



Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



Testi di riferimento

Bibliografia obbligatoria

DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2010, Capitoli 1, 2, 3, 4 (fino a pagina 139), 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12

MORGAN G., *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1999, Capitoli 2, 3 e 4, incluse note di fine testo dei capitoli 2 e 3 (da pagina 473 a pagina 478)

Lettere consigliate

SENGE P., *La quinta disciplina*, Capitoli 1 e 10, Sperling & Kupfer, 2006

Materiale didattico

Lucidi immessi sulla pagina docente al termine di ogni settimana di lezione



Modalità di esame

Scritto e orale

Di norma, la **prova scritta** è composta da 11 domande, di cui 2 aperte, 2 a completamento e 7 chiuse.

Di norma, i punteggi sono così distribuiti:

- Domande aperte : da 0,25 a 7 punti
- Domande a completamento: Giusta: 3 punti, Non data: 0 punti
- Domande chiuse: Giusta: 2 punti; Sbagliata: -0,25 punti; Non data: 0 punti.
- I compiti degli ultimi quattro anni accademici (in cui il programma era però relativo a soli 6 crediti) sono scaricabili dalla pagina docente

La **prova orale** contribuisce alla determinazione del voto finale con un differenziale (in positivo o in negativo) massimo di 5 punti



Caratteristiche dei testi

Approccio poliedrico e multi-prospettico

*Riflettono l'essenza della disciplina organizzativa, dove "la conoscenza nasce e si sviluppa come operazione di **sintesi** tra la **teoria** e la **pratica**": presentano una "pluralità di apporti diversificati provenienti sia dalla teoria che dalla pratica" (Nacamulli R.C. – Boldizzoni C., Introduzione a Daft)*

*Eccellente combinazione di concetti e modelli prodotti dalla teoria organizzativa con un ventaglio particolarmente ricco di benchmark realities aziendali e **cas**i aggiornati e di rilevanza internazionale*

Attenzione a Sezioni "Uno sguardo da vicino", "Posizioni di vantaggio", "In pratica", "Punti chiave" e "Segnalibro"



L'importanza delle organizzazioni e dell' *Organizzazione Aziendale*

La società moderna è definibile come "società organizzazionale", poiché in essa sono le organizzazioni ad influenzare la vita dei cittadini, a dominare, orientare e decidere l'assetto sociale

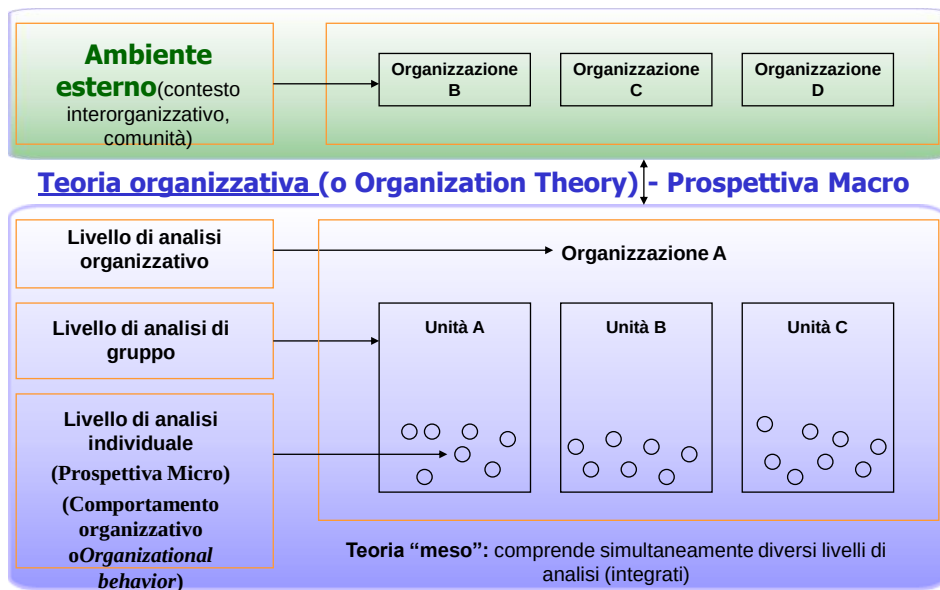
Cfr. NICCOLINI F., *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa, 2008, pag. 15

"Le organizzazioni (in particolare quelle economiche) esercitano un'influenza permeante e profonda sul comportamento individuale e di gruppo"

Presthus Robert., *La società dell'organizzazione*, Rizzoli, Milano, p. 15. Traduz. di Presthus Robert, *The organizational society*, St. Martins, New York



Il nostro campo di studio (i livelli di analisi)





Il "fine" del corso

Capacità organizzative

E' certo che il successo aziendale, oggi e in prospettiva, appare sempre più collegato ai cc. dd. "differenziali organizzativi", ovvero al bagaglio di capacità organizzative distintive che l'azienda privata, pubblica o non-profit possiede.

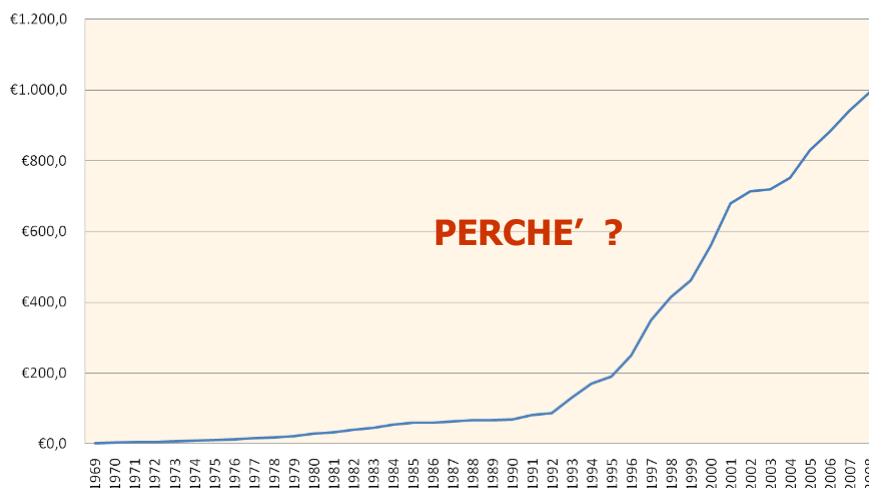
Riadattato da Nacamulli R. C., Capacità Organizzative, Etas Libri, Milano, 1993

Competenze organizzative

"fattori critici di successo e sviluppo aziendale"

(Bonti M. – Cori E., Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni, Franco Angeli, Milano, 2006: 8)

"competente è colui che sa giudicare l'azione in base al processo "
(Maggi B., Competenze per il cambiamento organizzativo, Etas, Milano, 2001: XX)





Nel 1982, quando i brevetti della xerografia giunsero a scadenza, la quota di mercato di fotocopiatrici della Xerox v
passò dal 95 al 13%, ciò a causa:

- | | |
|---|---|
| a) della concorrenza di aziende come Canon o Ricoh, che vendevano fotocopiatrici ad un prezzo pari al costo di v
produzione della Xerox | |
| b) Per l'incapacità di guardare oltre al 70% di profitto lordo della fotocopiatrice "914" | v |
| c) della "cecità" dei leader nello sfruttare il potenziale di tecnologie (come il Personal computer, la rete Ethernet e la v
stampante laser), nate nel centro di ricerca PARC | |
| d) della cultura aziendale disfunzionale | |



Concetti di base

**Corso
di
Organizzazione Aziendale**

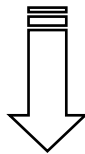
Prof. Federico Niccolini



Genesi e oggetto di analisi tradizionale

Visione tradizionale

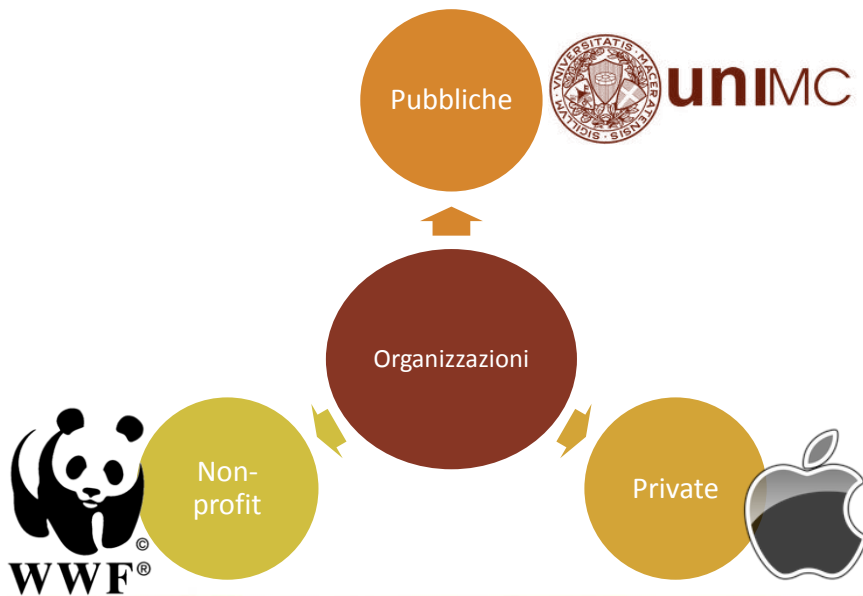
**Organizzazione
Aziendale**



**Realtà imprenditoriale
privata**



Organizzazioni: eterogeneità





Organizzazioni: eterogeneità

Settore Privato

Piccole, Medie, Grandi imprese
Settore Primario, Secondario e Terziario

Settore Pubblico

Ospedali e altre aziende sanitarie, Scuole, Università, Enti Locali (Comuni, Province, Comunità Montane ..), Enti del Parastato (Inps, Inail, ..), Enti di gestione dei Beni Culturali e Ambientali (Musei, Parchi Naturali, ..), Amministrazioni Centrali dello Stato (Ministeri ...)

Settore Non-profit

Definizione: Fine $\neq$ Lucro = Solidaristico – Filantropico – Altruistico – Comune (Fondazioni, Comitati, Associazioni Umanitarie, Ambientaliste ..)



Concetto di organizzazione

Dimensione essenziale = latente e astratta

Visione classica (meccanicistica) : *Organon* = strumento = mezzo meccanico creato e usato per espletare delle attività

Visione organica: 2 aspetti rilevanti

- a) dimensione sistemica
- b) rapporto di interazione con l'ambiente



Associazione di persone collegate tra loro in una struttura organica per cooperare a un fine comune

Entità sociale, guidata da **obiettivi**, progettata come **sistema di attività** deliberatamente **strutturate** e **coordinate**, che **interagiscono** con l'**ambiente esterno** (Daft R., 2010)



Concetto di organizzazione: definizioni e elementi "genetici"

*Associazione con uno **scopo**, formata da persone con piani, sistemi e strutture identificabili, istituita al fine di perseguire tale **scopo***



*"**Momento genetico**": azione di strutturazione dei compiti e sociale = individuazione attività da svolgere, loro distribuzione, modi di esecuzione e rispettivi vantaggi (Maggi, 1991: 50)*

*"**Ideazione**": identificazione e condivisione di una vision*

Elementi comuni (m.c.m)** (In sintesi): **sistema** (aperto) di **uomini e mezzi** preposti al raggiungimento di un **fine

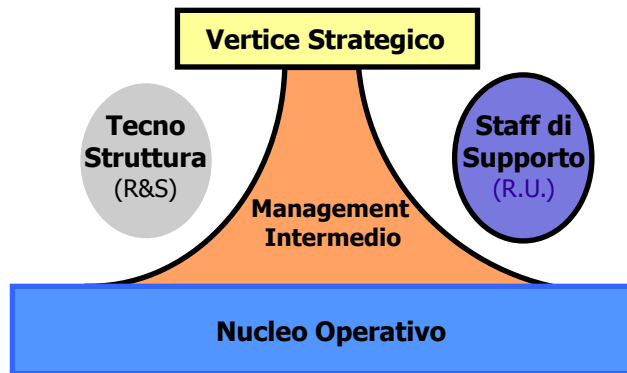


Concetto di organizzazione: possibili letture

- sistema di obiettivi
- sistema di culture
- sistema di relazioni
- sistema di "potere"
- sistema di ruoli / aspettative
- sistema di informazioni
- sistema di decisioni



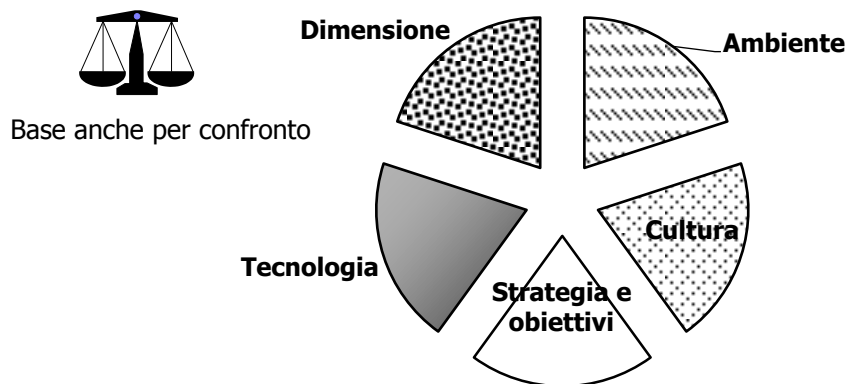
La configurazione organizzativa



Mintzberg Henry, The structuring of organizations, Prentice Hall, 1979; trad. it. *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, 1985



Dimensioni contestuali



Dimensione

Parametro più significativo = numero dei dipendenti (prospettiva sociale)

Fatturato, immobilizzazioni, utili: parametri di "magnitude" ($\neq$ da size)



Formalizzazione



*esprime il sistema di **regole** e di procedure che guidano il comportamento dei membri dell'organizzazione*

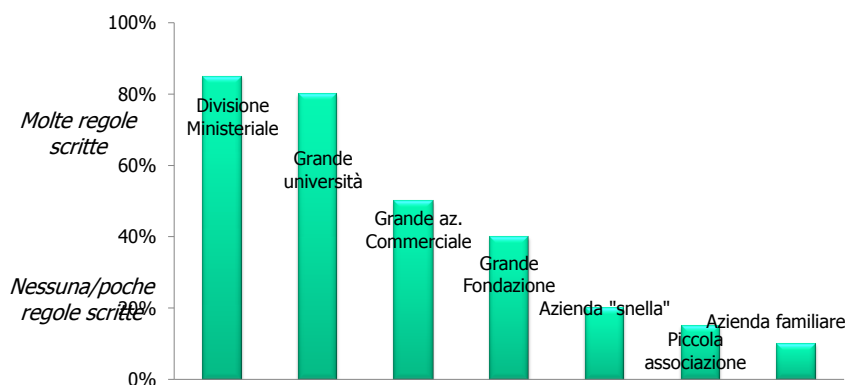
Tipici indicatori: procedure, job descriptions, regole, manuali, sistemi di management espliciti (MBO..) ...

Finalità:

- Rende il comportamento più prevedibile, standardizzandolo e regolandolo
- Rende più visibile, esplicita e oggettiva la struttura, fa apparire meglio le definizioni dei ruoli



Ipotesi di livelli "medi" di formalizzazione in alcune tipologie di aziende





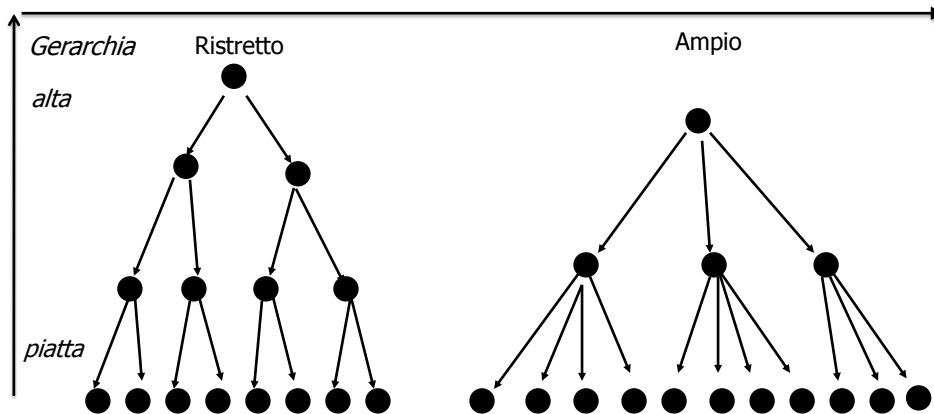
Gerarchia

Distribuzione dell'autorità in un'organizzazione

Dimensione "verticale"

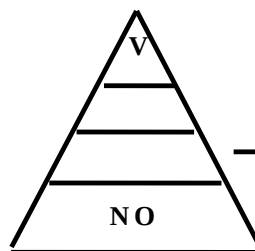
Rapporto con *ambito di controllo*

Span of control

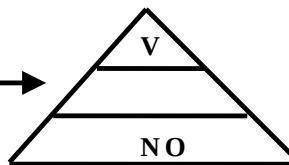


Dinamiche strutturali

Strutture "allungate/verticali"



Strutture "corte/piatte/orizzontali"



V: Vertice Strategico

NO: Nucleo operativo



Specializzazione

Risultato della divisione del lavoro.

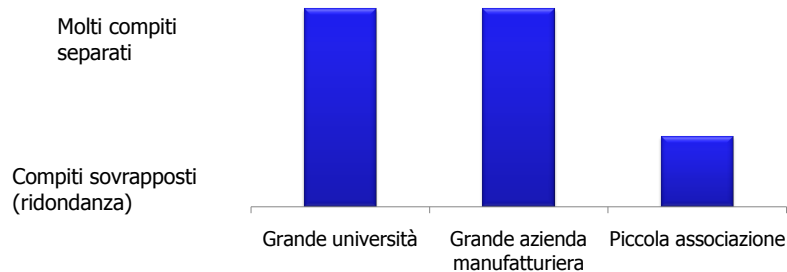
Livello in cui i compiti organizzativi sono suddivisi in lavori separati.

Originariamente, conduceva alla "dipartimentalizzazione":
raggruppamento di attività simili in unità operative

Dimensione "orizzontale"



Ipotesi di livelli di "specializzazione" in diverse aziende



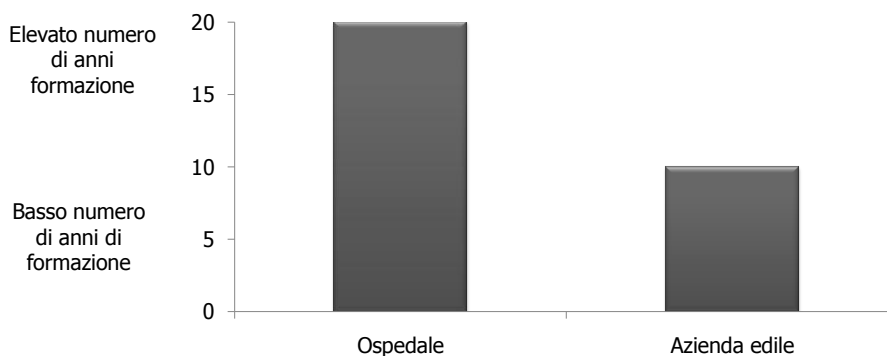
Professionalità



Livello di efficacia con cui viene svolto il lavoro.

Livello di formazione ed esperienza di coloro che lavorano nell'organizzazione

Ipotesi di livelli di "professionalità" in diverse aziende

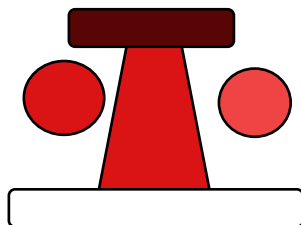




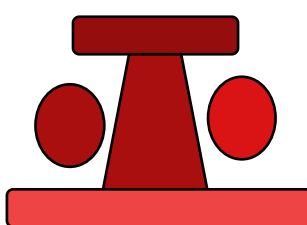
Centralizzazione

Riguarda le modalità di sviluppo dei processi **decisionali**, la concentrazione dell'autonomia decisionale e la discrezionalità

a) Struttura centralizzata



b) Struttura decentralizzata



Potere decisionale

A o-alto Medio Basso ssimo

b) Alcune caratteristiche e strumenti della decentralizzazione: approccio più "democratico"
Dipendenti nei policy teams - Utilizzo metodi di "partecipative decision making" (ringi..)



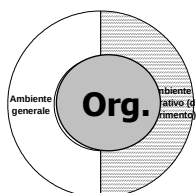
Ambiente organizzativo

Ambire = stare intorno.

Concetto relazionale (rispetto a un soggetto di riferimento)

Concettualmente infinito: restrizione all'insieme di tutti gli elementi al di fuori dei confini dell'organizzazione che sono in grado di influenzare l'organizzazione stessa

Ambiente organizzativo



Ambiente generale

Contesto generale economico, politico, culturale e tecnico nel quale sono inserite le organizzazioni. E' formato da quei settori che non hanno un impatto diretto sulle attività quotidiane dell'organizzazione, ma che possono influenzarle indirettamente.

Ambiente operativo di riferimento (Task o business environment)

Organizzazioni o individui con i quali l'organizzazione interagisce direttamente e frequentemente. Di norma riferito agli obiettivi di una singola unità operativa.



Ambiente Organizzativo



Ambito di influenza:

Campo di azione scelto nell'ambiente (in termini di prodotti, servizi e mercati) ≈ nicchia



Strategia – Possibili definizioni

- La **risposta** di un'organizzazione al suo **ambiente**
- **Mezzo** attraverso il quale l'organizzazione affronta le **contingenze** causate dall'**ambiente**
- **Piano** (che descrive l'allocazione di risorse e le attività) per l'**interazione** con l'ambiente (*co-opetitivo*) volto a raggiungere gli **obiettivi**
- La determinazione degli **obiettivi** fondamentali di **lungo periodo** dell'organizzazione e l'**adattamento** del corso delle proprie **azioni** e delle **risorse** necessarie al raggiungimento dei propri **obiettivi**



Tecnologia

Riguarda anzitutto il "come" sono prodotti i beni e servizi:

- il "modo" in cui l'organizzazione riesce a espletare i propri compiti

Dal greco: *techne* (= capacità e strumenti) + *logos* (= conoscenza)

- Processo produttivo = macchinari + procedure di lavoro
- Strumenti, macchinari e tecniche utilizzati per trasformare gli input in output
- Tipi e modelli di attrezzature, materiali, attività, conoscenze ed esperienze utilizzate per l'espletamento dei compiti



Cultura

?

Dal latino "cultura", derivato di "colère" = "coltivare" (participio passato = "cultus")

Prima di Cicerone l'attribuzione del termine sembra essere limitato al significato etimologico originario (agricoltura) di coltivazione della terra



Cicerone utilizza il termine riferito anche alla "*cultura animi*", e quindi alla crescita individuale interiore della persona

Tylor, in *Primitive culture* (1871), effettua un ampliamento del livello di analisi, attribuendo la cultura non solo all'individuo ma anche alla società. Per Tylor la cultura è .. "quell'insieme complesso che include le conoscenze, le credenze, l'arte, la morale, il diritto, il costume e qualunque altra capacità e abitudine acquisita dall'uomo in quanto membro di una società"



Cultura

Quanto concorre alla formazione dell'individuo sul piano intellettuale e morale e all'acquisizione della consapevolezza del ruolo che gli compete nella società

(Dizionario della Lingua Italiana Devoto –Oli, Le Monnier (2008)

L'insieme delle **cognizioni** intellettuali che una persona ha acquisito attraverso lo studio e l'esperienza, **rielaborandole** (coltivandole, curandole) con un personale (e profondo) **ripensamento** così da **convertire** le **nozioni** da semplice erudizione in **elemento costruttivo della sua personalità** morale, della sua spiritualità, del suo gusto estetico, e, in breve, nella **consapevolezza di sé** e del proprio **mondo**

(Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani (2003), *Il Vocabolario Treccani*, Roma)



Alcune sfide "attuali" rilevanti

Globalizzazione

Riduzione delle "dimensioni" spaziali e temporali della co-opetizione: influenze "immediate" anche da località remote



Genesi: miglioramenti **tecnologici**, in particolare delle ICT
(Diminuzione dei costi di comunicazione) e **culturale**

Diversità

Relativa a molteplici fattori, anche interni (ad esempio, la forza lavoro)



Particolare rilevanza nei fattori intangibili (cultura organizzativa ..)

Minaccia vs opportunità



Velocizzazione degli ecosistemi di business

"Turbolenza" ambientale

Velocizzazione risposte $\neq$ reattività

Virtualizzazione delle organizzazioni

Da sistemi fisici a sistemi intellettivi, basati sulle tecnologie di connessione digitale

Tendenza alla disintermediazione

Mercati e business tradizionali raggiunti da nuovi competitors e nuovi mercati e business potenziali

Attenzione all'etica, responsabilità sociale e sviluppo sostenibile

Anche conseguenze dei grandi scandali/sanzioni rilevanti

Quale crisi? Quali responsabilità?