

NON TRATATO

Mintzberg:

- > Il lavoro di Mintzberg (1979, 1983) rappresenta una sintesi dell'approccio contingente;
- > Afferma che:

*Un'efficace progettazione organizzativa richiede una **coerenza interna** tra i parametri di progettazione e una **coerenza esterna** dei parametri di progettazione con le caratteristiche della situazione in cui opera l'organizzazione.*

- > **Elementi di base** della progettazione organizzativa:

- o Meccanismi elementari di coordinamento;
- o Parti dell'organizzazione (nucleo operativo, vertice strategico, linea intermedia, tecnostruttura, staff di supporto)

- > **Le leve** a disposizione: le posizioni individuali; la macrostruttura; i collegamenti laterali; il sistema decisionale.

- > Configurazioni tipiche caratterizzate da un mix coerente di elementi organizzativi e dai fattori di contesto: la struttura semplice, la burocrazia meccanica, la burocrazia professionale, la struttura divisionale, l'ad hocrazia.

Recap:

- > La struttura dell'azienda deve avere una coerenza interna ed esterna;

- Accennato le teorie di contenuto:

- Contingente: devo adattare la struttura al contesto; non c'è un'unica struttura che vada bene per tutti i contesti. => devo fare attenzione al **CONTESTO DI RIFERIMENTO**;
- Sistemi sociotecnici: studiano la correlazione tra variabili di progettazione organizzativa, ambiente sociale e tecnologia.
 - È un di cui della teoria contingente.

- > Unendo i due fondamenti teorici devo tenere conto di 4 variabili:

- L'ambiente di riferimento;
- La tecnologia utilizzata;
- Strategia dell'organizzazione;
- Fattori demografici (Tutto ciò che ha caratterizzato l'azienda nel tempo).

- > Continuiamo con i fattori contingenti;

- > Riprendiamo con le variabili.

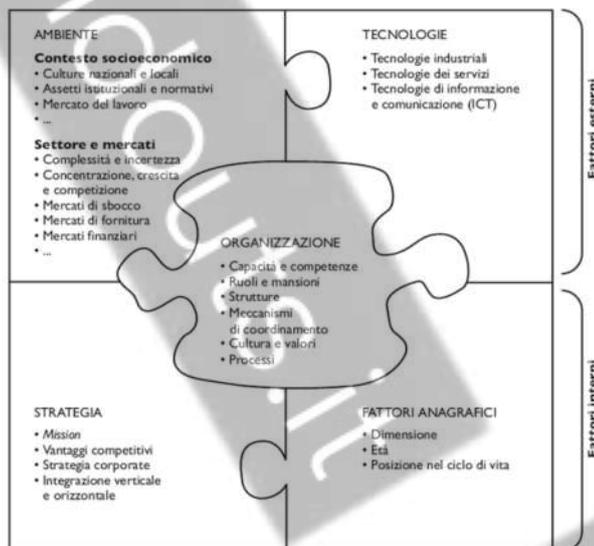
Agenda:

L'organizzazione nel contesto – I fattori contingenti:

- Le teorie contingenti;
- **Efficacia organizzativa e fattori di contesto**;
- I fattori ambientali: incertezza e complessità;
- La tecnologia: la teoria dei sistemi socio-tecnici;
- La tecnologia: processi industriali, tecnologie dei servizi e ICT;
- Il contesto interno: i fattori strategici;
- Il contesto interno: i fattori anagrafici;

Efficacia organizzativa e contesto:

- > deriva da scelte organizzative coerenti con il contesto di riferimento;



Variabili:

- Ambiente;
- Tecnologia;
- Strategia;
- Fattori demografici;

- > Caratteristiche:

- Sono esterne all'organizzazione (variabili esogene);
- Tecnologia ed ambiente sono del tutto esterne all'organizzazione;
- Strategia e fattori demografici non sono del tutto esterni, ma sono esterni di contesto all'organizzazione:
 - Strategia E fattori demografici: sono interni all'organizzazione, ma impattano anche su scelte esterne;

Ambiente:

- > **DEF:** può essere analizzato da due punti di vista:

- Socio-economico: considero la caratterizzazione geografica, l'area culturale/religiosa, benessere economico, aspetti gius-lavoristici del lavoro.
- Mercato/settore: tipo di business che stiamo gestendo

- > **Esempio:** caso mobiltekna/ABL, esempio di differenza tra socio-economico e mercato/settore.

- **Mobiltekna (B2B): pochi, ma grandi clienti.**

-> Organizzazione:

- Standardizzazione delle competenze (assumo persone che abbiano forte competenze di innovazione/soluzione in base ai fabbisogni mostrati dal cliente => (commessa/progetto)
- Sistema organico;

-> Età media 30 anni;

- **ABL (B2C):**

-> Organizzazione:

- Efficienza,
- Standardizzazione dei processi/procedure;
- Funzionalizzazione (no divisioni, no project manager);
- Sistema meccanico;

-> Età media 50 anni;

Ambiente in sintesi:

- Contesto socio-economico
 - o Glocalizzazione
 - o Multiculturalità
 - o Quadro normativo
 - Diritto del lavoro
 - Normative ambientali
 - ...
 - o Mercato del lavoro locale
- Settori e mercati:
 - o Struttura del settore e livello di concorrenza
 - o Clienti
 - o Fornitori
 - o Mercati finanziari

Incertezza e Complessità

-> In generale, sia gli aspetti di mercato che di contesto socioeconomico definiscono l'incertezza e la complessità.

-> **DEFINIZIONI:**

- **Complessità:** di dimensioni che devo presidiare nel settore di riferimento, numero di eventi da presidiare;
 - > Clienti/tecnologie/aspetti normativi/differenziazione del prodotto proporzionali alla complessità dell'azienda.
 - > esempi: Banche (titoli, strumenti finanziari);
 - > Controesempi: industrie cartiere, manifatturiere, automotive (non complessità altissima), settore della moda (fabbisogni sempre simili, processo tessile, è sempre quello).
- **Incertezza:** guarda alla velocità del cambiamento e all'imprevedibilità di quello che succede;
 - > Esempi: settori telecomunicazioni/informatica/tecnologica, moda;
 - > Controesempi: settore del cibo, industrie pesanti (cemento, acciaio);

-> In sintesi:

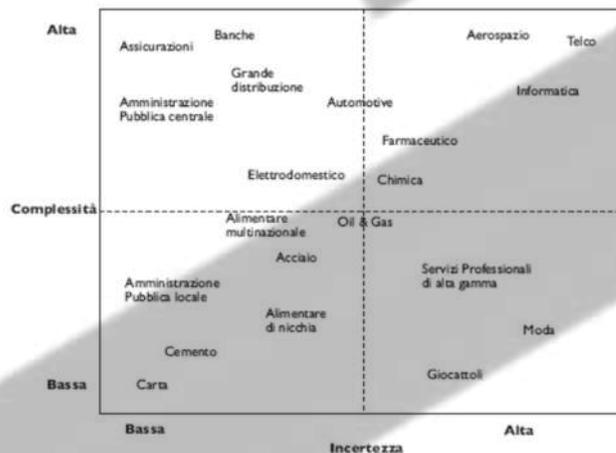
Complessità

- Più unità organizzative
- Strutture divisionali o a matrice
- Sistemi di controllo
- Formalizzazione del coordinamento
- > Varietà di elementi e informazioni rilevanti
 - Mercati di sbocco e distribuzione
 - Prodotto/produzione/tecnologia
 - Mercati di fornitura
 - Altri fattori

Incertezza

- Strutture organiche
- Bassa formalizzazione
- Mansioni allargate
- Bassa standardizzazione dei processi
- Standardizzazione delle competenze
- > Tasso di cambiamento dell'ambiente e difficoltà di prevederne l'evoluzione
 - Mercati di fornitura
 - Mercati finanziari
 - Normative ambientali
 - Politiche governative

-> Dimensioni:



-> L'incertezza guida la capacità di cambiamento dell'azienda, a a che fare con la struttura dell'organizzazione.

Meccanica	->	Organica;
Poche U.O.	->	Tenete U.O.



BPR: riprogettazione dei processi, Business Process Reengineering, quando l'organizzazione è molto complessa e dobbiamo ristrutturare i processi dell'organizzazione => si fa tipicamente in organizzazioni di alta complessità => serve una tecnica di analisi e metodica per ristrutturare l'organizzazione.

-> Tipico delle grandi aziende che vogliono riprogettare un contesto. Come cambiare il modo di lavorare per raggiungere un determinato risultato, avviene tipicamente in aziende ad alta complessità e bassa incertezza.

-> esempio: tribunale di giustizia, ha un elevato numero di cause (iniziate anni fa) => il processo con cui vengono gestite le cause, in cui l'organizzazione è divisa in cancelleria che gestisce la burocrazia e il tribunale in se, come gestisco una causa che è da anni che è aperta? Devo riprogettare completamente la struttura, tenendo conto di variabili esterne ed interne, in modo da far si che la causa fluisca più velocemente.



Complessità (#)	Alta	Strutture meccaniche (FUNZIONI / DIVISIONI) Standardizzazione e BPR Centralizzazione Molte unità Ruoli di integrazione Lean organization ALTA FORMALIZZAZIONE	Strutture organiche AMAZON Molte unità Ruoli professionali Ruoli di integrazione Decentramento e pianificazione Process ownership Riorganizzazione staff IBRIDA / A MATRICE STD. COMPETENZE, OBS
	Bassa	Strutture meccaniche Standardizzazione e BPR Centralizzazione Poche unità	Strutture organiche E SETTORICI Poche unità Ruoli professionali Bassa formalizzazione Process ownership BASSA SPECIALIZZAZIONE
		Bassa	Alta

La tecnologia:

- > **DEF:** ne definiamo di tre tipologie:
 - Tecnologie di produzione o industriali;
 - Tecnologie informatiche: tecnologie digitali;
 - Tecnologie dei servizi.
- > **Caratteristiche:**
 - Dipende dal settore
 - Coevoluzione organizzazione-tecnologia;
 - Tecnologie industriali (produzione di beni)
 - Tecnologie di servizi (realizzazione di servizi)
 - Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)

Agenda:

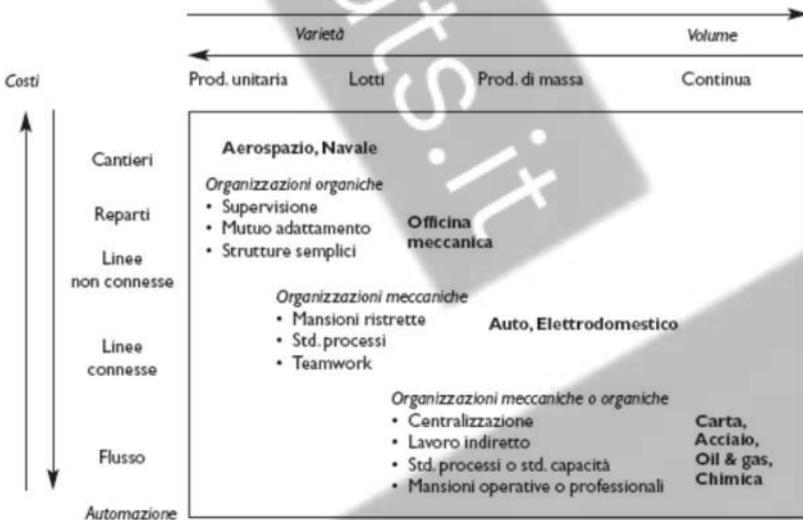
L'organizzazione nel contesto – I fattori contingenti:

- Le teorie contingenti;
- Efficacia organizzativa e fattori di contesto;
- I fattori ambientali: incertezza e complessità;
- **La tecnologia: la teoria dei sistemi socio-tecnici;**
- **La tecnologia: processi industriali, tecnologie dei servizi e ICT;**
- Il contesto interno: i fattori strategici;
- Il contesto interno: i fattori anagrafici;

Coevoluzione organizzazione-tecnologica

Tecnologie industriali:

-> Matrice processo-prodotto:



Fonte: adattato da Hayes e Wheelwright (1984, p. 209).

- **Cantiere:** costruzione unica, in cui tutte le maestranze lavorano nello stesso luogo. -> esempi: nuovo edificio da costruire; costruzione di nuova barca, artigiano.
- **Reparti:** la mia produzione non avviene tutta nello stesso luogo, ma il prodotto si muove da una zona ad un'altra, mentre la tecnologia rimane ferma. -> Esempi: reparti di fresatura.
- **Linee:** è una linea in cui il prodotto si muove in maniera continuativa (rispetto ai reparti in cui si generano dei buffer) senza l'utilizzo di buffer.



- > C'è ne sono di due tipi:
 - o Di montaggio;
 - o Di assemblaggio.
- Flusso: linea continua, senza fasi di attesa, in cui il prodotto non si ferma mai.
 - > caratteristiche:
 - o opposto al cantiere;
 - o Processo continuo;
 - > Esempi: settore chimico-farmaceutico, produzione gas, cementifici.
- > Questi sono le principali tecnologie di produzione/industria.

Costi/automazione:

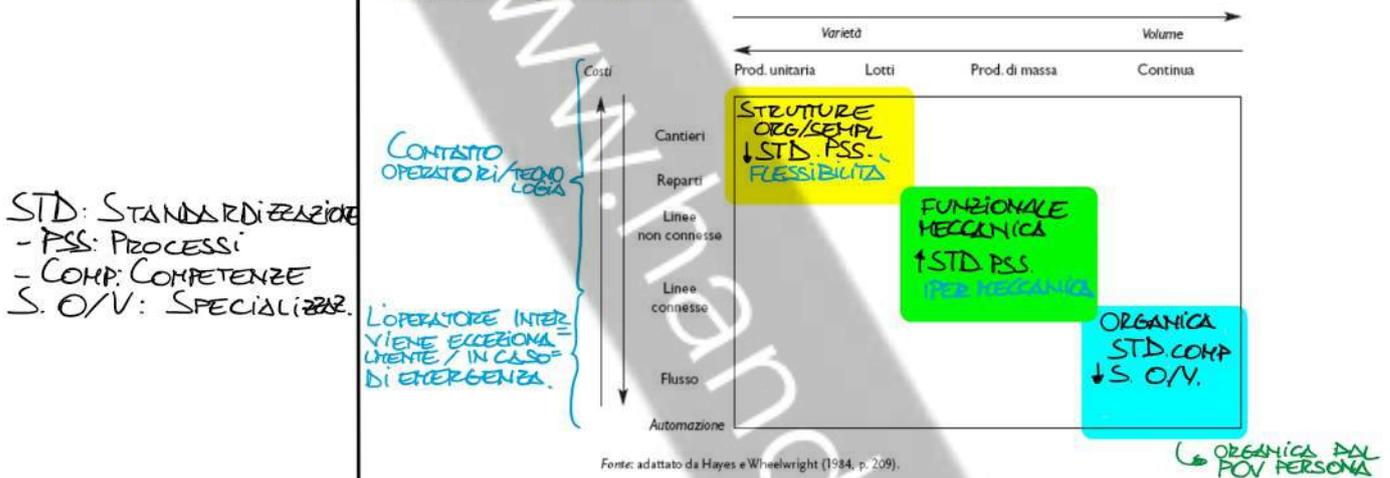
- > Sono presenti altre due caratteristiche che sono influenzate da questi parametri:
 - Automazione: vantaggi di economie di scala, investimento, abbasso il costo di produzione nel BP;
 - Costi: produzione ad-hoc

Quantità prodotta:

- > La produzione va da unitaria (produzione di un unico pezzo) a continua (alti volumi di produzione) => i volumi di produzione aumentano da sinistra a destra
- > La varietà è invece maggiore se il volume di produzione è unitario.

=> Possiamo identificare dei settori di produzione, collocati lungo una sorta di diagonale.

Le scelte organizzative:



STD: STANDARDIZZAZIONE
 - PSS: PROCESSI
 - COMP: COMPETENZE
 S. O/V: SPECIALIZZAZIONE

Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)

- > Intervengono sotto diversi aspetti:
 - **Coordinamento:** ICT è inversamente proporzionale alla richiesta di coordinamento.
 - o Processi decisionali rapidi e meno costosi
 - o Organizzazioni organiche
 - o Mutuo adattamento
 - o Information overflow
 - **Dimensione:** avere l'ICT che funziona come meccanismo di comunicazione => riduce la presenza di alcuni ruoli (creando efficienza riducono l'organico dell'organizzazione).
 - > Esempio: middle manager: mansione che ha l'obiettivo di comunicare tra le persone.
 - o Organizzazioni più agili e più piccole
 - o Visibilità, tracciabilità e outsourcing
 - o Controtendenze (fondi di investimento)
 - **Controllo:** facilita la supervisione diretta. Mi permette di prevedere addirittura il numero di licenziamenti.
 - Accentramento decisionale e delayering organizzativo
 - Snellimento organizzativo (es. IBM)
 - **Unità ad-hoc:** le risorse digitali impongono la creazione di ruoli specifici.
 - Da supporto ad asset strategico
 - Ricostituzione di funzioni IT - CIO (es. Vodafone, ENI...)
 - **Gestione della conoscenza:** l'ICT fa in modo che, quando una persona esce dall'azienda, l'esperienza e la conoscenza sia trattenuta dall'azienda.
 - > esistono due sistemi.
 - People-to-system (conoscenza codificata) (es. KPMG): si raccoglie in un data base quali sono le competenze delle persone, di modo che non vada persa e sia utile per le persone che verranno (rigido);
 - People-to-people (conoscenza tacita) (es. McKinsey): Viene richiesto alle persone di riportare le proprie competenze. Il sistema fa da puntatore: se un dipendente riscontra un problema, controlla nel sistema se c'è una persona che ha già fatto esperienza di un dato problema, la chiama e richiede la soluzione.

KPMG: terminato il progetto, i dipendenti di KPMG, scrivono la propria esperienza in un rapporto che viene salvato in database.
 -> Altro esempio di P2S è la registrazione da parte degli studenti che sono stati in Erasmus, delle esperienze di scambio Erasmus.

-> Le tecnologie ICT impattano enormemente sul mondo dei servizi: le aziende di servizio fanno utilizzo di tecnologie di produzione e ICT per erogare un servizio => nascono le tecnologie dei servizi.

Tecnologie dei servizi:

-> Sono presenti quattro macro settori di servizi:

- **La Servizi di distribuzione:** commercio, distribuzione, trasporti e comunicazioni;
-> Esempi: supermercati
- **Servizi alla produzione:** bancari, finanziari, assicurativi, consulenze, servizi di ingegneria e progettazione, servizi contabili, servizi legali ecc.;
- **Servizi sociali:** istruzione, sanità, assistenza, no-profit, associazionismo non governativo ecc.;
-> SPID;
- **Servizi alla persona:** intrattenimento, turismo, ristorazione, sport & fitness, servizi domestici ecc.
-> La digitalizzazione permette di personalizzare i servizi ad personam => rende l'organizzazione più organica da questo punto di vista.

Servizi professionali	Servizi di massa
Tecnologie leggere di impatto modesto	Tecnologie pesanti e automazione
Alta intensità di lavoro	Alta intensità di capitale
Prevalenza del front office	Prevalenza del back office
Alta varietà, personalizzazione e bassi volumi	Bassa varietà standardizzazione e alti volumi
Strutture organiche, mansioni professionali, mutuo adattamento, standardizzazione delle competenze	Strutture meccaniche, mansioni operative ristrette e ruoli manageriali di supervisione e coordinamento, formalizzazione, norme e procedure
Macrostrutture semplici o funzionali	Opportunità per macrostrutture divisionali
Process ownership e team interfunzionali	Opportunità di BPR e standardizzazione dei processi

-> Queste tecnologie però sono quelle che impattano di meno sull'organizzazione aziendale.

-> Per oggi ci fermiamo qui, riprenderemo la prossima volta con strategia e fattori demografici.