

# O>6.1 Coerenza esterna:

## Agenda:

1. Introduzione all'organizzazione;
2. Organizzazione e crescita - specializzazione e coordinamento;
3. (MICRO) Individuo nell'organizzazione;
4. (MACRO+C. Interna) Struttura dell'organizzazione;
5. **L'organizzazione nel contesto - i fattori contingenti;**
  1. **Le teorie contingenti;**
  2. Efficacia organizzativa e fattori di contesto;
    - i. Fattori ambientali: incertezza e complessità;
    - ii. Tecnologia:
      - 1) La teoria dei sistemi socio-tecnici;
      - 2) Processi industriali, tecnologie dei servizi e ICT;
    - iii. I fattori strategici;
    - iv. I fattori anagrafici;
6. I nuovi modelli organizzativi;
7. Le reti di impresa;
8. I processi aziendali.

## 1. Le teorie contingenti (anni '50):

-> DEF: non c'è una struttura aziendale che vada bene sempre "One size **does not fit all**".

-> Le teorie classiche postulavano l'esistenza di un modello e di principi di organizzazione di validità universale

-> Le teorie contingenti mettono in discussione questo concetto e definiscono l'impresa come sistema aperto:

-> **SISTEMA APERTO: insieme** complesso di **parti interconnesse**, che includono gli input, i processi, gli output, i cicli di feed-back, **in stretta interazione con l'ambiente** in cui il **sistema opera**, caratterizzato da:

- Equilibrio dinamico, il sistema mantiene determinate condizioni (funzionamento interno) anche di fronte a variazioni delle condizioni esterne (OMEOSTASI);
- Capacità di adattamento di fronte a modifiche rilevanti dell'ambiente esterno;
- Capacità di influenza sull'ambiente esterno.

-> Nascono perché

- Sono presenti **relazioni causali** tra fattori contingenti (variabili indipendenti) e le **caratteristiche del sistema organizzativo** (variabili dipendenti).
- La **congruenza tra i due insiemi** di variabili **spiega il successo** dell'organizzazione (efficacia nella realizzazione delle finalità istituzionali).

-> Quattro **categorie di variabili** che richiedono una diversa modulazione delle soluzioni organizzative:

- Ambiente;
- Tecnologia;
- Strategia;
- Dimensione.

(🔍 Approfondimento: [http://www.valvo.it/le\\_teorie\\_contingenti.htm](http://www.valvo.it/le_teorie_contingenti.htm))

=> In Europa in quegli anni si sviluppano diversi modelli. Questi nascono perché l'organizzazione interagisce fortemente con la società e la tecnologia.

-> Alcuni di questi sono i sistemi sociotecnici.

### La teoria dei sistemi sociotecnici:

-> DEF - **SISTEMA SOCIOTECNICO: sistema aperto** caratterizzato dall'**interazione tra le variabili tecnologiche**, quelle **organizzative** (compito e struttura) e quelle **sociali** (persone, relazioni, cultura).

- **Sociale**: comprende il modo di comunicare (culturale) delle persone.
- **Tecnologia**: le tecnologie evolvono, in funzione della tecnologia utilizzata devo produrre in una determinata maniera. Avere più libertà mi permette di innovare.

-> Contesto culturale:

- o Critiche all'OSL e messa in discussione della 'one best way'
- o Organizzazione come sistema aperto

-> Origine: ricerche promosse nel dopoguerra dal Tavistock Institute of Human Relations di Londra sulle miniere di carbone.

-> Diffusione e applicazione:

- o Inizialmente in industrie di processo, grandi progetti;
- o Successivamente: applicazioni in molti settori, fino alla grande serie (Volvo, Olivetti,...)

=> L'azienda è aperta, fanno parte di una società e hanno a disposizione determinate tecnologie e l'organizzazione si deve adattare a questi fattori contingenti.

### 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.



# O>6.2 Coerenza esterna:

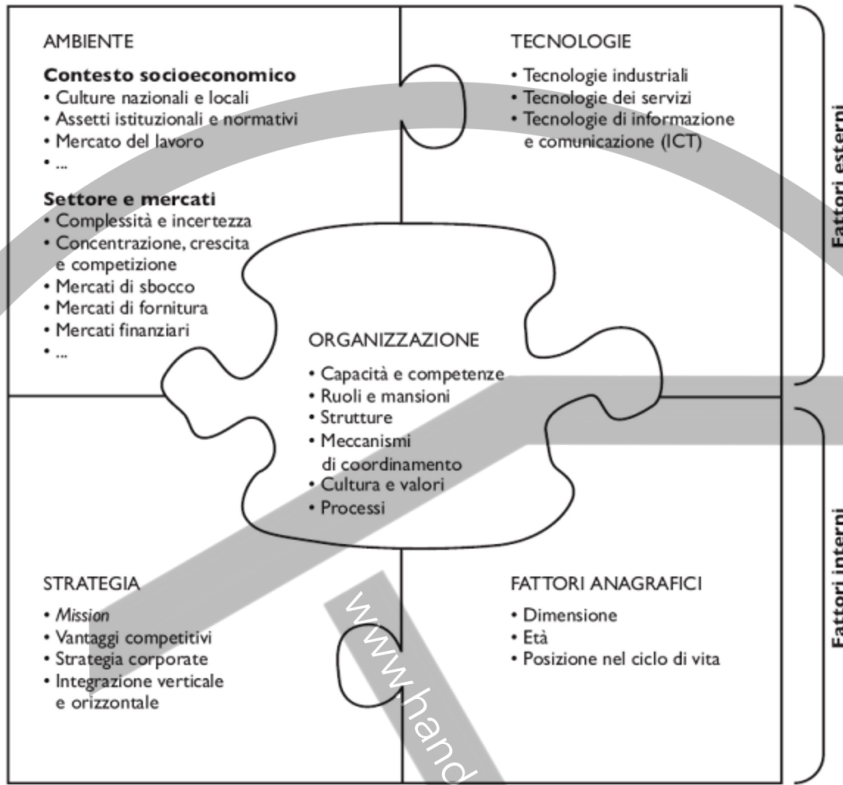
## 2. Efficacia organizzativa e ...

-> DEF: L'efficacia O. deriva da scelte organizzative coerenti con il contesto di riferimento.

-> Non esiste una soluzione normativa di progettazione organizzativa:

- No "one best way";
- Biodiversità delle organizzazioni.

... il contesto di riferimento:



### ★ A. Ambiente:

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

- **SOCIO-ECONOMICO:** considera la caratterizzazione geografica/ l'area culturale-religiosa/ benessere economico/ aspetti gius-lavoristici.
- **MERCATO & SETTORE:** considera il tipo di business che stiamo gestendo.

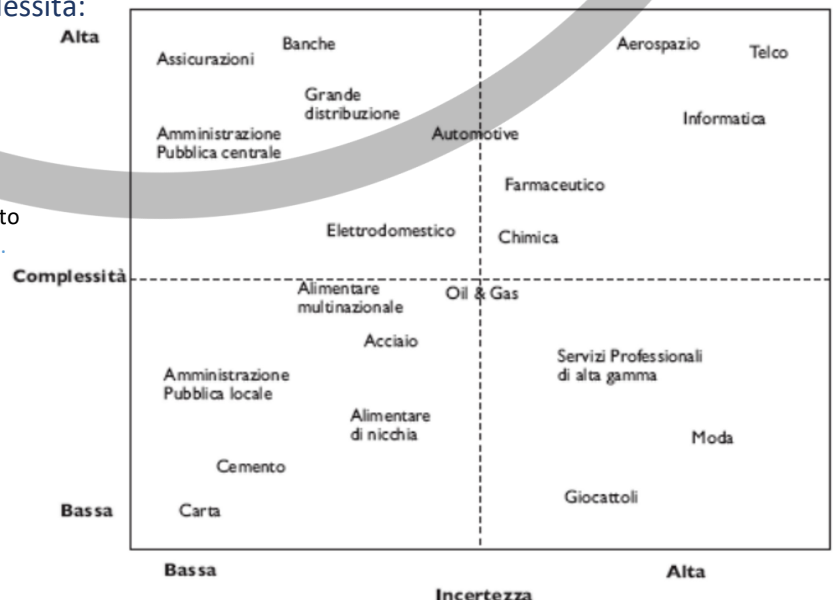
-> Fattori ambientali...

SOCIO-ECONOMICO:	SETTORI & MERCATI:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalizzazione;</li> <li>- Multiculturalità;</li> <li>- Quadro normativo;</li> <li>- Mercato del lavoro locale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struttura del settore e livello di concorrenza;</li> <li>- Clienti;</li> <li>- Fornitori;</li> <li>- Mercati finanziari.</li> </ul>

### 🚧 Settore & mercati > Incertezza e Complessità:

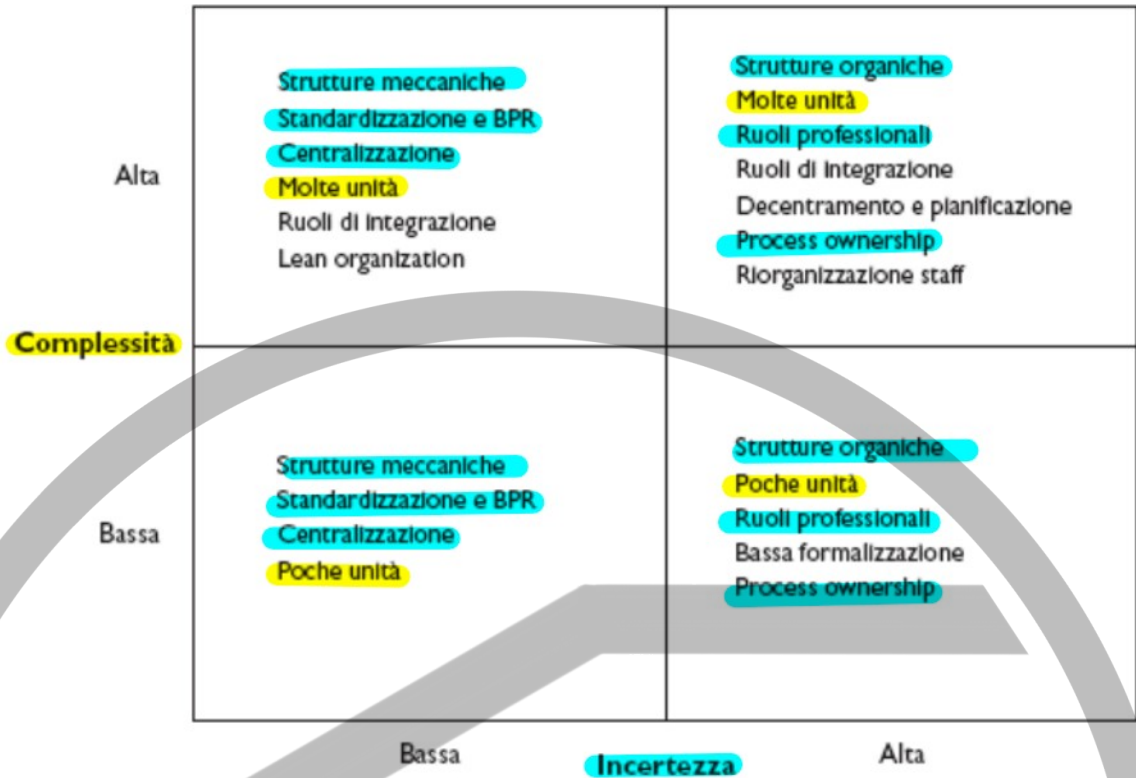
-> DEF:

- **COMPLESSITÀ:** numero di eventi da presidiare nel settore di riferimento;
- **INCERTEZZA:** guarda alla velocità del cambiamento e all'imprevedibilità di quello che succede.



# O>6.3 Coerenza esterna:

Caratteristiche:



## B. Tecnologia:

-> I sistemi produttivi danno migliori performance quando aspetti tecnici/ relativi a tecnologie vengono presi in adeguata considerazione.

-> Tipologie:

- Tecnologie **INDUSTRIALI** (produzione beni);
- Tecnologie **dell'INFORMAZIONE** e della **COMUNICAZIONE** (ICT).
- Tecnologie di **SERVIZI** (realizzazione dei servizi);

## Tecnologie INDUSTRIALI:

-> **DEF:** Le tecnologie industriali vengono definite in base alla tipologia di struttura organizzativa tenendo conto della relazioni "inversamente proporzionali" di Costi & Automazione e Varietà & Volume.

-> Esempi:

- Cantieri: costruzione unica, diverse maestranze in un unico luogo.
- Reparti: la tecnologia rimane ferma, mentre la produzione si sposta tra reparti (buffer);
- Linee: il prodotto si muove in maniera continuativa (no buffer);
  - Di montaggio;
  - Di assemblaggio.

## Costi ↔ Automazione:

- **AUTOMAZIONE:** ▲ vantaggi economie scala/ investimenti; ▼ costo di produzione del BP;
- **COSTI:** ▲ produzione ad-hoc;

Matrice Processo-Prodotto:

## Varietà ↔ Volume:

- **VARIETÀ:** ▲ Se il volume di produzione è unitario;
- **VOLUME:** unitaria □ continuata

Struttura...

**...ORGANICA/SEMPLICE**

- ▼ STD Proc/Flessibilità;

**... FUNZIONALE/MECCANICA**

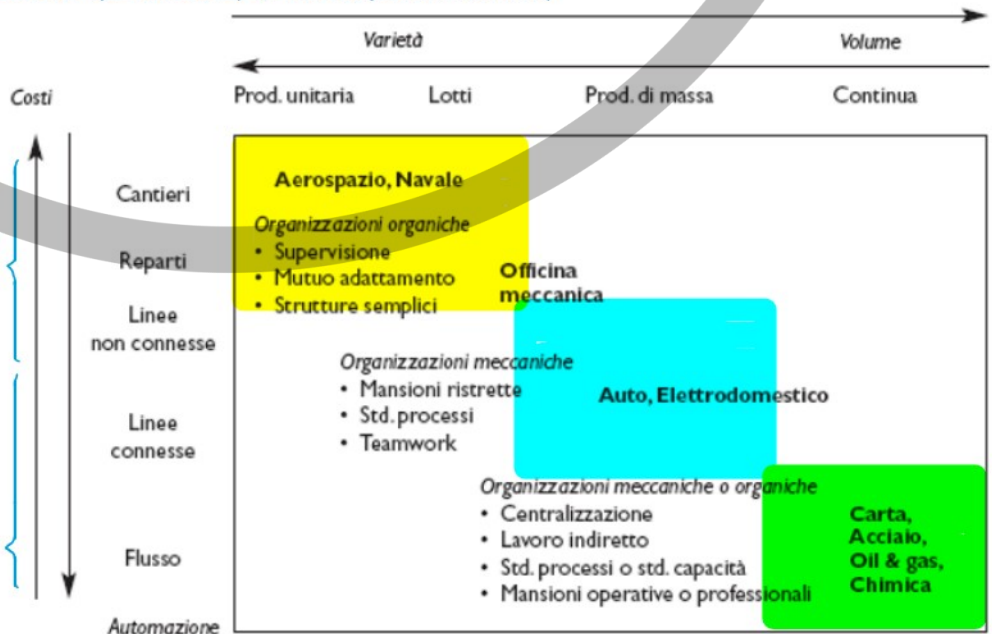
- ▲ STD Proc

**...ORGANICA**

- STD comp; ▼ S O/V.

CONTATTO OPERATORE TECHNOLOGY

INTERVENTO OPERATORE ECCEZIONALE



# O>6.4 Coerenza esterna:

## Tecnologie INFORMAZIONE & COMUNICAZIONE:

-> Intervengono in diversi aspetti:

- COORDINAMENTO: ICT "inversamente proporzionale" richiesta coordinamento:
  - Processi decisionali rapidi e meno costosi
  - Organizzazioni organiche
  - Mutuo adattamento
  - Information over flow
- DIMENSIONE: riduce presenza personale
  - Organizzazioni più agili e più piccole
  - Visibilità, tracciabilità e outsourcing
  - Controtendenze (fondi di investimento)
- CONTROLLO: facilita supervisione diretta
  - Accentramento decisionale e delayering organizzativo
  - Snellimento organizzativo (es. IBM)
- RUOLI SPECIFICI: impongono creazione ruoli specifici; (supporto/ asset strategico/ IT-CIO);
- GESTIONE CONOSCENZA: l'azienda trattiene conoscenze ed esperienze
  - People-to-system (conoscenza codificata);
  - People-to-people (conoscenza tacita)

## Tecnologie SERVIZI:

-> DEF: tecnologie mirate al servizio per il cliente (meno impatto organizzazione aziendale);

-> Settori:

- Servizi DISTRIBUZIONE;
- Servizi PRODUZIONE;
- Servizi SOCIALI;
- Servizi alla PERSONA;

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

## C.Strategia:

-> DEF: Le scelte strategiche definiscono la struttura dell'organizzazione.

- Utilizziamo l'organizzazione aziendale come mezzo per raggiungere obiettivi.

-> Le strategie competitive sono:

- Leadership di costo;
- Leadership di differenziale;
- Focalizzazione.


## Leadership di COSTO:

-> OBJ: prezzo più competente (efficienza);

-> Caratteristiche:

- Basso span of control (ampiezza manageriale);
- Economie di scala;
- Organizzazione meccanica (ambienti statici/ stabili);

-> Esempio: ABL

MICRO 	MACRO 
Alta specializzazione O/V; Poca delega	Criteri funzionali (efficienza)
Standardizzazione dei processi Bassi costi beni e servizi	ICT, digitalizzazione, automazione
Alta formalizzazione (mansionari)	Organigramma ben definito/strutturato

## Leadership di DIFFERENZIAZIONE:

-> OBJ: prodotto differenziato (diverso);

-> Caratteristiche:

- Premium price/ Personalizzazione;
- Livello di servizio;
- Organizzazione organica.

-> Esempio: Mobiltenka

MICRO 	MACRO 
Bassa specializzazione O/V; -> Molte deleghe	Divisionale:  innovazione prodotto, punto sull'output.
Standardizzazione obiettivi/competenze	Team interfunzionali; Manager integratori (Product Manager)
Bassa formalizzazione (no mansionari)	Organigramma presente ma variabile.

# O>6.5 Coerenza esterna:

## FOCALIZZAZIONE:

- > **OBJ:** Concentrarsi su un cliente/ prodotto specifico.
  - Divisionale (mercato/ servizio).

## D.Fattori anagrafici:

-> Le imprese a seconda della loro grandezza hanno caratteristiche diverse:

### Imprese piccole:

- o Strutture semplici;
- o Bassa formalizzazione; Coordinamento informale;
- o Attenzione all'idea imprenditoriale;
- o Forme organiche e flessibili;

### Imprese grandi:

- o Cercano vantaggi di scala;
- o Specializzazione;
- o Strutture funzionali, divisionali o a matrice;
- o Standardizzazione dei processi;
- o Formalizzazione;

## Ciclo vita:

-> Grenier sviluppa un ciclo vita delle aziende (1972):

- Il modello è composto da Stadi seguiti da Crisi...
- Crisi e Stadi non sono obbligatoriamente disposti in quest'ordine.

