- **Organi verticali + Organi orizzontali:** solitamente i manager di tali organi hanno responsabilità congiunte e un'identica autorità
- **Unità operative:** sono poste all'incrocio delle due linee di autorità, solitamente diretta da "two box manager", con compiti manageriali sia funzionali sia divisionali



Vantaggi

- **Flessibilità nell'uso di risorse scarse:** le risorse scarse (di norma assegnate alle funzioni) sono condivise in modo flessibile tra i prodotti
- **Compresenza di obiettivi organizzativi fondamentali:** persegue simultaneamente obiettivi di efficienza ed esperienza tecnica da un lato, e di flessibilità e innovazione dall'altro lato
- **Coordinamento:** realizza un elevato livello di coordinamento tra le unità funzionali
- **Adattabilità:** realizza un'elevata adattabilità ai cambiamenti che frequentemente si verificano in ambienti dinamici, attraverso l'analisi dei problemi e la predisposizione di progetti ad hoc
- **Maturità:** stimola un elevato grado di partecipazione ed autonomia decisionale del personale

Limiti

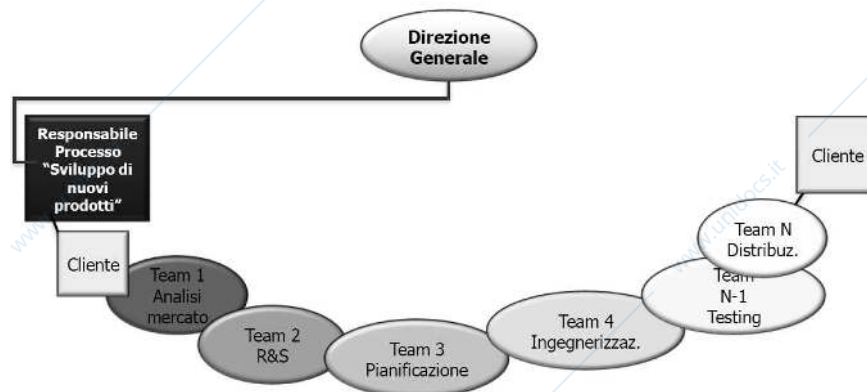
- **Orientamento e direttive divergenti:** differente orientamento dei responsabili funzionali rispetto a quelli divisionali (orizzontali) e possibile contraddittorietà delle disposizioni impartite
- **Conflittualità:** elevata probabilità d'insorgenza di tensioni e conflitti
- **Attenzione differenziata:** possibile sbilanciamento nell'attenzione rivolta alle varie divisioni
- **Sovraccarico direzionale:** elevato assorbimento della direzione generale nella risoluzione dei conflitti
- **Onerosità del coordinamento e della formazione:** elevati costi e tempi di coordinamento, in particolare per il ricorso frequente a riunioni o incontri. Necessità di formazione approfondita

Raggruppamento orizzontale

Caratteristiche essenziali

- Raggruppa le attività in base a **processi** chiave che percorrono orizzontalmente l'organizzazione
Esempi di processi: sviluppo nuovi prodotti, evasione degli ordini, concessione finanziamenti
- Sviluppa team di collaboratori che lavorano insieme per servire i clienti
- Presenta un numero ridotto di livelli gerarchici e quindi un maggiore ambito di controllo

Articolazione



Vantaggi

- **Flessibilità:** favorisce lo sviluppo di competenze per interpretare e anticipare adeguatamente le sfide ambientali
- **Visione sistemica della realtà aziendale:** permette di avere una visione più ampia degli obiettivi organizzativi
- **Contatto e soddisfazione del cliente:** aumenta e migliora il contatto con i clienti e con i fornitori
- **Maturazione dei dipendenti:** offre maggiori opportunità per l'assunzione di responsabilità e il coinvolgimento nei processi decisionali rilevanti
- **Permette forme culturali collaborative:** favorisce la circolazione delle informazioni e delle idee e promuove il lavoro di gruppo

Limiti

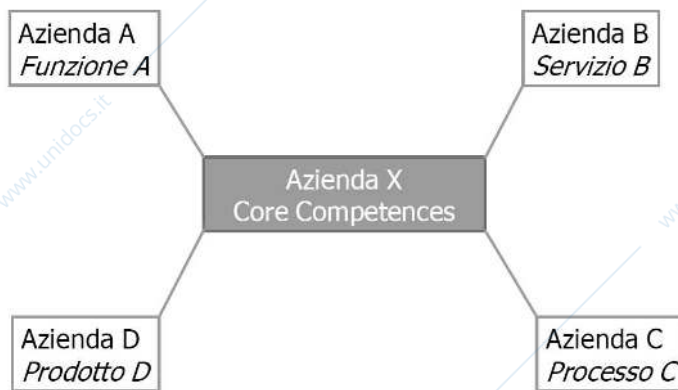
- **Complessità nella determinazione dei processi chiave**
- **Sistematicità e profondità dei cambiamenti:** necessita di modifiche radicali nella cultura organizzativa, nella filosofia di management, nella progettazione delle mansioni, nei sistemi informativi e di ricompensa
- **Difficoltà e resistenza manageriali:** nel caso di passaggio ad una struttura per processo i manager possono trovare difficoltoso inquadrare e gestire il passaggio e soprattutto possono opporre resistenze per timore di perdere le proprie posizioni di potere

Raggruppamento a rete

Negli ultimi anni, una tendenza diffusa è stata quella di affidare varie parti dell'organizzazione a partner esterni.

Si parla di **outsourcing** quando un'azienda ricorre a fornitori esterni per determinati comparti o funzioni. Tale approccio consente ai collaboratori di delegare solo alcune attività particolarmente noiose o dispendiose in termini di tempo per concentrarsi sui lavori più importanti.

Alcune organizzazioni portano l'outsourcing alle estreme conseguenze e creano una struttura a rete. Con una **struttura a rete** l'organizzazione appalta un gran numero delle funzioni o dei processi principali ad aziende separate e coordina le loro attività da un quartier generale snello.



Vantaggi

- Consente anche alle organizzazioni di piccole dimensioni di operare su scala globale e attingere a risorse internazionali
- Conferisce all'azienda un ampio raggio d'azione senza grandi investimenti in impianti, macchinari o strutture di distribuzione
- Consente all'organizzazione di essere altamente flessibile e di fornire una risposta rapida ai bisogni mutevoli
- Riduce i costi amministrativi

Limiti

- I manager non hanno il controllo su molte attività e sui molti dipendenti
- Richiede una grande quantità di tempo per gestire le relazioni e i potenziali conflitti con i partner
- Comporta il rischio di fallimento organizzativo se un partner non effettua le consegne o cessa l'attività
- La fedeltà dei dipendenti e la cultura aziendale possono essere deboli poiché i dipendenti hanno la sensazione di poter essere sostituiti da servizi a contratto

Raggruppamento ibrido

Dal punto di vista pratico numerosissime grandi organizzazioni adottano una **struttura ibrida**, che combina caratteristiche di vari approcci adatti alle specifiche necessità strategiche. La maggior parte delle aziende abbina caratteristiche delle strutture funzionale, divisionale, per area geografica, orizzontale o a rete per trarre vantaggio dai punti di forza delle varie strutture ed evitare alcuni dei relativi punti di debolezza.

Le strutture ibride tendono ad essere utilizzate in ambienti in rapido cambiamento poiché garantiscono all'organizzazione una maggiore flessibilità.

Un tipo di struttura ibrida spesso adottata è quella che unisce le caratteristiche della struttura funzionale e di quella divisionale.

Esempi sono la Starbucks e la Sun Petroleum Corporation.

Un secondo approccio ibrido sempre più usato attualmente è quello che consiste nell'unire le caratteristiche della struttura funzionale, di quella divisionale e di quella orizzontale.

Un esempio è la divisione Customer Service della Ford.

Esempi delle varie strutture

Narayana Hrudayalaye Hospital → Struttura funzionale

In India, il dott. Devi Shetty gestisce una clinica dove vengono effettuati interventi a cuore aperto a costo pari a circa il 10% di quello degli ospedali degli Stati Uniti, per senza perdere in termini di qualità, applicando i principi della produzione di massa di Henry Ford. Lavorando sui grossi volumi, riescono a tagliare i costi. Infatti, dal momento che i chirurghi effettuano numerosi interventi al cuore, acquisiscono una competenza sempre maggiore. L'ospedale registra un tasso di mortalità dell'1,4% rispetto ad una media dell'1,9% negli Stati Uniti.

Englander Steel → Struttura a matrice

La Englander Steel, azienda siderurgica inglese, impiegava 2.900 persone, produceva 400.000 tonnellate di acciaio all'anno ed esisteva da 180 anni. Per 160 di questi anni la struttura funzionale aveva retto bene. Quando l'ambiente divenne più turbolento e competitivo, i dirigenti si resero conto che non riuscivano a stare al passo. Consultandosi con esperti esterni, il presidente dell'azienda vide che era in una strettoia. Si doveva specializzare in alcuni prodotti ad alto valore aggiunto adattati a mercati separati, garantendo economie di scala e tecnologia sofisticata in una struttura funzionale. L'azienda passò ad una struttura a matrice, con quattro linee di prodotto; la responsabilità e l'autorità su ciascuna linea vennero affidate a quattro business manager che furono incaricati di definire l'obiettivo, mentre ai manager fu data l'autorità per raggiungerli e per far sì che le rispettive linee di prodotti generassero profitti. Infine, i dirigenti funzionali erano responsabili per le decisioni tecniche.

L'implementazione della matrice fu lenta, ma dopo un anno di addestramento guidato da consulenti esterni, la Englander Steel era "in pista".

GE Salisbury → Struttura orizzontale

Lo stabilimento della General Electric a Salisbury era organizzato in modo funzionale e verticale. A metà degli anni Ottanta, trovandosi in difficoltà, i manager iniziarono ad esplorare nuovi metodi di organizzazione. Così iniziarono ad usare una struttura orizzontale, basata sull'obiettivo di produrre pannelli di controllo "della più alta qualità possibile, nel periodo di tempo più breve, ad un prezzo competitivo e con il miglior servizio possibile". Il processo è composto da quattro team collegati, ognuno costituito da dieci/quindici persone corrispondenti ad una gamma di competenze e di funzioni. La chiave del successo della struttura è il coordinamento armonioso dei team operativi e il libero accesso all'informazione necessarie per raggiungere gli obiettivi di team e di processo.

La produttività e la performance sono nettamente migliorate, le strozzature nel flusso di lavoro sono state eliminate e l'intervallo di sei settimane tra l'ordine e la consegna è stato ridotto a due giorni e mezzo.

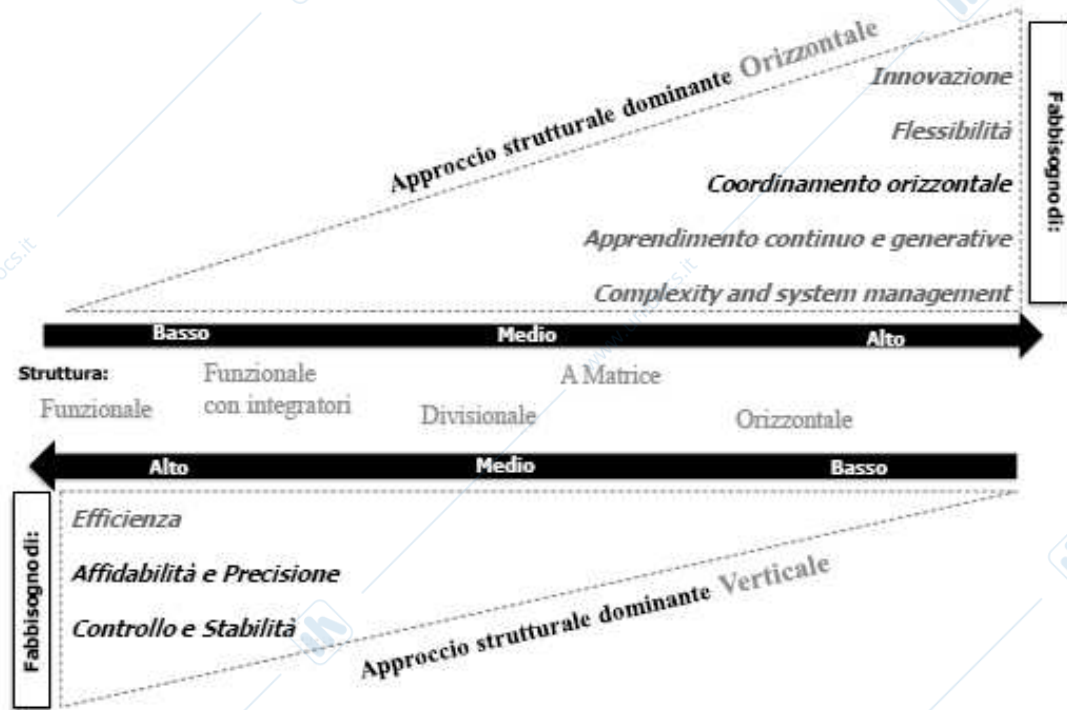
La cittadina di Sandy Springs, in Georgia → Struttura a rete

Il sobborgo di Atlanta, Sandy Springs conta ben 94.000 abitanti ma soltanto sette dipendenti del Comune, incluso il sindaco, operano da un enorme edificio industriale lavorando fianco a fianco con quelli retribuiti da fornitori esterni, senza che nessuno possa accorgersi della differenza. Infatti, i contratti della città per tutti i suoi servizi di base, tranne che per la pubblica sicurezza (la polizia, i vigili del fuoco), sono con aziende private. Tuttavia, la cittadina non è la più esternalizzata negli Stati Uniti, ma il primato lo detiene Maywood, in California, che conta un unico dipendente e gestisce qualsiasi cosa tramite appalti.

Applicazioni della progettazione organizzativa

Ogni tipo di struttura viene applicata in situazioni diverse e soddisfa bisogni diversi. Ogni forma di struttura costituisce uno strumento che può aiutare i manager a rendere più efficace l'organizzazione, in base alle esigenze che caratterizzano la sua situazione.

La decisione più rilevante che i manager devono prendere sulla progettazione strutturale riguarda il giusto bilanciamento tra controllo verticale e coordinamento orizzontale.



La figura non comprende tutte le possibili strutture, ma illustra il modo in cui le organizzazioni cercano di bilanciare le necessità di efficienza e di controllo verticale con l'innovazione ed il controllo orizzontale. Inoltre, molte organizzazioni utilizzano una struttura ibrida per combinare le caratteristiche dei diversi modelli strutturali.

Come regola generale, quando la struttura organizzativa non è allineata con i bisogni organizzativi compaiono una o più dei seguenti **sintomi di inadeguatezza strutturale**:

- Vi è assenza di collaborazione fra unità
- Le decisioni vengono ritardate o non sono accurate
- L'organizzazione non reagisce in maniera innovativa all'ambiente che cambia
- La performance dei dipendenti peggiorano e gli obiettivi non vengono raggiunti

Capitolo 4: L'ambiente esterno

Gregg Steinhafel, si è fatto una reputazione riempiendo i negozi di Target di merce alla moda a prezzi bassi. Nonostante sembrasse che Target non ne sbagliasse una, negli ultimi anni le cose si sono messe male per l'azienda. Il problema più grande è stato un incidente di sicurezza durante le vendite di Natale 2013, quando un software dannoso si è appropriato dei dati di 40 milioni di carte di credito e debito. La notizia ha arrecato seri danno all'azienda, riducendo l'afflusso presso i punti vendita e togliendo tempo e risorse ai top manager per occuparsi di altre faccende. Quest'ultimi, infatti, erano già alle prese con un'espansione in Canada rivelatasi più costosa del previsto e con la presa in carico dell'operatività via internet dalla Amazon. Questi problemi hanno comportato il licenziamento di 475 dipendenti e la cancellazione di 700 posizioni aperte presso le direzioni centrali.

Cambiamenti ambientali possono creare sia minacce sia opportunità per le organizzazioni. Esse affrontano profonde incertezze nella gestione di eventi dell'ambiente esterno e spesso devono adattarsi rapidamente a nuove sfide competitive, congiunture economiche turbolente, variazioni degli interessi dei consumatori e tecnologie innovative.

L'ambiente dell'organizzazione

Viene definito **ambiente organizzativo** tutto ciò che esiste al di fuori dei confini dell'organizzazione ed è in grado di influenzare l'organizzazione stessa o una sua parte.

L'ambiente di un'organizzazione può essere compreso analizzando la sua area di influenza nell'ambito dei settori esterni. Per un'organizzazione, l'**area di influenza** è costituita dal campo d'azione scelto nell'ambiente.

L'ambiente è suddivisibile in **settori**, contenenti ciascuno elementi simili. Per ogni organizzazione si possono prendere in considerazione undici settori e per la maggior parte delle aziende, i settori possono essere ulteriormente suddivisi tra ambiente di riferimento e ambiente generale.

L'**ambiente di riferimento** copre i settori con i quali l'organizzazione interagisce in modo diretto e che hanno un impatto immediato sulla capacità dell'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi. Esso comprende tipicamente il settore di appartenenza, le materie prime, le risorse umane e i fattori internazionali.

L'**ambiente generale** comprende quei settori che non hanno un impatto diretto sulle attività quotidiane di un'azienda, ma che possono influenzarle indirettamente.

Esso comprende i settori relativi al governo, all'ambiente naturale, ai fattori socioculturali, alle condizioni economiche, alla tecnologia e alle risorse finanziarie.

L'**ambiente internazionale** è diventato di estrema importanza negli ultimi anni.

Paese e organizzazioni di tutto il mondo sono adesso molto legati e i cambiamenti economici, politici e socioculturali in una zona del mondo finiscono per ripercuotersi su altre aree.

Tutte le organizzazioni devono adattarsi ai cambiamenti lievi o marcati dell'ambiente.

In pratica – Richard Ginori

La Richard Ginori produceva porcellane da tavola uniche, fatte a mano ed elegantemente decorate. Tuttavia, nel 2013 dopo alcuni anni di lotta per la sopravvivenza, l'azienda ha dichiarato bancarotta. Cambiamenti e incertezza nell'ambiente sono stati di entità tale da diventare ingestibili per la Ginori. Per provare ad essere competitiva, la Ginori ha cominciato a produrre prodotti di uso più quotidiano, fra cui stoviglie da tavola da offrire nei supermercati, ma secondo alcuni questa iniziativa non ha fatto altro che indebolire il marchio.

L'ambiente che cambia

In che modo l'ambiente influenza un'organizzazione?

Le linee evolutive e gli eventi che si sviluppano nei settori ambientali possono essere descritti in base a due dimensioni, ossia il **dinamismo** e la **complessità**.

Nella misura in cui l'ambiente diventa più complesso e gli eventi meno stabili, aumenta il livello di incertezza. Queste dimensioni possono essere ricondotte a due modalità principali secondo le quali l'ambiente influenza le organizzazioni:

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

L'**incertezza ambientale** riguarda in primo luogo i settori con cui l'organizzazione interagisce regolarmente, su base giornaliera. Sebbene alcuni settori dell'ambiente generale possono creare incertezza per le organizzazioni, determinare l'incertezza ambientale significa in genere concentrarsi sulle caratteristiche dell'ambiente di riferimento con cui l'organizzazione interagisce regolarmente.

Le organizzazioni devono affrontare e gestire l'incertezza per essere efficaci.

L'**incertezza** significa che i decision maker non hanno sufficienti informazioni riguardo ai fattori ambientali e risulta loro difficile prevedere i cambiamenti esterni.

La **complessità** ambientale si riferisce all'eterogeneità, ossia al numero e alla diversità degli elementi esterni che incidono sull'attività di un'organizzazione. La complessità aumenta all'aumentare del numero degli elementi esterni che influenzano regolarmente l'organizzazione e all'aumentare del numero delle altre aziende nell'ambito organizzativo.

Il **dinamismo** si riferisce alla stabilità o instabilità dell'ambiente in cui l'organizzazione opera. Una sfera ambientale è stabile se rimane immutata per un periodo di mesi o anni, mentre in condizioni di instabilità gli elementi ambientali subiscono mutamenti improvvisi.

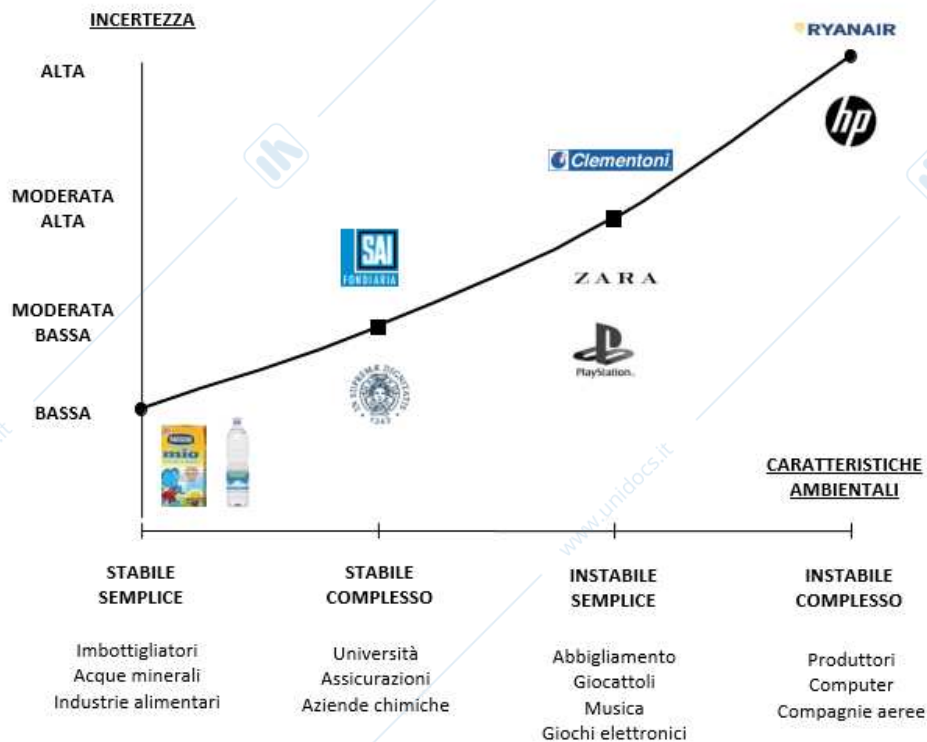
Spesso l'instabilità è dettata dal mutare delle preferenze dei consumatori, da nuove tecnologie o per l'introduzione di nuovi prodotti. Talvolta, sono eventi specifici e imprevedibili a creare condizioni instabili per le organizzazioni.

Oggi blogger e utenti di Twitter e YouTube senza particolari scrupoli possono distruggere la reputazione di un'impresa in ogni momento. Per esempio, dopo il rifiuto della United Airlines di concedergli un rimborso per aver danneggiato la sua chitarra, un musicista ha composto una canzone e pubblicato su YouTube un video denigratorio sulle estenuanti trattative con la compagnia aerea. Il rapido passaparola su Internet ha indotto la United a rispondere rapidamente con una proposta di risarcimento.

In pratica – Fujifilm Holding Corporation

Il manager della Fuji, pur avendo ricevuto elogi per aver intercettato la tendenza verso le macchine fotografiche digitali e aver risposto più rapidamente rispetto alla Kodak, analogamente ad altre aziende non si sono preparati al dinamismo nell'ambiente causato dalle macchine fotografiche digitali compatte, aventi la tecnologia wi-fi per la connettività Internet. Questa svista stava danneggiando non soltanto Fuji ma anche Panasonic, Olympus, Canon e altri produttori di macchine fotografiche. È innegabile che il numero di fotografie scattate sia aumentato vertiginosamente, eppure esse vengono per lo più scattate con gli smartphone, in modo tale da poter essere facilmente condivise tramite Facebook, Instagram e altri social media.

Le dimensioni relative a semplicità-complessità e stabilità-instabilità sono riunite in uno schema per la valutazione dell'incertezza ambientale.



- 1° caso → Si hanno pochi elementi esterni appartenenti ad un numero limitato di settori ambientali da gestire, che tendono a rimanere stabili.
- 2° caso → Si hanno molti elementi esterni, i quali non cambiano in modo rapido o inatteso
- 3° caso → Si hanno pochi elementi esterni, i quali sono difficili da prevedere e reagiscono in maniera inaspettata alle iniziative dell'organizzazione
- 4° caso → Si hanno molti elementi esterni appartenenti a numerosi settori ambientali, che cambiano frequentemente e reagiscono in maniera marcata alle iniziative dell'organizzazione.
- Quando diversi settori ambientali cambiano contemporaneamente, l'ambiente diventa turbolento.

Adattarsi a complessità e dinamismo

In che modo le organizzazioni si adattano a ciascun livello di incertezza?

L'approccio tradizionale nell'affrontare l'incertezza ambientale è stato quello di istituire unità organizzative che facessero da cuscinetto. Il ruolo delle **unità cuscinetto** consiste nell'assorbire l'incertezza proveniente dall'ambiente. Il nucleo operativo in un'organizzazione svolge l'attività produttiva principale, mentre le unità cuscinetto lo "circondano" e scambiano materiali, risorse e denaro tra l'ambiente e l'organizzazione. Queste unità aiutano il nucleo operativo a funzionare in maniera efficiente.

Un più recente approccio che molte organizzazioni stanno sperimentando consiste nell'eliminare le unità cuscinetto ed esporre il nucleo operativo all'incertezza ambientale. In questo caso si sceglie di non creare le unità cuscinetto in quanto si ritiene che essere ben connessi a clienti e fornitori sia più importante dell'efficienza interna.

I **ruoli di confine** collegano e coordinano un'organizzazione con gli elementi chiave dell'ambiente esterno. Le attività di confine riguardano principalmente lo scambio di informazioni per rintracciare e acquisire dati sui cambiamenti che avvengono nell'ambiente e mandare informazioni all'ambiente allo scopo di presentare l'organizzazione in una luce positiva.

In questo modo i manager possono reagire ai cambiamenti del mercato. Spesso l'importanza attribuita ai ruoli di confine cresce parallelamente al livello di incertezza dell'ambiente.

Un approccio all'attività di confine è costituito dalla **business intelligence**, che si basa sull'analisi di grandi quantità di dati interni ed esterni per evidenziare modelli e relazioni che potrebbero essere significativi.

La business intelligence è correlata a un'altra importante area di attività di confine, la **competitive intelligence**. Essa consente al vertice di raccogliere e analizzare in modo sistematico informazioni pubbliche sui concorrenti e utilizzarle per prendere decisioni migliori.

I **team di intelligence** sono l'ultima tendenza nelle attività di competitive intelligence. Un team di intelligence è un gruppo inter-funzionale composto da dirigenti e dipendenti e di norma guidato da un professionista di competitive intelligence, con il compito di comprendere più approfonditamente specifiche questioni riguardanti l'azienda, allo scopo di presentare nuove intuizioni, possibilità e raccomandazioni agli alti dirigenti.

Con l'aumentare della complessità e dell'incertezza dell'ambiente esterno, aumenta anche il numero di posizioni e unità organizzative nell'ambito dell'organizzazione, che a sua volta determina un aumento della complessità interna. Ogni settore dell'ambiente esterno richiederà quindi un dipendente o un'unità che si occupi di esso.

L'**aggiunta di nuove posizioni ed unità organizzative** è una maniera comune per le organizzazioni di adattarsi alla crescente incertezza ambientale.

Un'altra risposta all'incertezza ambientale è il **grado di differenziazione e integrazione** tra le unità organizzative.

Per differenziazione si intende il grado di segmentazione dell'organizzazione in sottoinsiemi, ognuno dei quali sviluppa specifici attributi.

Per integrazione si intende il livello di coordinamento e coesione tra le varie unità interne ad un'organizzazione.

Secondo **Lawrence e Lorsh** le organizzazioni che operano in ambienti instabili sono più produttive se utilizzano una struttura poco formalizzata, decentralizzata e con un alto grado di differenziazione tra i sottosistemi, i quali però devono essere molto integrati tra loro; al contrario, le organizzazioni che operano in ambienti stabili sono più produttive se utilizzano una struttura molto formalizzata, centralizzata e non hanno bisogno di sottoinsiemi con compiti nettamente separati.

Quindi le aziende di successo sono caratterizzate da un livello di differenziazione ed integrazione adeguato all'ambiente.

Un altro metodo è stato ideato da **Burns e Stalker**.

Gli studiosi hanno definito:

- **sistema organico** → ambiente in rapido mutamento (più incertezza!)
organizzazione flessibile, libera e adattiva, gerarchia flessibile e processo decisionale decentralizzato
- **sistema meccanico** → ambiente stabile
organizzazione con regole standard, procedure, gerarchia chiara, formalizzazione e centralizzazione

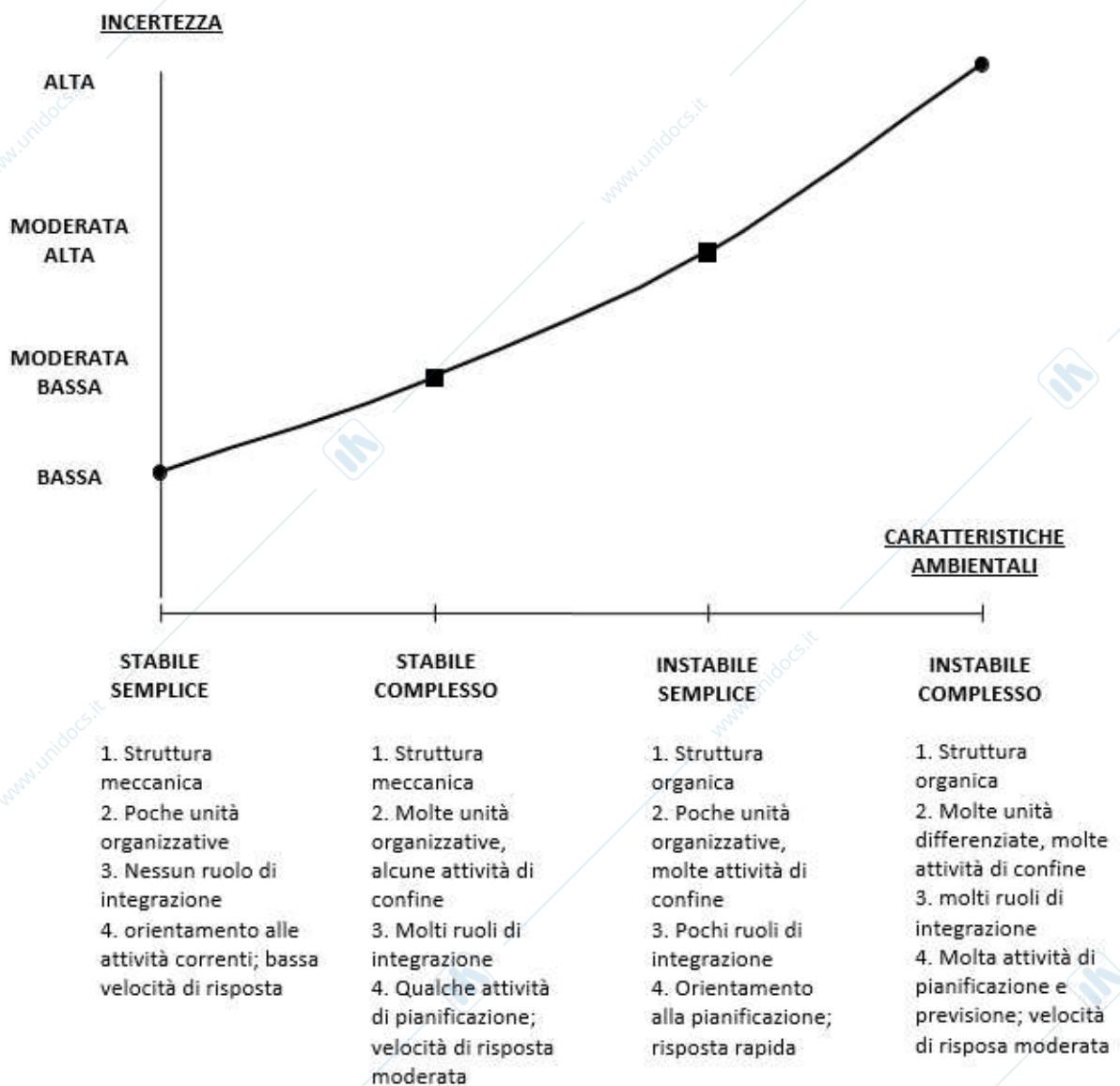
Al crescere dell'incertezza ambientale, le organizzazioni tendono ad incrementare le attività di **pianificazione** e di **previsione**, in modo tale da osservare ed analizzare e, quindi, prevedere e anticipare le mosse dei concorrenti, le evoluzioni del mercato e le nuove tecnologie.

In ogni caso la pianificazione non è sostitutiva di altre attività, come quelle di esplorazione dei confini, ma anzi su di esse fa perno.

In caso di ambiente stabili, l'organizzazione può concentrarsi sui problemi riguardanti le attività correnti e sull'efficienza giornaliera.

Tuttavia un limiti di tale approccio riguarda la presenza di una soglia massima del tasso di dinamismo ambientale oltre la quale la pianificazione è poco utile per l'impossibilità di prevedere il futuro. In tali condizioni è poco utile far partecipare tutte (o quasi tutte) le unità organizzative nell'attività di previsione e di adattamento ai cambiamenti aziendali.

Un modello per adattarsi a complessità e dinamismo



Capitolo 5: Relazioni interorganizzative

Anche le organizzazioni più articolate e competenti presto esauriscono la propria efficacia quando devono affrontare problemi significativi come le catastrofi aziendali. Una delle tendenze attualmente più diffuse in materia organizzativa è quella di ridurre le barriere e incrementare la collaborazione tra le aziende, talvolta persino tra concorrenti.

Poste Italiane ha realizzato uno dei sistemi più sofisticati al mondo per la sicurezza informatica.

L'amministratore delegato si è reso conto che l'unico modo per garantire alla clientela la massima sicurezza informatica era collaborare con altre organizzazioni, e si è messo alla ricerca di contatti in tutto il mondo. Così ha siglato un protocollo d'intesa con U.S. Secret Service ed è entrata a far parte della New York Electronic Crimes Task Force. Ha inoltre instaurato partnership con aziende come Microsoft, Enel e Visa/MasterCard e organizzazioni accademiche per la creazione del Global Cyber Security Center.

In numerosi settori, l'ambiente economico è talmente complesso che nessuna azienda è in grado di sviluppare tutte le competenze e le risorse necessarie per continuare ad essere competitive.

In questa nuova economia, a emergere sono le reti di organizzazioni: collaborazioni e partnership sono la nuova maniera di fare business. Le organizzazioni si considerano come team che creano valore congiuntamente piuttosto che aziende autonome in competizione l'una con l'altra.

Ecosistemi organizzativi

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

Un'azienda per essere forzata ad allacciare relazioni interorganizzative in base ai propri bisogni e alla instabilità e complessità dell'ambiente.

Un nuovo punto di vista sostiene che le organizzazioni stiano ora evolvendosi verso ecosistemi di business. Un **ecosistema organizzativo** è un sistema formato dalle interazioni di una comunità di organizzazioni e dei loro rispettivi ambienti.

Nessuna azienda può procedere da sola per la propria strada sotto l'assalto dei concorrenti internazionali, dei cambiamenti tecnologici e delle nuove regole competitive.

La competizione tradizionale, che prevede una situazione nella quale una determinata azienda si misura con altre aziende indipendenti per sopravvivere e primeggiare, non esiste più perché ogni organizzazione sostiene le altre e da esse dipende per il successo e forse anche per la stessa sopravvivenza.

In un ecosistema interorganizzativo conflitto e cooperazione spesso convivono.

In pratica – Apple e Samsung

Samsung è il più accanito rivale di Apple nella guerra degli smartphone, oltre che il maggiore fornitore dei sofisticati processori e memory chip utilizzati da quest'ultima.

Una decina di anni fa, quando Apple ha cominciato a collaborare con Samsung, le due aziende non erano affatto in competizione; le cose, tuttavia, sono cambiate quando Samsung ha cominciato a produrre gli smartphone che attualmente mettono in ombra l'iPhone in termini di unità messe in commercio. I dirigenti della Apple sapevano che la Samsung aveva l'ambizione di competere con loro, ma allo stesso tempo avevano bisogno della tecnologia che soltanto la Samsung sarebbe stata in grado di fornire in grande quantità. Samsung aveva bisogno di fare affari.

Per il momento le aziende hanno quindi bisogno l'una dell'altra.

All'interno degli ecosistemi di business, i manager devono guardare oltre i confini della loro azienda e costruire relazioni con una rete di partner. In questo modo essi pongono attenzione ai processi orizzontali piuttosto che alle strutture verticali.

Tutto ciò configura un ruolo di leadership più ampio di quanto lo sia mai stato in passato. I manager responsabili del coordinamento con le altre aziende devono apprendere nuove capacità manageriali.

Si ha quindi una distinzione tra ruoli operativi e ruoli collaborativi.

Gran parte dei manager della vecchia scuola sono competenti nella gestione di **ruoli operativi**, caratterizzati da gerarchia verticale tradizionale e controllo dei risultati aziendali mediante un controllo diretto su individui e risorse. I **ruoli collaborativi** non prevedono un'autorità diretta su colleghi e partner, ma sono comunque soggetti al controllo sui risultati aziendali specifici. I manager che rivestono ruoli collaborativi devono essere estremamente flessibili; centrano gli obiettivi attraverso la comunicazione interpersonale e la risoluta ricerca delle informazioni e delle risorse necessarie.

Network collaborativi

Nei **network collaborativi** le aziende si uniscono allo scopo di diventare maggiormente concorrenziali e di condividere risorse scarse.

Per instaurare alleanze aziendali è necessario che i manager abbiano buone capacità di costruire reti interpersonali superando qualsiasi barriera.

Perché collaborare?

Alcune aziende hanno abbandonato l'idea di rimanere indipendenti per concedersi la possibilità di sviluppare delle relazioni di mutua dipendenza con altre organizzazioni e raggiungere degli obiettivi che da sole non potrebbero raggiungere.

Alcune delle ragioni principali di tale collaborazione sono rappresentate dalla condivisione dei rischi quando si entra in nuovi mercati, intraprendendo nuovi o onerosi programmi e riducendo i costi, e dal miglioramento della posizione dell'organizzazione in determinati settori o tecnologie. Oltre a ciò, le partnership costituiscono anche un modo per accedere ai mercati globali e vedono la realizzazione di collaborazioni sia tra le grandi aziende sia tra quelle piccole.

Certe volte le aziende possono entrare in forte competizione in alcune aree pur collaborando in altre.

I collegamenti interorganizzativi forniscono una sorta di rete di sicurezza che incoraggia l'investimento di lungo periodo, la condivisione di informazioni e l'assunzione del rischio. Le aziende possono raggiungere livelli di innovazione e di performance più elevati quando imparano a passare da una mentalità competitiva ad una collaborativa.

Esempi: General Motors e Ford Company sono da sempre in competizione, ma si sono alleate per sviluppare nuove trasmissioni per i veicoli in modo da far fronte ai prossimi standard di efficienza energetica ed emissione di anidride carbonica.

Da avversari a partner:

Orientamento conflittuale	Orientamento alla partnership
Bassa dipendenza Sospetto, competizione, distacco Misure della performance precise ed accurate Prezzo, efficienza, propri profitti Informazioni e feedback limitati Soluzione legale dei conflitti	Alta dipendenza Fiducia, incremento del valore per entrambe le parti, grande impegno Misure della performance meno precise, soluzione dei problemi mediante la discussione

<p>Coinvolgimento e investimenti anticipati minimi; risorse anticipate Contratti a breve termine Contratto che limita la relazione</p>	<p>Meccanismi per uno stretto coordinamento, presenza fisica delle persone Coinvolgimento nelle attività di progettazione e produzione dei partner; condivisione delle risorse Contratti a lungo termine Supporto anche al di fuori del contratto</p>
--	--

Ecologia delle popolazioni

L'approccio dell'**ecologia delle popolazioni** si concentra sulla diversità delle organizzazioni e sul loro adattamento all'interno di una popolazione di organizzazioni.

Una **popolazione** è un insieme di organizzazioni impegnate in attività simili e con caratteristiche analoghe per quanto riguarda l'utilizzo delle risorse e dei risultati. Le organizzazioni all'interno di una popolazione competono per risorse o clienti simili.

Nell'ambito di una popolazione si ha un grande numero e una grande varietà di organizzazioni. Ciò dipende dal fatto che l'adattamento di una singola organizzazione è fortemente limitato in rapporto ai cambiamenti richiesti dall'ambiente. L'innovazione e il cambiamento all'interno di una popolazione di organizzazioni si verificano quindi più attraverso la nascita di nuove tipologie di organizzazioni che mediante il rinnovamento e la modificazione di organizzazioni esistenti.

Aziende grandi e consolidate spesso incontrano enormi difficoltà nell'adattarsi ad un ambiente in rapido mutamento. Ora stanno emergendo nuovi modelli organizzativi capaci di adattarsi all'ambiente attuale, che occupano una nuova nicchia e che, con il tempo, sottrarranno mercato ad aziende più consolidate.

Tali difficoltà provengono dalle molte limitazioni alla capacità di cambiamento delle organizzazioni, provenienti da pesanti investimenti in impianti e macchinari, personale specializzato, da informazioni limitate, ecc.

In pratica – Barnes & Noble

Nel 1997 durante un intervento del fondatore della Amazon, uno studente gli disse di vendere l'azienda a Barnes & Noble e uscire subito. Così Bezos rispose sostenendo che non doveva sottovalutare le difficoltà che i negozi tradizionali affronteranno a breve. Infatti, Bezos sapeva che i manager della Barnes & Noble avrebbero incontrato delle difficoltà a competere online in quanto non sarebbero stati disposti a rischiare di andarsi a perdere in una nuova iniziativa imprenditoriale incerta. Per Amazon, invece, consegnare un libro alla volta era routine quotidiana.

Un **modello organizzativo** consiste in un insieme di tecnologia, struttura, prodotti, obiettivi e personale specifici di un'organizzazione, che possono essere accettati o respinti dall'ambiente.

Ogni nuova organizzazione cerca di trovare una **nicchia** che sia sufficiente a supportarla.

Sia gli imprenditori sia le grandi organizzazioni propongono continuamente nuovi prodotti e nuove idee. La sopravvivenza o il fallimento di tali idee e modelli organizzativi è spesso una questione affidata al caso.

Se una start-up si trova al posto giusto nel momento giusto, le probabilità di successo sono molto più ampie, a prescindere dalla capacità di gestione dei manager.

Il modello dell'ecologia delle popolazioni assume che all'interno di una popolazione si abbiano continuamente nuove organizzazioni.

Il processo di cambiamento si concretizza in tre stadi: mutazione, selezione e consolidamento.

La **mutazione** comporta la comparsa di nuovi modelli organizzativi. Essi vengono avviati da imprenditori, creati come venture capital da grandi aziende o realizzati dallo Stato per offrire nuovi servizi.

La **selezione** riguarda la possibilità che un nuovo modello sia adatto all'ambiente e in grado di sopravvivere. Solo poche mutazioni sono "selezionate" da parte dell'ambiente in modo che le organizzazioni possano sopravvivere nel lungo periodo. Quando non c'è una domanda sufficiente per il prodotto o per il servizio di un'azienda e quando non sono disponibili risorse sufficienti, l'organizzazione viene "eliminata" dalla selezione.

Il **consolidamento** consiste nella preservazione e nell'istituzionalizzazione dei modelli organizzativi selezionati. A determinate tecnologie, prodotti e servizi viene attribuito un alto valore da parte dell'ambiente. Ad esempio, la McDonald's è ormai istituzionalizzata nella vita americana.

Un altro principio che sta alla base del modello dell'ecologia delle popolazioni è la **lotta per la sopravvivenza**, o competizione. Le organizzazioni e le popolazioni di organizzazioni sono impegnate in una lotta competitiva per la conquista delle risorse e ogni modello organizzativo compete per la propria sopravvivenza, differenziandosi in generalisti o in specialisti.

Sono definite **generaliste** le organizzazioni che offrono una vasta gamma di prodotti o servizi o servono un ampio mercato.

Sono definite **specialiste** le organizzazioni che offrono una gamma più limitata di beni o che servono un mercato più ristretto.

Ad esempio, Amazon.com ha iniziato seguendo una strategia specialista, con la vendita di libri attraverso Internet, ma si è evoluta verso una strategia generalista aggiungendo attività relative a musica, elettronica e un ampio ventaglio di altri prodotti.

Apple utilizza una strategia specialista con i suoi iPhone, offrendo un unico modello di smartphone, mentre Samsung utilizza una strategia generalista, creando diverse versioni di innumerevoli prodotti.

Le aziende specialiste in genere sono più competitive di quelle generaliste all'interno dell'area ristretta nella quale operano. Tuttavia, l'ampiezza del campo d'azione delle aziende generaliste serve per proteggerle dai cambiamenti ambientali.

Istituzionalismo

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

L'**ambiente istituzionale** è composto da norme e valori propri dei diversi stakeholder.

L'approccio dell'istituzionalismo sostiene che le organizzazioni adottano strutture e processi per compiacere agli attori esterni e che queste attività finiscono per l'assumere natura di regole all'interno dell'organizzazioni. L'ambiente istituzionale riflette quelli che la società considera modi corretti di organizzarsi e comportarsi.

La **legittimità** è definita come la percezione che le azioni di un'organizzazione sono desiderabili, opportune e appropriate nel contesto del sistema ambientale di norme, valori e credenze.

Le organizzazioni e i settori devono adattarsi alle aspettative cognitive ed emotive dei loro gruppi di riferimento.

Il successo e la buona reputazione vanno di pari passo. Godere di una buona reputazione ripaga in termini di profitto.

La **somiglianza istituzionale** o **isomorfismo** consiste nell'emergere di una struttura e di un appoggio comuni tra le organizzazioni di uno stesso campo.

Tre meccanismi per l'adattamento istituzionale sono:

- **Forze mimetiche**
- **Forze coercitive**
- **Forze normative**

	Forze mimetiche	Forze coercitive	Forze normative
Fattori esterni	Innovazioni delle altre organizzazioni e loro visibilità	Regole, leggi e sanzioni	Certificazione, standard professionali, tecniche insegnate a corsi e università
Motivi interni	Incertezza dei manager, insicurezza dei manager, povertà di idee proprie, convenienza	Dipendenza, obbligo, convenienza	Senso di dovere, ricerca dell'innovazione e allineamento professionale a tutti i costi
Base sociale	Accettazione diffusa	Legale	Morale, adeguamento a tendenze accettate

Capitolo 6: Progettazione organizzativa per l'ambiente internazionale

Tesco, il gigante britannico della distribuzione, non era abituato a sbagliare eppure, dopo aver investito cinque anni e un miliardo di sterline nell'apertura di 199 supermercati Fresh & Easy negli Stati Uniti, i manager dovettero prepararsi a vendere oppure a chiudere e abbandonare per sempre il mercato americano.

Fresh & Easy rappresentava un nuovo format per gli Americani: punti vendita più grandi dei negozi di prossimità, ma più piccoli dei supermercati e specializzati in cibi freschi. Tuttavia, gli Americani non trovarono questi negozi né "freschi" né "comodi".

I manager importavano i cibi preferiti dai Britannici, invece di adattarsi ai gusti degli Americani, e ciascun punto vendita proponeva la stessa selezione di pasti confezionati e altri prodotti, indipendentemente dalla sua posizione. Anche la tempistica non aveva aiutato, in quanto tali negozi erano stati aperti negli Stati Uniti appena prima che la crisi dei mutui subprime e la conseguente recessione colpissero molte delle zone dove erano stati inaugurati i primi punti vendita.

Quando un'organizzazione decide di operare in un altro paese, i manager affrontano nuove sfide e molti ostacoli nel percorso, scoprendo che per ottenere lo stesso livello conseguito nel proprio paese a livello internazionale, è necessario un approccio del tutto diverso.

Avere successo a livello mondiale è tutt'altro che semplice. I manager sono chiamati a prendere decisioni delicate sull'approccio strategico da adottare, su quale sia il modo migliore di entrare nei mercati internazionali e su come progettare l'organizzazione al fine di cogliere i benefici dell'espansione sui mercati esteri.

L'ingresso nell'arena globale

Oggi il mondo si sta rapidamente trasformando in un'unica grande arena, un'evoluzione che impone ai manager e alle organizzazioni di adottare una prospettiva globale.

L'importanza dell'ambiente globale per le organizzazioni si riflette nei mutamenti dell'economia mondiale.

Con i continui mutamenti degli equilibri di potere, le organizzazioni considerano la partecipazione al business globale una vera e propria necessità; inoltre, le aziende che operano in determinati paesi possono sperare di avere successo solo sfondando su scala mondiale.

In generale, tre fattori principali spingono le aziende verso l'espansione internazionale: le economie di scala, le economie di gamma e i minori costi dei fattori di produzione.

Sviluppando una presenza globale, l'organizzazione espande la scala delle sue attività, potendo così realizzare delle **economie di scala**. L'aumento della capacità produttiva si traduce quindi in un minor costo unitario di macchinari ed impianti. Oggi, tuttavia, i mercati domestici non consentono a molte aziende di raggiungere un livello di vendite e un volume di produzione tali da sfruttare appieno le economie di scala.

Ad esempio, l'industria cinematografica hollywoodiana ha di recente ampliato le sue prospettive globali a fronte di un calo delle vendite di biglietti ai botteghini e di DVD negli Stati Uniti. Le case di produzione tendono sempre più a reclutare star internazionali e rivede le sceneggiature per renderle più allettanti per un pubblico internazionale.

Inoltre, le economie di scala consentono alle aziende di ottenere degli sconti di volume dai fornitori, con conseguente riduzione del costo di produzione.

Un secondo fattore è costituito dalla maggiore possibilità di sfruttare le **economie di gamma**.

La gamma si riferisce al numero e alla varietà dei prodotti e servizi offerti da un'azienda, e al numero e alla varietà delle regioni, dei paesi e dei mercati da essa serviti.

Le aziende che godono di una presenza in molti mercati acquisiscono una forza di marketing che un'azienda presente in un numero minore di paesi non potrebbe raggiungere.

Ad esempio, McDonald's, dovendo acquistare confezioni di salse quasi uguali per i suoi ristoranti di tutto il mondo e avendo un fornitore presente in ogni paese servito dall'azienda, ha un vantaggio competitivo in quanto non deve trattare con diversi fornitori locali nei vari paesi.

Le economie di gamma possono incrementare anche il potere di mercato di un'azienda rispetto ai concorrenti, poiché le consentono di sviluppare un'ampia conoscenza dei fattori culturali, sociali, economici che influenzano i suoi clienti nelle varie localizzazioni e di fornire pertanto prodotti specializzati per soddisfare tali esigenze.

Il terzo elemento che induce ad espandersi su scala globale riguarda i **fattori di produzione**. Una delle principali motivazioni è infatti costituita dall'opportunità di ottenere materie prime, lavoro e risorse al più basso costo possibile. Le organizzazioni si rivolgono da lungo tempo all'estero per procurarsi le materie prime che sono scarse o non disponibili nel proprio paese, mentre molte aziende si rivolgono ad altri paesi considerati fonte di manodopera a basso costo.

Nessuna azienda può diventare globale da un giorno all'altro.

Il passaggio da domestico a globale avviene tipicamente attraverso stadi di sviluppo.

Si hanno quattro stadi:

1. **Stadio domestico** → L'azienda è orientata al mercato nazionale; i manager considerano l'eventualità di entrare nei mercati esteri per le economie di scala ed espandere il volume di produzione. L'azienda è caratterizzata da una struttura domestica con più di un'unità dedita all'esportazione. Il potenziale di mercato è moderato
2. **Stadio internazionale** → L'azienda considera le esportazioni più seriamente e inizia a pensare in ottica multidomestica. Quindi essa gestisce ogni paese singolarmente e l'attenzione è rivolta a un posizionamento competitivo. La struttura domestica è affiancata ad una divisione internazionale. Il potenziale del mercato è ampio e multidomestico
3. **Stadio multinazionale** → L'azienda ha una vasta esperienza in vari mercati internazionali e ha realizzato strutture di marketing, produzione o ricerca e sviluppo in diversi paesi stranieri. L'organizzazione ottiene un'alta percentuale dei propri redditi dalle vendite effettuate al di fuori del paese di origine
Ad esempio, Coca Cola e la Sony sono imprese allo stadio multinazionale
4. **Stadio globale** → L'azienda trascende in qualsiasi paese. Le aziende globali vere e proprie sono considerate aziende senza patria, perché non legano la loro origine in nessun paese. La proprietà, il controllo e il top management aziendali sono distribuiti in diversi paesi.
Ad esempio, la Nestlé è un'azienda che vende i suoi prodotti soprattutto al di fuori del suo paese "d'origine", cioè la Svizzera

L'espansione globale avviene attraverso alleanze internazionali ed acquisizioni. Le tipiche alleanze includono gli accordi di licenza, le joint venture e le acquisizioni.

Le **joint venture** sono entità separate create da due o più aziende: si tratta di un approccio molto utilizzato per ripartire i costi di sviluppo e produzione e penetrare in nuovi mercati

Tuttavia, molte aziende preferiscono le **acquisizioni** in quanto offrono maggiore controllo rispetto alle joint venture.

I manager che portano le loro aziende in ambito internazionale affrontano la difficile sfida di trovare i modi per sfruttare al meglio le incredibili opportunità che l'espansione globale presenta. Le tre **sfide** che le organizzazioni devono affrontare sono:

- **Aumento della complessità e della differenziazione:** con l'aumentare della complessità e dell'incertezza ambientali le organizzazioni diventano più differenziate, prevedendo molte posizioni e unità specializzate per gestire specifici settori ambientali. Si rende necessario un maggior numero di unità di confine per valutare l'ambiente esterno e attuare delle risposte adeguate.
- **Esigenza di coordinamento:** il coordinamento si riferisce alla qualità della collaborazione tra le unità dell'organizzazione. Il problema è raggiungere un livello di integrazione e collaborazione necessarie affinché un'organizzazione globale colga i benefici delle economie di scala, delle economie di gamma, e dei minori costi di produzione offerti dall'espansione internazionale.
- **Trasferimento di conoscenza e innovazione:** un'altra sfida è quella di imparare dalle esperienze internazionali e sfruttare quanto appreso per sviluppare e sfruttare una conoscenza organizzativa globale. Il fenomeno della cosiddetta innovazione inversa spinge le imprese a dedicare più attenzione ai meccanismi che favoriscono la condivisione di idee su scala internazionale. Far sì che i dipendenti condividano idee e conoscenze superando i confini nazionali può rivelarsi estremamente problematico. Persone disseminate in luoghi diversi talvolta faticano a instaurare rapporti basati sulla fiducia. Altre cause possono essere le barriere linguistiche e culturali; il desiderio di tutelare gli interessi della propria divisione; il desiderio di mantenere il potere acquisito dalle conoscenze e dalle innovazioni. Le organizzazioni devono incoraggiare sia lo sviluppo sia la condivisione della conoscenza e mettere in atto gli opportuni sistemi per sfruttare la conoscenza esistente e condividere le innovazioni per affrontare le sfide della globalizzazione.

Progettare la struttura per adattarsi alla strategia globale

Quando le organizzazioni si avventurano nell'ambiente internazionale, devono scegliere tra porre l'enfasi sulla standardizzazione globale oppure sulla reattività locale.

La **strategia di globalizzazione** si concretizza nel fatto che la progettazione del prodotto, la produzione e la strategia di marketing sono standardizzate in tutto il mondo.

Alcune imprese hanno iniziato ad allontanarsi da una rigida strategia di globalizzazione per la presenza di mutamenti economici e sociali, di una violenta reazione contro il potere delle multinazionali.

Una **strategia multidomestica** si realizza quando la competizione all'interno di ogni paese è gestita indipendentemente dalla competizione all'interno di altri paesi. Tale strategia incoraggia attività di progettazione del prodotto, di assemblaggio e di marketing adatte alle necessità specifiche di ogni paese.

La progettazione organizzativa e la strategia internazionale si devono adattare alle esigenze ambientali. Si hanno quindi quattro tipi di struttura.

Divisione internazionale (strategia di esplorazione)

Nel momento in cui le aziende iniziano a esplorare opportunità internazionali, esse incominciano in genere con l'avvalersi di un'unità di export, che si sviluppa poi in una divisione internazionale. Essa ha all'interno dell'azienda lo stesso status delle altre unità o divisioni principali. La divisione è organizzata secondo gli interessi geografici, ha una propria gerarchia per gestire gli affari in diversi paesi, vendendo prodotti o servizi creati dalle divisioni domestiche.

Struttura globale per prodotto (strategia di globalizzazione)

Le divisioni di prodotto hanno la responsabilità per le attività globali relative alla loro area di prodotto specifica. È uno dei metodi più utilizzati perché fornisce un metodo piuttosto diretto per gestire efficacemente una varietà di business e prodotti in tutto il mondo. La struttura fornisce ai top manager una più ampia prospettiva sulla competizione, consentendo all'intera azienda di rispondere più rapidamente al mutevole ambiente globale. Questa struttura funziona al meglio quando l'azienda ha l'opportunità di produrre e vendere in tutto il mondo prodotti standardizzati per tutti i mercati, fornendo così economie di scala e permettendo la standardizzazione della produzione, del marketing e della pubblicità.

Struttura globale per area geografica (strategia multidomestica)

Adatta alle aziende che vogliono enfatizzare l'adattamento alle esigenze di mercato a livello regionale o locale con una strategia multidomestica. Il mondo è diviso in regioni geografiche e ogni divisione ha pieno controllo sulle attività funzionali all'interno della propria area geografica. Misurare i costi e mantenere il controllo può diventare un difficile problema.

Struttura globale a matrice (strategia di globalizzazione e multidomestica)

Funziona al meglio quando la pressione sui processi decisionali bilancia gli interessi relativi sia alla standardizzazione di prodotto sia alla localizzazione geografica e quando il coordinamento per la condivisione di risorse ha un ruolo molto importante.

Ulteriori meccanismi di coordinamento globale

- **Team di lavoro globali** → sono gruppi di lavoro composti da membri provenienti da nazioni diverse e con molteplici competenze il cui operato è al servizio di molteplici paesi. Costruire team globali efficienti è molto complesso. Le aziende devono investire il tempo e le risorse necessarie per offrire un'adeguata formazione ai dipendenti e favorire la comunicazione interculturale e la fiducia reciproca.
- **Pianificazione centrale** → la sede centrale svolge un ruolo attivo nella pianificazione, programmazione e controllo per far sì che le parti geograficamente disperse dell'organizzazione globale lavorino insieme e procedano nella stessa direzione.
- **Espansione dei ruoli di coordinamento** → creazione di specifici ruoli o posizioni organizzative per il coordinamento. I manager funzionali di alto livello devono essere in grado di coordinare le unità organizzative in diversi paesi, al fine di espandere competenze e nuove idee. I country manager invece devono coordinare tutte le unità all'interno di un unico paese. Altri ruoli di coordinamento possono essere il business integrator o il coordinatore di network. Gran parte dello scambio di informazioni avviene tramite canali e relazioni informali, pertanto l'azienda deve supportare tali network informali.

Le aziende che stimolano e sostengono la collaborazione in genere sono meglio attrezzate a sfruttare risorse e capacità disperse per raccogliere benefici operativi ed economici.

I **vantaggi del coordinamento** sono:

- Riduzione di costi, derivante dalla condivisione di best practice a livello globale tra le diverse divisioni
- Migliori processi decisionali
- Maggiori ricavi, condividendo esperienza e prodotti tra le varie organizzazioni
- Maggiore innovazione, in quanto la condivisione di idee e innovazioni tecnologiche tra le unità stimola la creatività e favorisce lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi

Modello transnazionale

Il **modello transnazionale** rappresenta il tipo più avanzato di organizzazione internazionale.

Esso comprende un gran numero di unità diverse e meccanismi per integrare le varie parti.

Il modello transnazionale si rivela utile per le grandi aziende multinazionali con sussidiarie presenti in molti paesi. Ottenere coordinamento, un senso di partecipazione, e coinvolgimento da parte delle sussidiarie e una condivisione delle informazioni, delle conoscenze, delle nuove tecnologie e dei clienti rappresenta una grande sfida. Il modello crea un network integrato di singole attività che sono tra loro collegate per raggiungere gli obiettivi multidimensionali dell'organizzazione complessiva. La filosofia gestionale è basata sull'interdipendenza.

Il modello transnazionale presenta le seguenti caratteristiche:

1. *Le proprietà e le risorse sono disperse su scala mondiale in attività altamente specializzate collegate tra loro tramite relazioni di interdipendenza.* Per gestire la maggiore complessità e differenziazione i manager sviluppano relazioni di interdipendenza tra le varie unità. Meccanismi come team composti da membri di diverse sussidiarie costringono le unità a lavorare insieme, ogni gruppo deve collaborare per raggiungere gli obiettivi.
2. *Le strutture sono flessibili e sempre mutevoli.* Principio operativo di centralizzazione flessibile: alcune funzioni sono centralizzate in un paese e altre in paesi diversi. Questo modello richiede che i manager siano flessibili nel determinare le necessità strutturali sulla base dei benefici da ottenere.
3. *I manager delle sussidiarie attivano strategie e innovazioni che diventano strategie per l'intera azienda.* Le aziende transnazionali riconoscono che ognuna delle unità sparse nel mondo è fonte di capacità e conoscenze che possono essere utilizzate a beneficio dell'intera organizzazione.
4. *L'integrazione e il coordinamento sono ottenuti principalmente attraverso la cultura aziendale, la condivisione della visione, e dai valori e lo stile di gestione, piuttosto che attraverso strutture e sistemi formali.* Tramite la selezione e la formazione dei manager si enfatizzano la flessibilità e l'apertura mentale. Le persone vengono spesso rotate tra diverse funzioni e paesi per acquisire una più vasta esperienza e sviluppare un forte radicamento sociale all'interno della cultura aziendale.

Queste caratteristiche facilitano un forte coordinamento, l'apprendimento organizzativo e la condivisione della conoscenza organizzativa su scala globale. Ogni parte dell'azienda transnazionale è consapevole dell'intera organizzazione ed è strettamente integrata a essa, in modo tale che le sue azioni locali risultano complementari e di supporto ad altre parti dell'azienda.

Capitolo 7: Tecnologie per la produzione manifatturiera e per i servizi

Per anni, negli Stati Uniti e in altri paesi sviluppati, il settore manifatturiero è stato protagonista di un lungo declino.

Tuttavia, alcune aziende manifatturiere hanno cominciato ad applicare nuove tecnologie per guadagnare un rinnovato vantaggio competitivo.

Oggi sono le macchine, non più le persone, a svolgere la maggior parte del lavoro.

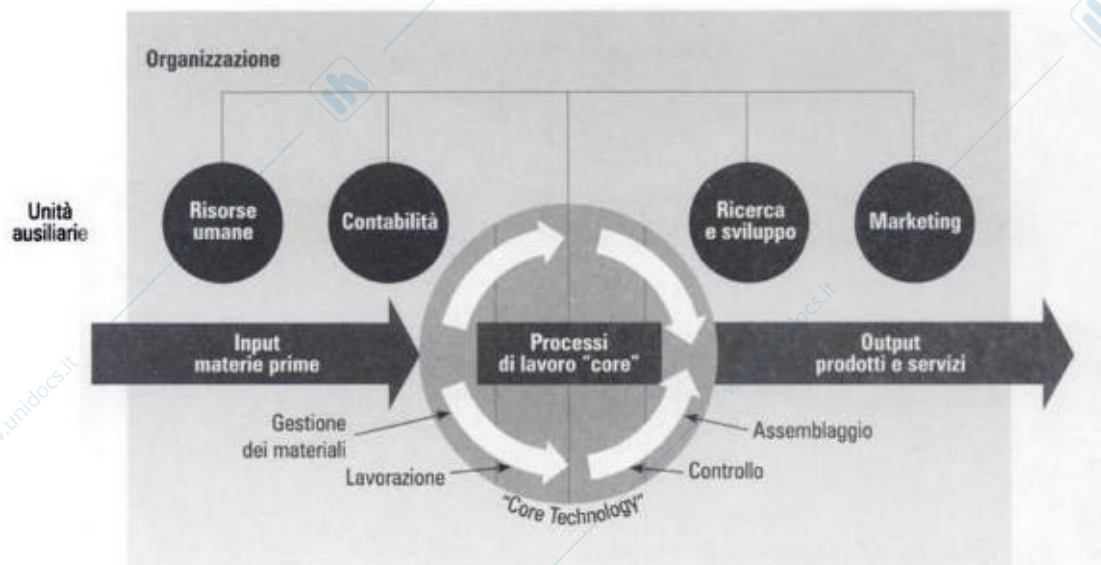
Anche le aziende di servizi devono stare al passo con il progresso tecnologico e sono alla continua ricerca di approcci migliori. Molte di esse devono lottare per sopravvivere a fronte dall'aumento della concorrenza globale, mentre i costi di tecnologie e procedure inefficienti o superate possono decidere il declino e il fallimento dell'organizzazione.

Con il termine **tecnologia** si indicano i processi, le tecniche, i macchinari e le azioni utilizzate per trasformare gli input organizzativi in output. La tecnologia consiste nel processo produttivo di un'organizzazione e comprende sia le procedure di lavoro sia i macchinari.

La **core technology** di un'organizzazione è costituita dal processo di lavoro che è direttamente correlato alla missione dell'organizzazione, come l'insegnamento in una scuola superiore, i servizi medici in una clinica o la produzione manifatturiera presso un'organizzazione.

Nelle organizzazioni di oggi, grandi e complesse, i processi "core" possono variare ampliamente e risulta a volte difficile individuarli.

Una **tecnologia ausiliaria** è un processo che è importante per l'organizzazione ma non è direttamente correlato alla sua missione fondamentale.



Tecnologia "core" manifatturiera

Il primo e più significativo studio svolto sulla tecnologia manifatturiera fu condotto da Joan Woodward, una studiosa di management industriale inglese.

La studiosa condusse una ricerca diretta su cento aziende manifatturiere per scoprire come erano organizzate. Quindi, predispose una scala di classificazione e ordinò le aziende in base alla complessità tecnica del processo manifatturiero.

La **complessità tecnica** rappresenta il grado di meccanizzazione del processo manifatturiero: un'alta complessità implica il fatto che la maggior parte del lavoro è eseguito da macchine, una bassa implica viceversa che i dipendenti hanno un ruolo maggiore nel processo di produzione.

La scala di complessità tecnica di Woodward presenta dieci categorie, riunite in tre gruppi di tecnologie di base.

1. **Produzione a piccoli lotti e unitaria** → Il lavoro su misura costituisce la norma. La produzione a piccoli lotti si basa in maniera prevalente sul fattore umano e pertanto non presenta un alto grado di automatizzazione.
2. **Produzione a grandi lotti e di massa** → La produzione a grandi lotti è un processo manifatturiero caratterizzato da lunghi cicli produttivi di parti standardizzate. L'output del processo spesso alimenta un magazzino dal quale vengono prelevati gli ordini ricevuti, dal momento che i clienti non hanno necessità particolari.
3. **Produzione a processo continuo** → Nella produzione a processo continuo l'intero processo è automatizzato. Non esiste un momento di inizio o di fine del processo. Questo rappresenta un passo ulteriore rispetto alla meccanizzazione e alla standardizzazione che caratterizzano una linea di assemblaggio. Il processo continuo è controllato da macchine automatizzate e i risultati sono estremamente prevedibili.

La struttura e i sistemi di gestione relativi alla tecnologia sia di produzione unitaria sia di processo continuo si caratterizzano come organici. Questi sistemi hanno un grado di strutturazione e un'adattabilità maggiore, con una presenza minore di procedure formali e di standardizzazione. La produzione di massa è di tipo meccanico, con la presenza di compiti standardizzati e procedure formalizzate. La scoperta di Woodward relativa alla tecnologia ha fornito una nuova prospettiva sostanziale riguardo ai fattori determinanti della struttura organizzativa. Tecnologie differenti impongono tipi di richieste differenti su individui e organizzazioni e quelle domande dovevano essere soddisfatte attraverso una struttura appropriata.

Un'altra parte dello studio di Woodward ha esaminato la relazione tra struttura e tecnologia con il successo competitivo, scoprendo che le aziende efficaci tendevano a essere quelle caratterizzate da strutture e tecnologie complementari. Il risultato che ne derivò per le aziende di oggi è che strategia, struttura e tecnologia devono essere allineate, specialmente quando cambiano le condizioni competitive.

Applicazioni contemporanee

La fabbrica intelligente

I più recenti impianti automatizzati, utilizzati nelle moderne fabbriche, sono noti come fabbriche intelligenti. Esse mettono in rete componenti della produzione manifatturiera che precedentemente operavano in maniera isolata.

La fabbrica intelligente comprende diverse sottocomponenti:

- **Computer-aided design (CAD)** → i computer sono utilizzati in fase di disegno, progettazione e ingegnerizzazione di nuove parti
- **Computer-aided manufacturing (CAM)** → l'utilizzo di macchine a controllo computerizzato nella gestione dei materiali, nella fabbricazione dei componenti, nel processo produttivo e nell'assemblaggio incrementa molto la velocità alla quale possono essere prodotti i diversi output. Il CAM consente anche a una linea di produzione di spostarsi rapidamente dalla realizzazione di un prodotto a qualsiasi varietà di prodotti diversi semplicemente con una modifica delle impostazioni software.
- **Robot** → essi sono in grado di comunicare e collaborare con i dipendenti ed essere di aiuto in ogni fase del processo produttivo
- **Stampa 3D** → anche nota come produzione additiva, costruisce oggetti riducendo lo spreco di materiali e i tempi di consegna

La combinazione di tutti questi software permette di progettare un nuovo prodotto e realizzare un prototipo senza alcun intervento fisico da parte dell'uomo. I nuovi software consentono inoltre di coordinare le informazioni provenienti da più unità aziendali e organizzazioni coinvolte in un progetto.

La produzione snella

La produzione snella utilizza personale altamente qualificato in ogni stadio del processo produttivo, adottando un approccio scrupoloso ai dettagli e alla soluzione dei problemi per ridurre lo spreco e migliorare la qualità.

La produzione snella incorpora elementi tecnologici come CAD/CAM, ma ruota attorno alle persone e non a macchinari o software.

Uno degli insegnamenti dalla produzione snella è che vi è sempre la possibilità di miglioramento.

Il miglioramento continuo, o **kaizen**, è l'attuazione di un grande numero di piccoli miglioramenti in tutte le aree dell'organizzazione in modo continuo.

La produzione snella e la fabbrica digitale hanno spianato la strada alla **personalizzazione di massa**, termine che indica l'utilizzo di tecniche proprie della produzione di massa per realizzare rapidamente e a costi ragionevoli, beni progettati per rispondere alle singole esigenze di clienti, con l'obiettivo di fornire loro esattamente quello che desiderano.

Il vantaggio della fabbrica intelligente è che prodotti di varie dimensioni e tipi si mescolano liberamente in base alle esigenze del cliente sulla linea di assemblaggio, consentendo di realizzare un'ampia gamma di articoli su misura con costi bassi, al livello della produzione di massa.

Alcune ricerche che esaminano il rapporto tra fabbrica intelligente e caratteristiche organizzative, hanno individuato gli schemi che sembrano regolare queste due dimensioni:

	Produzione di massa	Fabbrica intelligente
Struttura:		
Ampiezza del controllo gerarchico	Ampio	Limitato
Livelli gerarchici	Molti	Pochi
Compiti	Routinari, ripetitivi	Adattabili, artigianali
Specializzazione	Alta	Bassa
Processo decisionale	Centralizzato	Decentralizzato
Ambiente generale	Burocratico, meccanico	Auto-regolamento, organico
Risorse umane:		
Interazioni	Autonomia	Lavoro di gruppo
Formazione	Specificata, isolata	Ampia, frequente
Competenze	Manuali, tecniche	Cognitive, sociali
Relazioni interorganizzative:		
Domanda da parte dei clienti	Stabile	Mutevole
Fornitori	Molti, rapporti distaccati	Pochi, rapporti stretti

Aziende di servizi

Le aziende di servizi richiedono una diversa progettazione organizzativa:

Caratteristiche	Tecnologia per servizi	Tecnologia manifatturiera
Natura del prodotto	Intangibile	Tangibile
Intervallo di tempo tra produzione e consumo	Tendente a zero, simultaneità	Variabile, possibilità di immagazzinare
Interazione tra organizzazione e cliente	Elevata, frequente	Ristretta a uno o pochi reparti
Aspetto qualitativo prevalente	Qualità percepita, relazionale e ambientale	Qualità tecnica
Controllo qualità	Solo durante l'erogazione	Anche ex-ante
Modello organizzativo	Organico	Meccanico
Utilizzo delle risorse umane	Elevato	Basso
Grado di flessibilità	Maggiore	Minore
Ruoli di confine	Pochi	Numerosi
Dispersione geografica	Elevata	Bassa
Centralizzazione	Minore	Maggiore
Professionalità	Maggiore	Minore
Competenze prevalenti	Interpersonali	Tecniche

Le aziende di servizi hanno sempre puntato a offrire un output personalizzato, ovvero a fornire esattamente il servizio che ogni cliente desidera e di cui ha bisogno.

Le aspettative dei clienti riguardo a ciò che costituisce un buon servizio sono salite, e ciò sta spingendo le aziende a prendere esempio dall'industria manifatturiera.

In pratica – Seattle Children's Hospital

Con l'aumentare dei costi sanitari a livello nazionale, gli amministratori del Seattle Children's Hospital furono costretti a migliorare l'assistenza per i pazienti riducendo contestualmente i costi. L'obiettivo di diventare il migliore centro pediatrico del paese è stato raggiunto applicando le tecniche del pensiero snello, mediante un programma denominato "Continuous Performance Improvement" mirato principalmente a ridurre gli sprechi e accrescere il valore per i pazienti.

Interdipendenza del flusso di lavoro tra le unità

Il concetto di **interdipendenza** esprime la misura in cui le unità dipendono le une dalle altre per informazioni, risorse o materiali al fine di svolgere i propri compiti.

Una bassa interdipendenza significa che le unità possono svolgere il rispettivo lavoro indipendentemente le une dalle altre; un'alta interdipendenza significa che le unità devono scambiare costantemente risorse tra loro.

James Thompson ha definito tre tipi di interdipendenza che influiscono sulla struttura organizzativa:

- **Generica** → è la forma più bassa di interdipendenza tra le unità. Il lavoro non fluisce tra le diverse unità. Ogni unità contribuisce al bene comune ma è indipendente. Thompson ritiene che l'interdipendenza generica sia presente nelle aziende caratterizzate da una tecnologia di mediazione, ossia coloro che sono caratterizzate da una struttura divisionale. I manager devono utilizzare regole e procedure per standardizzare le attività comuni alle diverse unità.
- **Sequenziale** → l'interdipendenza si presenta in forma seriale, le parti prodotte da un reparto diventano input per un altro reparto. Le unità si scambiano risorse e dipendono da altre per ottenere buoni risultati. Questo crea una maggiore necessità di meccanismi orizzontali come i ruoli di integrazione o le task force. Tale interdipendenza si verifica in presenza della tecnologia sequenziale, che si riferisce alla combinazione all'interno dell'organizzazione di stadi consecutivi di produzione; è necessario un coordinamento tra gli impianti o le unità collegate. Sono necessarie anche estese attività di pianificazione e programmazione. È inoltre richiesto un certo livello di comunicazione quotidiano tra le unità per gestire gli eventuali problemi.
- **Reciproca** → è il livello più alto di interdipendenza tra le unità. I prodotti delle unità influiscono sulle unità stesse in maniera reciproca. Le organizzazioni sono caratterizzate dalle tecnologie intensive, le quali forniscono al cliente una varietà di prodotti e servizi in combinazione tra loro. L'interdipendenza reciproca richiede che le unità funzionino insieme e in maniera strettamente coordinata. La struttura più appropriata è quella che consente una frequente comunicazione orizzontale e la possibilità di adattamento. È necessaria un'estesa attività di pianificazione. Va stimolato il coordinamento relazionale, di modo che la condivisione delle informazioni e il coordinamento tra le varie unità organizzative diventino una normale pratica quotidiana per i collaboratori e siano ben radicati nel tessuto organizzativo.

In pratica – Southwest Airlines

Per qualsiasi compagnia aerea, la partenza di un volo è un processo articolato che coinvolge numerosi dipendenti operanti in unità diverse, chiamati a svolgere una molteplicità di compiti in un contesto incerto e in continuo mutamento.

Un elevato grado di coordinamento fra tali gruppi è essenziale per garantire la puntualità del decollo. La Southwest Airlines vanta il record del tempo di turnaround più basso del settore. La compagnia aerea favorisce il coordinamento relazionale tra i gruppi per operare con puntualità e conseguire un livello elevato di soddisfazione del cliente. I manager hanno creato il cosiddetto ritardo di team, che aiuta il personale quando qualcosa non va secondo i piani.

La creazione di un nuovo prodotto è un'attività caratterizzata da interdipendenza reciproca. Queste attività dovrebbero riportare a una sola persona ed essere fisicamente vicine per facilitare lo scambio di informazioni e il coordinamento. Una struttura orizzontale può fornire lo stretto coordinamento necessario a supporto dell'interdipendenza reciproca.

Con un'interdipendenza reciproca (sviluppo di un nuovo prodotto) il coordinamento è necessario: si ha una struttura orizzontale con team interfunzionali, una comunicazione faccia a faccia, riunioni non programmate e ruoli di integrazione full time.

Con un'interdipendenza sequenziale (realizzazione del prodotto) il coordinamento è garantito da riunioni programmate o task force.

Con un'interdipendenza generica (distribuzione del prodotto) il grado di coordinamento è basso, si seguono regole e piani e la comunicazione è verticale.

Capitolo 8: Tecnologie per il controllo, il social business e i big data

Poche settimane prima che il virus dell'influenza H1N1 balzasse sui titoli dei quotidiani, gli ingegneri della Google pubblicarono un sorprendente articolo nella rivista scientifica Nature, nel quale spiegavano come l'azienda fosse riuscita a prevedere la diffusione dell'influenza negli Stati Uniti, arrivando a precisare le zone e persino gli stadi.

Tutto ciò fu possibile in quanto, il metodo Google, costruito sfruttando il potere dei "big data", era in grado di dire dove l'influenza si era diffusa in tempo reale, senza aspettare settimane.

L'evoluzione dell'information technology

1. Supporto alla produzione	2. Controllo e coordinamento	3. Valore strategico
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di elaborazioni delle transazioni • Data warehousing • Business intelligence 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge management • Sistemi di controllo gestionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Social business • Big data

Inizialmente i sistemi di information technology utilizzati nelle organizzazioni venivano applicati alle attività produttive. Queste prime applicazioni erano basate sul presupposto che le attività produttive potessero essere svolte con maggiore efficienza attraverso l'utilizzo della tecnologia. L'obiettivo era di ridurre i costi di manodopera sostituendo i computer all'uomo in alcuni compiti. Questi sistemi noti come **transaction processing systems (TPS)**, avevano il compito di automatizzare le transazioni routinarie e giornaliere. Un TPS raccoglie dati da transazioni quali vendite, acquisti dai fornitori, variazioni di magazzino e li memorizza in un database. Negli ultimi anni, l'uso di data warehousing e di software per la business intelligence hanno consentito di utilizzare meglio queste raccolte di dati.

Per **data warehousing** si intende l'utilizzo di grandi database che riuniscono tutti i dati relativi all'azienda e permettono agli utenti di accedere direttamente ai dati, creare report.

Il software per la **business intelligence**, definita anche *data mining* consente agli utenti di compiere una sofisticata analisi dei dati di un'impresa allo scopo di migliorare il processo decisionale strategico. Essa consente inoltre la ricerca e l'analisi di dati provenienti da differenti fonti all'interno dell'impresa, ma anche in misura crescente da fonti esterne, per identificare schemi e relazioni che possono essere rilevanti per prendere decisioni più brillanti.

In questo modo l'information technology si è evoluta in più complessi sistemi di controllo e coordinamento dell'organizzazione.

Filosofia e focalizzazione dei sistemi di controllo

I sistemi di controllo efficaci prevedono l'utilizzo del **feedback** per determinare se la performance dell'organizzazione soddisfa i parametri prefissati al fine di aiutarla a raggiungere i suoi obiettivi.

Il ciclo del controllo prevede che vengano fissati degli obiettivi strategici, che vengono stabiliti misure e parametri di performance, che la performance corrente venga misurata e confrontata con i parametri, correggendo o modificando le attività a seconda delle esigenze.

Il controllo a feedback aiuta i manager ad attuare gli adeguamenti necessari per l'organizzazione e a valutare con attenzione quali parametri misurare e come definirli.

Facilitare il coordinamento e l'efficienza del personale

Una forma molto comune di condivisione d'informazioni all'interno dell'azienda è rappresentata dalla **intranet**, un sistema informativo privato, di proprietà dell'azienda, che utilizza protocolli di comunicazione e standard propri di Internet, ma è accessibile soltanto alle persone all'interno dell'azienda. In questo modo i dipendenti possono restare in contatto con ciò che accade all'interno dell'organizzazione, trovare rapidamente e facilmente informazioni di cui hanno bisogno.

Uno degli impieghi principali delle intranet è rappresentato dal **knowledge management**, ossia lo sforzo sistematico di trovare, organizzare e rendere disponibili il capitale intellettuale di un'azienda e di alimentare una cultura di apprendimento continuo e condivisione della conoscenza. Il **capitale intellettuale** dell'azienda è la somma delle sue informazioni, della sua esperienza, delle sue conoscenze concrete, delle sue innovazioni e delle sue scoperte.

Le aziende necessitano di strategie per trasferire la conoscenza codificata e tacita nelle varie parti di cui si compongono. La **conoscenza codificata** è la conoscenza formale e sistematica che può essere articolata, messa in forma scritta e trasmessa agli altri per mezzo di documenti e regole.

La **conoscenza tacita** è spesso molto difficile da tradurre in parole, in quanto si basa sull'esperienza personale, su regole approssimative, intuizioni.

Incoraggiare e favorire la condivisione della conoscenza tacita non è semplice. Nonostante le organizzazioni abbiano investito denaro in software e altre tecnologie per il knowledge management, la condivisione delle conoscenze è risultata inferiore agli obiettivi fissati dal manager.

L'analisi delle reti sociali

L'**analisi delle reti sociali** (*social network analysis*, SNA) è una tecnica preziosa resa possibile dall'information technology, in grado di aiutare i manager a conoscere le relazioni informali e le strutture di rete all'interno di un'organizzazione. Le reti sociali includono persone che si rivolgono l'una all'altra in cerca di aiuto, consigli, informazioni e supporto, che facciano parte o meno dello stesso gruppo di lavoro.

Tre ruoli osservati ripetutamente all'interno delle organizzazioni sono: l'**hub**, il **broker** e l'**agente periferico**.

Gli **hub** sono persone posizionate al centro di una rete informativa, le quali sono ricercate per le conoscenze e le informazioni che possiedono.

Gli **agenti periferici** possiedono il minor numero di connessioni e operano ai margini di una rete. Sono attori marginali, che possono risultare importanti in quanto provvisti di competenze di nicchia o di preziosi contatti all'esterno.

I **broker** sono coloro che hanno il dono di riuscire a connettere persone appartenenti a territori e sottogruppi differenti. Essi collegano gruppi specializzati di conoscenze e integrano la più ampia rete all'interno dell'organizzazione.

Gli esperti della SNA lavorano a contatto con le aziende per scoprire le reti nascoste al loro interno ponendo ai dipendenti semplici domande.

L'aggiunta di valore strategico

Il livello più alto dell'evoluzione dell'information technology consiste nell'aggiunta di valore strategico.

Per **social business** si intende l'utilizzo delle tecnologie dei social media per interagire con i dipendenti, clienti e altri stakeholder e facilitare la comunicazione tacita e la collaborazione fra di essi. Il social business è in grado di migliorare l'efficienza di un'organizzazione, di aumentare la produttività e di rendere l'operatività più rapida e snella.

L'uso dei social network in un contesto organizzativo consente di stabilire contatti superando i confini geografici e organizzativi. Gli utenti possono trovare colleghi in possesso delle conoscenze o delle risorse necessarie per risolvere un problema o svolgere meglio il proprio lavoro.

Progettazione strutturale per il social business

Molte organizzazioni hanno assunto dei **social media director** incaricati di varie attività, tra cui marketing e promozioni, customer service e supporto.

Alcune organizzazioni utilizzano i **social media command center**, ossia uffici dell'azienda in cui si può monitorare quanto viene detto sul suo conto nelle piattaforme di social media.

A differenza di altre attività, spesso il social business parte dal basso verso l'alto: sono i dipendenti e i manager di livello inferiore a percepire il valore dei social media e successivamente il loro utilizzo si diffonde al resto dell'organizzazione.

I big data

Per **big data** si intende qualsiasi data set che superi i confini e le normali capacità di elaborazione dell'information technology.

Per **analitica dei big data** (*big data analytics*) si intende l'insieme delle tecnologie, delle competenze e dei processi atti a ricercare ed esaminare data set molto complessi, che le classiche applicazioni di elaborazione di dati non sarebbero in grado di gestire.

Gli elementi dei big data sono il loro volume enorme, la possibilità di utilizzare tutti i dati piuttosto che soltanto dei campioni, l'utilizzo di dati disordinati e la necessità di una nuova formattazione.

Alcune aziende esternalizzano le attività relative ai big data ad organizzazioni di business o fanno ricorso a intermediari di dati, in quanto risulta difficile costruire internamente tali funzionalità.

Tuttavia, nella misura in cui aumentano individui con competenze in questo settore, le aziende possono scegliere di centralizzare le attività dei big data, di decentralizzarle spostandole su unità o divisioni oppure di ricorrere al cosiddetto "centro di eccellenza".

Questi progressi nell'information technology stanno esercitando una significativa influenza sulla progettazione organizzativa e molto probabilmente l'IT finirà per sostituire la gerarchia tradizionale come mezzo primario di coordinamento e controllo.

Capitolo 10: Cultura organizzativa e valori etici

Alcuni ex dipendenti della Amazon parlano di “cultura dei gladiatori”, per il fatto che in qualsiasi aspetto dell’azienda sembra sia in atto una spietata competizione fra dipendenti. Eppure, altri amano il ritmo e la sfida di una tale cultura del confronto e sono convinti che non riuscirebbero a lavorare efficacemente in nessun altro posto.

Cultura organizzativa

La **cultura** è l’insieme di valori chiave, opinioni e norme condivise dai membri di un’organizzazione e insegnati ai nuovi membri come la maniera corretta di pensare e comportarsi.

Essa è la componente informale dell’organizzazione. La cultura si stratifica su due livelli: in superficie troviamo gli elementi visibili e i comportamenti osservabili mentre più in profondità troviamo i valori e gli assunti fondamentali.

Le culture organizzative assolvono due funzioni: integrare i membri in modo che sappiano come relazionarsi l’uno all’altro, sviluppando un’identità collettiva e aiutare l’organizzazione a adattarsi all’ambiente esterno, in modo da raggiungere gli obiettivi.

Per comprendere una cultura è possibile osservare alcuni elementi:

- **Riti e cerimonie** → attività elaborate e pianificate che costituiscono un evento speciale e sono spesso rivolte a beneficio di un pubblico. Tali attività sono attuate per fornire esempi significativi dei valori dell’azienda
- **Storie e slogan** → le storie sono racconti basati su eventi reali che circolano con frequenza tra i dipendenti; alcune storie sono considerate leggende e mantengono vivi i valori principali dell’organizzazione, fornendo una conoscenza comune a tutti i dipendenti. Gli slogan sono motti che racchiudono importanti valori aziendali
- **Simboli** → è qualcosa che rappresenta qualcos’altro. In un certo senso le cerimonie, le storie, gli slogan e i riti sono tutti simboli, in quanto simboleggiano i valori più profondi di un’organizzazione
- **Scritture organizzative** → è il modo in cui l’organizzazione è progettata ed ha un forte riflesso della sua cultura
- **Rapporti di potere** → essi permettono di comprendere chi influenza e manipola l’organizzazione o chi sarebbe in grado di farlo
- **Sistemi di controllo** → rappresentano meccanismi di funzionamento interno, mediante i quali l’organizzazione controlla individui e attività

Cultura e progettazione organizzativa

Le culture possono essere distinte in quattro tipi:

- **Cultura adattiva:** focus strategico esterno con ambiente flessibile.
Le aziende non si limitano a reagire velocemente ai cambiamenti, ma li creano allo scopo di soddisfare le necessità dei clienti. L’innovazione, la creatività e l’assunzione di rischi sono aspetti valutati positivamente e ricompensati
- **Cultura della missione:** focus strategico esterno con ambiente stabile.
Si ha un’enfasi su una visione chiara dello scopo dell’organizzazione e sul raggiungimento di obiettivi. I singoli dipendenti possono essere responsabili di un determinato livello di prestazioni e l’organizzazione promette in cambio specifiche ricompense. I manager influenzano il comportamento immaginando e comunicando uno stato futuro desiderato per

l'organizzazione; dal momento che l'ambiente è stabile, essi possono tradurre la visione in obiettivi misurabili.

- **Cultura di clan:** focus strategico interno con ambiente flessibile.
Si concentra sul coinvolgimento e sulla partecipazione dei membri dell'organizzazione, in modo da creare un senso di responsabilità e di appartenenza. In tale cultura un valore importante è prendersi cura dei dipendenti e assicurarsi che dispongano di qualunque cosa essi abbiano bisogno per aiutarli a essere soddisfatti e allo stesso tempo produttivi
- **Cultura burocratica:** focus strategico interno con ambiente stabile.
La spinta è verso un approccio metodico nelle attività di business mentre il coinvolgimento personale è più basso che negli altri casi. Tuttavia, tale aspetto è più che controbilanciato da un alto livello di coerenza, di conformità e di collaborazione tra i membri. Questo tipo di organizzazione raggiunge il successo operando in maniera altamente integrata ed efficiente

La **coesione culturale** fa riferimento alla misura in cui i membri di un'organizzazione concordano sull'importanza di specifici valori: se c'è un vasto consenso si ha una cultura forte, mentre se c'è un consenso limitato si ha una cultura debole.

Una cultura forte si basa su valori e norme sociali chiari; esiste poca differenziazione fra le persone all'interno della cultura e poca tolleranza nei confronti delle deviazioni dalla norma.

In ogni caso, non sempre la cultura risulta uniforme per tutta l'organizzazione e vi possono essere numerosi insiemi di sottoculture.

Le **sottoculture** si sviluppano come manifestazioni di problemi comuni, obiettivi ed esperienze condivise dai membri di un gruppo, di un reparto o di un'unità.

Inoltre, le culture forti possono essere costruttive o non costruttive.

Cultura costruttiva, apprendimento e performance

La costruzione di una **cultura costruttiva** è uno dei compiti più importanti per i leader di un'organizzazione. La cultura giusta può infatti condurre al raggiungimento di buone performance, mentre culture forti che non incoraggiano l'adattamento costruttivo e la reattività possono danneggiarla. Un pericolo per molte aziende di successo deriva dal fatto che, quando la cultura si consolida, non è più possibile adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente. Così molte organizzazioni diventano vittime del proprio successo.

Generalmente le culture sane non solo portano ad una buona integrazione interna, ma incoraggiano anche l'adattamento all'ambiente esterno. Le culture non costruttive incoraggiano invece la rigidità e la stabilità.

In pratica – Box

Aaron Levie, amministratore delegato di Box, afferma che i suoi obiettivi principali sono "innovare e distruggere".

Levie ricorda costantemente ai suoi dipendenti che "possono fare cosa 10 volte più grandi, 10 volte meglio e 10 volte più velocemente", valore fondamentale che egli definisce "10X".

Altri valori di riferimento sono "Datti una mossa" e "Assumiti i rischi. Sbaglia in fretta".

Valori etici e responsabilità sociale

L'**etica** è il codice di principi e di valori morali che governa i comportamenti di una persona o di un gruppo in riferimento a ciò che è giusto o sbagliato. I valori etici stabiliscono degli standard nella condotta e nella presa di decisione.

L'**etica manageriale** consiste in principi che guidano le decisioni e i comportamenti dei manager, in riferimento a ciò che è giusto o sbagliato.

La nozione di **responsabilità sociale d'impresa** (CRS) è un'estensione del concetto di etica manageriale e si riferisce al dovere da parte del manager di effettuare scelte e intraprendere iniziative che contribuiscano al benessere e all'interesse di tutti gli stakeholder.

Come i manager formano la cultura e l'etica

Un concetto importante è quello della **leadership basata sui valori**, ossia un rapporto tra il leader e gli altri membri del gruppo fondato su ideali condivisi e fortemente interiorizzati che sono difesi e applicati dal leader. Anche i sistemi formali sono importanti per la formazione dei valori etici; tali sistemi comprendono comitati etici, dipartimenti etici o dichiarazioni di valori che specificano i valori etici e i comportamenti attesi dell'azienda.

Capitolo 12: Processi decisionali

Spesso si fa riferimento ai manager come decisori e ogni organizzazione cresce, prospera o fallisce a seguito delle decisioni manageriali.

Ad esempio, pensiamo all'enorme danno di immagine subito dalla General Motors quando dalle indagini su una serie di problemi di qualità e sicurezza è emerso che i manager avevano temporeggiato nel prendere decisioni che avrebbero potuto salvare delle vite.

Tuttavia, i manager ogni giorno prendono anche molte decisioni efficaci. La Apple ha conquistato la vetta della rivista Fortune 500 per quattro anni consecutivi, eppure sembrava sul punto di scomparire a metà degli anni Novanta. Se il consiglio di amministrazione non avesse deciso di restituire al co-fondatore Steve Jobs la carica di amministratore delegato, probabilmente oggi la Apple non esisterebbe nemmeno.

Tipi di decisioni

La **decisione organizzativa** è definita come il processo di identificazione e risoluzione dei problemi. Il processo è costituito da due stadi principali:

- **identificazione del problema:** è il risultato dell'analisi ambientale volta a diagnosticare possibili malfunzionamenti o performance insoddisfacenti
- **soluzione del problema:** corrisponde al momento in cui il processo decisionale prosegue con l'individuazione delle alternative percorribili e con la scelta di una di queste

In relazione al grado di complessità possiamo distinguere le decisioni organizzative in:

- **decisioni programmate** → sono impiegate per problemi noti e routinari in cui le alternative decisionali sono chiare e le loro conseguenze sono prevedibili con elevato grado di accuratezza. Nelle decisioni programmate sono impiegati spesso criteri decisionali razionali oppure derivati dall'esperienza, quindi l'alternativa scelta avrà un successo. [Esempi di decisione programmata è la determinazione del rimborso chilometrico per il rimborso delle spese di viaggio]
- **decisioni non programmate** → riguardano problemi che l'organizzazione non sa delineare con chiarezza, in cui le alternative decisionali sono incerte e per i quali l'esperienza accumulata o i metodi decisionali razionali si rivelano inefficaci. Tra le decisioni non programmate rientrano la definizione della strategia dell'organizzazione (elevata incertezza) e la risoluzione di conflitti all'interno dell'organizzazione (inadeguatezza delle procedure decisionali razionali).

I manager di oggi affrontano una serie più alta di decisioni non programmate, in quanto si lavora in un ambiente competitivo in rapido cambiamento.

In condizioni di incertezza estrema, anche una buona scelta può comportare un risultato negativo. Quindi, il processo decisionale deve essere più rapido che in condizioni di maggiore stabilità.

Inoltre, nessun individuo può accedere a tutte le informazioni necessarie per prendere le decisioni importanti: ciò significa che la bontà delle decisioni prese è strettamente legata alla cooperazione e alla condivisione delle informazioni. Nel processo decisionale si fa meno affidamento su dati certi, gli esiti delle decisioni diventano meno prevedibili e in molti casi il processo decisionale si evolve seguendo un meccanismo di sperimentazione ed errore.

In pratica – McDonald's

McDonald's apre centinaia di nuovi ristoranti all'anno. Quando i manager valutano la decisione di aprire un nuovo ristorante negli Stati Uniti, conoscono le informazioni di cui hanno bisogno per poter effettuare una valida previsione del successo futuro. Si tratta in questo caso di una decisione programmata.

Un'altra decisione che i manager di McDonald's si trovano a dover compiere con una certa regolarità non è così semplice: di frequente l'azienda introduce delle novità nei menù, ma molte di

esse non riscuotono grande successo. Quando i manager vogliono introdurre un nuovo panino, non possono prevedere se un grande numero di persone gradiranno la nuova offerta. L'introduzione di un nuovo panino potrebbe essere considerata una decisione non programmata. Una delle decisioni più difficili che l'azienda si trova a dover compiere è l'apertura di un ristorante per la prima volta in un mercato emergente. In questo caso, oltre che essere una decisione non programmata, potrebbe essere in grado di trasformarsi anche in una decisione "stregata", qualora alcuni dei manager dissentano sul luogo e sulle modalità di entrata nel nuovo mercato.

Decisione individuale

La decisione individuale dei manager può essere descritta in due modi.

Il primo discende dall'approccio razionale, che suggerisce come i manager dovrebbero prendere le decisioni.

Il secondo deriva dalla prospettiva della razionalità limitata che descrive come le decisioni debbano essere in effetti prese, sotto vincoli di tempo e di risorse.

L'**approccio razionale** alla decisione individuale enfatizza la necessità di analisi sistematiche del problema, seguite da una scelta e dalla realizzazione, lungo una sequenza logica precisa.

Una profonda conoscenza del processo di decisione razionale può aiutare i manager a prendere decisioni migliori anche in assenza di informazioni chiare.

In merito all'approccio razionale, il processo decisionale può essere articolato in otto fasi:

1. **Monitorare l'ambiente:** un manager controlla le informazioni interne ed esterne che indicheranno deviazioni dal comportamento programmato o accettabile. Parla ai colleghi e revisiona i rendiconti finanziari, le valutazioni di prestazioni, gli indici di settori, le attività dei concorrenti
2. **Definire il problema:** il manager identifica i dettagli essenziali del problema (dove, quando, chi era coinvolto, interessato e qual è l'impatto sulle attività attuali)
3. **Specificare gli obiettivi della decisione:** il manager determina quali risultati di performance dovrebbero essere ottenuti come una conseguenza di una decisione
4. **Diagnosticare il problema:** il manager cerca di capire la causa del problema; per agevolare la diagnosi possono essere raccolti dati aggiuntivi. La comprensione della causa permette di individuare la linea di azione appropriata (scarse vendite dovute al ribasso dei prezzi della concorrenza, o non aver collocato gli articoli più promettenti in una posizione visibile)
5. **Sviluppare soluzioni alternative:** prima che un manager possa realizzare un piano di azione, deve avere una visione chiara delle diverse opzioni disponibili per ottenere gli obiettivi desiderati. Il manager può andare alla ricerca di idee e suggerimenti rivolgendosi ad altre persone (acquisto di nuovi prodotti)
6. **Valutare le alternative:** implica l'uso di tecniche statistiche o delle esperienze personali per valutare la probabilità di successo
7. **Scegliere l'alternativa migliore:** rappresenta il nucleo del processo decisionale. Il manager utilizza la sua analisi del problema, degli obiettivi e delle alternative per selezionare il percorso di azione con le maggiori possibilità di successo (ridurre il personale al posto di investire in pubblicità o applicare ribassi)
8. **Realizzare l'alternativa scelta:** il manager utilizza le sue capacità manageriali, amministrative e la sua abilità di persuasione per assicurare che la decisione presa sia portata a termine

La **razionalità limitata** è l'espressione coniata dallo studioso Simon, secondo il quale ogni problema potrebbe avere una soluzione perfetta, ma a causa della loro razionalità limitata, le persone non sarebbero in grado di effettuare i necessari passaggi cognitivi per raggiungerla.

Le circostanze in cui prendere le decisioni sono caratterizzate da **vincoli e trade-off**, ossia si hanno:

- **Limiti organizzativi:** necessità di consenso, prospettiva condivisa, cooperazione, supporto, cultura e struttura aziendale, valori etici
- **Limiti personali:** desiderio di prestigio e successo, stile decisionale personale, soddisfazione di bisogni emotivi, mantenimento dell'auto-percezione
- **Trappole cognitive:** farsi influenzare dalle prime impressioni, vedere ciò che si vuole vedere, farsi influenzare dalle emozioni, essere troppo sicuri di sé

La prospettiva della razionalità limitata è spesso associata a **processi decisionali intuitivi**. In tali processi, per prendere decisioni sono usati l'esperienza e il giudizio, piuttosto che la logica sequenziale o il ragionamento esplicito.

L'**intuizione** è basata sull'esperienza pratica pluriennale, spesso conservata nel subconscio.

Quando i manager usano la loro intuizione basata su una lunga esperienza nelle problematiche organizzative, sono in grado di percepire e capire i problemi in modo più rapido e sviluppano una sorte di presentimento circa l'alternativa che risolverà il problema, velocizzando il processo decisionale.

I processi intuitivi sono anche utilizzati nella fase di soluzione del problema. Infatti, vista la presenza di molti fattori intangibili, i quali influenzano la scelta delle alternative migliori e poiché tali fattori non possono essere quantificati in modo sistematico, l'intuizione può guidare la scelta di una soluzione.

I processi decisionali organizzativi

Il processo decisionale organizzativo differisce dal processo decisionale individuale perché molto spesso le decisioni organizzative coinvolgono più di una persona e, altrettanto spesso, più di un'organizzazione.

La ricerca relativa alle decisioni in ambito organizzativo ha identificato quattro tipi di processi decisionali, influenzati da diversi fattori: l'approccio delle scienze manageriali, il modello Carnegie, il modello del processo decisionale incrementale, il modello del contenitore dei rifiuti.

L'approccio delle scienze manageriali

L'approccio delle scienze manageriali corrisponde all'approccio razionale utilizzato dai singoli manager, ed ha avuto successo nella soluzione di molti problemi militari.

La scienza manageriale è un eccellente strumento a supporto dei processi decisionali organizzativi, in quanto può risolvere in modo preciso e veloce problemi che hanno troppe variabili esplicite per poter essere adeguatamente trattati dall'uomo.

Tuttavia, uno dei problemi dell'approccio delle scienze manageriali è che i dati quantitativi non sono ricchi e non trasmettono la conoscenza tacita. I segnali informali che indicano l'esistenza di problemi, devono essere percepiti dai manager su base personale. Le analisi matematiche più sofisticate non sono di alcun valore se i fattori più rilevanti non possono essere quantificati e inclusi nel modello.

In queste situazioni, quello della scienza manageriale è un ruolo di integrazione e supporto al processo decisionale.

Il modello Carnegie

Il modello Carnegie è basato sul lavoro di alcuni studiosi della Carnegie-Mellon University.

Secondo tale modello, le decisioni organizzative non vengono prese da un singolo decisore ma da una coalizione. Le **coalizioni** sono unioni temporanee di soggetti che condividono i medesimi obiettivi, la medesima percezione dei problemi e le stesse linee d'azione.

Il potere della coalizione è maggiore del potere del singolo, quindi le coalizioni permettono di raggiungere obiettivi altrimenti irraggiungibili.

Le coalizioni manageriali sono necessarie per due motivi:

- gli obiettivi sono spesso ambigui e gli obiettivi operativi dei vari settori sono spesso incompatibili
- i singoli manager si propongono di essere razionali, ma sono soggetti a limiti cognitivi umani

Il processo di formazione della coalizione ha numerose implicazioni.

In primo luogo, le decisioni sono prese per trovare una **soluzione soddisfacente** piuttosto che per ottimizzare le soluzioni del problema. Infatti, nel processo decisionale, la coalizione accetterà una soluzione che è percepita come soddisfacente da tutti i membri della coalizione stessa.

In secondo luogo, i manager sono interessati a problemi attuali e a soluzioni di efficacia immediata. Essi si impegnano nella "**ricerca per problemi**", espressione che significa che i manager esplorano l'ambiente circostante alla ricerca di una soluzione che risolva velocemente un problema.

In modello Carnegie dice che il comportamento di ricerca è solo sufficiente a produrre una soluzione soddisfacente e che i manager adottano la prima soluzione accettabile che emerge.

In terzo luogo, la discussione e la negoziazione assumono una particolare importanza nella fase del processo dedicata all'identificazione del problema: i membri della coalizione agiranno solo se percepiscono una situazione problematica.



Il modello del processo decisionale incrementale

Il modello del processo decisionale incrementale, elaborato da Mintzberg, pone la sua attenzione sulla struttura del processo decisionale, quindi sulla sequenza di attività che vengono svolte per identificare il problema e per scegliere una soluzione.

Il processo decisionale osservato ha evidenziato che, per le decisioni complesse costruite su misura, il processo decisionale è composto da diversi momenti decisionali in cui l'organizzazione può decidere di ripartire da un punto precedente e provare qualcosa di nuovo (i cosiddetti **arresti decisionali**).

Rispetto al modello di Carnegie, il modello incrementale pone minore enfasi sugli aspetti politici ma più attenzione alla dinamicità e alla struttura interna del processo decisionale.

Il processo decisionale incrementale si può dividere in tre fasi, in ognuna delle quali sono identificabili determinati **loop** o **cicli decisionali**, ossia modi in cui l'organizzazione apprende quali alternative potranno funzionare.

Fase dell'identificazione: essa inizia con il **riconoscimento**, ossia uno o più manager diventano consapevoli di un problema e della necessità di prendere una decisione.

La consapevolezza del problema o dell'opportunità porta alla sua **diagnosi**, cioè alla raccolta di informazioni e dati per la sua comprensione.

Fase dello sviluppo: in questa fase vengono individuate delle soluzioni al problema diagnosticato; tali soluzioni possono essere completamente nuove e progettate per l'occasione, oppure possono essere già state utilizzate ed incorporate in procedure o norme.

Il percorso di sviluppo non è univoco: infatti, la costruzione di una soluzione ai problemi decisionali avviene per cicli di "prove ed errori" e implica a sua volta che vengano prese delle decisioni.

Fase della selezione: a questo punto viene scelta la soluzione da adottare.

La valutazione e la scelta possono essere realizzate in tre modi:

- **giudizio** della selezione → è utilizzata quando la scelta finale ricade su un singolo responsabile e richiede un giudizio basato sull'esperienza
- **contrattazione** → si verifica quando la selezione coinvolge un gruppo di responsabili, ognuno dei quali può avere un interesse diverso nel risultato, e di conseguenza emerge il conflitto
- **autorizzazione** → si ha quando una decisione viene accettata formalmente dall'organizzazione

Fattori dinamici: le decisioni organizzative non seguono una progressione ordinata dal riconoscimento fino all'autorizzazione, ma si presentano problemi che costringono a tornare ad una fase precedente. In questo caso si parla di arresti decisionali.

Infatti, le decisioni organizzative sono processi che possono estendere per orizzonti temporali molto lunghi durante i quali la soluzione iniziale può subire diverse modifiche.

In pratica – Ford Motor company

Le decisioni che l'amministratore delegato ha preso per far riprendere la Ford riflettono un modello decisionale incrementale.

(Vedi sul libro)

Le decisioni organizzative e il cambiamento

Alcune organizzazioni sono caratterizzate da incertezza con riferimento sia alla fase di identificazione sia allo stadio di soluzione del problema.

Sono stati sviluppati due approcci al processo decisionale per aiutare i manager a fronteggiare questa incertezza e complessità: un approccio combina il modello Carnegie e i modelli del processo decisionale incrementale, l'altro approccio è il modello del contenitore di rifiuti.

Combinare il modello Carnegie e il modello del processo incrementale

Il modello Carnegie e il modello decisionale incrementale si possono utilizzare integralmente in quelle decisioni, particolarmente complesse, in cui sia l'identificazione che la sua soluzione sono difficili.

Quando l'identificazione del problema è complessa il modello Carnegie è spesso adeguato, in quanto considera le problematiche della costruzione del consenso e delle azioni politiche per la creazione di una coalizione. Una volta ottenuto il consenso sull'esistenza di un problema e sulla necessità di intervenire su di esso, allora si può procedere alla sua soluzione.

Il modello incrementale entra nella struttura del processo di formulazione e di selezione delle alternative decisionali evidenziando i punti decisionali, i punti di arresto e i loop del processo.

Il modello del contenitore dei rifiuti

Il modello del contenitore di rifiuti si distingue dagli altri modelli in quanto non riguarda una singola decisione, ma la gestione di decisioni multiple all'interno dell'intera organizzazione.

Anarchie organizzate. Il modello del contenitore dei rifiuti è particolarmente adatto per descrivere situazioni di elevata incertezza in ambienti dinamici e turbolenti.

Le anarchie organizzative sono organizzazioni organiche e non burocratiche in cui non sono chiare le relazioni causa effetto e gli attori hanno un tempo molto limitato da dedicare alle decisioni.

Esse sono quindi determinate da tre caratteristiche:

1. Preferenze problematiche: l'ambiguità e l'incertezza caratterizzano ogni aspetto della decisione
2. Tecnologia non chiara e non interiorizzata: è difficile identificare i rapporti causa-effetto all'interno dell'organizzazione
3. Elevato turnover, soprattutto nelle posizioni dirigenziali.

Flussi di eventi. La caratteristica peculiare del modello del contenitore dei rifiuti consiste nel fatto che il processo decisionale non è visto come una sequenza di passi che inizia con un problema e termina con una soluzione.

Il modello del contenitore dei rifiuti fa riferimento a quattro concetti chiave:

1. Problemi: essi sono percepiti per richiamare l'attenzione; tuttavia, sono distinti da soluzioni e scelte
2. Soluzioni potenziali: una soluzione è un'idea che qualcuno propone affinché sia adottata e possono essere adottate indipendentemente dall'esistenza di problemi a cui applicarle
3. Partecipanti: sono soggetti che agiscono all'interno (e anche all'esterno) dell'organizzazione, ciascuno caratterizzato da propri problemi, valori, modalità percettive, soluzioni, sensibilità e cultura
4. Opportunità di scelta: sono combinazione di problemi, soluzioni disponibili e partecipanti che portano ad una decisione. Sono circostanze in cui di solito un'organizzazione prende una decisione

Conseguenze. Le quattro conseguenze del processo decisionale organizzativo descritto dal modello del contenitore di rifiuti sono:

- le soluzioni possono essere proposte anche quando i problemi non esistono
- le scelte sono fatte senza risolvere i problemi, come la creazione di un nuovo ufficio in modo errato
- i problemi possono persistere senza essere risolti, quando i partecipanti si abituano a certi problemi e smettono di cercare una soluzione per essi
- alcuni problemi trovano una soluzione, quando il processo di decisione funziona

Modello contingente per il processo decisionale

L'esistenza di più approcci decisionali deriva dal fatto che essi possono presentare in diverse situazioni organizzative. La scelta di uno o un altro dipende dalle caratteristiche dell'organizzazione, in particolare sono due le variabili che determinano l'utilizzo dei vari approcci decisionali: il consenso sui problemi e la conoscenza tecnica dei mezzi per risolvere i problemi stessi.

Consenso sui problemi

Il **consenso sui problemi** si riferisce all'accordo tra i manager sulla natura di un problema o di un'opportunità e su quali obiettivi e risultati perseguire, ed è una variabile che oscilla da un grado di totale certezza (quando un gruppo di manager trova l'accordo completo sulla natura di un problema e sui risultati da perseguire) ad un grado di massima incertezza (quando i manager dissentono e i conflitti fra loro prevalgono).

Il consenso sul problema tende ad essere basso nelle organizzazioni molto differenziate, in condizioni di incertezza le varie unità tendono a differenziarsi in una specifica area di competenza.

Nel processo decisionale, il consenso si rivela cruciale al momento dell'identificazione del problema. Quando i problemi sono chiari e condivisi, essi forniscono standard e aspettative di performance altrettanto chiari; se al contrario l'identificazione del problema è incerta, l'attenzione dei manager deve essere riportata sul conseguimento di un accordo relativo a obiettivi e priorità.

Conoscenza tecnica relativa alle soluzioni

La **conoscenza tecnica** fa riferimento alla comprensione e all'accordo sul modo in cui risolvere i problemi e ottenere gli obiettivi organizzativi; è una variabile che può oscillare da un accordo completo fino al disaccordo quindi all'incertezza totale in merito alle relazioni causa-effetto che conducono alla soluzione del problema. Quando i mezzi sono ben conosciuti e compresi, le alternative appropriate possono essere identificate e calcolate con qualche grado di certezza. In assenza di tali premesse, aumenta il rischio di non identificare la soluzione più idonea.

Il modello contingente

Il modello contingente riunisce le due dimensioni del consenso sul problema e della conoscenza tecnica delle soluzioni.

Ogni casella rappresenta una situazione organizzativa associabile agli approcci al processo decisionale.

		Consenso sul problema	
		Certo	Incerto
Conoscenza della soluzione	Certa	<p>1 Individuo: Approccio razionale Confronto</p> <p>Organizzazione: Scienze manageriali</p>	<p>2 Individuo: Negoziazione Formazione di coalizione</p> <p>Organizzazione: Modello Carnegie</p>
	Incerta	<p>3 Individuo: Giudizio Prove ed errori</p> <p>Organizzazione: Modello del processo decisionale incrementale</p>	<p>4 Individuo: Negoziazione e giudizio Ispirazione e imitazione</p> <p>Organizzazione: Modelli Carnegie e del processo incrementale, evolvanti nel modello del contenitore di rifiuti</p>

Circostanze di decisioni particolari

In un mondo altamente competitivo, basato su una concorrenza a livello globale e sul rapido cambiamento, le decisioni vengono prese raramente secondo il modello tradizionale, razionale e analitico.

Ambienti ad alta velocità

Le aziende di successo prendono decisioni in ambienti ad alta velocità per capire se esse tendono ad abbandonare gli approcci razionali o se abbiano il tempo sufficiente per un'implementazione di tipo incrementale.

Per aumentare le probabilità di riuscita in condizioni di alta velocità, alcune organizzazioni stimolano un conflitto costruttivo attraverso la tecnica chiamata **punto-contrappunto**, in base alla quale i decisori vengono divisi in due gruppi e incaricati di responsabilità diverse e contrastanti.

I gruppi si scambiano proposte, discutendo le varie opzioni finché non arrivano ad un insieme condiviso di idee e raccomandazioni. Può non essere raggiunto l'obiettivo, ma questo consente di esaminare diverse opzioni e proporre le proprie opinioni, fornendo ai manager una visione più ampia.

Errori decisionali e apprendimento

Nelle decisioni veramente critiche è quasi naturale che le organizzazioni commettano errori. La stessa locuzione "learning organization", implica percorsi di apprendimento che si sviluppano per prove ed errori.

Quando l'incertezza è elevata, sia sull'identificazione del problema che nella ricerca della sua soluzione, non è possibile prevedere l'esito della decisione; pertanto gli errori sono inevitabili nelle attività creative e innovative.

Spesso può succedere che un errore possa rivelarsi una fonte di successo. Gli errori da un lato forniscono nuove informazioni per migliorare la soluzione che si sta progettando, dall'altro rinforzano le abilità dei decisori, in quanto fanno parte del processo di **apprendimento decisionale** che permette loro di prendere migliori decisioni nel futuro.

Trappole cognitive

Pur incoraggiando l'assunzione di rischi e accettando gli errori, i manager più abili cercano costantemente di evitare che le trappole cognitive offuschino il loro processo decisionale.

Le **trappole cognitive** sono gravi errori di giudizio che tutti gli esseri umani tendono a commettere e che di norma conducono a scelte sbagliate.

Tre trappole molto comuni sono:

- **persistenza nell'errore** → la ricerca suggerisce che le organizzazioni spesso continuano a investire tempo e denaro in una determinata soluzione, malgrado ci siano prove evidenti del fatto che essa non funziona; spesso i manager continuano a sperare di poter recuperare le perdite oppure essi ritengono che la coerenza sia un'ottima qualità per un leader
- **avversione alle perdite** → secondo la **teoria del prospetto**, la minaccia di una perdita esercita un impatto maggiore su una decisione rispetto alla possibilità di un pari guadagno. Molti manager mostrano una tendenza ad analizzare i problemi pensando a ciò che temono di perdere e non a ciò che potrebbero guadagnare
- **pensiero di gruppo** → esso si riferisce alla tendenza dei membri di un gruppo a reprimere opinioni divergenti

Superare le trappole cognitive

I manager possono evitare le trappole cognitive utilizzando il **management basato sull'evidenza**, che implica un impegno a prendere decisioni più informate ed intelligenti sulla base dei migliori dati disponibili, oppure **incoraggiando la diversità e il dissenso** durante il processo decisionale.