CAP 1 ORGANIZ. E PROGETT. ORGANIZZATIVA

Alcune sfide che manager e organizzazioni si trovano a fronteggiare:

1. **1 GLOBALIZZAZIONE** (il diventare il mondo più piccolo) tendenza correlate sono l'outsourcing= appaltare alcune funzioni a organizzazioni in altri paesi, e la PARTNERSHIP strategiche con organizzazioni straniere per ottenere vantaggio su scala globale.
2. **2. COMPETIZIONE PIU' INTENSA**: La crescente interdipendenza dell'economia mondiale determina nuovi vantaggi competitivi ma comporta anche maggiore complessità.
3. **3. ETICA E COMPATIBILITA':** I manager subiscono pressioni affinché le organizzazioni rispettino standard etici e vanno a favore dell'ambiente.
4. **4. RAPIDITA' DI RISPOSTA:** a causa dell'ambiente instabile.
5. **5. SOCIAL BUSINESS E GRANDI VOLUMI DI DATI:** Social business= utilizzo delle tecnologie social per facilitare l'interazione. I programmi di social media possono migliorare l'efficienza, aumentare la produttività e consentire un'operatività più rapida.

master COPY

ORGANIZZAZIONE: Entità sociale guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno. Un'organizzazione è un mezzo per raggiungere uno scopo e deve essere progettato per raggiungerlo. Le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni, essa esiste quando le persone interagiscono.

IMPORTANZA DELLE ORGANIZZAZIONI: Mettono insieme risorse per raggiungere gli obiettivi desiderati, producono a prezzi competitivi, facilitano l'innovazione, utilizzano moderne tecnologie, si adattano all'ambiente e lo influenzano, creano valore per azionisti.

DIMENSIONI STRUTTURALI: Forniscono etichette per descrivere le caratteristiche interne di un'organizzazione.

- FORMALIZZAZIONE: Dipende dalla quantità di documentazione scritta.
- SPECIALIZZAZIONE: Grado in cui i compiti organizzativi vengono suddivisi. Se è alta ogni dipendente svolge una ristretta gamma di compiti, se è bassa i dipendenti svolgono più compiti.
- GERARCHIA: descrive chi risponde a chi. (Com'è distribuito il potere in azienda) E' descritta in organigramma da linee verticali.
- COMPLESSITA': Numero di diverse unità al'interno dell'organizzazione. Può essere misurata in verticale, orizzontale e spaziale.
- CENTRALIZZ.: si riferisce al livello gerarchico che ha l'autorità per prendere decisioni.

FATTORI CONTINGENTI: Comprendono elementi più ampi che influiscono sulle dimensioni strutturali.

- DIMENSIONE: può essere misurata per l'organizzazione nel suo complesso o per specifiche componenti. Es.: dipendenti, fatturato...
- TECNOLOGIA: strumenti, tecniche e azioni utilizzate per trasformare gli input in output.
- AMBIENTE: Include tutti gli elementi esterni
- OBIETTIVI E STRATEGIA: lo scopo e le tecniche competitive che la distinguono da altre organizzazioni.
- CULTURA: Insieme dei valori fondamentali, convinzioni e regole condivise.

EFFICIENZA: Si riferisce alla quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

EFFICACIA: Indica il livello di raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione.

MODELLO MECCANICO: Caratterizzato da Regole e linee Gerarchiche. **MODELLO ORGANICO:** Maggior libertà ed elasticità

-STRUTTURA CENTRALIZZATA

-REGOLAMENTI (altamente formalizzate)

-Comunicazione verticale

- Più sulla gerarchia

-STRUTTURA DECENTRALIZZATA

- POCHE REGOLE E LA COMUNICAZ.È INFORMALE

- Comunicazione orizzontale

- Lavoro in team



CENTRALIZZAZIONE: L'autorità decisionale si trova ai vertici della gerarchia.

COMPITO: Attività lavorativa definita con precisione e assegnata ad una persona.

RUOLO: Parte di un sistema sociale, caratterizzato da discrezionalità e responsabilità e permette che le persone facciano uso del proprio giudizio e della propria abilità per ottenere un risultato.

CAP. 2 STRATEGIA, PROGETTAZIONE ORG. ED EFFICACIA

OBIETTIVO ORGANIZZATIVO: è uno stato desiderato che l'organizzazione cerca di raggiungere. Un obiettivo rappresenta influisce sulla progettazione organizzativa.

I top manager decidono l'obiettivo finale per cui l'organizzazione lotterà e determinano la direzione che prenderà per raggiungerlo. L'obiettivo e la direzione determinano come l'organizzazione viene progettata e gestita. La principale responsabilità del TOP MANAGER è determinare obiettivi, strategie, struttura e adottare l'organizzazione ai cambiamenti dell'ambiente.

La determinazione della direzione strategica inizia con delle opportunità o minaccia nell'ambiente esterno. I TOP MANAGER rilevano anche punti di forza e debolezza interni per definire la competenza distintiva dell'azienda rispetto ad altre aziende del settore.

Il passo successivo consiste nella definizione dell'intento strategico e della MISSION e degli OBIETTIVI UFFICIALI basati sul corretto adattamento tra opportunità esterne e punti di forza interni. In seguito possono essere formulati obiettivi e strategie per definire come l'organizzazione deve soddisfare la missione generale.

PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA: consiste nell'amministrazione e nell'esecuzione del piano strategico. I manager prendono decisioni riguardanti la forma strutturale, operano altre scelte relative ai sistemi informativi e di controllo, il tipo di tecnologia produttiva, politiche per le risorse umane. Le strategie sono spesso formulate nell'ambito della struttura corrente dell'organizzazione. I Manager valutano l'efficacia degli sforzi organizzativi, ovvero la misura in cui l'organizzazione realizza gli obiettivi.

FINE ORGANIZZATIVO.

Ogni organizzazione esiste per un fine che può riferirsi ad un obiettivo o missione generale.

PROGETTO STRATEGICO. Tutte le energie e le risorse dell'organizzazione sono indirizzate verso un obiettivo generale ben definito, unificante e convincente. Tre aspetti a esso collegato sono: MISSIONE, COMPETENZA DISTINTIVA E VANTAGGIO COMPETITIVO.

- MISSIONE: Obiettivo generale di un'organizzazione. La missione è chiamata anche obiettivo ufficiale. Un obiettivo principale di una missione è di fungere da strumento di comunicazione, comunica ai dipendenti, clienti, investitori le finalità dell'organizzazione.
- VANTAGGIO COMPETITIVO: Lo scopo generale del progetto strategico è aiutare l'organizzazione a conseguire un vantaggio competitivo. Il VANTAGGIO COMPETITIVO si riferisce a quanto contraddistingue l'organizzazione delle altre, fornendole una capacità di soddisfare le esigenze dei clienti del mercato. I manager analizzano i concorrenti e l'ambiente alla ricerca di potenziali aperture competitive e comprendono di quali nuove capacità l'organizzazione necessita per avere la meglio sulle altre aziende.
- COMPETENZA DISTINTIVA: È qualcosa che l'organizzazione fa particolarmente bene rispetto ai concorrenti.

OBIETTIVI OPERATIVI: Designano i fini perseguiti attraverso le procedure operative dell'organizzazione e spiegano cosa l'organizzazione sta effettivamente cercando di fare. Riguardano tipicamente i compiti primari che un'organizzazione deve svolgere.

- PERFORMANCE GENERALE: Per le organizzazioni a scopo di lucro rappresenta la redditività. Altri obiettivi generali sono la crescita e il volume di output. Per le organizzazioni NO PROFIT hanno fini orientati a garantire l'erogazione di servizi ai clienti
- RISORSE: Gli obiettivi relativi alle risorse riguardano l'acquisizione dall'ambiente delle risorse materiali e finanziarie necessarie
- MERCATO: Riguardano la quota o la posizione nel mercato desiderata dall'organizzazione
- SVILUPPO PERSONALE: Ha a che fare con Formazione, Promozione, Sicurezza e Crescita dipendenti
- PRODUTTIVITA': Riguarda l'ammontare di output ottenuto dalle risorse disponibili
- INNOVAZIONE E CAMBIAMENTO: L'obiettivo del cambiamento concerne la flessibilità interna e la prontezza nell'adattarsi a cambiamenti inaspettati nell'ambiente in cui opera l'organizzazione. Gli obiettivi di innovazione e di cambiamento sono sempre più importanti anche se all'inizio possono causare un calo dei profitti.

master COPY

OBIETTIVI CONFLITTUALI.

Raggiungere determinati obiettivi significa posporre o mettere da parte altri. Una organizzazione Ibrida che mescola sistemi di valori talvolta deve risolvere tensioni e conflitti in merito a obiettivi e priorità. Per la risoluzione di questi conflitti vi è il COALITION MANAGEMENT che comporta la costruzione di un'alleanza di persone che sostengono gli obiettivi di un manager e sono in grado di influenzare altri. È compito dei manager far cadere i muri e favorire la cooperazione fra i gruppi.

IMPORTANZA DEGLI OBIETTIVI

Gli OBIETTIVI UFFICIALI e la MISSIONE delineano un sistema di valori per l'organizzazione e stabiliscono un fine generale e una visione. Legittimano l'organizzazione COMUNICARE il fine e i valori dell'organizzazione.

Gli OBIETTIVI OPERATIVI rappresentano i suoi compiti principali. Sono più espliciti e meglio definiti. Tali obiettivi possono conferire ai dipendenti un senso di direzione, mettendoli a conoscenza del fine al quale sono diretti i loro sforzi, in questo modo i dipendenti possono essere motivati a raggiungere obiettivi specifici e risultati importanti. Gli obiettivi aiutano a definire le decisioni più appropriate riguardo la struttura organizzativa, l'innovazione, il benessere dei dipendenti e la crescita ed infine forniscono uno standard per la rilevazione dei risultati. Il livello di Performance dipende dagli obiettivi operativi. GUIDARE e MOTIVARE il personale, FORNIRE linee guida per il processo decisionale, Definire uno standard di performance.

STRATEGIA: È un piano per l'interazione con l'ambiente competitivo volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi. Tra i modelli per la formulazione di strategia vi sono il modello delle strategie competitive di Porter e la tipologia di Miles e Snow.

STRATEGIA COMPETITIVE DI PORTER: I manager possono rendere l'organizzazione più redditizia e meno vulnerabile adottando una strategia di leadership di costo oppure una strategia di differenziazione.

- DIFFERENZIAZIONE: Le organizzazioni cercano di distinguere i propri prodotti o servizi dagli altri operatori all'interno del medesimo settore. Si rivolge solitamente a una clientela che non da importanza al prezzo. Con la strategia di differenziazione può ridurre la rivalità poiché i clienti sono fedeli alla marca. Questa strategia richiede costi elevati.
- LEADERSHIP DI COSTO: Cerca di incrementare la quota di mercato mantenendo bassi i costi rispetto ai concorrenti. Con questa strategia l'organizzazione ricerca l'efficienza negli impianti, attua riduzione dei costi e utilizza stretti controlli per realizzare prodotti più efficientemente dei propri concorrenti. Aziende che adottano una strategia di Leadership di costo possono vendere a prezzi inferiori di quelli dei concorrenti e continuare a offrire una qualità analoga ottenendo profitti ragionevoli. Porter trovò che le aziende che non adottano nessuno di queste 2 strategie ottenevano profitti mediamente inferiori.
- AMBITO COMPETITIVO AMPIO O RISTRETTO: Sia la Differenziazione che la Leadership di costo possono essere in un ambito competitivo ampio o ristretto, ovvero in numerosi segmenti di mercato e di clientela o concentrare le proprie energie su un mercato o un gruppo di consumatori specifici.

STRATEGIA MILES E SNOW. Si basa sull'idea che i manager cerchino di formulare strategie che possono essere congruenti con l'ambiente esterno. Le organizzazioni si sforzano di trovare una coerenza tra le caratteristiche interne dell'organizzazione, la strategia e l'ambiente esterno.

- IMPRESA ESPLORATRICE: Consiste nell'innovare, assumere rischi, ricercare nuove opportunità e crescere. Si adatta bene ad ambienti dinamici e in crescita nei quali la creatività è più importante dell'efficienza.
- IMPRESA DIFENSIVA: È l'opposto di quella di esplorazione. Anziché assumere rischi e ricercare nuove opportunità, la strategia difensiva riguarda la stabilità o addirittura lo snellimento. Cerca di tenersi stretti i clienti attuali senza innovare né cercare la crescita. Questa strategia può essere efficace quando l'organizzazione opera all'interno di un settore in declino o di un ambiente stabile.
- IMPRESA ANALITICA: Cerca di mantenere un livello delle attività stabile, innovando al contempo alla periferia. Si posiziona 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.
- IMPRESA REATTIVA: Non è una vera e propria strategia. Chi utilizza ciò risponde a minacce ambientali e alle opportunità caso per caso. Il TOP MANAGER non possiede piani a lungo termine ben definiti e non ha fornito all'organizzazione una missione o obiettivi espliciti.

Le Strategie Influiscono sulla struttura organizzativa.

Le scelte strategiche influiscono sulle caratteristiche interne dell'organizzazione. Le caratteristiche della struttura organizzativa devono supportare l'approccio competitivo dell'azienda.

- LEADERSHIP COSTO: I manager adottano un approccio di progettazione organizzativa improntato dall'efficienza, meccanica, sistemi di approvvigionamento e distribuzione efficiente. I dipendenti svolgono compiti routinari sotto la supervisione e non sono responsabilizzati per assumere decisioni.
- DIFFERENZ.: Implica un approccio più organico rivolto all'apprendimento. Richiede che i dipendenti sperimentino e apprendano. La struttura è flessibile e fluida con u forte coordinamento orizzontale. I dipendenti responsabilizzati lavorano direttamente con i clienti e sono ricompensati per la creatività e il rischio assunto.

La strategia di Esplorazione richiede caratteristiche simili alla strategia di differenziazione. La strategia di Difesa = Leadership di Costo. La strategia di ANALISI cerca di bilanciare l'efficienza per linee di prodotto

consolidato con la flessibilità e l'apprendimento per i nuovi prodotti e associato ad un mix di caratteristiche. Con una strategia di REAZIONE i manager lasciano l'organizzazione senza una direzione.

L'organizzazione è progettata per adattarsi ai fattori contingenti, (Strategie, Ambiente, Tecnologia, Dimensioni, Cultura). La responsabilità dei manager è quella di progettare organizzazioni che si adattano ai fattori contingenti.

EFFICACIA ORGANIZZATIVA

EFFICACIA: Valuta la misura in cui vengono raggiunti molteplici obiettivi.

EFFICIENZA: Un concetto più limitato che attiene al funzionamento interno. L'ammontare di risorse utilizzate per produrre un'unità di output. Un'organizzazione è più efficiente se produce di più utilizzando meno input. Efficacia ed efficienza possono essere collegati ma anche no. I manager valutano l'efficacia tramite 4 indicatori: Approccio Obiettivi, Approccio basato sulle risorse, Approccio processi interni, Approccio Costituenti Strategici.

master COPY

4 Approcci misurazione EFFICACIA

APPROCCIO degli OBIETTIVI: Consiste nell'identificare gli obiettivi di output di un'organizzazione e nel rilevare la misura in cui questi sono stati conseguiti. Misura il progresso verso il conseguimento di quegli obiettivi. Poiché gli obiettivi ufficiali tendono ad essere astratti gli obiettivi da misurare sono quelli operativi. Gli indicatori misurano: Redditività, Quota Mercato, Crescita, responsabilità Sociale, Qualità del Prodotto.

APPROCCIO BASATO SULLE RISORSE: Assume che le organizzazioni devono riuscire a ottenere e gestire risorse di valore poiché sul piano strategico conferiscono un vantaggio competitivo. Secondo una prospettiva basata sulle risorse, l'efficacia organizzativa viene definita come la capacità dell'organizzazione di ottenere risorse scarse e di valore e di integrarle e gestirle con successo. Gli indicatori sono: POSIZIONE NEGOZIALE. Le capacità dei decisori dell'organizzazione di percepire e interpretare correttamente le reali caratteristiche dell'ambiente esterno, La capacità dei manager di utilizzare risorse tangibili, La capacità dell'organizzazione di rispondere ai cambiamenti nei settori dell'ambiente legati alle risorse.

APPROCCIO PROCESSI INTERNI. L'efficacia si misura come stato di salute ed efficienza interna dell'organizzazione. Un'organizzazione efficace evidenzia processi interni fluidi e ben funzionanti in cui le attività delle varie unità organizzative si armonizzano assicurando un'elevata produttività, questo approccio non prende in considerazione l'ambiente esterno. Gli indicatori comprendono: una cultura aziendale forte e adottiva, rapporti basati sulla fiducia, efficienza operativa, una comunicazione orizzontale e verticale non distorta, crescita e sviluppo dei dipendenti, interazione tra le parti dell'organizzazione.

APPROCCIO COSTITUENTI STRATEGICI. È legato all'approccio degli stakeholder. Le organizzazioni hanno una molteplicità di stakeholder interni ed esterni dotati di aspettative contrastanti. Questo approccio misura l'efficacia prendendo in esame il livello di soddisfazione degli stakeholder chiave. Se un'organizzazione non riesce a soddisfare i bisogni di svariati gruppi di costituenti non sta centrando gli obiettivi di efficacia stabiliti.

APPROCCIO VALORI COMPETITIVI tenta di bilanciare l'attenzione a diverse parti dell'organizzazione anziché focalizzarsi su una di esse. L'approccio è basato sull'ipotesi che vi siano disaccordi e punti di vista diversi su ciò che costituisce l'efficacia. Una prima divisione è tra FOCUS INTERNO O ESTERNO. Interno riflette la preoccupazione del management per il benessere e l'efficienza dei dipendenti. Esterno rispecchia un'enfasi sul benessere dell'organizzazione stessa rispetto all'ambiente. La seconda divisione riguarda la Struttura Organizzativa STABILE o FLESSIBILE. La stabilità riflette un valore orientato all'efficienza. La Flessibilità rappresenta il valore dell'apprendimento e del cambiamento.

- **ENFASI SUI SISTEMI APERTI:** FOCUS ESTERNO e STRUTTURA FLESSIBILE. Gli obiettivi sono la crescita e l'acquisizione di risorse che vengono raggiunti attraverso la flessibilità, la prontezza. Il