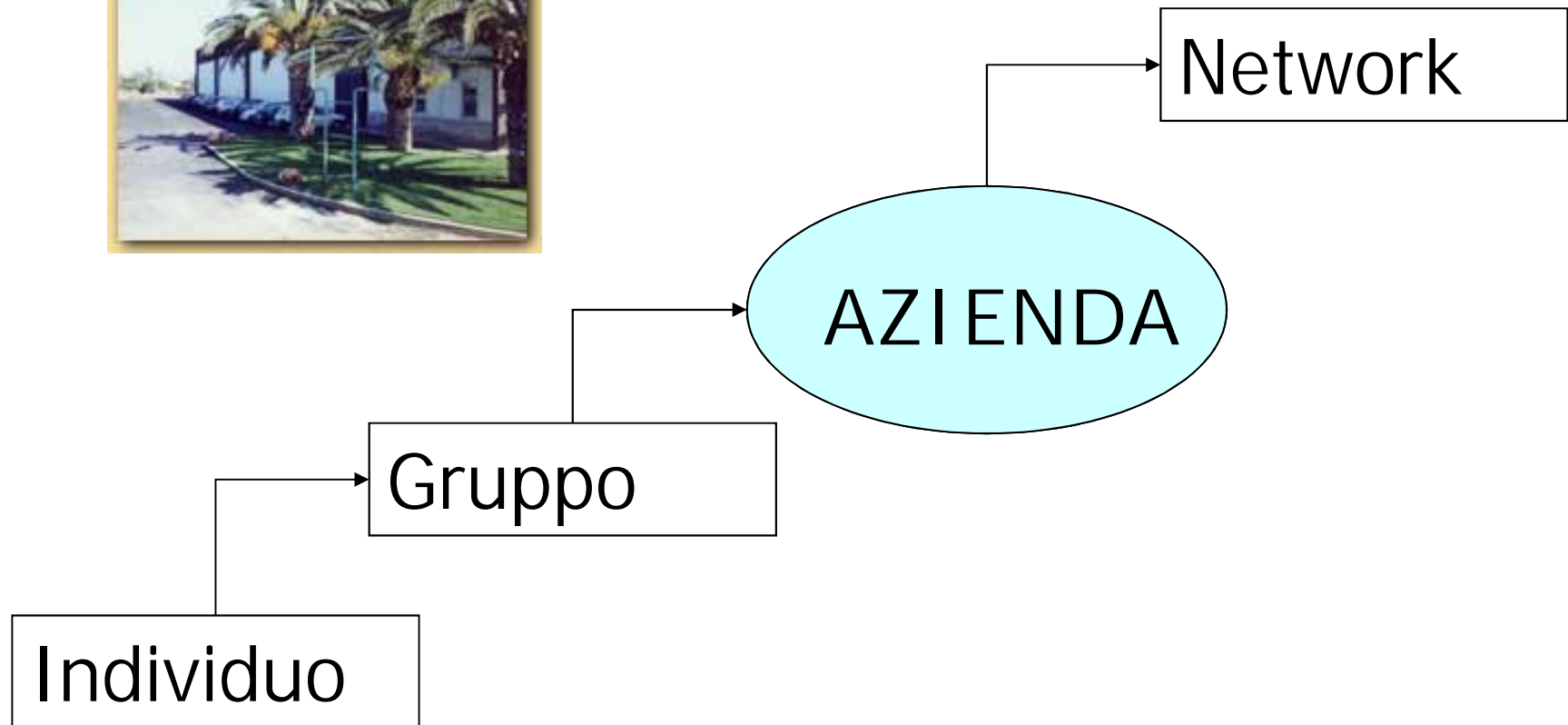


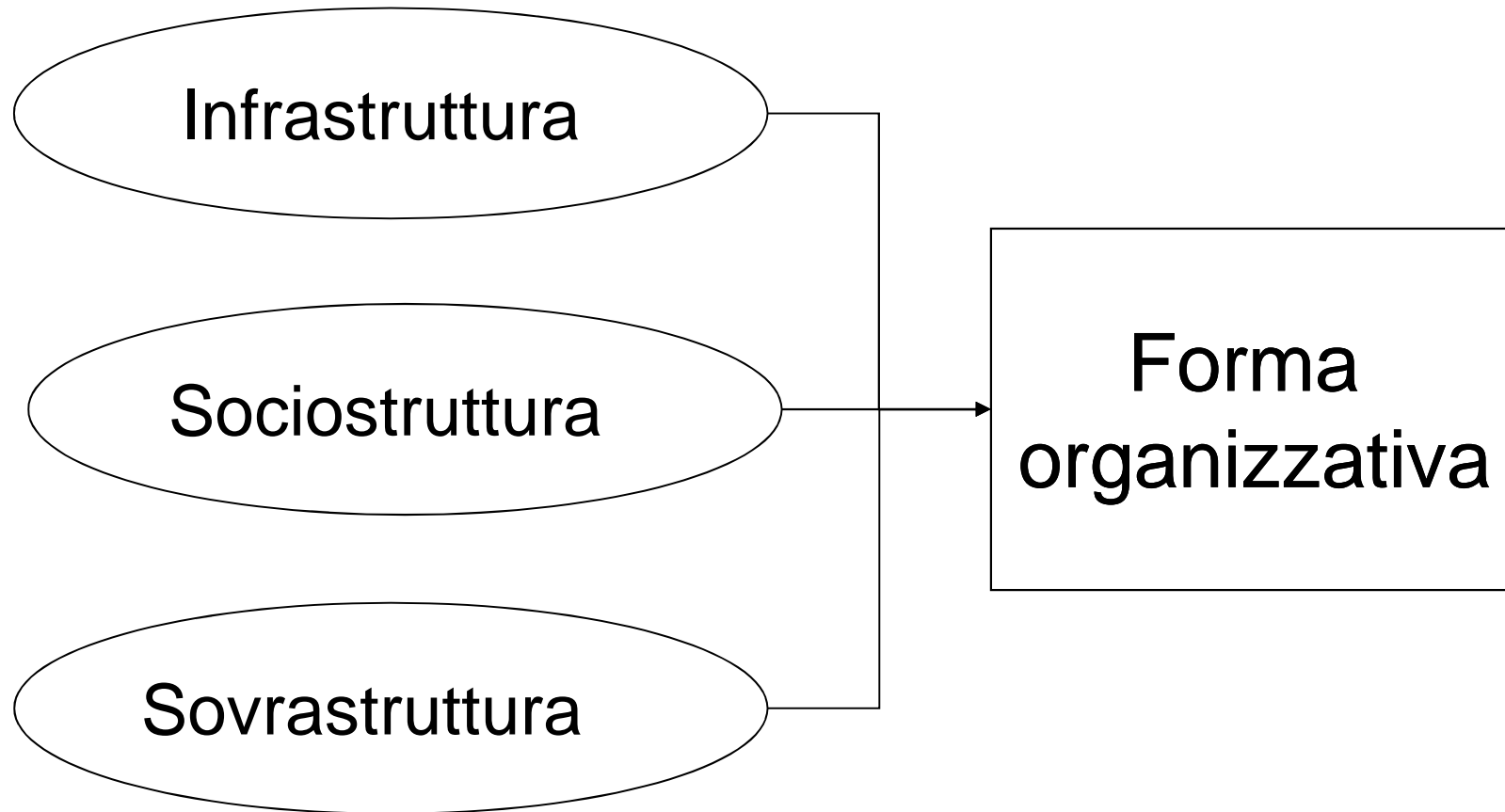
Corso di
Organizzazione aziendale
AA 2013-2014

**L'analisi organizzativa a livello
di azienda**

Dove ci troviamo



La forma organizzativa



Il problema dell'isomorfismo

La particolare combinazione di elementi appartenenti alle tre dimensioni *dell'infrastruttura*, della *sociostruttura* e della *sovrastuttura* rende ciascuna organizzazione *unica*



Non esiste un'unica forma organizzativa, vale a dire non si riscontra il fenomeno dell'**ISOMORFISMO**

L'oggetto: l'infrastruttura

Sistema di attività

```
graph TD; A[Sistema di attività] --- B[Caratterizza necessariamente l'attore organizzativo sia individuale sia collettivo];
```

Caratterizza **necessariamente** l'attore organizzativo sia individuale sia collettivo

Le attività

Insieme delle attività

Input

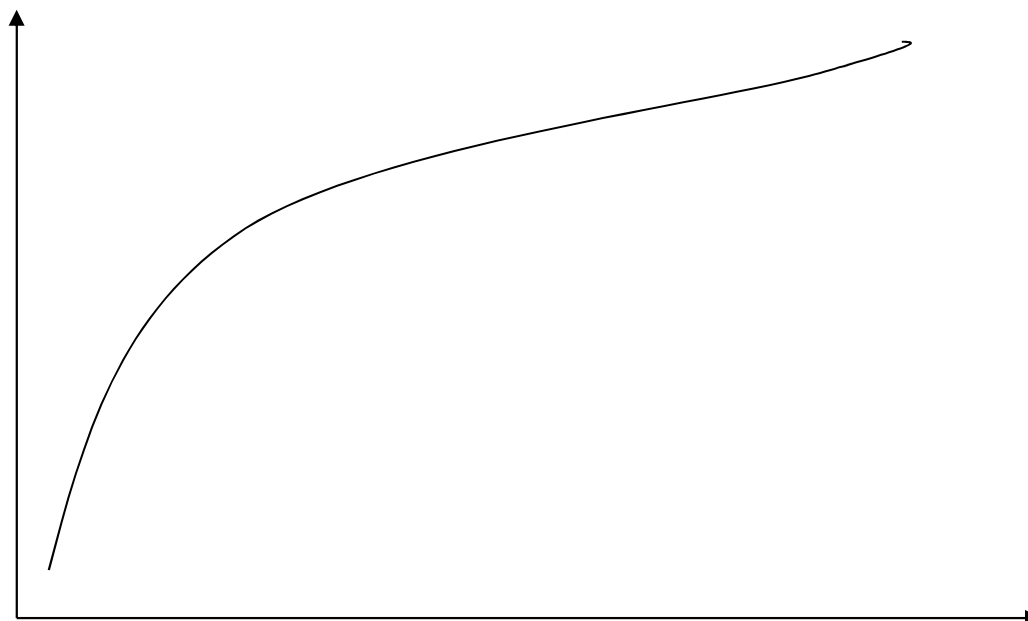


Output



Il grado di variabilità delle attività

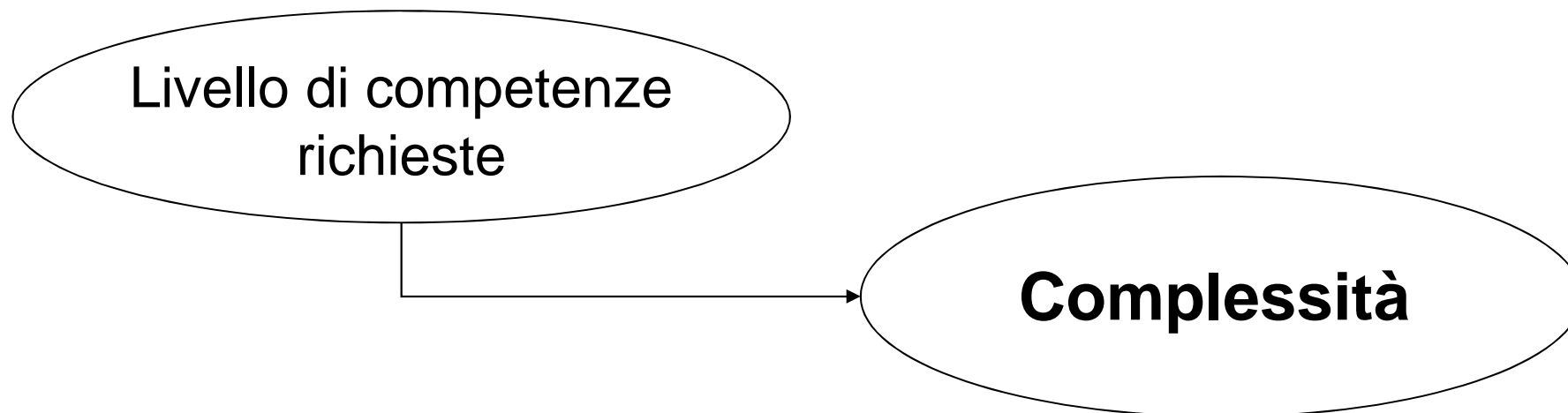
Variabilità



Al crescere del numero delle eccezioni da affrontare cresce il grado di **variabilità** delle attività

Numero di eventi imprevisti

Il grado di complessità delle attività



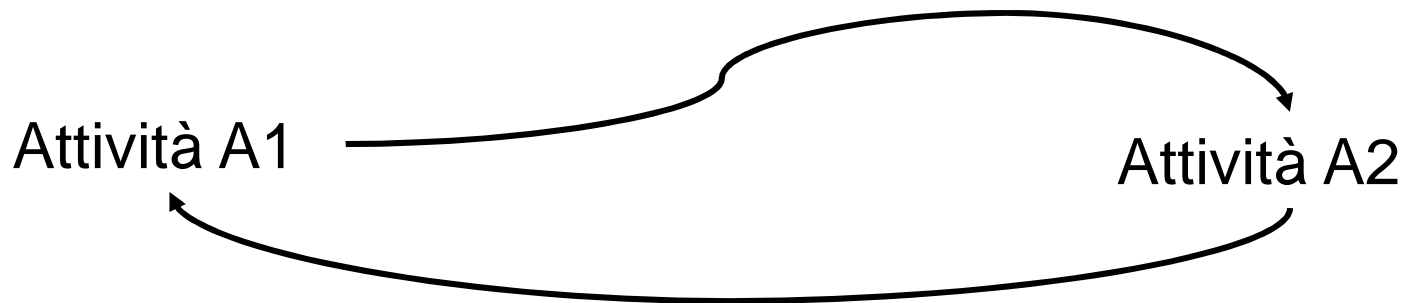
La complessità di un'attività può intendersi come il grado di difficoltà connesso al suo svolgimento

Il grado di complessità/ variabilità

	Complessità	
	Basso	Elevato
Variabilità	Alto	Sperimentali Professionali innovative
	Basso	Meccaniche Professionali standard

Le interdipendenze

Si dice che due attività sono interdipendenti quando l'una è in grado di influenzare l'altra



Quando si esegue l'attività A1 non si può prescindere dal considerare **come, quando e da chi** è svolta l'attività A2 e viceversa

Il principio di necessità dell'interdipendenza

Si deve sempre ammettere la presenza di rapporti di interdipendenza tra attività diverse altrimenti, si dovrebbe supporre che esista almeno un'attività indipendente da tutte le altre immaginabili, vale a dire un'attività tale da bastare a sé stessa.

Le interdipendenze

Una possibile classificazione

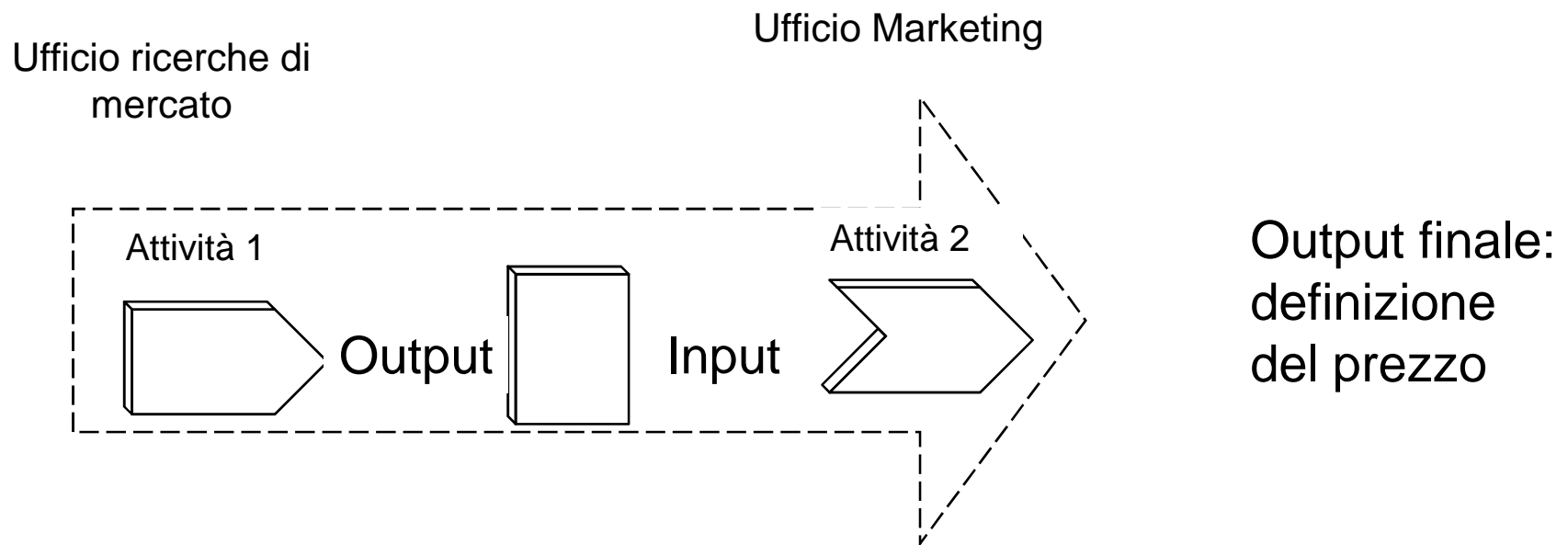
- Interdipendenze di flusso
- Interdipendenze di costo

Interdipendenze **di flusso**

Relazione di scambio di tipo output-input

- Sono relative al flusso delle attività del **ciclo di trasformazione**;
- Possono essere ***sequenziali o reciproche***;

Interdipendenze di flusso sequenziali

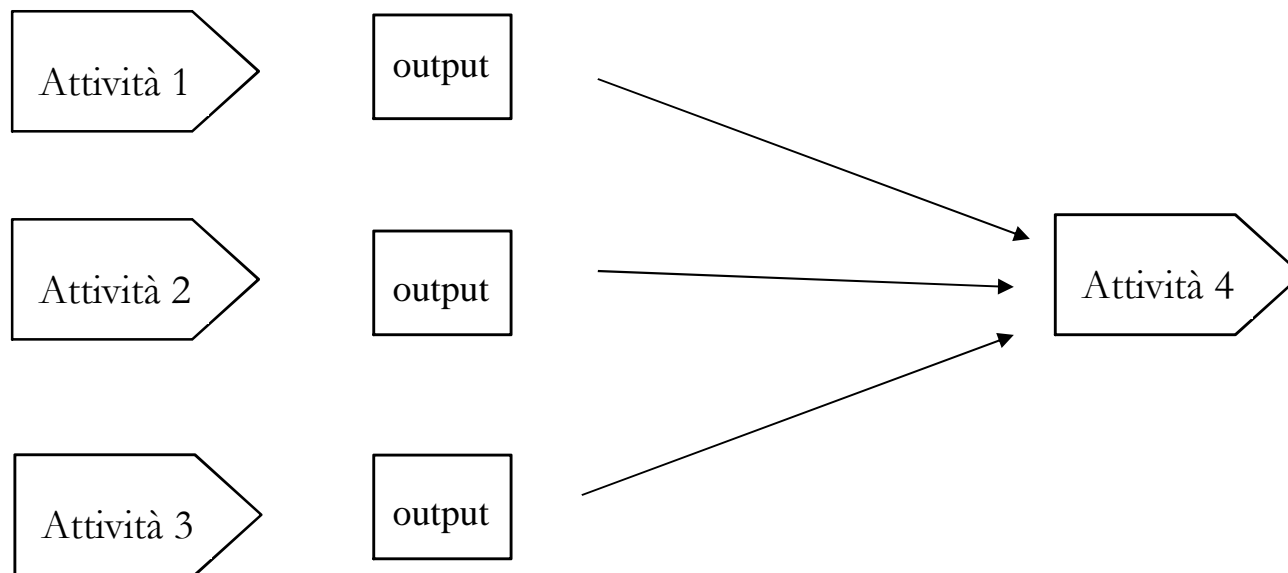


Interdipendenze **di flusso sequenziali**

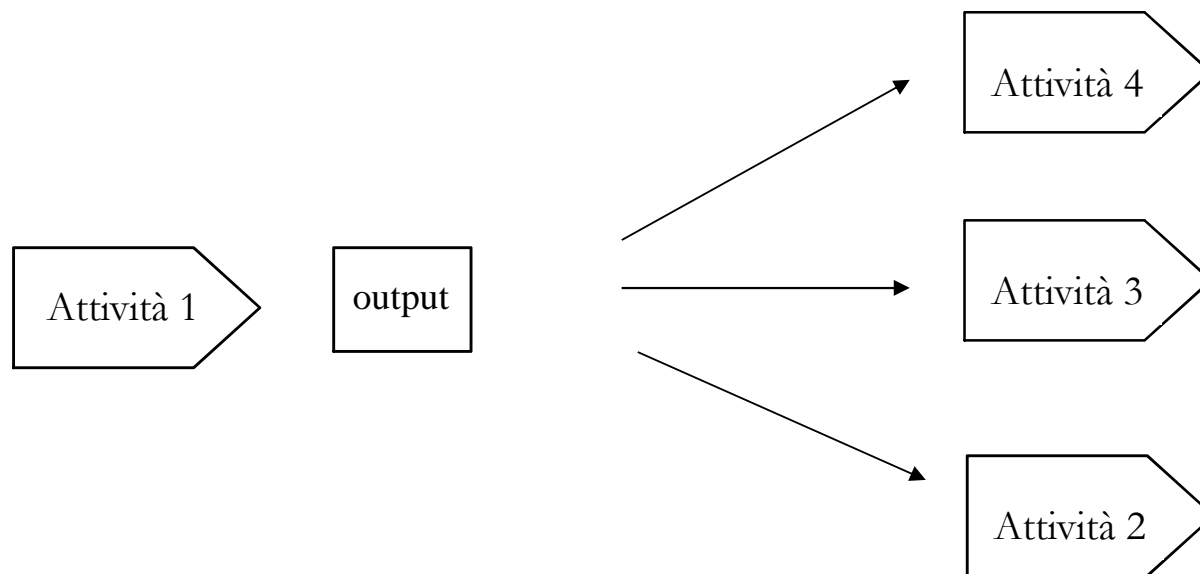
Una possibile classificazione delle interdipendenze **sequenziali**

- Convergenti
- Divergenti
- A catena
- Cicliche

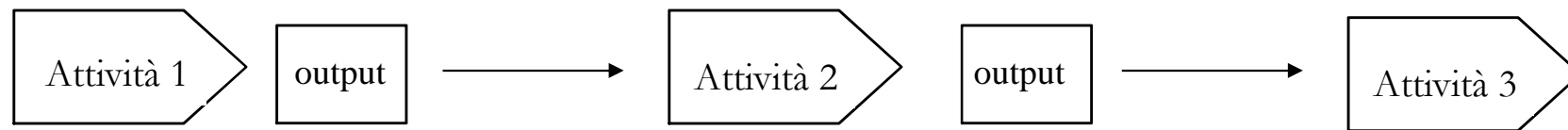
Interdipendenze di flusso sequenziali convergenti



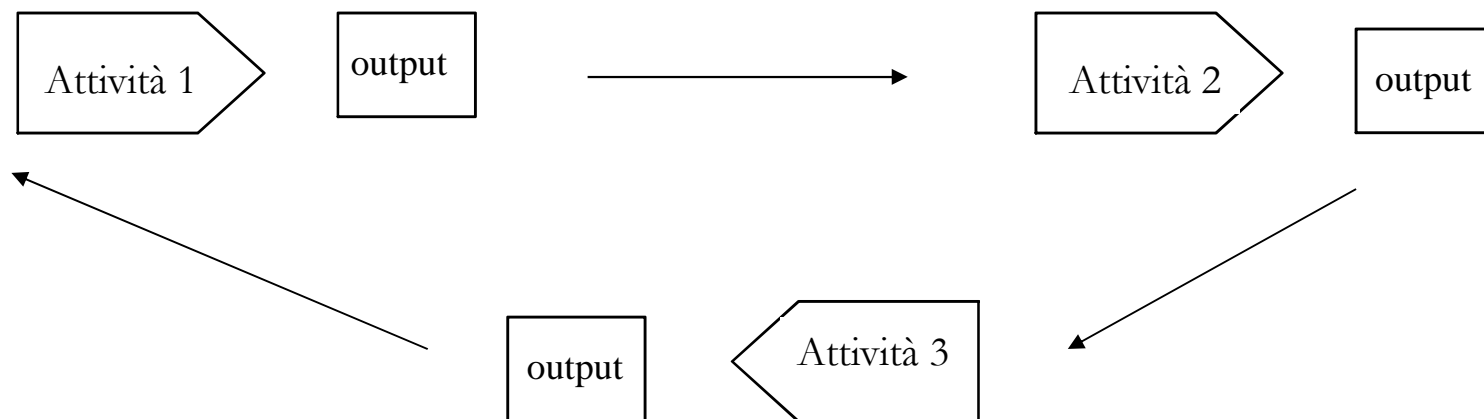
Interdipendenze di flusso sequenziali divergenti



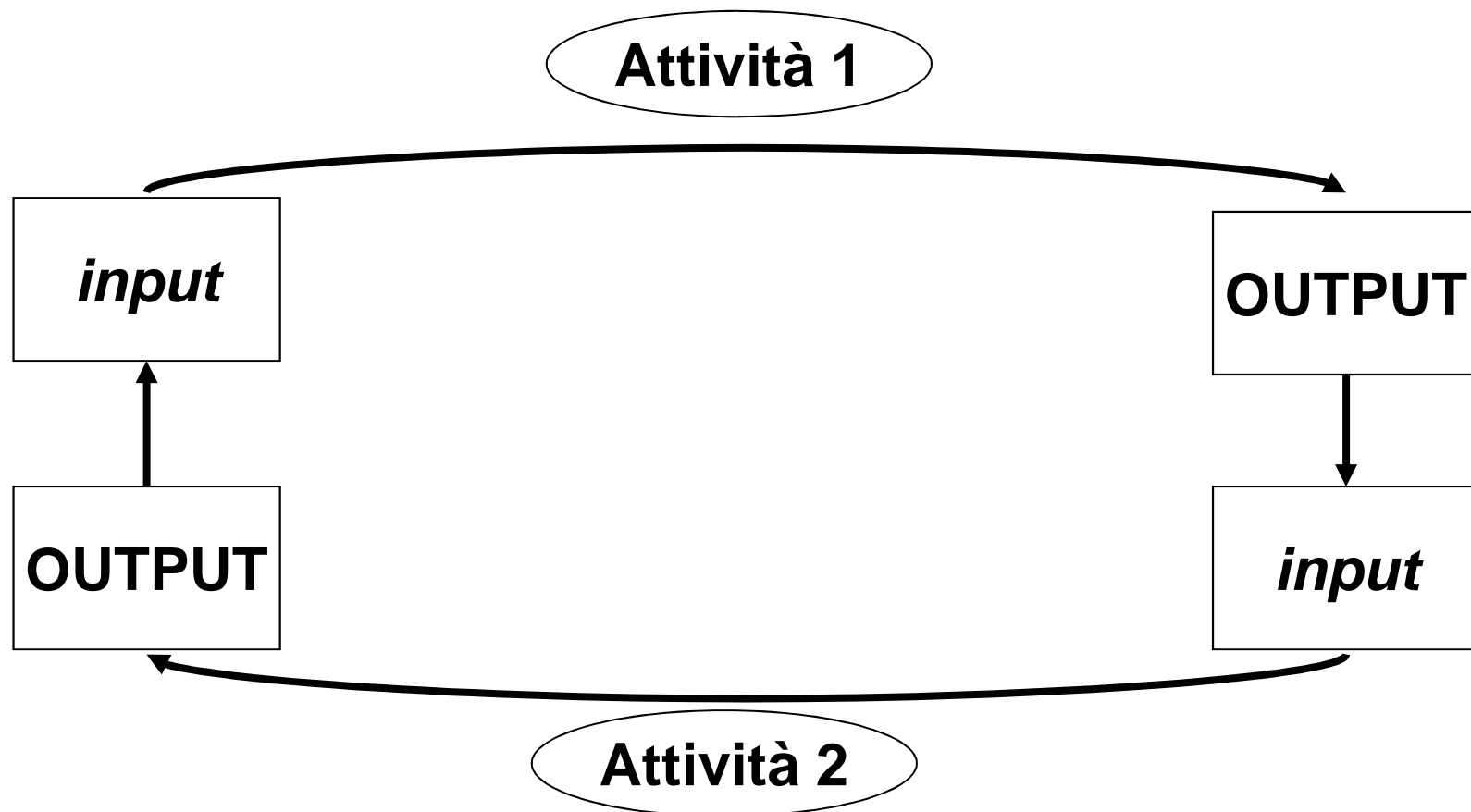
Interdipendenze di flusso sequenziali a catena



Interdipendenze di flusso sequenziali cicliche



Interdipendenze di flusso reciproche



Interdipendenze reciproche

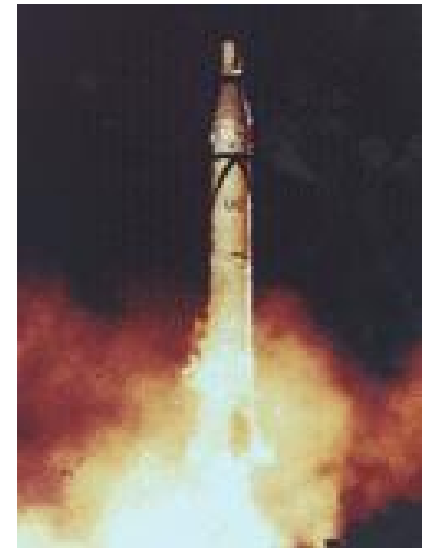
Ricerca e sviluppo



Nuovi materiali
Nuove soluzioni

Nuove esigenze
Standard qualità

Progettazione



Interdipendenze **di costo**

Svolgimento congiunto delle attività

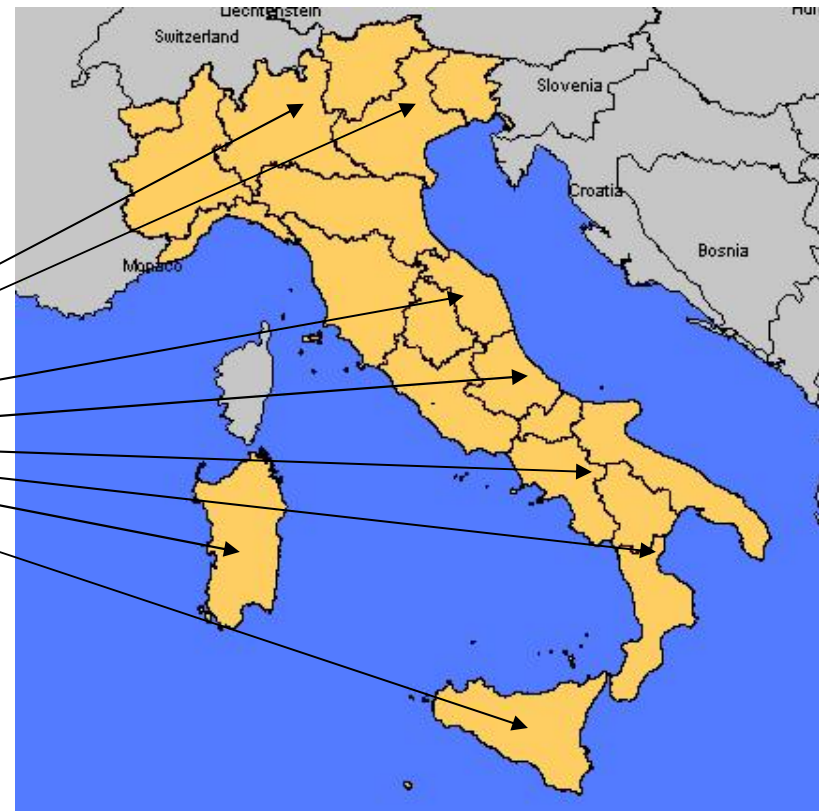
- Interdipendenze *di scala*
- Interdipendenze *di specializzazione*
- Interdipendenze *di raggio d'azione*

Interdipendenze di scala

Centro Ricerche di Mercato

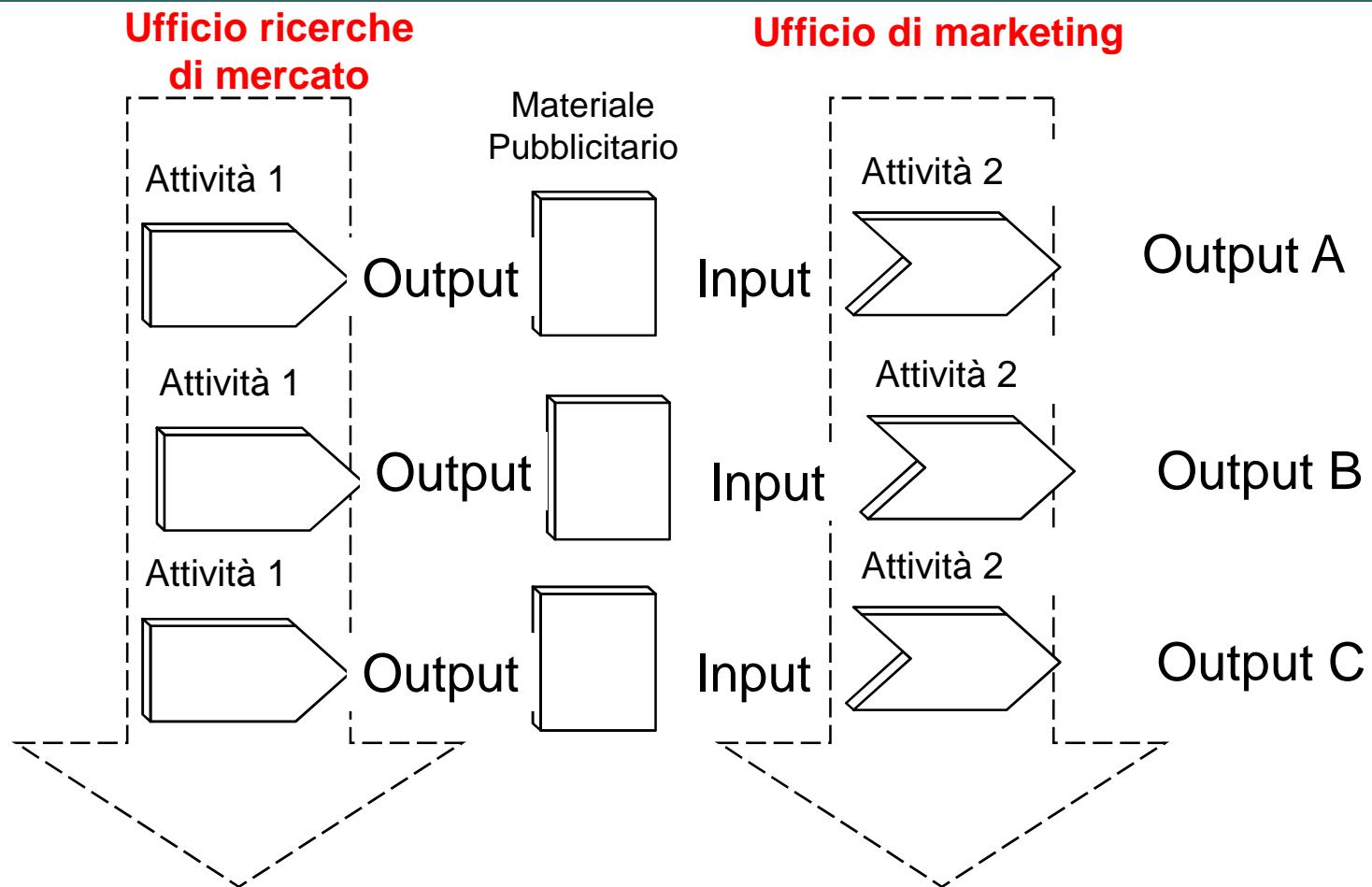


Sede centrale



Sedi regionali

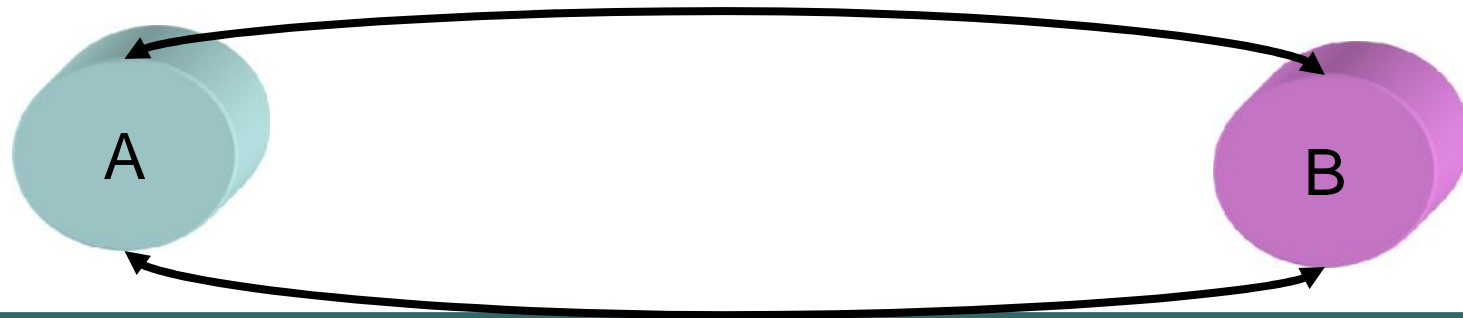
Interdipendenze di specializzazione



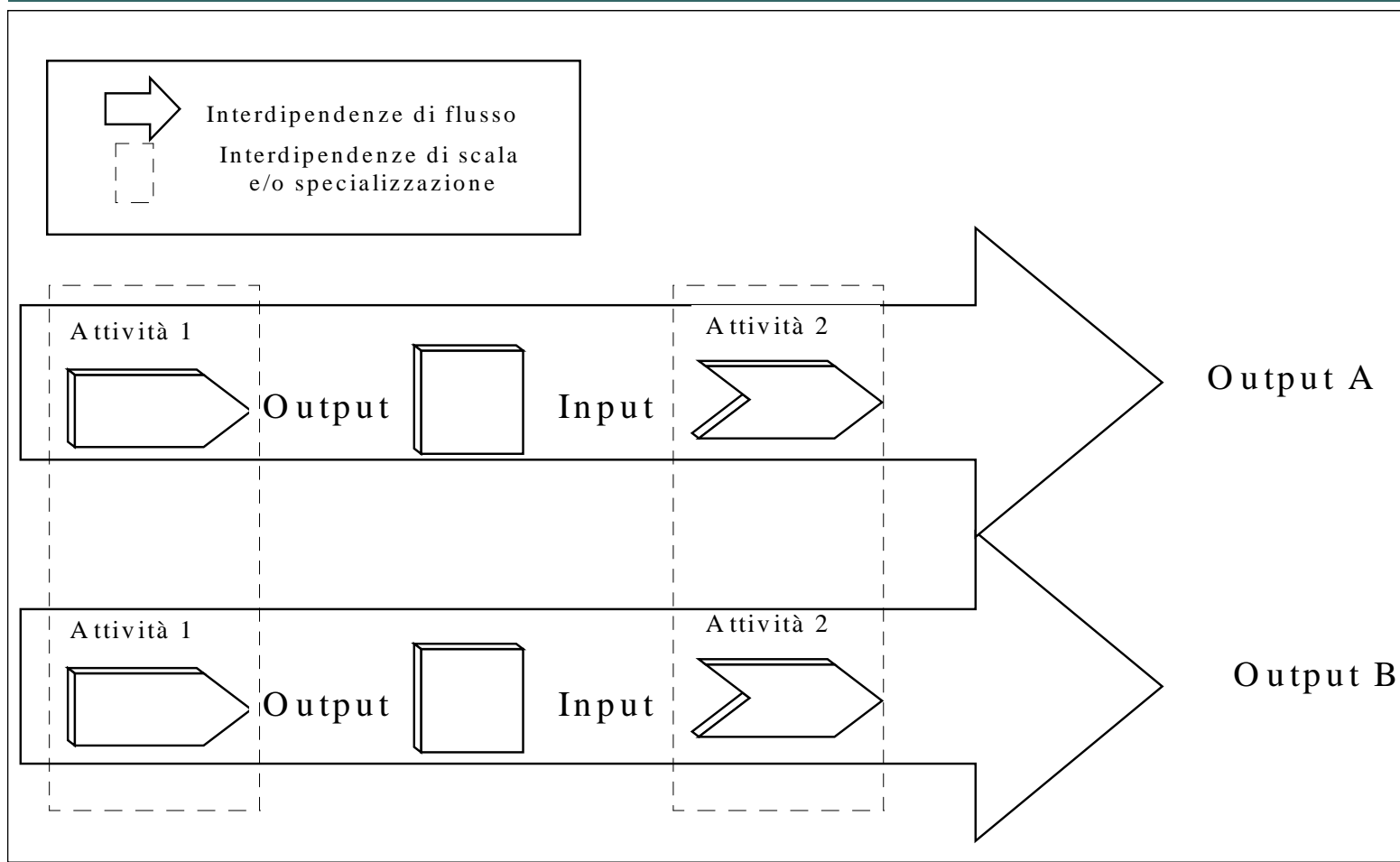
Interdipendenze di raggio di azione

Una definizione

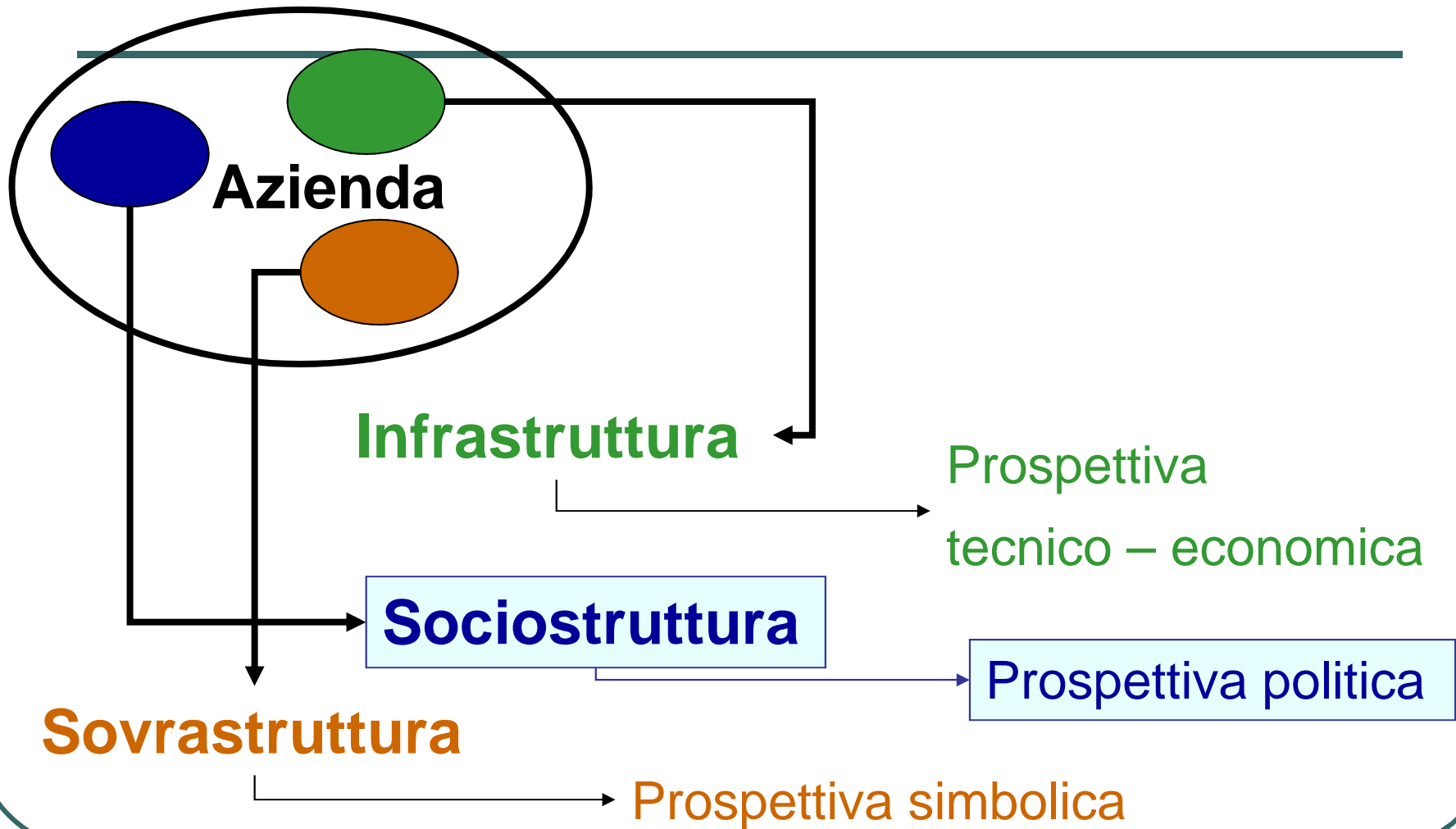
Sussistono interdipendenze di raggio di azione tra due attività diverse quando lo svolgimento dell'una incide sullo svolgimento dell'altra, nel senso che la loro esecuzione congiunta consente di ridurre i costi complessivi di realizzazione.



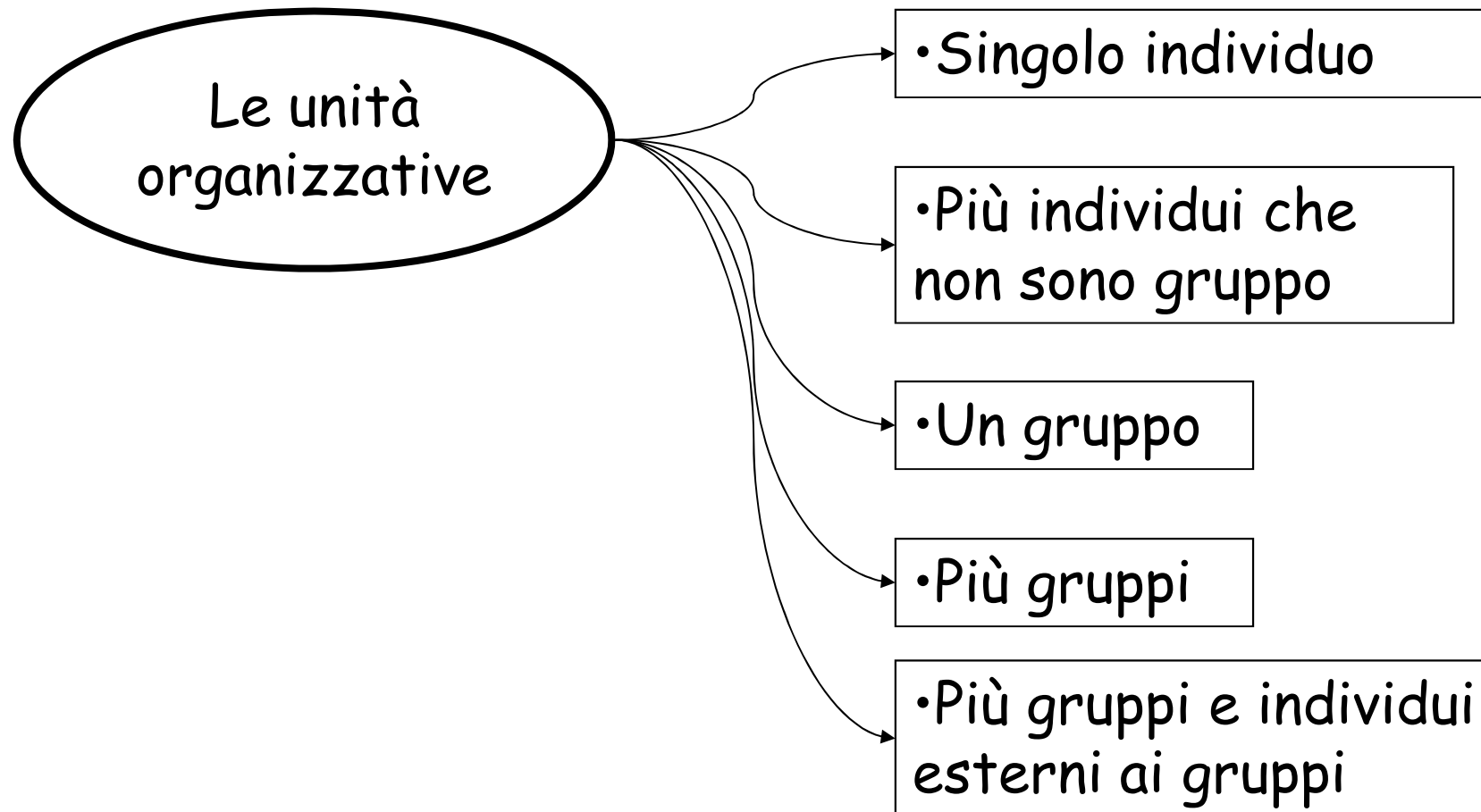
Interdipendenze e flussi di lavoro paralleli



L'oggetto



Le unità organizzative: da chi sono costituite



Unità funzionali

Alcune caratteristiche

Un'unica tipologia di attività che costituiscono il ciclo di produzione

Si tratta di attività tecnologicamente omogenee che richiedono:

- Stesso know-how
- Competenze simili

Le unità funzionali: come considerarle?

Ricaduta economica delle attività che eseguono e che sono controllate dai manager

Centri di costo

Centri di ricavo

Centri di profitto

Le unità divisionali

Alcune caratteristiche

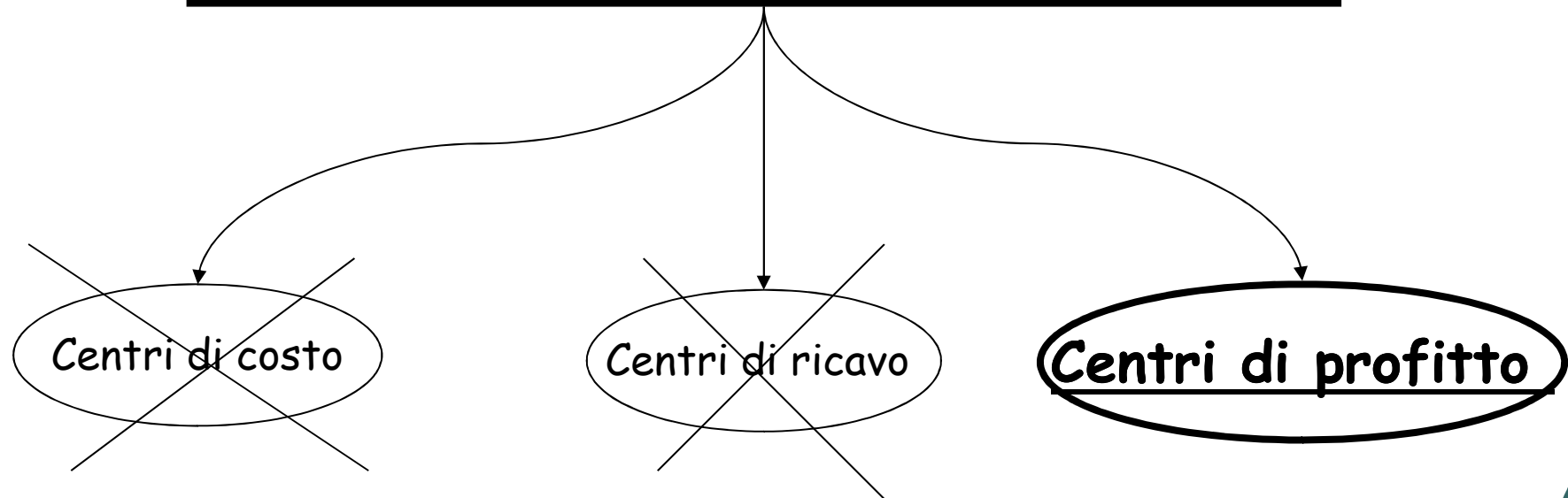
Molteplici tipologie di attività all'interno del ciclo di produzione

Si tratta di tutte le attività necessarie per compiere un ciclo completo di trasformazione

Maggiore autonomia e discrezionalità

Le unità divisionali come considerarle?

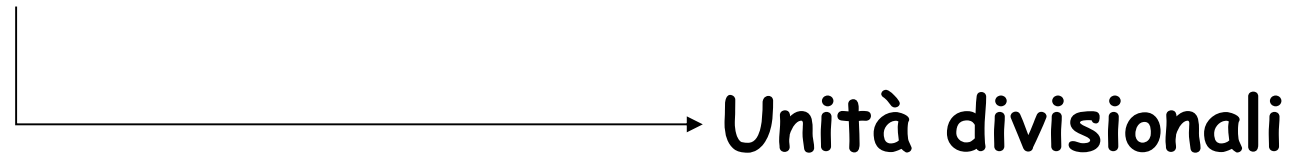
**Ricaduta economica delle attività che
eseguono e che sono controllate dai
manager**



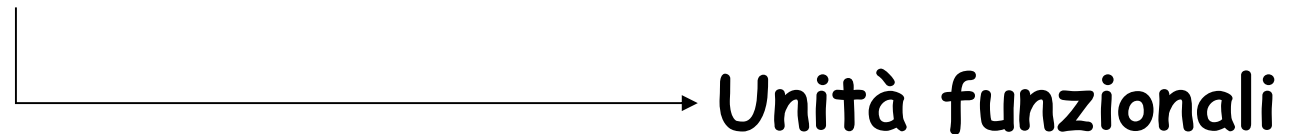
Quale criterio di scelta tra unità funzionali e unità divisionali?

L'importanza delle interdipendenze

Interdipendenze di **flusso**



Interdipendenze di **scala/specializzazione**



La scelta tra Unità Funzionali/Unità Divisionali

Dipende dalle interdipendenze più rilevanti

Tipologia di interdipendenze fra attività ritenuta critica dal management		Unità organizzative costituite per l'esecuzione delle attività
Interdipendenze di scala	➔	Unità funzionali
Interdipendenze di specializzazione	➔	Unità funzionali
Interdipendenze di flusso	➔	Unità divisionali
Interdipendenze da raggio d'azione	➔	Unità funzionali Unità divisionali

La gestione delle relazioni tra unità

Il presupposto:

Le unità organizzative sono connesse le une alle altre da relazioni di potere/dipendenza o in altre parole di interdipendenza

Alcune tipologie:

1. Coercizione e autorità
2. Agenzia
3. Influenza e interdipendenza

Autorità

Non uso della forza ma la *sospensione del giudizio*

Azione di delega

Un attore delega qualcun altro allo svolgimento di determinate azioni in sua vece

L'autorità: alcune tipologie

Autorità
razionale

Autorità
sulle
competenze

Autorità
come
accordo di
scambio

Autorità basata
sull'efficienza
decisionale

Autorità
carismatica

Autorità
tradizionale

La relazione di agenzia

I protagonisti

Principale

Agente

Il processo

Il principale delega all'agente il potere discrezionale di agire nel suo interesse (del principale) dietro ricompensa

La relazione di agenzia: il processo di delega

Il processo di delega



La relazione di agenzia: alcuni problemi

Il problema sorge quando il principale non è in grado né di osservare e di valutare il comportamento né di misurare perfettamente i risultati

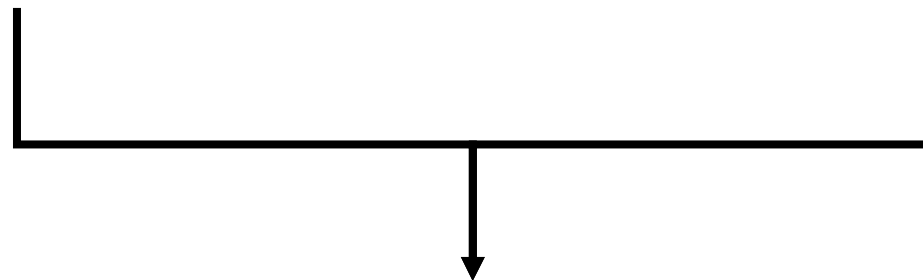
The diagram consists of a central rectangular box with a black border containing the text "Problema di controllo". Two horizontal arrows point towards this box from the left and right sides. The arrows originate from the vertical lines of a large, thin-lined bracket that encloses the text above. The left arrow points from the left vertical line to the left side of the box, and the right arrow points from the right vertical line to the right side of the box.

Problema di controllo

La relazione di agenzia: alcune soluzioni al problema di controllo

Sistemi di incentivo

Sistemi di controllo



Ridurre e contrastare il problema della non osservabilità del comportamento e non misurabilità dei risultati da parte del principale

L'oggetto

Il problema del coordinamento

Come risolverlo?

I punti principali

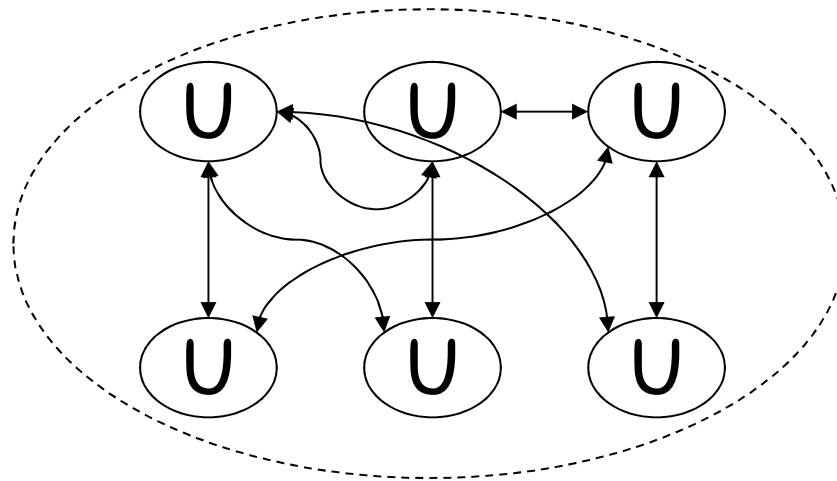
Il problema del coordinamento

I meccanismi di coordinamento

- Gerarchia
- Agenzia

La sovrastruttura e la cultura

Il problema del coordinamento



Come si risolve il problema del coordinamento tra le diverse unità organizzative?

Meccanismi di coordinamento

Sovrastruttura

I meccanismi di coordinamento

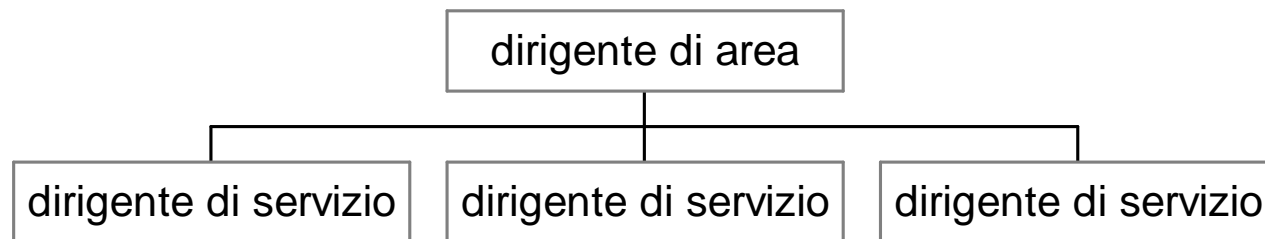
La funzione

È quella di consentire di gestire le relazioni di interdipendenza tra le unità organizzative

Il processo

I meccanismi di coordinamento coinvolgono specifiche posizioni o altre unità alle quali è affidato in maniera formale il ruolo del coordinamento

La gerarchia



Ricorrere alla gerarchia significa assegnare il compito di **controllo e di coordinamento** ad una posizione oppure ad una unità organizzativa che si definisce di grado superiore e di livello superiore

I meccanismi di integrazione orizzontali e trasversali

Funzione

Mettere in contatto diverse unità appartenenti a livelli gerarchici differenti oppure al medesimo livello gerarchico

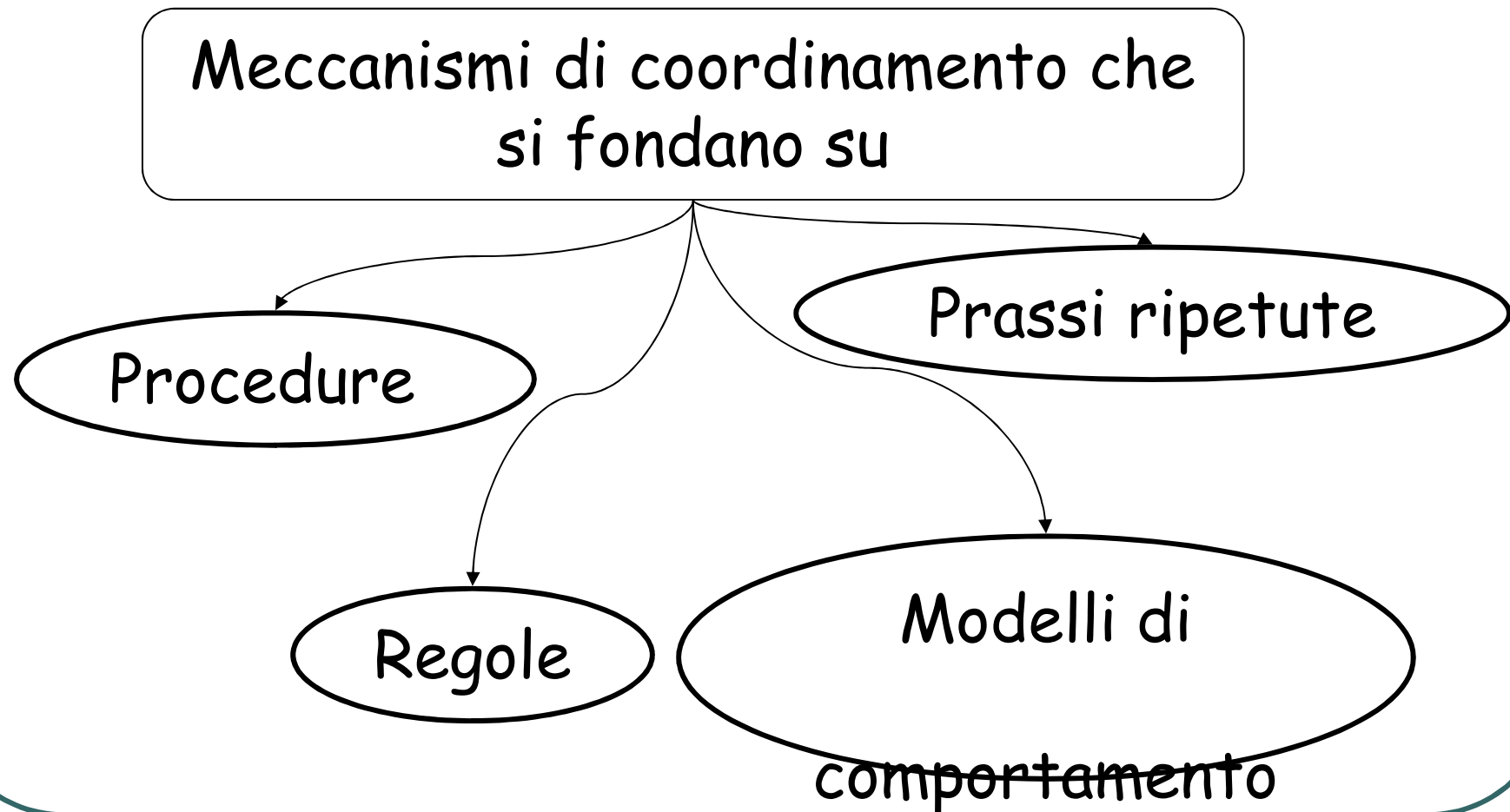
Obiettivo

Risolvere le interdipendenze ancora irrisolte

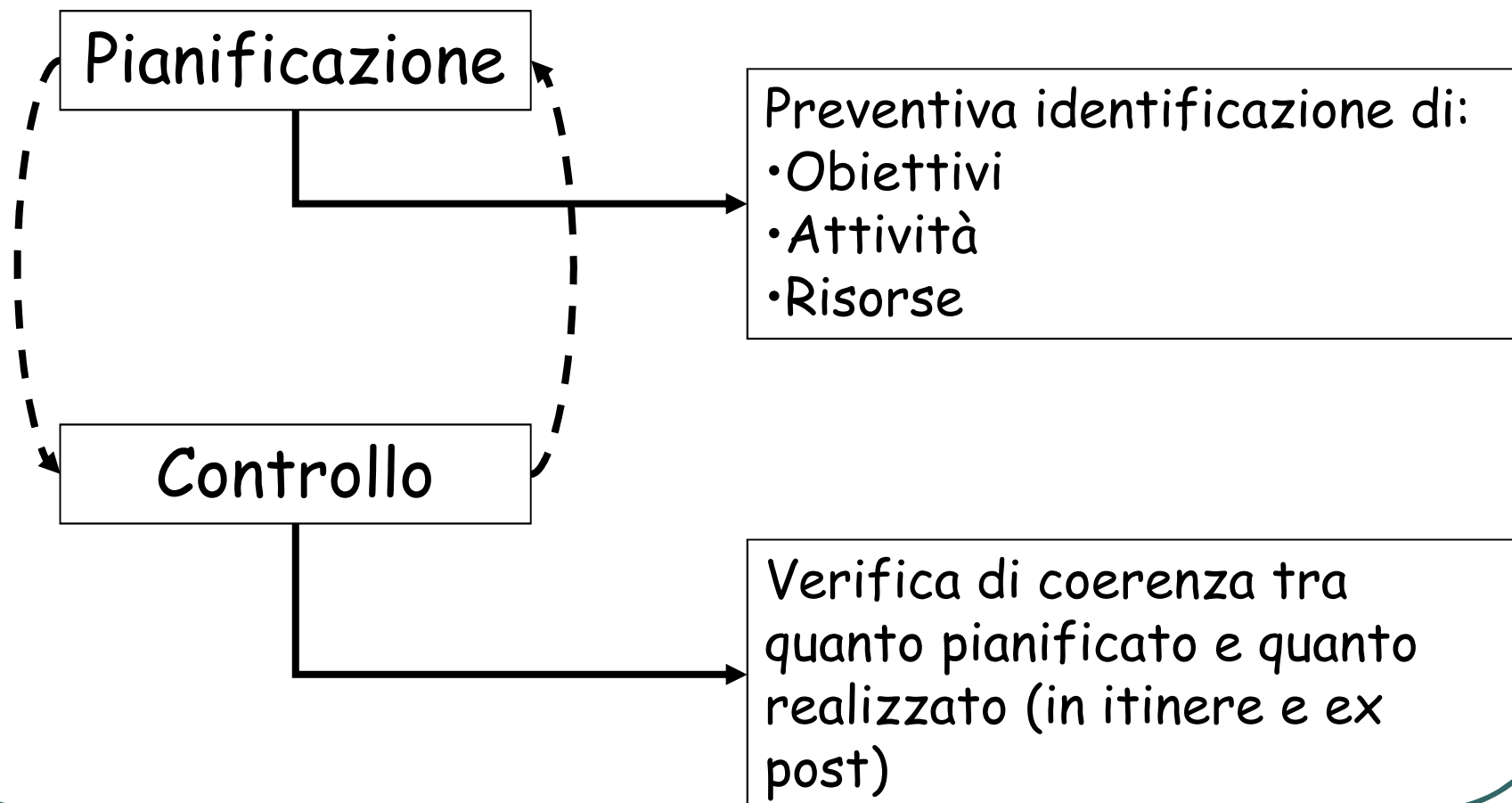
Una classificazione dei meccanismi di integrazione

Stabilità			
Dimensione		<u>Permanente</u>	<u>Temporaneo</u>
	<u>Collettivo</u>	Task Team Riunioni	Task forces Riunioni Gruppi di progetto
	<u>Individuale</u>	Pos di colleg Product Manager Brand Manager Key Account Manager Process Manager	Project Manager Program Manager

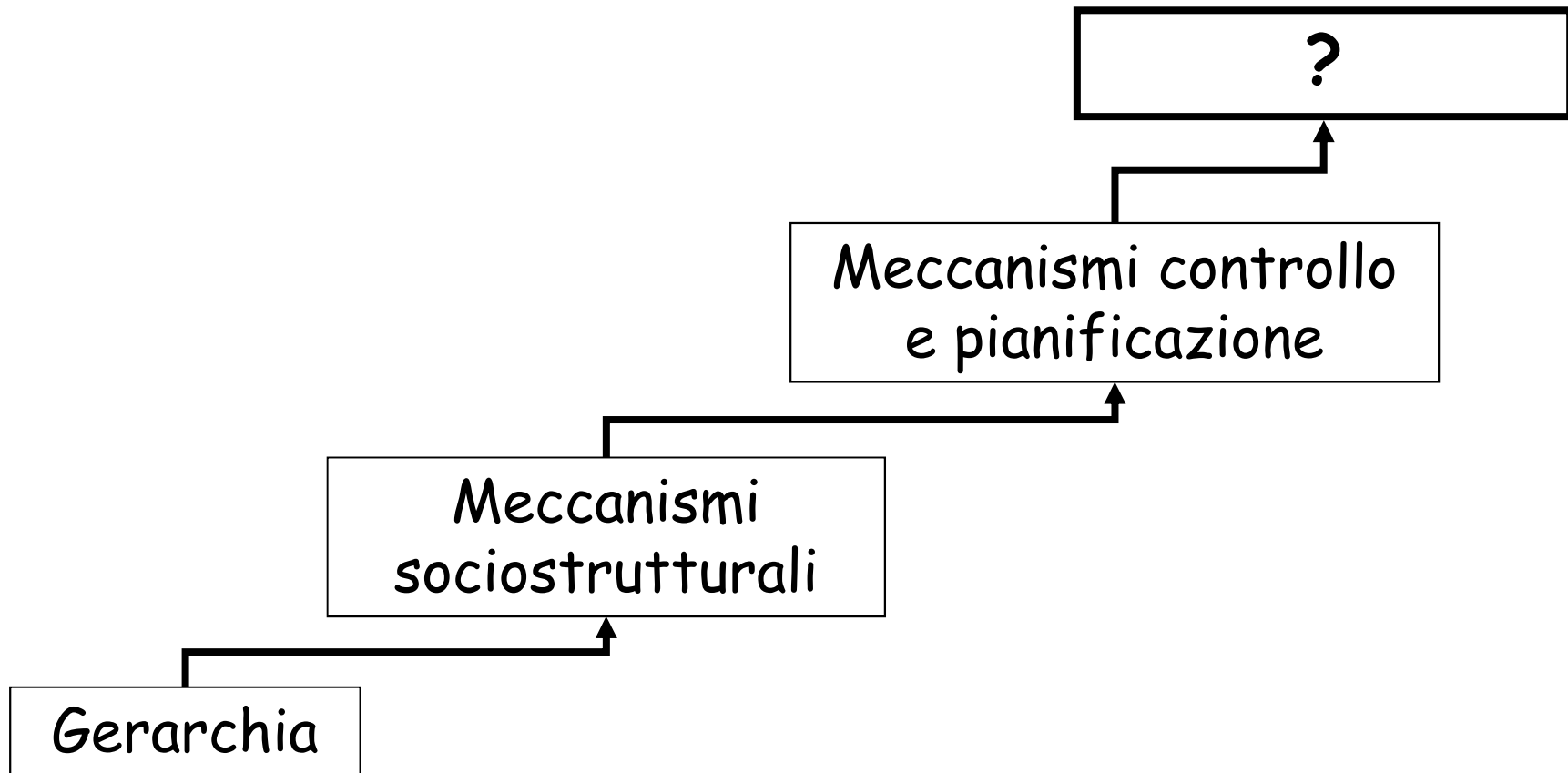
I meccanismi di pianificazione e controllo



I meccanismi di pianificazione e controllo: i due momenti



Possibili strumenti di coordinamento



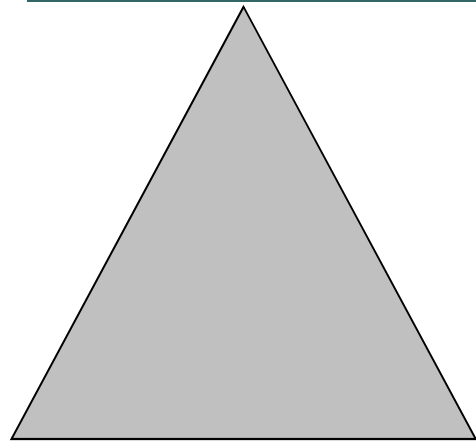
Cosa significa il punto interrogativo

Meccanismi di

Creazione → Diffusione → Rinforzo

Valori
Attitudini
di fondo

I contenuti della cultura



Assunti di base

Ideologia

Valori condivisi
e idee guida

Manifestazioni simboliche della cultura

Dirette

Carta dei valori
Missione di azienda
Regole d'oro

Indirette

Linguaggio
Miti/ eroi
Storie/ saghe/
Riti e cerimonie/ rituali
Artefatti materiali

La gestione della cultura aziendale

Indottrinamento

Tecniche formali

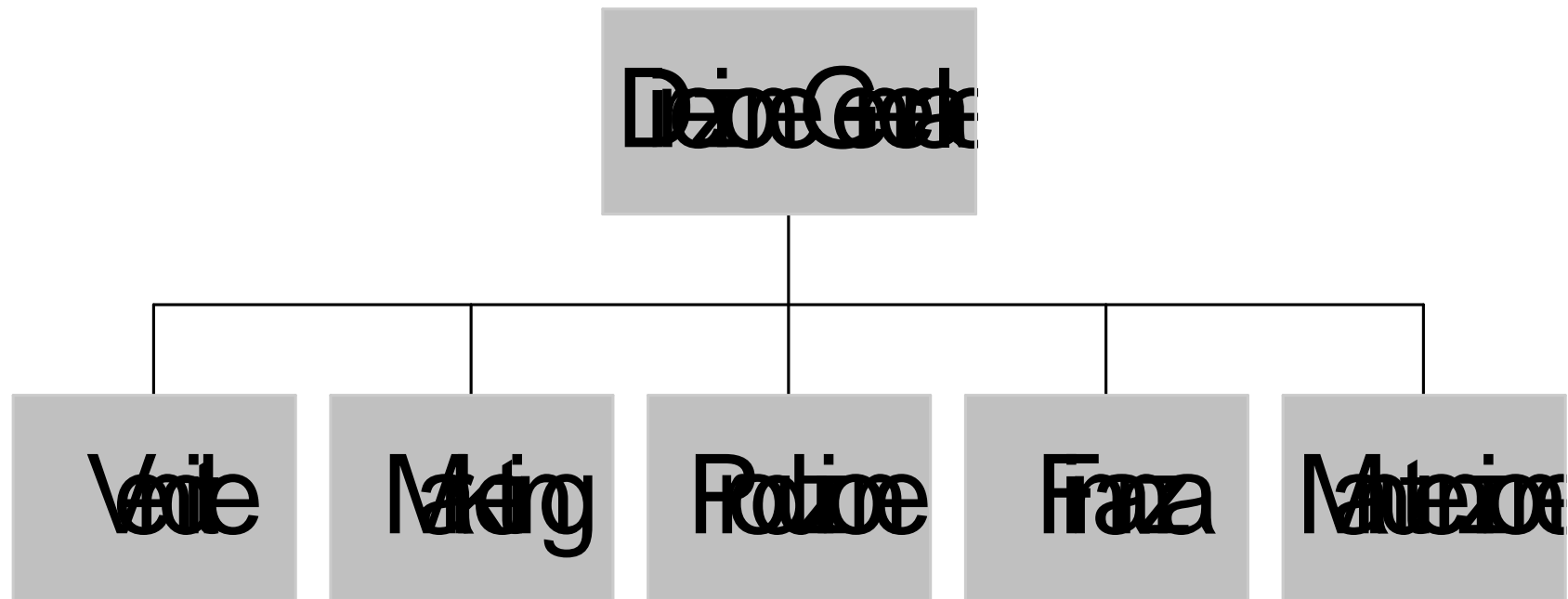
Socializzazione

Carattere informale

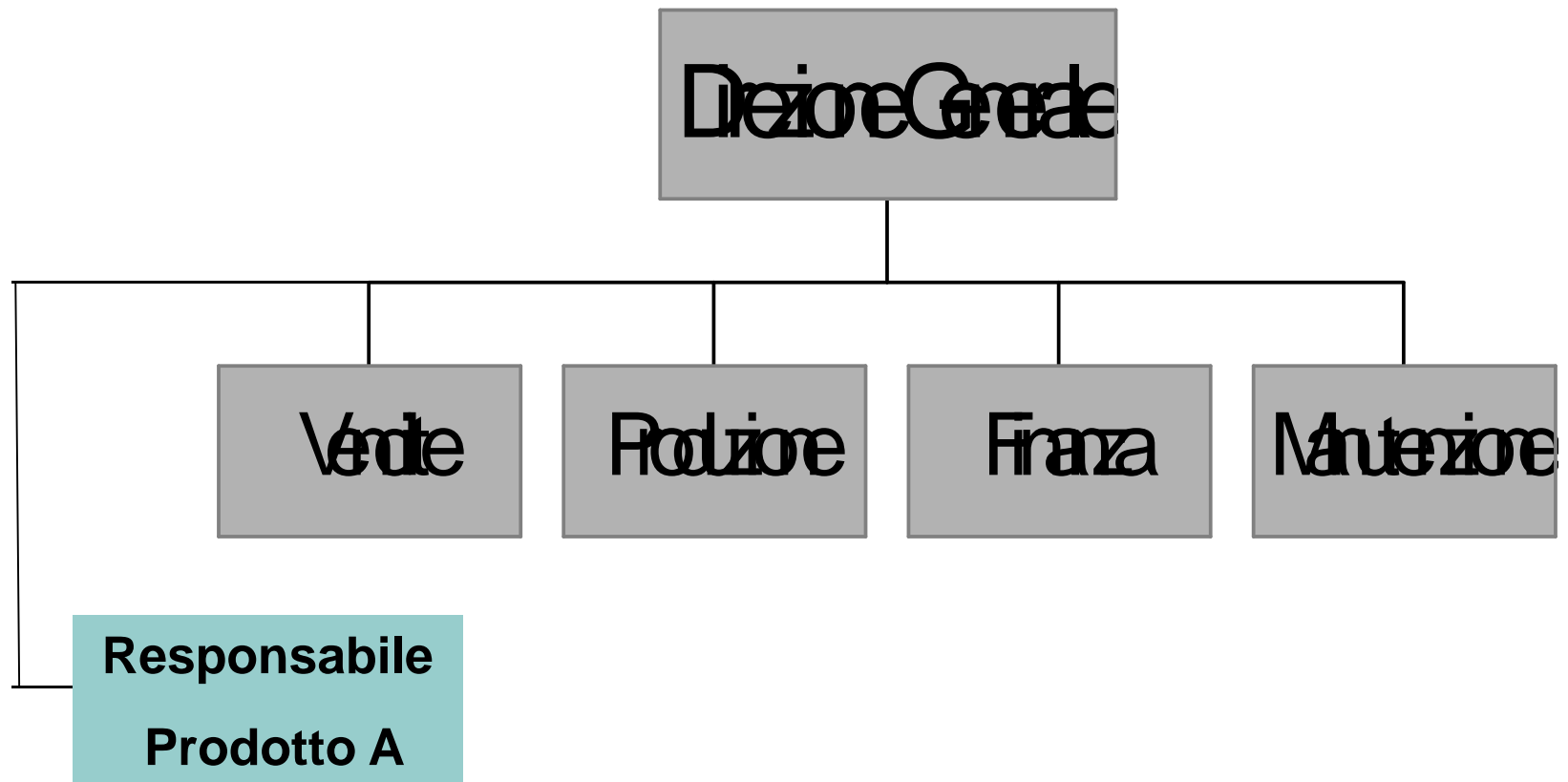
Gli archetipi

- Le forme funzionali
- Le forme divisionali
- Le forme a matrice

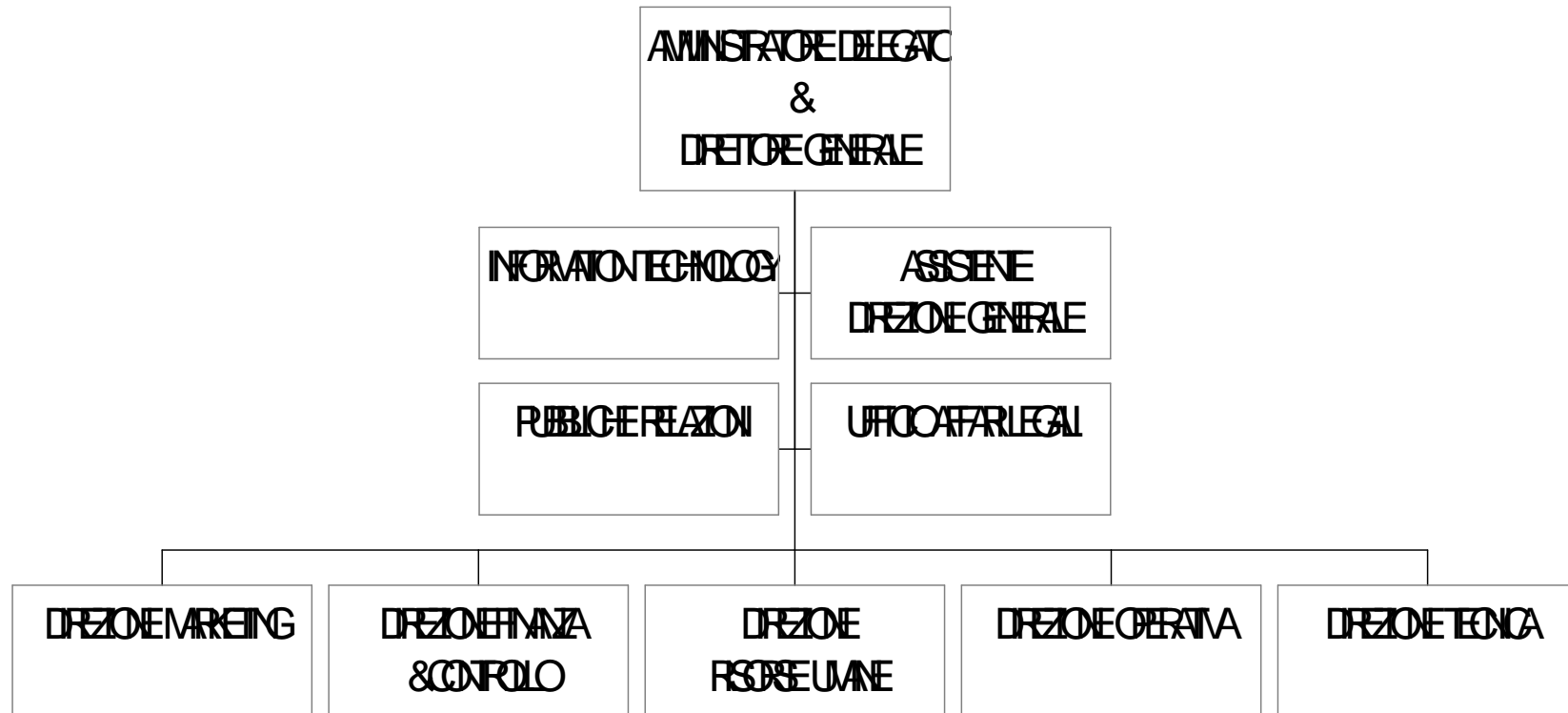
Le forme funzionali



Le forme funzionali: l'inserimento di un meccanismo di coordinamento



ORGANIGRAMMA ENEL



Le forme funzionali

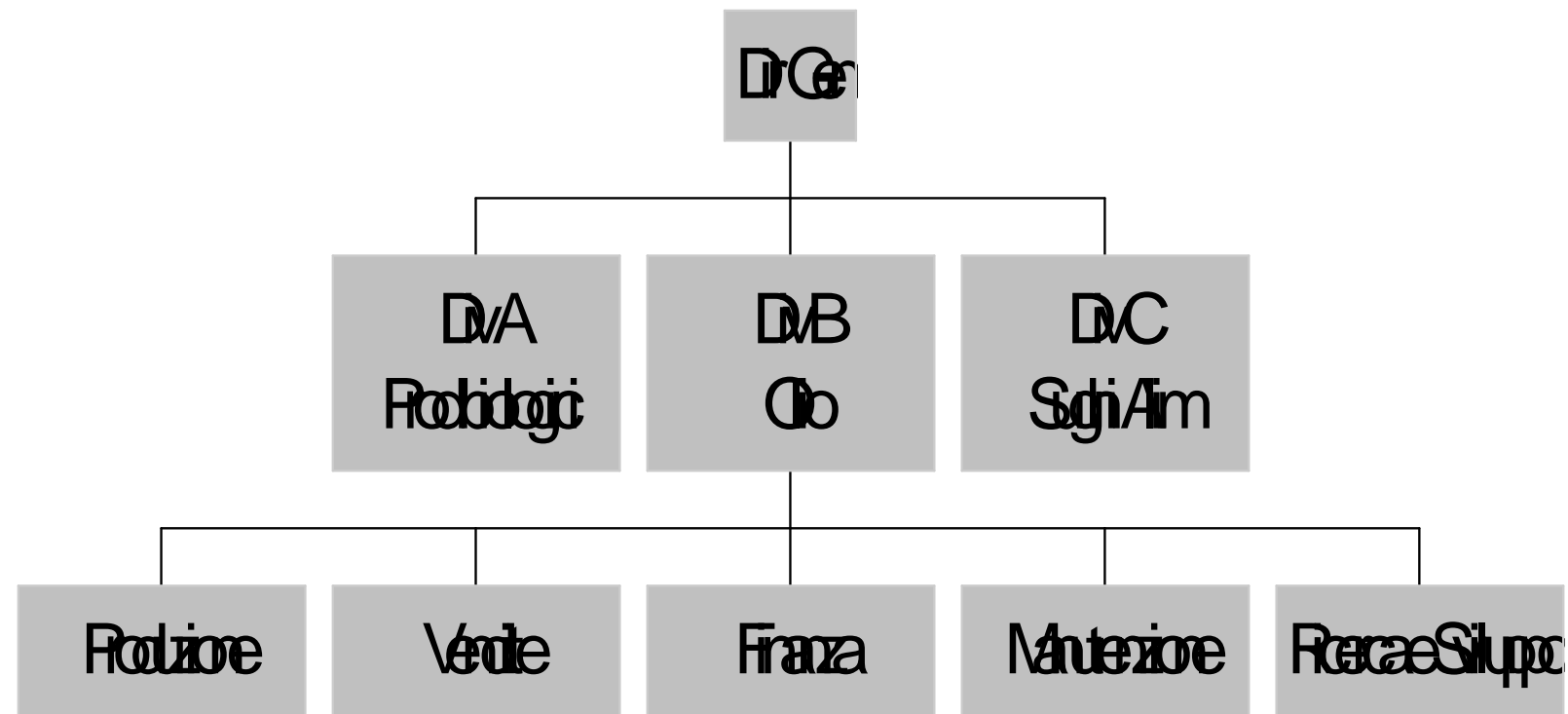
Requisiti di funzionamento

- Attività prevedibili
- Attività di routine
- Omogeneità di prodotti e di mercati serviti

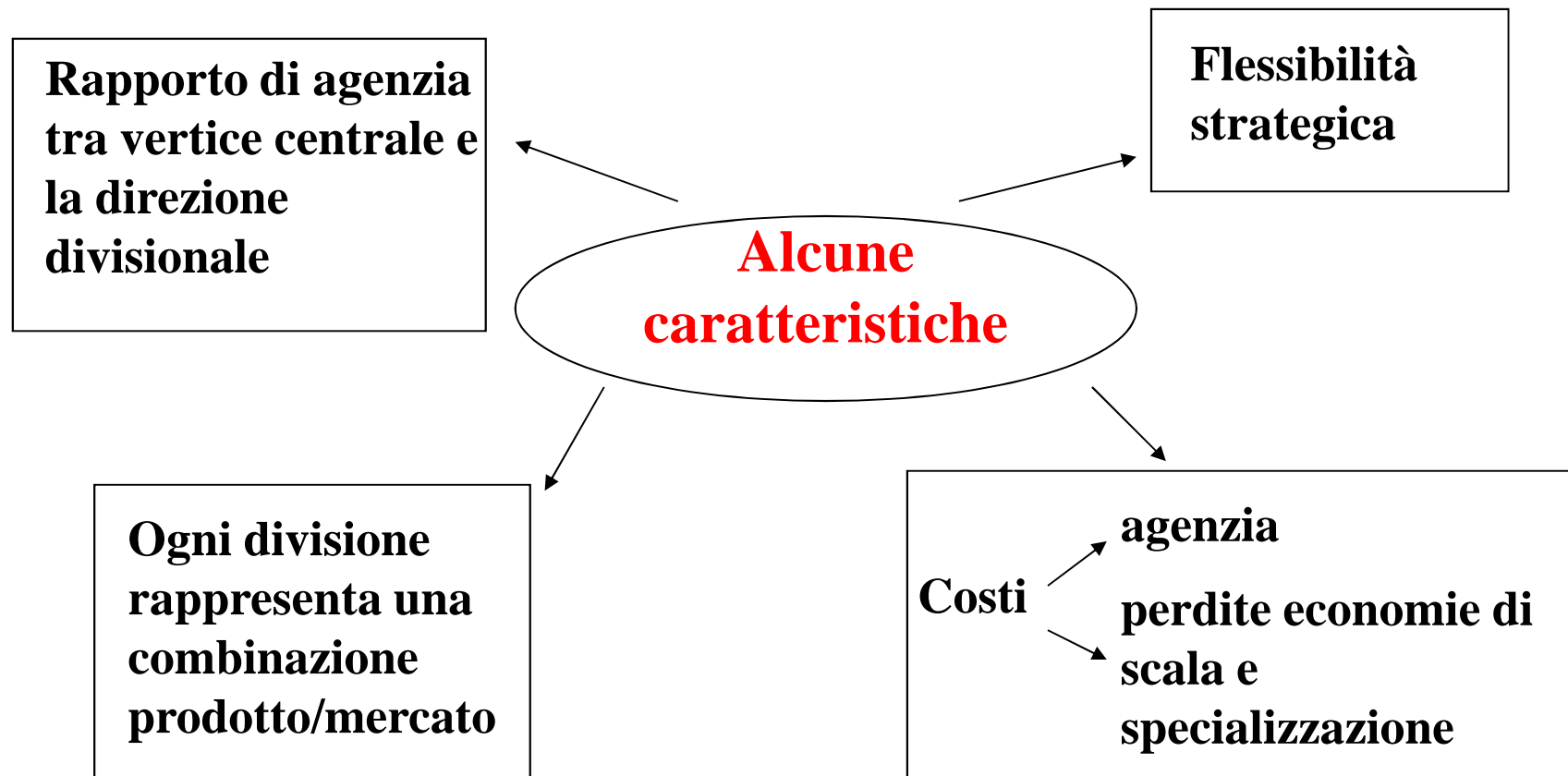
Patologie

- Eccessiva centralizzazione
- Ritardi nelle decisioni
- Difficoltà di controllo
- Scarsità di talento manageriale
- Limiti di coordinamento interfunzionale

Le forme divisionali

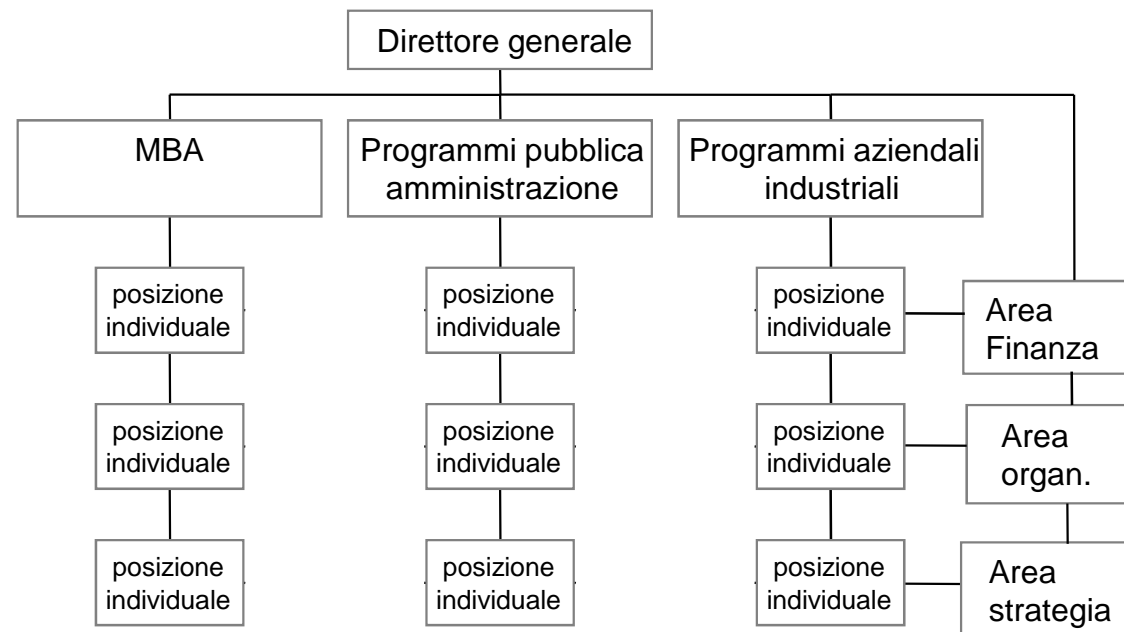


Le forme divisionali



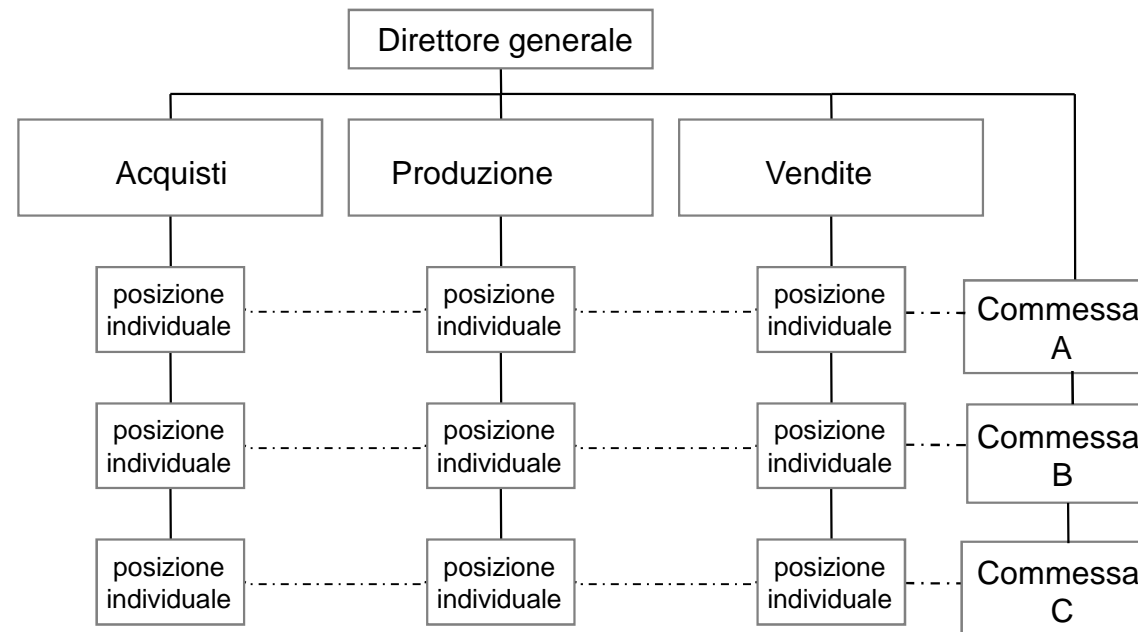
Le forme a matrice

La configurazione a matrice di una business school



Le forme per progetti

La configurazione a matrice di una business school



Le forme a matrice

Le soluzioni organizzative matriciali rappresentano le più efficaci alternative per affrontare fabbisogni elevati di ricerca, elaborazione e comunicazione di informazioni, resi necessari da alti livelli di incertezza nello svolgimento delle proprie attività



Galbraith (1973)