



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto



**Corso
di
Organizzazione
Aziendale**
Prof. Federico Niccolini

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Testi di riferimento

Bibliografia obbligatoria

DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2013,
Presentazione + 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

SENSE P., *La quinta disciplina*, Capitolo 10, Sperling & Kupfer, 2006

Materiale didattico

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

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



Modalità di esame

Scritto e orale

Di norma, la **prova scritta** normalmente 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 anni accademici (in alcuni il programma era 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



L'organizzazione aziendale tra pratica e teoria

Disciplina:

- dove *"la conoscenza nasce e si sviluppa come operazione di sintesi tra la teoria e la pratica, tra gli schemi concettuali e i casi concreti"*,
- che è *"il frutto di una pluralità di apporti diversificati provenienti sia dalla teoria che dalla pratica, sia dal mondo accademico che da quello operativo"*
- che deriva da una *"dialettica continua della pratica con la teoria e della teoria con la pratica"*
- in cui lo *"spartiacque fra teoria e pratica può essere colmato solo attraverso la costante individuazione di casi esemplari e la riflessione su di essi alla luce delle teorie"*

➔ **Superamento del divario** tra teoria e pratica sia **nella creazione**, sia **nella diffusione delle conoscenze organizzative**, attraverso una sorta *"conto circuito"* tra i due domini" (Nacamulli R.C. – Boldizzoni D., Introduzione a Daft, 5^a Ed.)



Caratteristiche dei testi

“La ricerca empirica e la teoria organizzativa sono in costante evoluzione e offrono importanti intuizioni per la comprensione del mondo delle organizzazioni e la soluzione di problemi reali. La mia **missione** in questo **libro** consiste nel **combinare i concetti e i modelli prodotti dalla teoria organizzativa con gli esempi offerti da una realtà continuamente mutevole**, per offrire ai lettori la visione più aggiornata della progettazione organizzativa” (Prefazione a Daft, 5^a Ed.)

Eccellente combinazione di concetti e modelli prodotti dalla teoria organizzativa con un ventaglio particolarmente ricco di benchmark realities aziendali e casi aggiornati e di rilevanza internazionale (ad esempio, sezione “Uno sguardo sull’Europa”, che include casi di aziende italiane, come Dallara, Ferrero e Luxottica)

*Attenzione a: Test su “La vostra opinione”, Esercizi sul “Profilo Personale”.
Sezioni “In pratica”, “Punti chiave” e “Segnalibro”*



?



?

Nel 1982, quando i brevetti della xerografia giunsero a scadenza, la quota di mercato di fotocopiatrici della Xerox passò dal 95 al 13%. Nel 2001 ci furono perdite per 384 mln. di \$, le azioni passarono da 64\$ a 4\$ con una perdita di 38 mld. di \$, ciò a causa ?:



- Della concorrenza di aziende come Canon o Ricoh, che vendevano fotocopiatrici ad un prezzo pari al costo di produzione della Xerox

Vero ☐ Falso ☐ ?

- Della “cecità” dei leader nello sfruttare il potenziale di tecnologie (come il PC, la rete Ethernet e la stampante laser), nate nel centro di ricerca PARC ?
Vero ☐ Falso ☐ ?

- Per l’incapacità di guardare oltre al 70% di profitto lordo della fotocopiatrice “914” Vero ☐ Falso ☐ ?

- Della cultura aziendale non coerente con l’ambiente competitivo!



Il “fine” del corso

Comprendere i “fattori critici di **successo** e **sviluppo** aziendale” (Bonti M. – Cori E., *Competenze organizzative nella media impresa: il caso Loccioni*, Franco Angeli, Milano, 2006: 8)

Successo e sviluppo = vantaggio competitivo durevole
Perchè?

Competenze organizzative

“per comprendere i processi di **sviluppo** delle imprese bisogna partire non solo e non tanto dalla constatazione che la direzione del progresso strategico e organizzativo aziendale risulta segnata dalla natura delle opportunità presenti nell'ambiente competitivo di riferimento, quanto dalla considerazione che il **successo** dipende soprattutto dal **patrimonio di competenze distintive accumulato** nel tempo **dall'organizzazione**”. (Nacamulli R. – Boldizzoni D., *presentazione a DAFT R., Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano, 2013)



?

- Da 5 anni capeggia
la classifica di
Fortune



?



?



- “il modo migliore di prevedere il futuro è inventarselo”
- “siccome non sapevo che non si poteva fare, mi sentivo in grado di farlo”
 - “devi pattinare dove andrà il disco, non dove si trova”
- “il nostro metodo consisteva nel realizzare prodotti integrati, e questo comportava un modo di procedere **integrato e collaborativo**”

Steve Jobs



a.a. 2013-2014

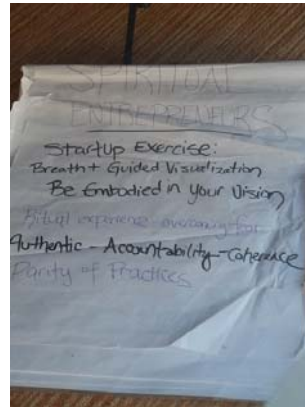
Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto



Google™

- Seconda posizione
nella classifica di
Fortune

?



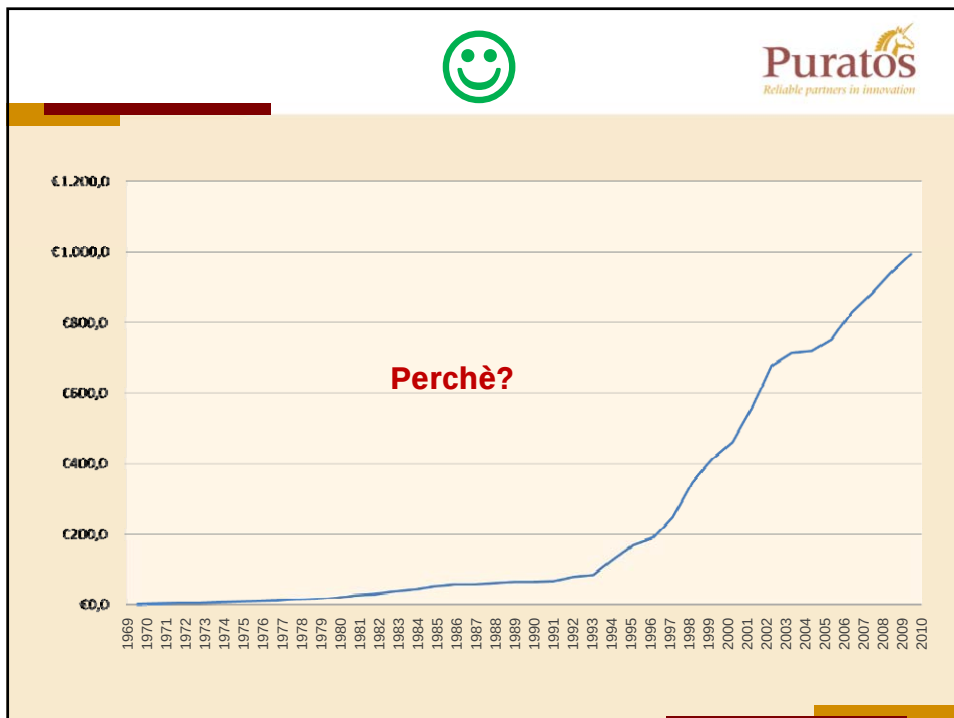
- “deve il proprio successo anche all'essere riuscita a conservare alcuni tratti fondamentali della propria **cultura** di “start up”, ... Elementi caratteristici della cultura di Google sono l'**ambiente di lavoro informale**, il contesto di design interno esteticamente piacevole, la flessibilità operativa, la forte enfasi sui simboli e sugli artefatti culturali e la rilevanza del **lavoro di gruppo**

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Nicotri



Puratos
Reliable partners in innovation





a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Apreo Logistics SA



- Turnover 2010 – 135 mIn PLN
- Numer of employees 221
- **Dymnamic staff growth – 70 % in every year**



**Information Technologies
Leader 2008**



Poland's Best IT organized company" in 2008's



Best employer 2009" in Poland

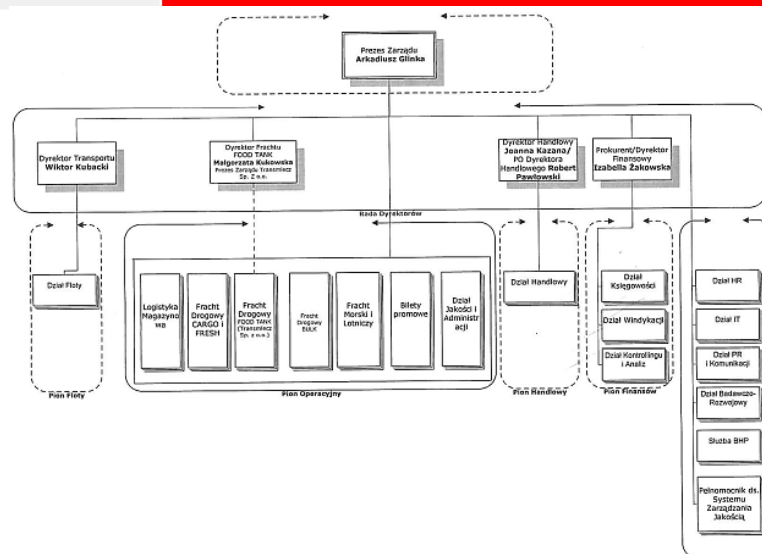
?

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



The company's structure





Alcune competenze organizzative

STRUTTURA

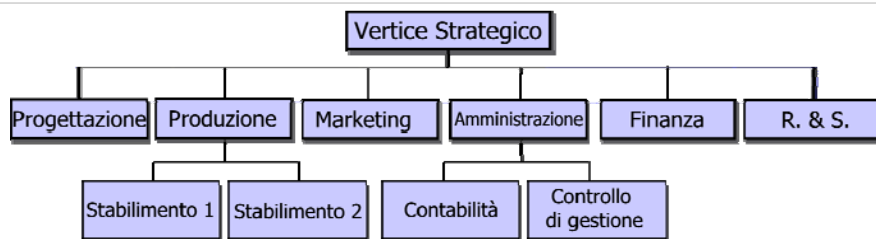
STRATEGIA

TECNOLOGIA

RELAZIONI INTERORGANIZZATIVE



Raggruppamento Funzionale



Raggruppamento Divisionale

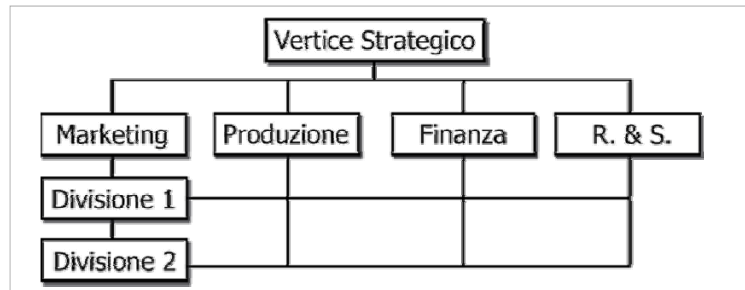




a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Raggruppamento Multifocalizzato



Raggruppamento Orizzontale



Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

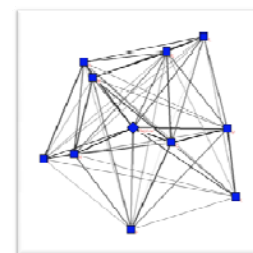
Lavorare in rete (network) come competenza distintiva

Le aziende di successo "sono quelle che agiscono veramente insieme, quelle che possono integrare con successo strategia, processi, accordi di business, risorse, sistemi e forza lavoro responsabilizzata"

Greenhalgh L., *Managing strategic relationship: the key to business success*, The Free Press, New York, 2001

"È il network sistemico che offre il maggior vantaggio competitivo nell'economia globale"

Alter C., Hage J., ..., Sage, Londra, 1993



Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



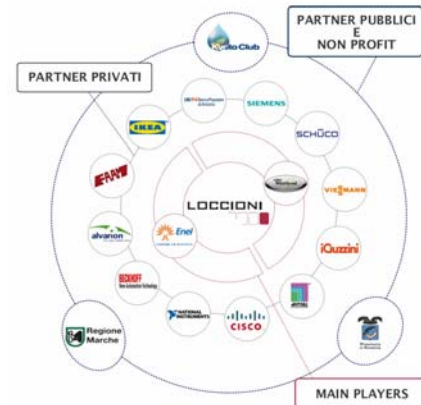
a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Network collaborativi: caso Leaf

LOCCIONI
IMPRESE INTEGRATE

a **netpeople** Company



Cfr. Niccolini F., *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa, 2008, par. 5.2.2

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Competenze organizzative “moderne”

Relazioni interorganizzative

Conoscenza

Cultura

Vision

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Competenze organizzative distintive “moderne”: gestione della conoscenza e apprendimento

Quando
un'organizzazione
invecchia?



Nonaka I. (1995), *The knowledge creating company*, Harvard Business Review, vol. 69, n. 6

Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Guerini & Associati, Milano, 1997

Argyris C., Schön A.D., (1998), *Apprendimento organizzativo*, Guerini, Milano

Nonaka I., Konno N., (1998), *The Concept of "Ba": Building a foundation for Knowledge Creation*, California Management Review, vol. 40 n. 3, pp. 40-54

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Cultura come competenza distintiva

*Companies that enjoy **enduring success** have **core values** and a **core purpose** that **remain fixed** while their business strategies and practices endlessly adapt to a changing world*

Collins J. , Porras J., *Building your company's vision*, Harvard Business Review, Sept. Oct. 1996

Alcuni riferimenti bibliografici

Di Tommaso N., Gordon G., *Predicting corporate performance from organizational culture*, in Journal of Management Studies, v. 29, n. 6, 1992: 783-798

Kotter J., Heskett J., *Corporate culture and performance*, Free Press, NY, 1992

Collins J. , *Good to great: why some companies make the leap .. and others don't*, Harper Business, 2005

Collins J. , Porras J., *Built to last: successful habits of visionary companies*, Harper Business, 1994

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Vision come competenza distintiva

COLLINS J. – PORRAS J., *Built to last: successful habits of **visionary companies***, Harper Business, 1994

Analisi *benchmark realities – unsuccessful experiences*

Fattore di successo aziende (es. 3M, HP, P&G, Johnson and Johnson) →
condivisione vision

Per un imprenditore la cosa più importante è mantenere
la **capacità di sognare** (e avere il coraggio di
trasformare il sogno in realtà)

(Luca Cordero di Montezemolo,

Keynote speech, WOA, 17 giugno 2010)



XI
WOA
BOLOGNA
16-18
GIUGNO
2010



Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Modelli, caratteristiche, variabili, sottosistemi organizzativi

Stabile, semplice,
certo

AMBIENTE

Instabile,
complesso, incerto

SISTEMA INFORMATIVO/ DECISIONALE

Poche informazioni
da elaborare

Molte informazioni
da elaborare

STRUTTURA (Modello/ Sistema)

Struttura: **Funzionale, Divisionale** ↔ **Orizzontale**

Sistema: **Chiuso** ↔ **Aperto**

Modello: **Meccanico/ Razionale*** ↔ **Organico/ Biologico**

Comunicazione

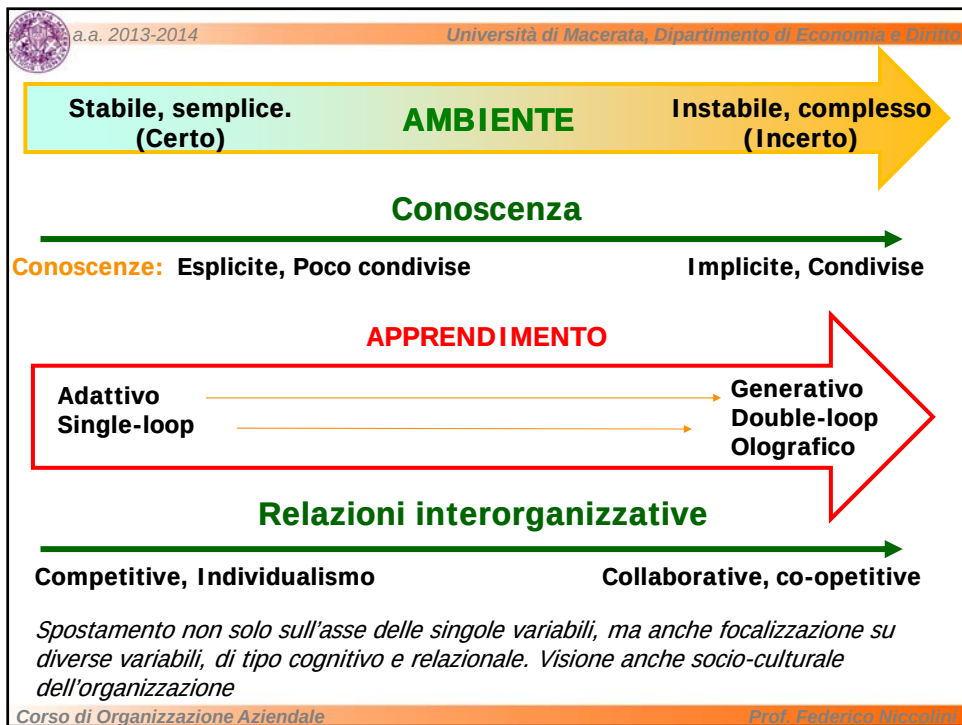
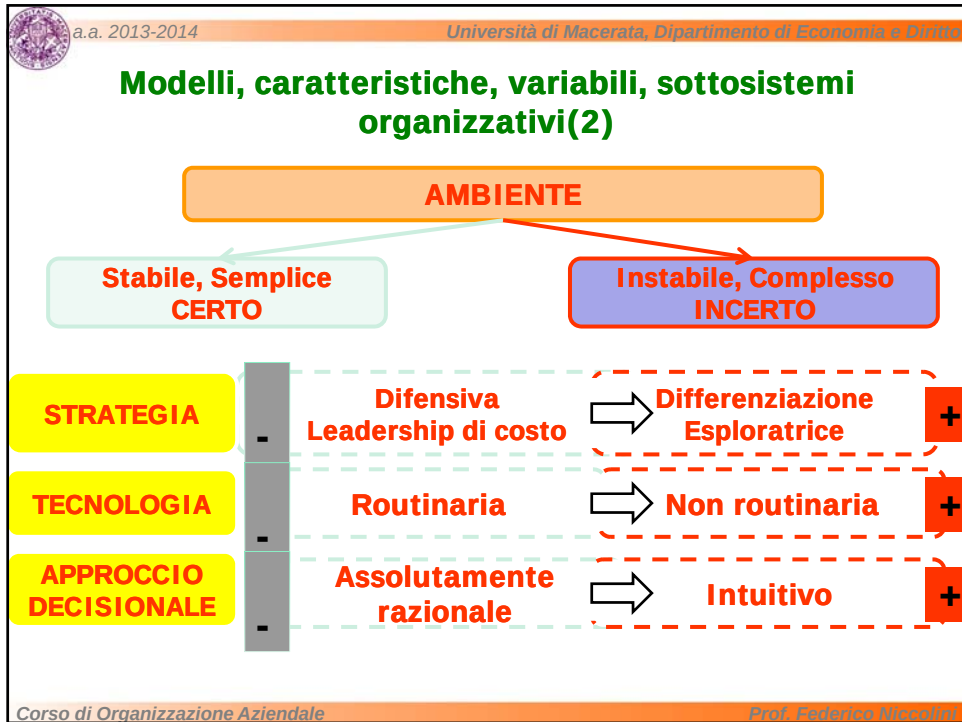
Verticale (top-down)

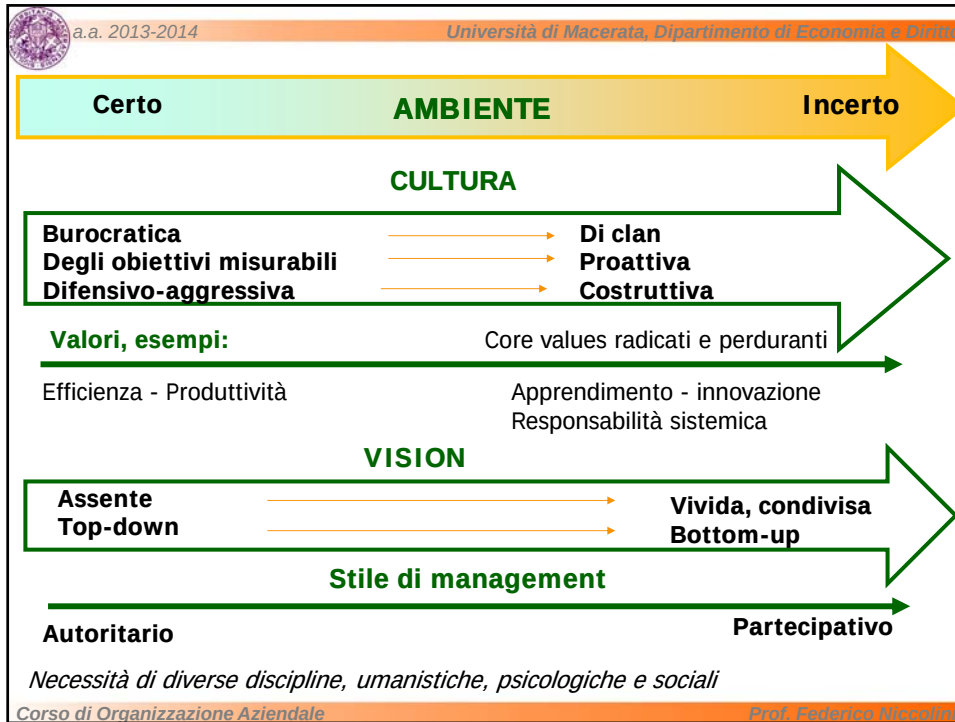
Orizzontale e bottom-up

* *Ricorso e fiducia assoluta nelle scienze razionali, logiche, analitiche in parte
prescrittive: anzitutto ingegneria, fisica, economia, diritto.*

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini







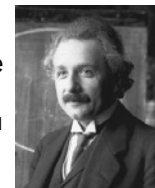
Alcune sfide “attuali” rilevanti

Pongono alle organizzazioni l'esigenza di cambiare anche in modo radicale



1° ? La c.d. "crisi" ... il “momento che separa una maniera di essere o una serie di fenomeni da altra differente”

“ .. è la miglior cosa che possa accadere a persone e a interi paesi. perché è proprio la crisi a portare il progresso. .. E' nella crisi che nasce l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. ... Chi attribuisce le sue sconfitte e i suoi errori alla crisi, violenta il proprio talento e rispetta più i problemi che le soluzioni (A. Einstein)...



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)

Riflessi su

- scelta della “localizzazione” dell'azienda: dispersione territoriale
- global outsourcing
- strategic partenering



Riflessi sulle caratteristiche dell'ambiente: complessità e competitività

Soluzioni che minimizzino gli svantaggi e massimizzino i vantaggi



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Diversità

Relativa a molteplici fattori (forza lavoro, clienti)

Di tipo etnico, culturale, di genere ..



Particolare rilevanza nei fattori intangibili (cultura organizzativa ..)

Minaccia vs opportunità

Iper-competitività

Spinta elevata su due poli contrapposti: riduzione dei costi – innovazione (R&S)



Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



a.a. 2013-2014

Università di Macerata, Dipartimento di Economia e Diritto

Rapidità di risposta

Improvvisi cambiamenti dell'ambiente e della domanda

Richieste di prodotti e servizi nuovi e personalizzati

Rivoluzione digitale



YouTube



Necessità di approcci più aperti e collaborativi

P&G



Tendenza alla disintermediazione



Mercati tradizionali raggiunti da nuovi competitors e nuovi mercati potenziali

Effetti nella progettazione organizzativa: virtualizzazione delle organizzazioni: da sistemi fisici a sistemi intellettivi, basati sulle ICT

Corso di Organizzazione Aziendale

Prof. Federico Niccolini



Attenzione all'etica, responsabilità sociale e sviluppo sostenibile

Anche conseguenze dei grandi scandali/sanzioni rilevanti

Presenza comune di comportamenti non etici nelle organizzazioni

Attenzione alla **sostenibilità**.

Sviluppo sostenibile = "sviluppo che consente alle generazioni attuali di soddisfare i propri *bisogni senza compromettere quelli delle future generazioni*" (World Commission on Environment and Development (WCED) (1987), *Our Common Future*, Oxford United Press, Oxford)

Include la c.d. "ecocompatibilità"



Quale crisi? Quali responsabilità?



Società "organizzazionale" - Effetti delle organizzazioni su:

Economia e finanza...

Salute (alterazione prodotti alimentari, dell'ambiente antropico ...)

Ambiente naturale/clima (global warming, risorse idriche)

Ambiente socio-culturale

Distribuzione delle risorse/ricchezza



Alterazione di diversi aspetti di **qualità della vita**
(Sviluppo "non sostenibile" e CSI)

Necessità di nuovi: modelli, approcci, prospettive

Ripensare al ruolo delle organizzazioni - organizzazione aziendale nel 21° Secolo

Cfr. Niccolini F., *Responsabilità sociale e competenze organizzative distintive*, ETS, Pisa, 2008, par. 1.1