



L'ambiente organizzativo e le risposte all'incertezza ambientale



*Corso
di
Organizzazione Aziendale*

Prof. Federico Niccolini



Obiettivi di apprendimento

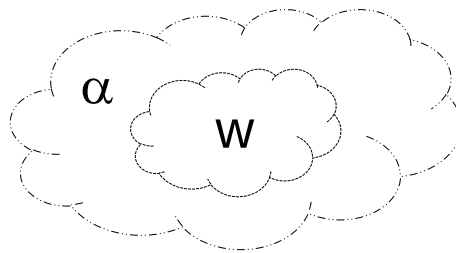
- Bibliografia
- Etimologia e significato
- Definizione, riflessioni essenziali sul concetto e possibili distinzioni
- Modello di valutazione delle interazioni con l'ambiente
- Concetto di incertezza ambientale
- **Possibili risposte all'incertezza ambientale**
 - a1&2) Incremento delle unità di cuscinetto e dei ruoli di confine
 - a3) Modello di differenziazione e integrazione
 - b) Processi di management meccanici e organici
 - c) Pianificazione e previsione
- Modello sintetico di risposta all'incertezza ambientale
- Le teorie contingenti



Ambiente organizzativo

Etimologia: da ambiens-ambientis: part. pres. di "ambire" = andare intorno, circondare.

α : concetto relazionale (rispetto a un soggetto di riferimento = w)



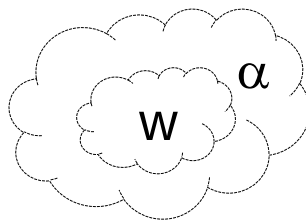
Originariamente riferito all'aria o ad altri fluidi

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*



Definizione

Per ogni sistema dato (w), l'**ambiente** è l'insieme di tutti quegli oggetti, i cui attributi influenzano il sistema ed anche di quegli oggetti i cui attributi sono influenzati dal comportamento del sistema..





Possibile distinzione

Ambiente generale

Contesto generale (economico, politico, culturale, tecnico..) nel quale sono inserite le organizzazioni. E' formato da quegli attori che **non** hanno un contatto **diretto** sulle attività quotidiane dell'organizzazione, ma che possono influenzarle indirettamente in modo anche molto impattante



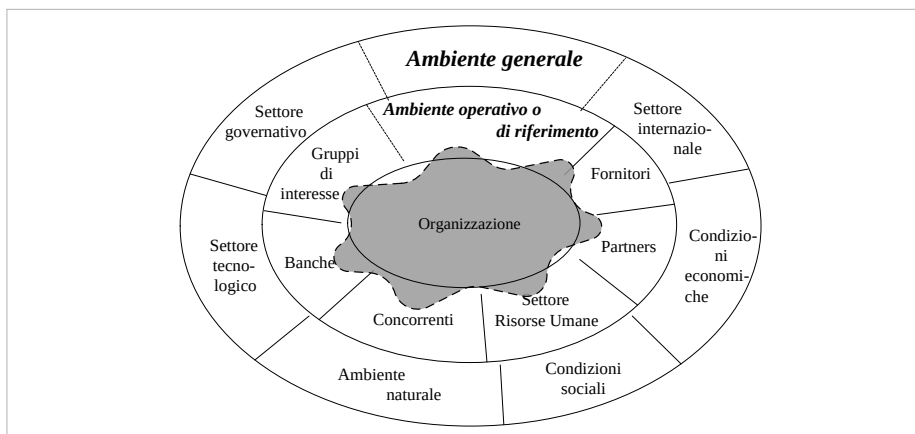
Ambiente operativo di riferimento (Task o business environment)

Organizzazioni o individui con i quali l'organizzazione interagisce **direttamente** e frequentemente.

Suddivisibile in settori tradizionalmente riferiti agli obiettivi di una singola unità operativa.



Ambiente Organizzativo

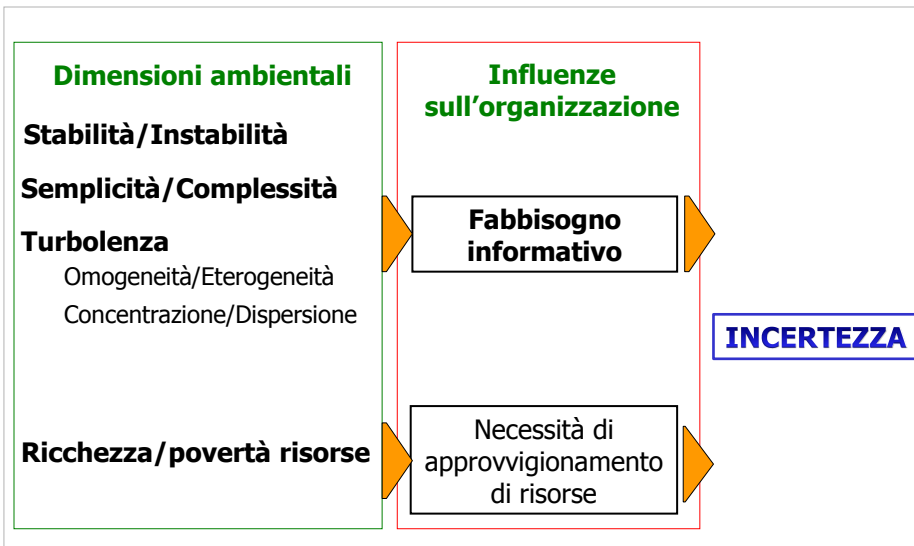


Ambito di influenza:

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



Modello di valutazione delle interazioni con l'ambiente



Complessità

Eterogeneità, in termini di numero e di dissimilarità, degli elementi esterni in grado di influenzare la performance dell'organizzazione

Dinamicità

Proprietà di un sistema le cui variabili hanno valori variabili nel tempo

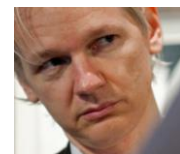


Incertezza Ambientale

Conoscenza insufficiente, o non del tutto fondata, di fatti.



Condizione, in cui si trovano i manager, di difficoltà a valutare l'appropriatezza delle decisioni, derivante soprattutto dalla mancanza di informazioni per ipotizzare gli scenari futuri



WIKILEAKS



Prof. Federico Niccolini



a1) Incremento delle unità cuscinetto e dei ruoli di confine

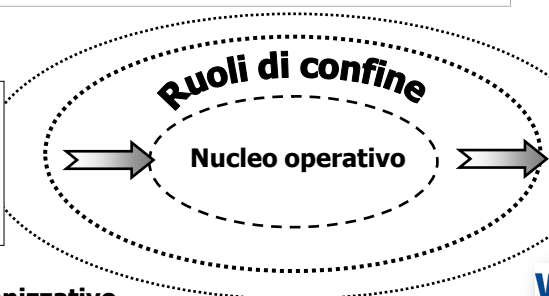
Assorbono incertezza proveniente dall'ambiente

Es. **unità di cuscinetto:** U.O. Acquisti, Risorse Umane.
Esposizione diretta del Nucleo Operativo all'ambiente

Es. **ruoli di confine:** unità di ricerche di marketing,
competitive intelligence (raccolta e analisi informazioni su concorrenza)



Raccolta e
selezione
informazioni
rilevanti
(cambiamenti)



Diffusione
immagine
aziendale
positiva

Ambiente organizzativo



a3) Modello di differenziazione e integrazione (Lawrence e Lorsch)

Differenziazione

Il grado di segmentazione dell'organizzazione in sottosistemi, ognuno dei quali sviluppa specifici attributi (in termini di orientamento, valori ed ulteriori caratteristiche)

Variabili attraverso le quali venne misurata la differenziazione:

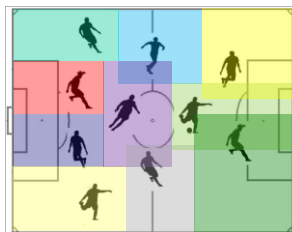
grado di formalità della struttura organizzativa, i meccanismi operativi, l'orientamento temporale (breve o lungo), il livello di specializzazione, orientamento verso gli obiettivi (concentrato, generale), i valori, le competenze e le conoscenze



b) Modello di differenziazione e integrazione (Lawrence e Lorsch)

Differenziazione

Il grado di segmentazione dell'organizzazione in sottosistemi, ognuno dei quali sviluppa specifici attributi (in termini di orientamento, valori ed ulteriori caratteristiche)



Variabili attraverso le quali venne misurata la differenziazione:

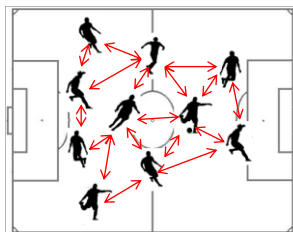
- grado di formalità della struttura organizzativa
- meccanismi operativi
- orientamento temporale (breve o lungo)
- livello di specializzazione
- orientamento verso gli obiettivi (concentrato, generale)
- valori
- competenze e conoscenze



L'adattamento richiede anche l'**integrazione** tra le unità specialistiche in modo coerente con quanto richiesto dall'ambiente.

Integrazione

Livello di coordinamento e coesione tra le varie unità interne ad un'organizzazione



Meccanismi di integrazione: possono essere semplici o verticali (regole, obiettivi, piani, gerarchia); complessi o orizzontali (integratori, task force, team)



L'Indagine

Campione: composto da 10 aziende di successo operanti in 3 settori caratterizzati da diversi tassi di sviluppo tecnologico e di mercato e quindi da incertezza ambientale diversa

Risultati:

Settori Caratteristiche	Plastica	Alimentare	Imballaggi
Incertezza	alta	moderata	bassa
Differenziazione	alta	moderata	bassa
% manager in ruoli di integrazione	22%	17%	0

L'adattamento ad un ambiente dinamico e, soprattutto, complesso richiede la differenziazione delle unità operative in unità specializzate per gestire l'incertezza dei rispettivi settori ambientali di competenza.



Modello di Lawrence e Lorsch

Sotto-ambienti (*task environments*)

1) Mercato (Clienti, Agenzie pubblicitarie, Distributori, Concorrenti)

2) Economico, tecnico e produttivo

(Fornitori di Materie prime, di Macchinari, Personale, ...)

3) Scientifico

(Centri ricerca, Riviste scientifiche, Associazioni professionali)



Interazioni azienda-ambiente e Adattamento



1) Vendite

2) Produzione

3) Ricerca e sviluppo

Aree organizzative



Principali Conclusioni

LE AZIENDE DI SUCCESSO SONO CARATTERIZZATE DA UN LIVELLO DI DIFFERENZIAZIONE ED INTEGRAZIONE (CARATTERISTICHE STRUTTURALI) ADEGUATO ALL'AMBIENTE (IN PARTICOLARE ALLA SUA INCERTEZZA)

IN CIRCOSTANZE AMBIENTALI DIVERSE ALCUNE "SPECIE ORGANIZZATIVE" (ORGANIZZAZIONI CARATTERIZZATE DA STRUTTURE DIVERSE) SOPRAVVIVONO E PROSPERANO MEGLIO DI ALTRE



b) Processi di management meccanici e organici **(Burns e Stalker)**

Teorizzazione:

Campione di 20 aziende

AMBIENTE	Stabile, con problemi di routine. Condizioni tecniche e di mercato chiare	Dinamico, con problemi non ripetitivi. Condizioni tecniche e di mercato dinamiche. Possibile imprevedibilità
	Sistemi meccanici	Sistemi organici

Modelli meccanico e organico come poli di un continuum di soluzioni strutturali intermedie

Burns T., Stalker G., *The management of innovation*, Tavistock, Londra 1961; trad.it. *Direzione aziendale e innovazione*, Franco Angeli, Milano, 1974

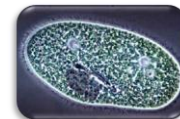
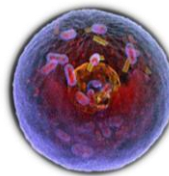


Sistemi meccanici e Sistemi organici

Sistema meccanico (teoria classica):
tendenzialmente chiuso. Ricerca efficienza,
rapidità, stabilità e relazioni strutturali
rigide tra le parti, ma scarsa attenzione agli
scambi non-materiali con l'ambiente



Sistema organico: gli scambi, anche
non-materiali, con l'ambiente sono vitali



Principali caratteristiche delle situazioni polari

Ambiente Caratteristiche	STATICO	DINAMICO
Obiettivi	Prodotto tecnicamente efficiente e a costo basso	Continua immissione sul mercato di nuovi prodotti Esplorazione di nuovi mercati
Vantaggi da ottenere	Efficienza, bassa conflittualità	Capacità di apprendere Flessibilità, adattabilità, reattività
Svantaggi connessi	Rigidità, scarsa reattività	Rischio di perdita di controllo, conflittualità, necessità di formazione
Natura dei compiti	Ben definiti, suddivisi, differenziati	Continuamente ridefiniti
Autorità, responsabilità e controllo	Definiti gerarchici, rigidi, accentrati al vertice, disciplinati da regole	Più flessibili e non sempre ben delineati e delegati a livelli inferiori, anche informali
Comunicazione	Prevalentemente verticale (<i>top- down</i>) e su percorsi in direzioni predefinite	Prevalentemente orizzontale e <i>bottom-up</i> . Riunioni, anche su percorsi liberi



MODELLO	MECCANICO	ORGANICO
Caratteristiche		
Contenuto dei canali comunicativi	Ordini, direttive	Informazioni e consigli
Professionalità	Specializzazione funzionale Enfasi su competenze tecniche	Enfasi sul lavoro di gruppo oltre che su competenze specialistiche
Comportamenti desiderati/premiati	Lealtà, obbedienza <i>performance</i>	Creatività, attenzione ad obiettivi ampi
Obblighi e diritti	Assegnazione di specifici obblighi e diritti a ciascuna posizione	Obblighi e diritti definiti in modo più vago
Integrazione tra ruoli e funzioni	Verticale	Laterale (interfunzionalità)



Principali Conclusioni

In ambienti stabili l'organizzazione interna deve raggiungere l'efficienza e deve essere caratterizzata da regole, procedure e da una gerarchia ben definita. In ambienti instabili l'organizzazione deve essere flessibile, reattiva e adattiva

Il sistema di management e la struttura organizzativa dipendono dal dinamismo dell'ambiente (in particolare dal tasso di cambiamento tecnico e dalla turbolenza del mercato)

Adeguamento all'ambiente = f (capacità del management di scegliere e sviluppare la struttura adeguata)



c) Pianificazione e previsione

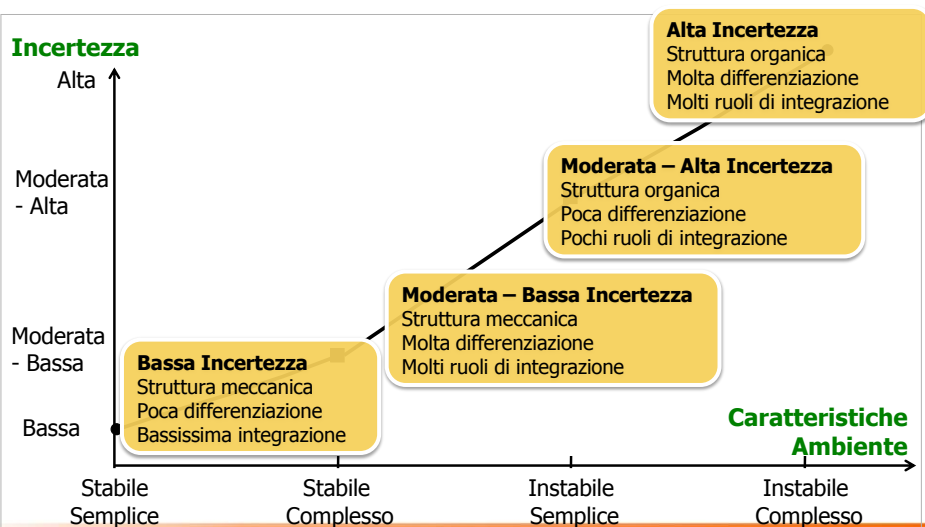
Al crescere dell'incertezza ambientale le organizzazioni tendono a incrementare le attività di pianificazione e di previsione più in generale. Spesso creano un'U.O. "pianificazione"

Scopo: ad esempio, osservare e analizzare, e, quindi, prevedere e anticipare le mosse dei concorrenti, le evoluzioni del mercato e tecnologiche
Non sostituisce le altre attività (come quelle di esplorazione dei confini), anzi su queste fa perno

Limite: presenza di una soglia massima del tasso di dinamismo ambientale oltre la quale la pianificazione è poco utile per l'impossibilità di prevedere il futuro. In tali condizioni è molto più utile far partecipare tutte o quasi tutte le unità organizzative nelle attività di previsione e di adattamento ai cambiamenti ambientali.



Approccio situazionale: modello di risposta all'incertezza ambientale





Teorie contingenti

Modelli mentali prevalenti: razionalismo, determinismo, scienze oggettive

Rapporto organizzazione-ambiente

Superamento dell'**one best way**...(Ciò che funziona bene in una situazione può non funzionare in un'altra)

Tutto (struttura, approcci ..) dipende dall'ambiente (situazione contingente) (*it all depends*)

Affermazione dell'**one best fit**:
esistenza di un unico adattamento ottimo alle condizioni ambientali)



Rapporto visione dell'organizzazione/incertezza

Modello meccanico/ chiuso	Modello organico/aperto
Non ammette, sulla base della razionalità assoluta, l'incertezza	Accetta l'incertezza come influenza ambientale, a cui il sistema si adatta spontaneamente, guidato dai principi sistemici (anzitutto omeostasi)

(Cfr. Thompson, L'azione organizzativa, Isedi, 1988, Cap. I e Maggi B., *Razionalità e benessere*, Etas, 1990: 34)