

# ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Giammaria Dr. Muratori

Università di Bologna e Padova



## **5 – L'organizzazione**

# MODELLO ORGANICO E MECCANICO

Le organizzazioni progettate secondo un modello meccanico sono caratterizzate da regole e procedure standard, nonché da una chiara linea gerarchica.

Le organizzazioni con un modello organico presentano una maggiore elasticità e libertà, con i dipendenti che godono di un elevato grado di autonomia.

# STRUTTURA CENTRALIZZATA O DECENTRALIZZATA

Le centralizzazione e la decentralizzazione fanno riferimento al livello gerarchico incaricato del processo decisionale.

IN un modello meccanico la struttura e' sempre centralizzata in un modello organico sono i dipendenti stessi a controllare le attività e non i dirigenti o i supervisori.

# COMPITI SPECIALIZZATI E RUOLI ALLARGATI

Un compito è un'attività lavorativa definita con precisione ed assegnata ad una persona. Nei modelli meccanici i compiti vengono suddivisi in elementi specifici e separati, come in una macchina, e ciascuno dipendente. Svolge le attività delineate in una precisa descrizione della mansione.

Un ruolo costituisce invece parte di un sistema sociale; è caratterizzato da responsabilità e discrezionalità e permette che le persone facciano uso del proprio giudizio e della propria abilità per ottenere un risultato o raggiungere un obiettivo. In un'organizzazione progettata secondo un modello organico i dipendenti ricoprono dei ruoli all'interno del team o dell'unità e i ruoli possono essere costantemente ridefiniti o riadattati.

# SISTEMI FORMALI ED INFORMALI

I modelli meccanici prevedono numerosi regolamenti, norme e procedure standard con sistemi formali per la gestione delle informazioni e della comunicazione e l'individuazione delle deviazioni da standard ed obiettivi consolidati.

Nei modelli organici invece le norme ed i sistemi di controllo formale sono pochi e la comunicazione e la condivisione di informazioni sono informali.

# COMUNICAZIONE VERTICALE E ORIZZONTALE

Nelle organizzazioni meccaniche si privilegia la comunicazione verticale verso l'alto o verso il basso della scala gerarchica: gli alti dirigenti informano i collaboratori su obiettivi e strategie, istruzioni e procedure operative, e si aspettano di ricevere un flusso di informazioni dal basso riguardanti problemi, relazioni sulla performance, dati finanziari, eventuali idee e suggerimenti ecc.

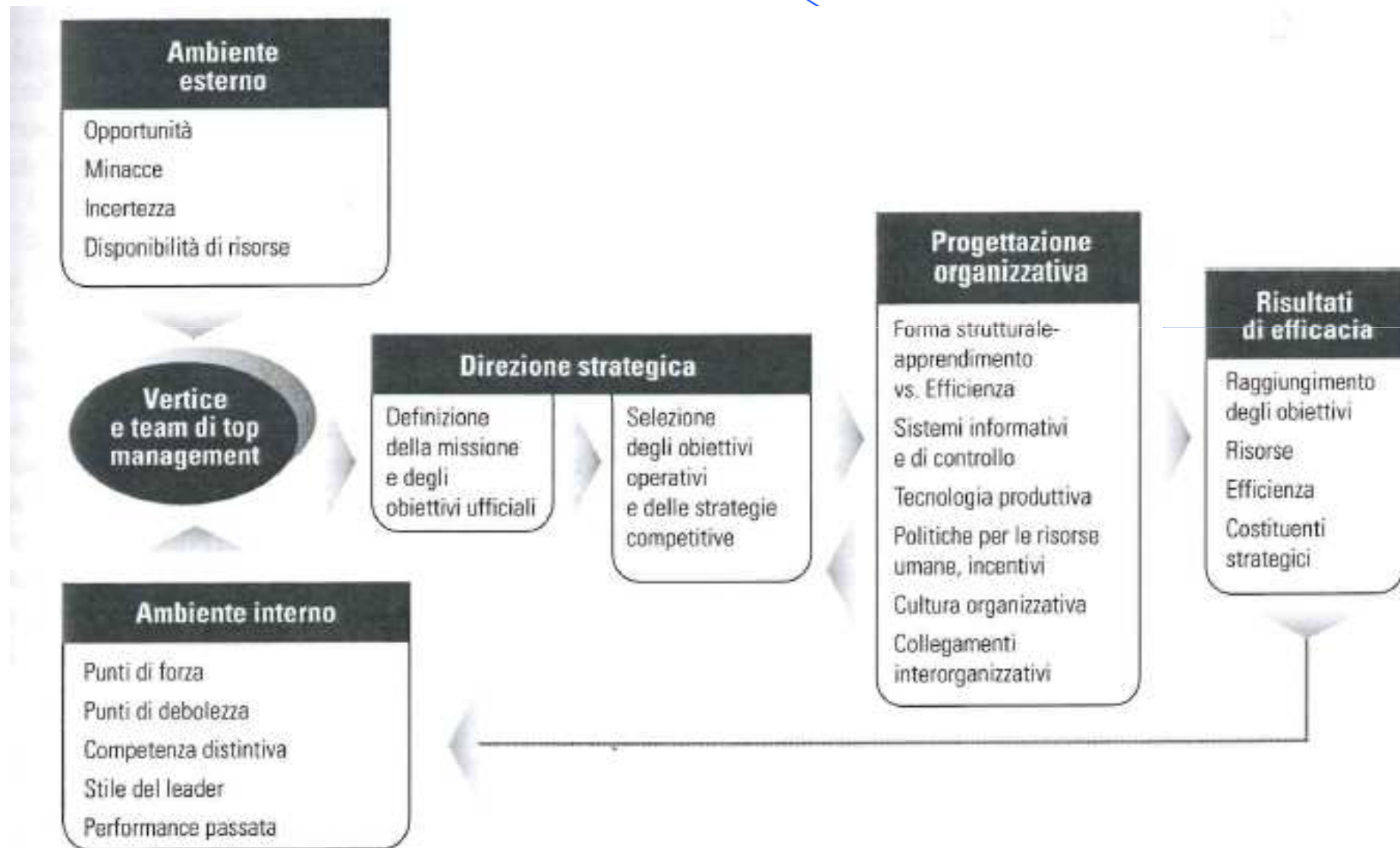
Nelle organizzazioni organiche si pone maggiore enfasi sulla comunicazione orizzontale con flussi omnidirezionali all'interno delle unità e tra unità diverse così come tra i diversi livelli gerarchici.

# AUTORIZZAZIONE GERARCHICA O TEAM COLLABORATIVO

Nelle organizzazioni meccaniche si tende a rispettare la linea gerarchica formale di comando con basso grado di collaborazione fra le varie U.O. Nelle organizzazioni organiche si pone l'accento sul lavoro in team collaborativo e si costruisce la struttura attorno a flussi di lavoro o processi orizzontali. La gerarchia verticale e' estremamente piatta e in genere prevede pochi alti dirigenti nelle classiche funzioni di supporto come funzione finanziaria o gestione risorse umane.



# L'ORGANIZZAZIONE



# LA STRATEGIA MILES-SNOW

Un'altra tipologia di strategie di business è stata sviluppata grazie a Raymond Miles e Charles Snow.<sup>35</sup> La tipologia 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 infatti di trovare una coerenza tra le caratteristiche interne dell'organizzazione, la strategia e l'ambiente esterno. Le quattro strategie che possono essere attuate sono la strategia di esplorazione, quella difensiva, quella analitica e quella reattiva.

## LA STRATEGIA MILES-SNOW

**Impresa esploratrice.** La strategia di esplorazione 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. La Nike, che innova sia nei prodotti sia nei processi interni, esemplifica la strategia di esplorazione. Ad esempio, ha lanciato una nuova linea di scarpe basate su modelli che possono essere prodotti utilizzando materiali riciclati e quantitativi limitati di colle a base di agenti chimici tossici.<sup>36</sup> L'organizzazione cinese Zhejiang Geely Holding Group sta definendo una strategia di esplorazione per la Volvo Car Corporation, che ha acquisito dalla Ford Motor Company nel 2010.



# LA STRATEGIA MILES-SNOW

**Impresa difensiva.** La strategia difensiva è quasi l'opposto di quella di esplorazione. Anziché assumere rischi e ricercare nuove opportunità, la strategia difensiva 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 innanzitutto l'efficienza interna e il controllo al fine di offrire prodotti affidabili e di alta qualità destinati a una clientela stabile. Questa strategia può essere efficace quando l'organizzazione opera all'interno di un settore in declino o di un ambiente stabile. La Paramount Pictures utilizza una strategia difensiva da diversi anni.<sup>38</sup> La Paramount realizza un flusso costante di film di successo, ma pochi kolossal. I manager sfuggono il rischio e a volte rifiutano film potenzialmente di alto profilo per controllare i costi. Tale strategia ha consentito all'azienda di continuare a guadagnare notevoli profitti mentre altre case di produzione ottenevano profitti modesti o persino perdite.

# LA STRATEGIA MILES-SNOW

**Impresa analitica.** Chi adotta una strategia analitica cerca di 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 nei quali è utilizzata una strategia di efficienza elaborata per mantenere i clienti attuali. Altri verranno indirizzati verso ambienti nuovi e più dinamici, dove la crescita è possibile. 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. Amazon.com è un buon esempio: l'attuale strategia dell'azienda consiste nel difendere il proprio *core business* di vendita di libri e altri beni fisici in rete, e parallelamente costruire un'attività attorno ai media digitali, anche con iniziative come il libro elettronico, il noleggio di film online e un negozio di musica digitale per fare concorrenza a iTunes della Apple.<sup>39</sup>



# LA STRATEGIA MILES-SNOW

**Impresa reattiva.** La strategia di reazione in realtà non è affatto una strategia. Piuttosto, 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 espliciti, cosicché l'organizzazione intraprende qualsiasi azione che sembri rispondere alle necessità immediate. Nonostante la strategia reattiva possa essere talvolta efficace, essa può anche portare le aziende alla rovina. Alcune grandi aziende che un tempo godevano di grande successo si trovano ora nei guai perché i manager hanno fallito nell'adottare una strategia coerente con le tendenze dei clienti. In anni recenti, i manager della Dell, per lungo tempo una delle imprese produttrici di computer più ricche e di maggior successo al mondo, sembravano procedere a tentoni nella ricerca della strategia adeguata. Dell aveva avuto una serie di risultati deludenti e aveva sfruttato fino al limite la propria strategia "produci computer economici e assemblali su ordinazione". I concorrenti guadagnavano terreno e Dell non riusciva a identificare nuove direzioni strategiche che potessero farle guadagnare un nuovo vantaggio competitivo.<sup>40</sup>

# LA STRATEGIA PORTER vs MILES-SNOW

## Strategie competitive di Porter

**Strategia:** Differenziazione

### Progettazione organizzativa

- Orientamento all'apprendimento; agisce in maniera flessibile e senza molti vincoli, con un forte coordinamento orizzontale
- Grandi spazi per la ricerca
- Valorizza e costruisce meccanismi per la familiarità con i clienti
- Premia la creatività dei dipendenti, l'assunzione di rischi e l'innovazione

**Strategia:** Leadership di costo

### Progettazione organizzativa

- Orientamento all'efficienza; forte autorità centrale; stretto controllo dei costi con report frequenti e dettagliati
- Procedure operative standard
- Sistemi di approvvigionamento e distribuzione molto efficienti
- Attenta supervisione; compiti routinari; limitata responsabilizzazione dei dipendenti

## Tipologia strategica di Miles e Snow

**Strategia:** Esplorazione

### Progettazione organizzativa

- Orientamento all'apprendimento; struttura flessibile, fluida e decentralizzata
- Grandi spazi per la ricerca

**Strategia:** Difesa

### Progettazione organizzativa

- Orientamento all'efficienza; autorità centralizzata e stretto controllo sui costi
- Enfasi sull'efficienza produttiva; bassi costi generali
- Attenta supervisione, limitata responsabilizzazione dei dipendenti

**Strategia:** Analisi

### Progettazione organizzativa

- Bilancia l'efficienza e l'apprendimento; stretto controllo sui costi, flessibilità e adattabilità
- Produzione efficiente per linee di prodotto consolidate; enfasi sulla creatività, la ricerca e l'assunzione di rischi per l'innovazione

**Strategia:** Reazione

### Progettazione organizzativa

- Nessun chiaro approccio organizzativo; le caratteristiche della struttura possono cambiare bruscamente in base alle necessità del momento



# OBIETTIVI STRATEGICI

IN PRATICA

Disney/Pixar

Quando l'amministratore delegato della Walt Disney Company Bob Iger siglò l'accordo per l'acquisizione della Pixar nel 2006, molti temevano che, assorbita nella struttura burocratica della Disney, la casa di produzione avrebbe abbandonato il suo approccio innovativo e flessibile, perdendo così anche la capacità di realizzare film campioni di incassi. Dopo tutto, John Lasseter, uno dei fondatori della Pixar, era stato precedentemente licenziato dalla Disney. Iger scelse un approccio diverso alla fusione: invece di perseguire l'integrazione all'interno della Disney, lasciò il pieno controllo dei Walt Disney Animation Studios ai top manager della Pixar (Lasseter e il cofondatore Ed Catmull).

Questa scelta si è rivelata un successo: i film targati Disney/Pixar sono stati innovativi e redditizi al tempo stesso. Ora però i manager delle due case di produzione sono alle prese con una sostanziale differenza di opinioni rispetto al modo migliore per mantenere e misurare l'efficacia organizzativa. Secondo Lasseter, ciò che conta è la creatività, l'assunzione di rischi e l'apertura; il responsabile dell'area finanziaria della Disney Jay Rasulo, che ha un modo di vedere molto simile a quello di gran parte dei manager della divisione finanziaria della Disney, preferisce invece puntare su prodotti con un ritorno economico sicuro. Per esempio, secondo molti critici il cartone animato "Cars 2", uscito nel 2011, era una sorta di sequel prevedibile realizzato al solo fine di stimolare le vendite di merchandise. Se Lasseter aveva detto che alla Pixar "la storia è sovrana", sembrava che ormai fosse solo il profitto a contare.

Saranno i manager di entrambe le parti a prendere la decisione finale sui valori che la Pixar/Disney porrà in maggior risalto. Finora, l'amministratore delegato della Disney Bob Iger è sembrato propenso a lasciare molta libertà di manovra ai manager della Pixar, convinto che l'audacia creativa e la stabilità finanziaria non siano inconciliabili.<sup>78</sup>



# OBIETTIVI STRATEGICI

