



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Corso di organizzazione aziendale

Canale M-Z

Docente: Paolo Depaoli

paolo.depaoli@uniroma1.it

PRESENTAZIONE DEL CORSO

Durata del corso e materiale di studio

- Gli studenti con curriculum AMA (Amministrazione Aziendale) se supereranno l'esame avranno 6 crediti (quanti siete?);
- Gli studenti con curriculum GESTIM (Gestione d'Impresa) avranno 9 crediti (quanti siete?)
- Quanti sono gli studenti che lavorano?

- Il corso da 6 crediti ha una durata di 48 ore (8 settimane, ultima lezione il 22 novembre)
- Il corso da 9 crediti invece prevede 72 ore, ovvero 24 ore in più (12 settimane, ultima lezione il 20 dicembre).

La prova d'esame verrà differenziata. Propedeuticità obbligatoria: economia e gestione delle imprese

Per ambedue i corsi (6 e 9 crediti) il testo da acquistare è Franco Isotta, La Progettazione Organizzativa, CEDAM, Padova, 2011

Per il corso da 9 crediti verrà distribuito altro materiale da preparare per superare l'esame

Obiettivi comuni (6 e 9 cfu)

Il corso Organizzazione Aziendale intende fornire agli studenti le conoscenze e i “fondamentali” per l’analisi e la comprensione delle principali problematiche organizzative che caratterizzano le imprese ed un ampio ventaglio di strumenti utili per la loro risoluzione. In particolare, l’approfondimento delle tematiche relative alla progettazione organizzativa consente di esaminare le caratteristiche del processo di costruzione e di implementazione dell’assetto organizzativo a livello *micro*, *meso* e *macro* aziendale, sino ad arrivare ai modelli reticolari che collegano l’impresa focale ad altre organizzazioni presenti nel suo ambiente di riferimento. Tale processo aiuta a comprendere le variabili (o leve) fondamentali dell’organizzazione, sulle quali la direzione aziendale può agire per il miglioramento delle *performance* ed il conseguimento di posizioni di vantaggio competitivo sui concorrenti. Inoltre, l’analisi delle relazioni e delle interdipendenze che caratterizzano le suddette variabili permette di ottenere una visione sistemica dei complessi collegamenti tra organizzazione, strategia ed ambiente.

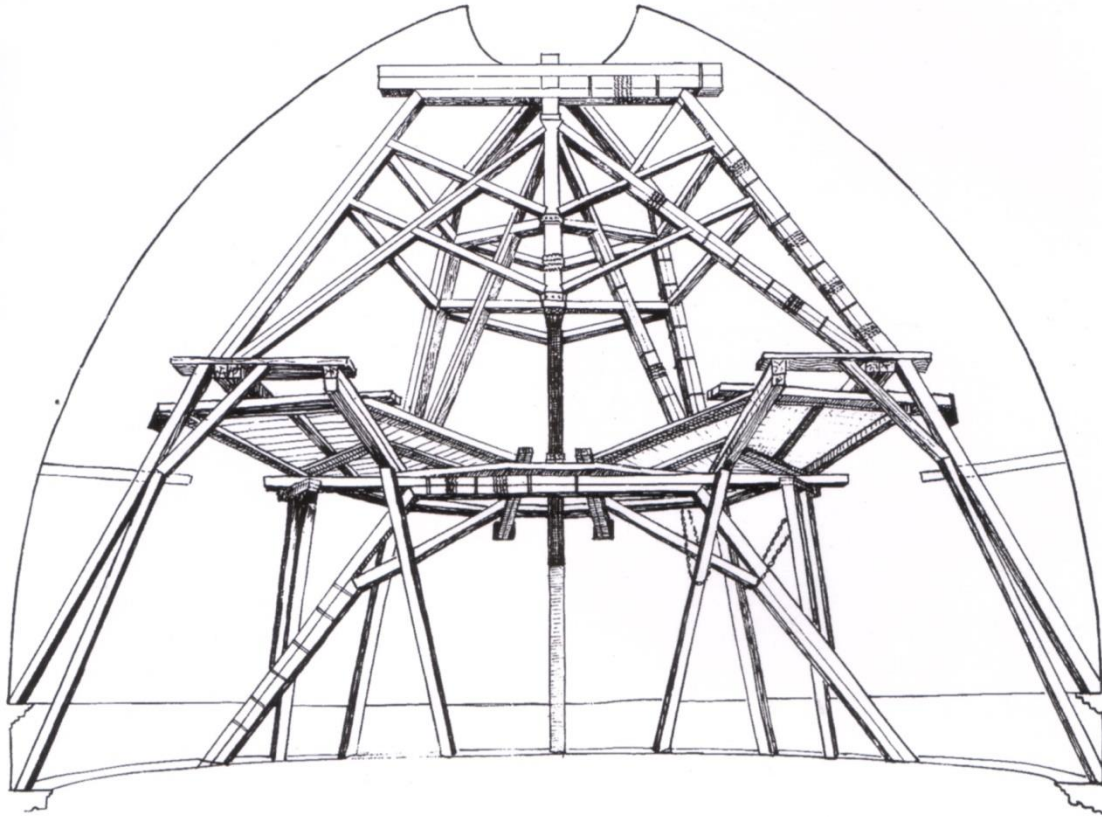
Obiettivi aggiuntivi (9 cfu)

Approfondimento di quattro tematiche relative al comportamento organizzativo:

- le conoscenze e il processo decisionale;
- le competenze e la motivazione nella formazione del contributo lavorativo;
- la comunicazione e il processo decisionale nei gruppi di lavoro;
- la negoziazione

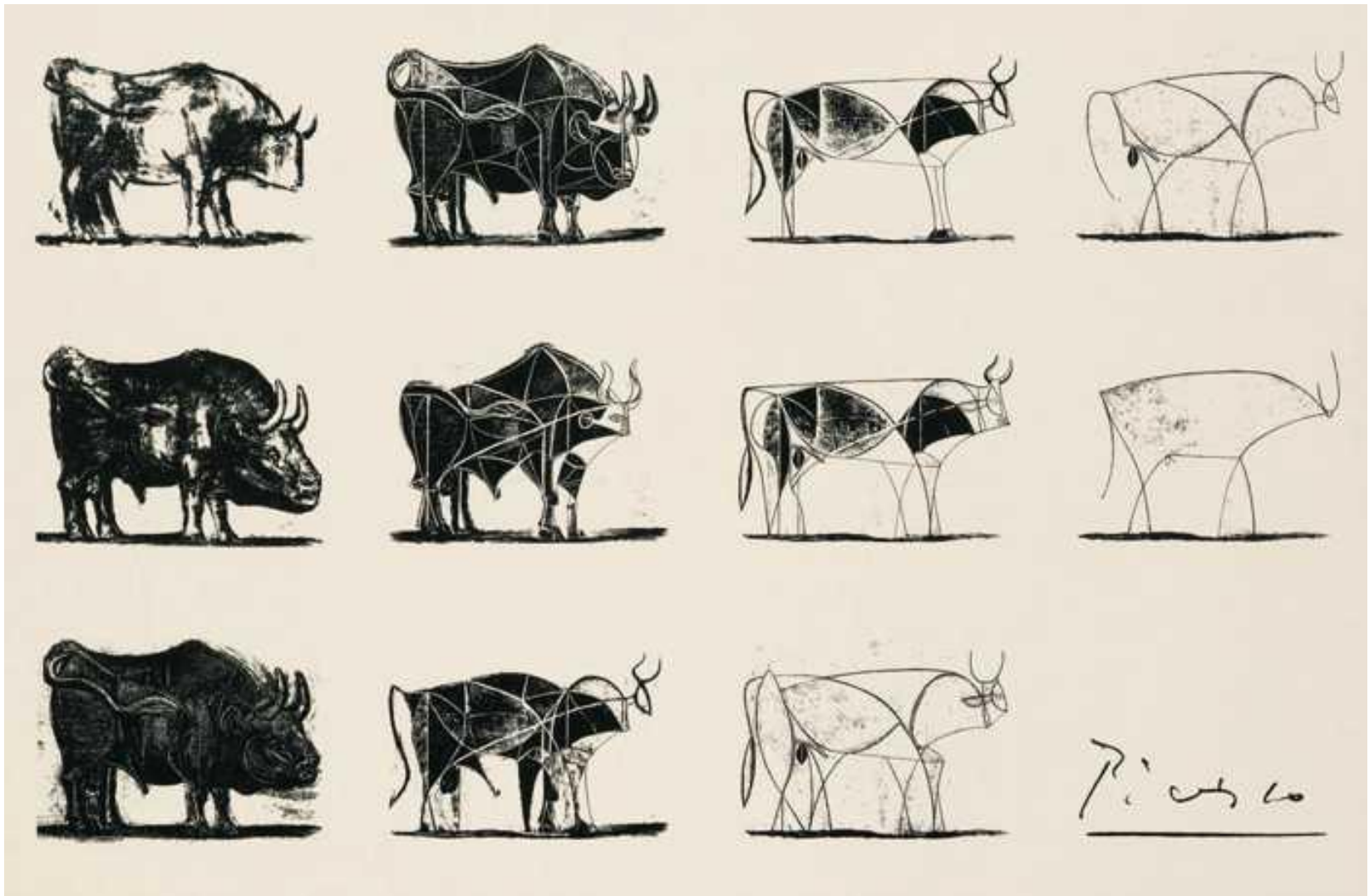
La progettazione organizzativa: inquadramento

Progettare e realizzare



[La cupola del Brunelleschi](#)

Processo di astrazione >>> progettazione



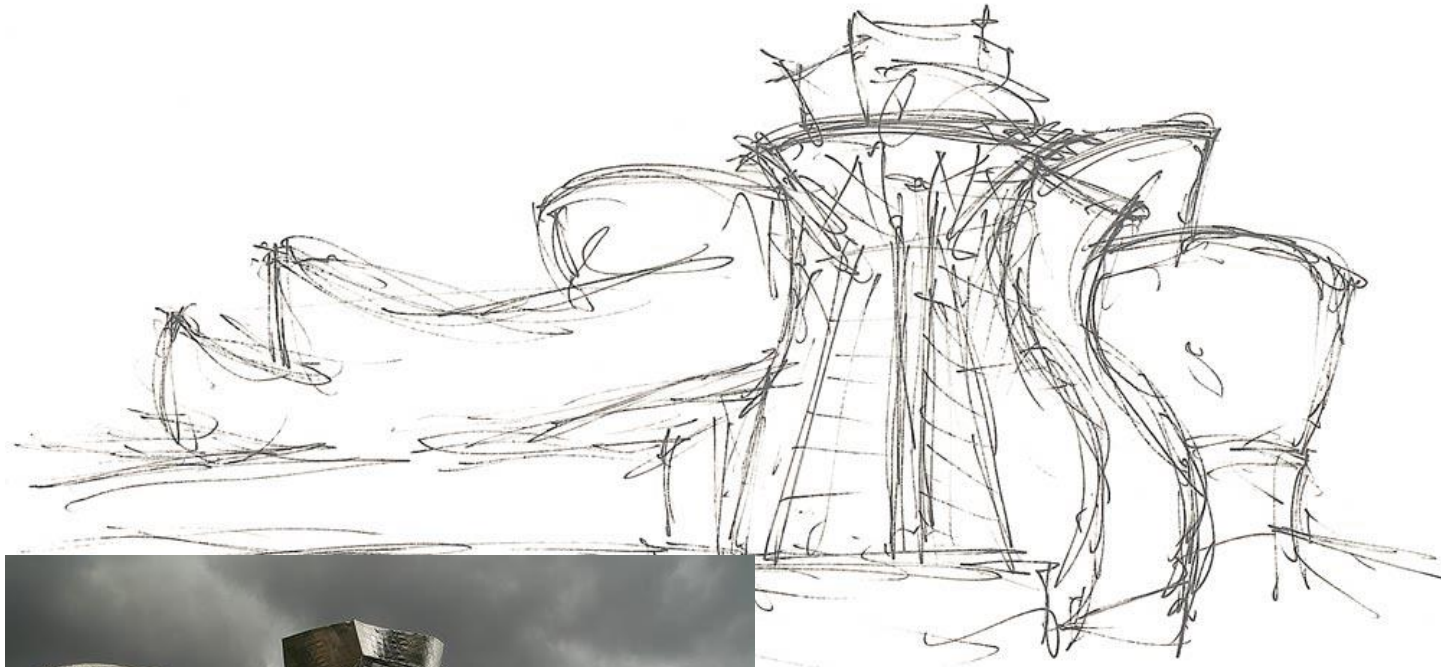
Processo di astrazione



Ma, nel processo di astrazione, cosa si perde?



Percorso inverso: realizzazione



<http://arch1390benjaminkowles.blogspot.com/2010/09/a2-case-study-frank-gehry-guggenheim.html>

L'importanza delle organizzazioni

Fine 2016 – approx.
23,5 mio occupati,
20 mio settore
privato, 3,5 mio
settore pubblico



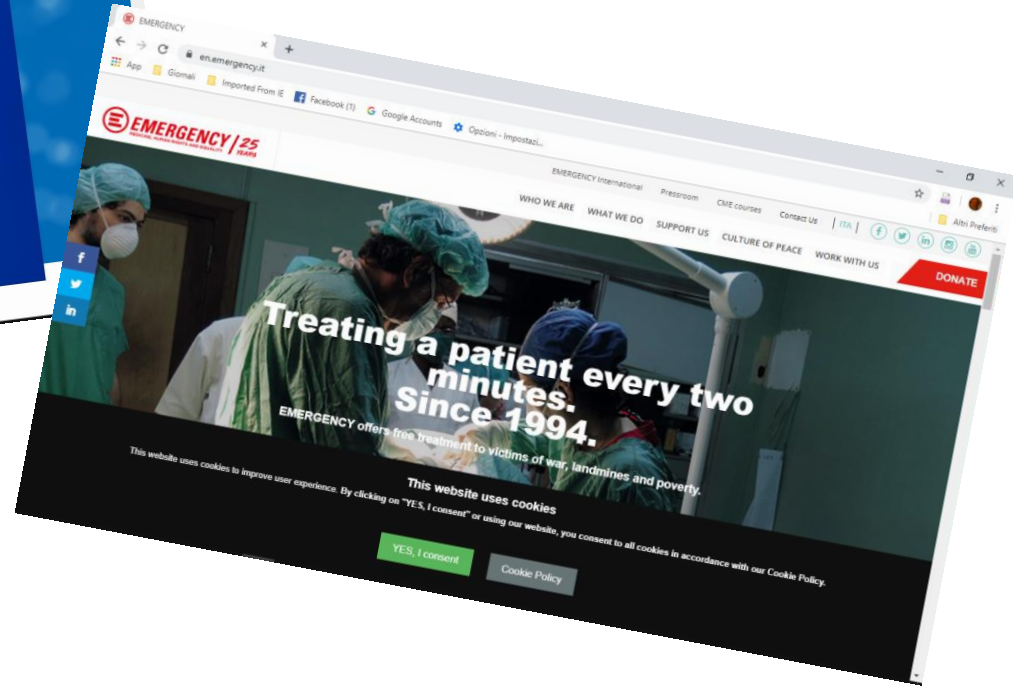
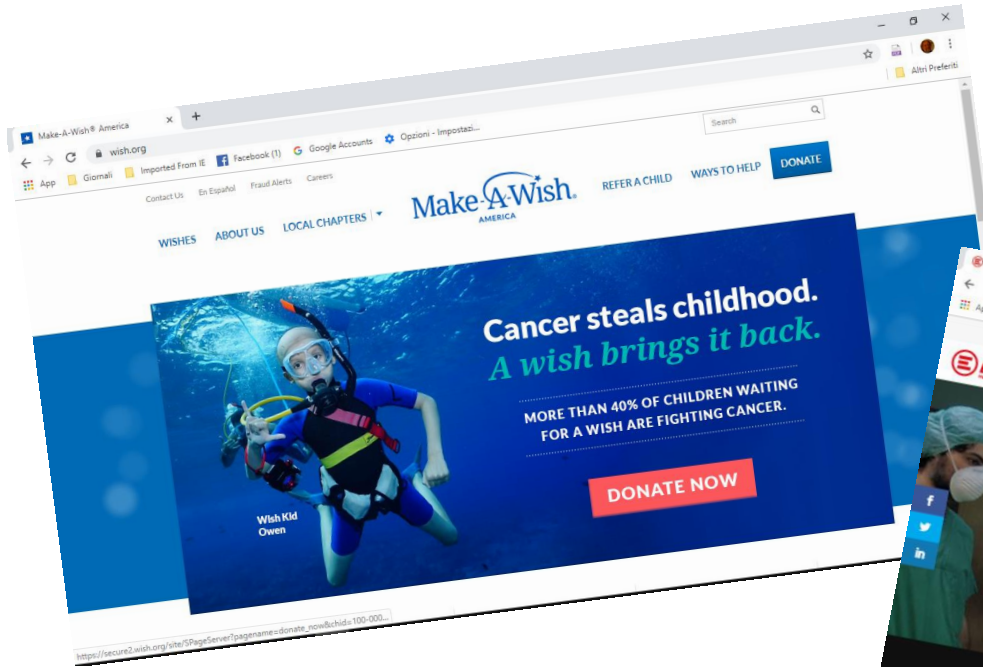
Dimensioni d'impresa

IMPRESE E ADDETTI PER CLASSE DI ADDETTI E SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA. Anno 2009, valori assoluti

CLASSI DI ADDETTI (a)	ATTIVITÀ ECONOMICHE (b)								Totale	
	Industria in senso stretto		Costruzioni		Commercio, trasporti e alberghi		Altri servizi		Imprese	Addetti
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti		
1	146.515	147.663	342.363	344.555	832.442	835.231	1.273.378	1.272.645	2.594.698	2.600.095
2-9	223.603	896.201	249.165	872.798	708.281	2.361.705	465.818	1.445.956	1.646.867	5.576.659
10-19	48.208	644.795	23.405	301.821	49.594	641.398	25.032	327.889	146.239	1.915.901
20-49	23.232	699.265	6.847	197.468	15.842	465.387	10.832	328.260	56.753	1.690.380
50-249	9.937	966.871	1.518	132.154	5.275	504.900	5.743	575.300	22.473	2.179.225
250 e più	1.490	1.107.764	84	54.212	916	1.078.172	1.228	1.308.579	3.718	3.548.727
Totale	452.985	4.462.559	623.382	1.903.007	1.612.350	5.886.793	1.782.031	5.258.628	4.470.748	17.510.988

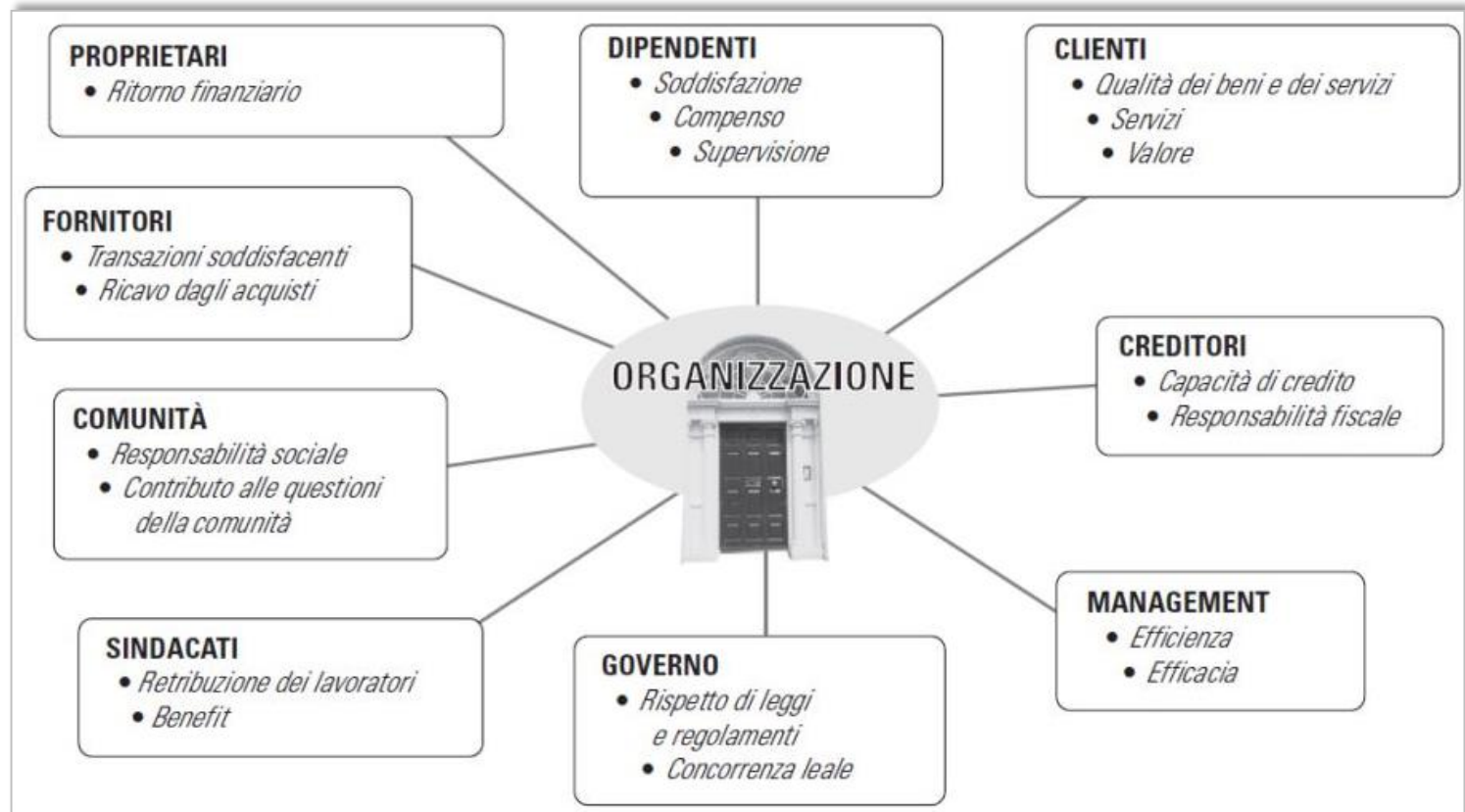
Fonte: Istat, Archivio Statistico delle Imprese Attive

Not for profit



Gli stakeholder

Gli stakeholder sono quei gruppi di soggetti che hanno **interessi e aspettative differenti** nei confronti della performance dell'organizzazione



Le sfide organizzative attuali

- **Globalizzazione:** collocare le diverse parti di un'organizzazione ovunque sia più conveniente
- **Competizione:** crescente complessità e competitività ambientale
- **Etica ed ecocompatibilità** rispetto di standard etici più stringenti e attenzione alla protezione dell'ambiente
- **Rapidità di risposta** a cambiamenti ambientali, crisi organizzative e modificazioni delle aspettative dei clienti
- **Social business e Big Data:** utilizzo delle tecnologie social per facilitare interazione, comunicazione e collaborazione e analisi dei grandi volumi di dati generati



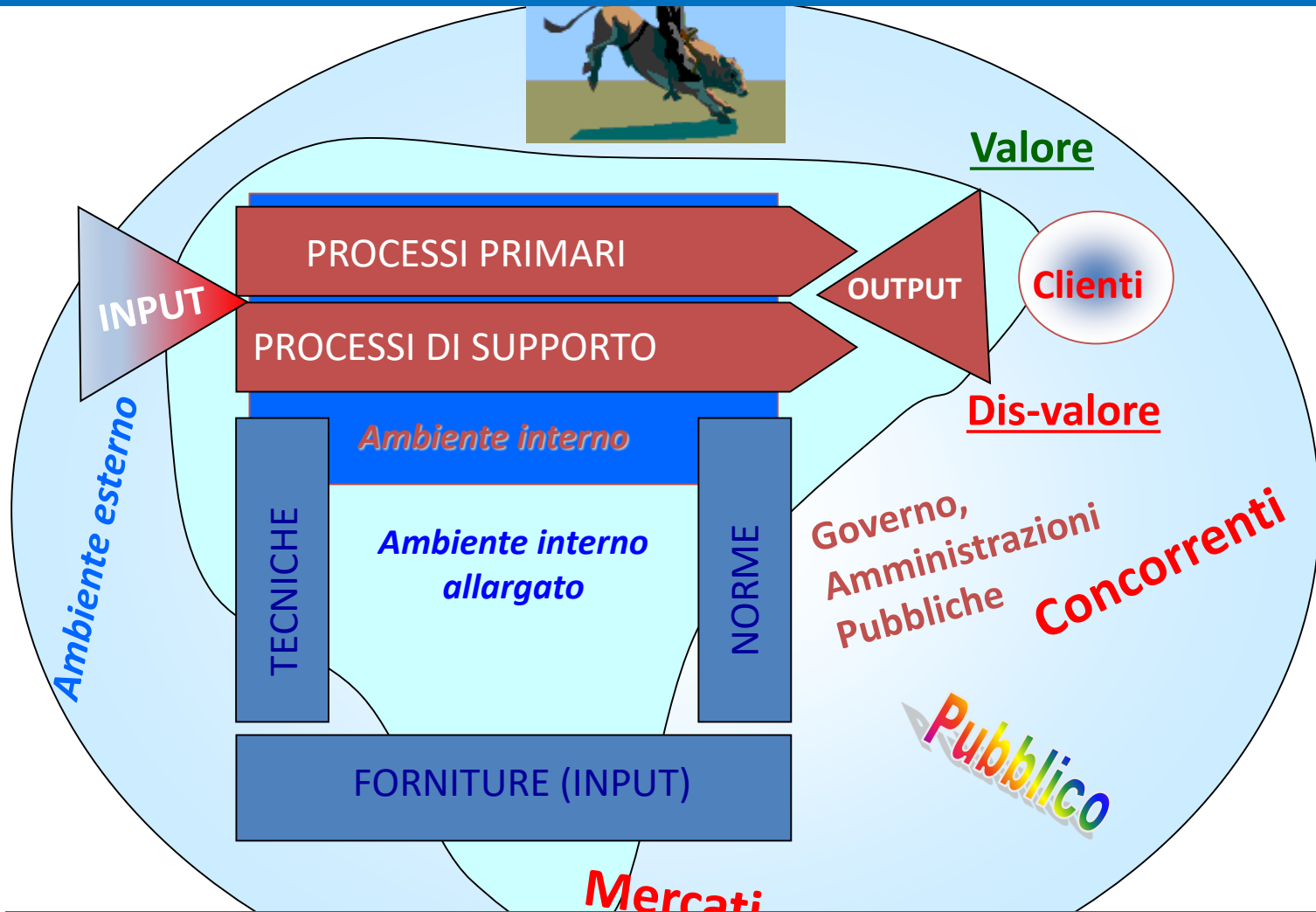
ABB - Asean Brown Boveri per Ford

Mercedes-Benz

LUISS EnLabs
(tesi coworking Soro)

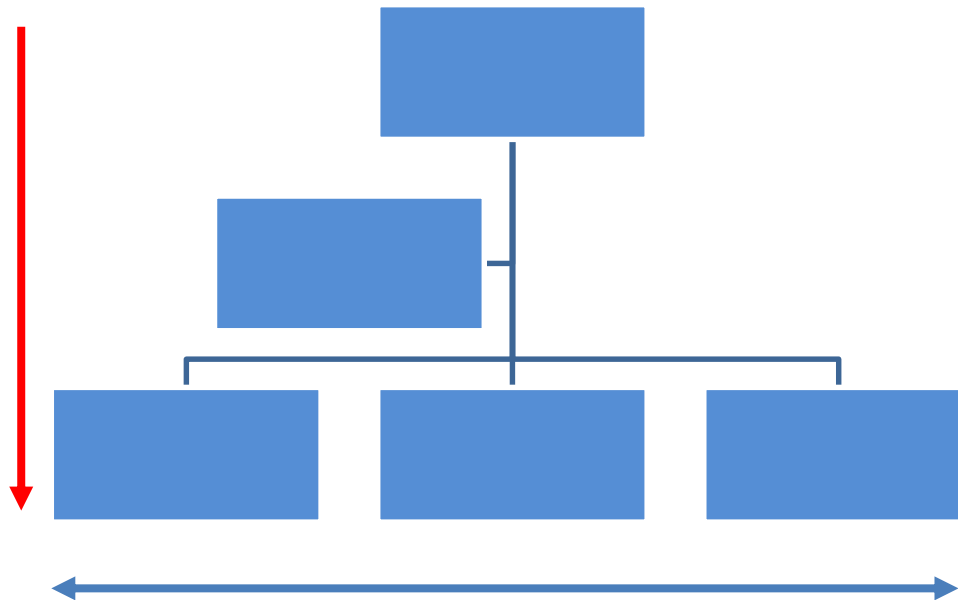


IL PROBLEMA ORGANIZZATIVO: DIVISIONE DEL LAVORO E COORDINAMENTO



IN GENERALE: IL RAPPORTO
DELLA PARTE COL TUTTO

IL PROBLEMA ORGANIZZATIVO: DIVISIONE DEL LAVORO E COORDINAMENTO



**IN GENERALE: IL RAPPORTO
DELLA PARTE COL TUTTO**

Definizioni di organizzazione

TAB. 1.1. - Alcune definizioni di organizzazione

“L’organizzazione è un’unità sociale consapevolmente coordinata, composta da due o più persone, che funziona su basi relativamente continue per raggiungere un obiettivo o un set di obiettivi comune. In base a questa definizione, sono organizzazioni le imprese industriali e di servizi, così come lo sono le scuole, gli ospedali, le chiese, le unità militari, i negozi al dettaglio, i dipartimenti di polizia, le agenzie locali, dello stato e del governo federale” [Robbins 1993].

“Le organizzazioni sono gruppi di due o più persone che collaborano e coordinano le loro attività in maniera sistemica per raggiungere degli obiettivi. Le chiese, i gruppi sportivi e sociali, le imprese sono tipi di organizzazioni” [Nahavandi e Malekzadeh 1999].

“L’organizzazione è un aggregato di persone che lavorano insieme per raggiungere obiettivi individuali e organizzativi.. Le forze di polizia, per esempio, vengono costituite con l’obiettivo di garantire ai cittadini rispettosi della legge la sicurezza e ai loro ufficiali un lavoro sicuro e gratificante dal punto di vista economico” [George e Jones 1999].

“Le organizzazioni sono gruppi di persone che lavorano in maniera interdipendente per raggiungere degli scopi. Le organizzazioni non sono edifici o altre strutture fisiche. Piuttosto, le organizzazioni sono persone che lavorano insieme per raggiungere un set di obiettivi. I membri dell’organizzazione seguono determinati percorsi di interazione, il che significa che essi si aspettano l’un l’altro di completare determinati tasks in modo coordinato, in modo appunto organizzato” [McShane e Von Glinow 2000].

Definizioni di organizzazione (2)

“Le organizzazioni si formano intorno a task troppo vasti per essere svolti da singole persone” [Hatch 2009].

“È presente un'organizzazione se le attività sono configurate e coordinate in modo non casuale, cioè sono regolate da qualche forma di organizzazione. Si parlerà, quindi, di attività organizzate o di sistemi di attività o azione organizzata” [Grandori 1995].

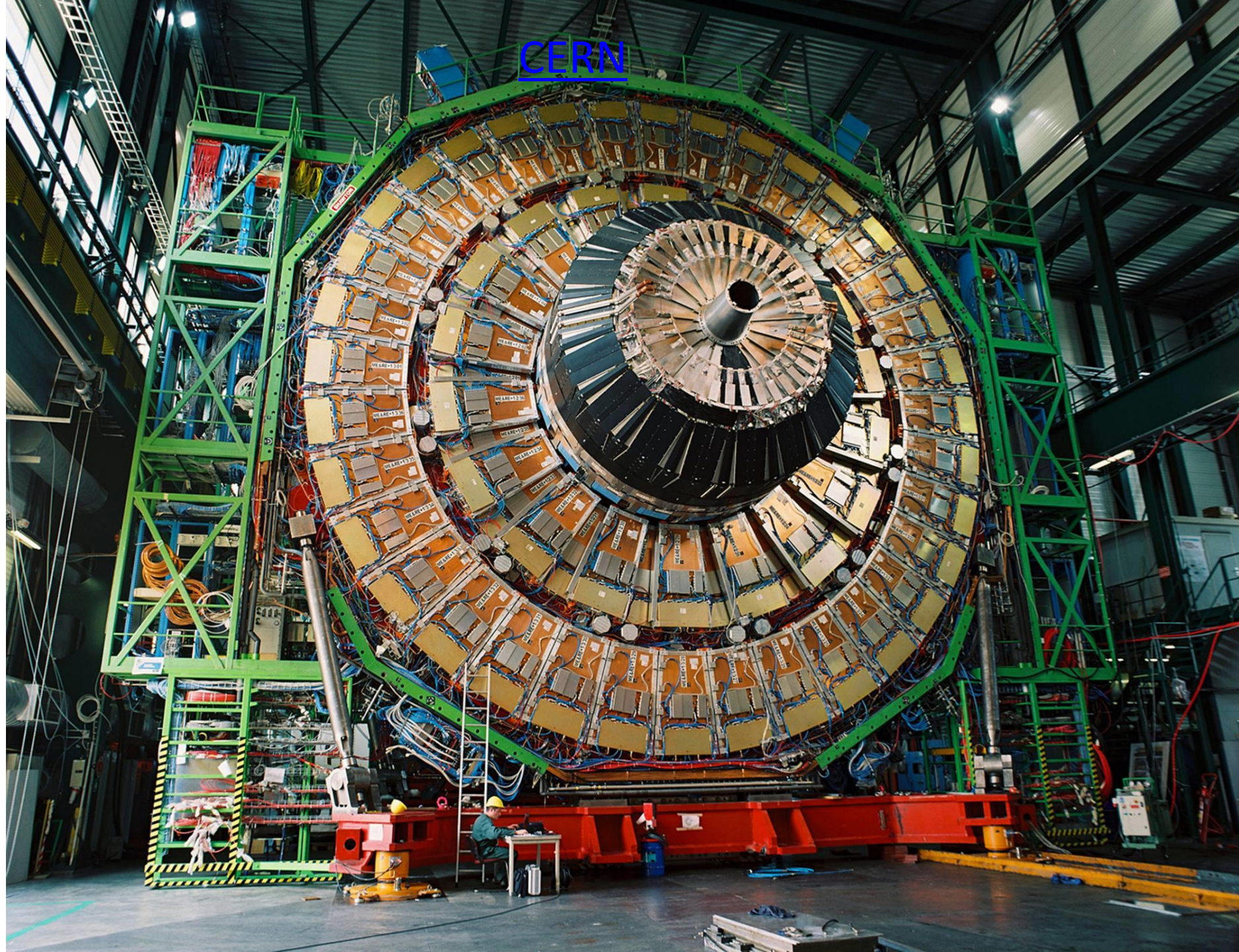
“...di fatto, organizzarsi significa cercare il modo per svolgere un'attività risparmiando tempo, non commettendo errori, non sovrapponendosi con il lavoro degli altri, realizzando proprio ciò che si è convenuto con i propri colleghi e superiori. Dunque, essere ben organizzati significa essere efficaci, efficienti e, inoltre, essere soddisfatti, di quello che si sta realizzando” [Mercurio e Testa 2000].

“Organizzare significa mettere insieme azioni interdipendenti entro sequenze sensate che generano risultati sensati” [Weick 1993].

“... La progettazione organizzativa è soprattutto ricerca di ordine...” [Turati 1998].

“Organizzazione significa la ricerca di ordine e di sistematicità... Il problema organizzativo consiste nella ricerca delle modalità di coordinamento di attività specializzate sulla base della divisione del lavoro” [Costa 1996].

CERN



Una definizione di organizzazione

«Qui l'organizzazione viene riferita alla regolazione dei sistemi di attività interdipendenti rispetto ad un risultato e viene intesa come *carattere o attributo del sistema*. In particolare, si sostiene che un sistema di attività è organizzato quando risulta ordinato e coordinato in maniera tale da garantire il suo corretto funzionamento.» (p. 3)

L'organizzazione è la qualità delle attività, o dei sistemi di attività, di un'azienda; queste attività si dicono organizzate se sono ordinate e controllate ovvero se:

- sono rivolte ad una certa finalità e rispecchiano la medesima finalità;
- non sprecano risorse;
- sono accettate dalle persone che vi prendono parte.

Una definizione di progettazione organizzativa

«La progettazione organizzativa (*organization design*) riguarda questa proprietà di ordine o di controllo e comprende due aspetti o significati:

- la soluzione o l'assetto organizzativo che riguarda le scelte e la combinazione di scelte relative alla divisione del lavoro e al coordinamento;
- il processo che porta alla individuazione e implementazione dell'assetto o della soluzione organizzativa.» (p. 4)

Difficoltà: le variabili e le leve da gestire sono molte

Importanza: vantaggio competitivo, creazione di valore, competenze

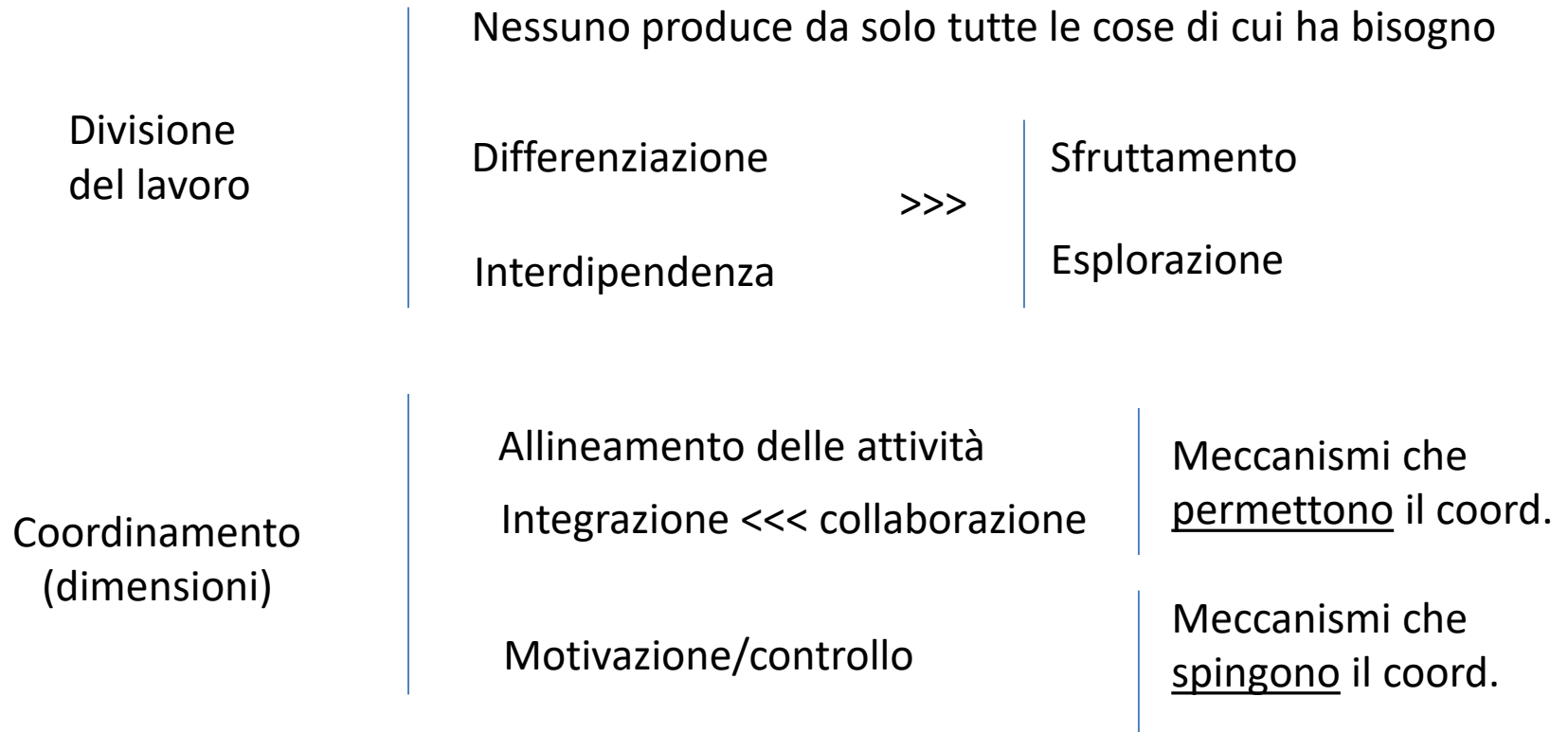
Ruolo del management: strategia, top-management <<>> tecnici orga

Soluzioni organizzative (*organization*) <<>> capacità di organizzare (*organizing*)

Divisione del lavoro e coordinamento

«La progettazione organizzativa implica la soluzione di due problemi:

- come suddividere il task che un'azienda deve svolgere (*la divisione del lavoro*);
- come collegare questi sub-task in modo che sia possibile conseguire in modo efficace ed efficiente gli obiettivi dell'azienda (*il coordinamento*).» (p. 5)



TAB. 1.3. - Le differenze di orientamento: un esempio

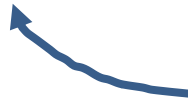
Direzioni	Punto di vista delle singole direzioni	Punto di vista della direzione marketing
Ricerca e Sviluppo	Ricerca di base Qualità intrinseca Caratteristiche funzionali	Ricerca applicata Qualità percepita Caratteristiche utili per la vendita
Progettazione	Lunghi tempi di progettazione Pochi modelli Componenti standard	Brevi tempi di progettazione Molti modelli Componenti "ad hoc"
Acquisti	Linea di prodotti limitata Parti standardizzate Prezzi dei materiali Lotti di acquisto economici Acquisti ad intervalli poco frequenti	Linea di prodotto ampia Parti non standardizzate Qualità dei materiali Lotti di acquisto tali da evitare le rotture di stock Acquisti effettuati in base alle esigenze della clientela
Produzione	Programmi di produzione predisposti con notevole anticipo Cicli di produzione lunghi con pochi modelli Nessuna modifica dei modelli Ordini standard Semplicità produttiva Controllo di qualità semplice	Programmi di produzione predisposti con con anticipo minimo Cicli di produzione brevi con molti modelli Frequenti modifiche dei modelli Ordini "ad hoc" Caratteristiche estetiche Controllo di qualità rigoroso
Magazzino	Prodotti a rapido rigiro, linea di prodotti limitata Livelli di scorta economici	Linea di prodotti ampia Livelli di scorta elevati
Finanza	Criteri di spesa rigidamente razionali Budget rigidi con intervalli di controllo frequenti Politica dei prezzi tale da coprire i costi	Criteri di spesa fondati sull'intuizione Budget flessibili per far fronte ai cambiamenti di mercato Politica dei prezzi tale da favorire lo sviluppo del mercato
Contabilità	Condizioni standard Poche informazioni	Condizioni flessibili Molte informazioni
Credito	Informazioni complete sulla solvibilità della clientela Limitato livello di rischio Condizioni di credito rigide Procedure di riscossione rigide	Verifica minima della capacità di credito Medio livello di rischio Condizioni di credito favorevoli Procedure di riscossione elastiche

Fonte: Kotler e Armstrong [1991] (nostra traduzione)

Efficacia

DEF.: «L'efficacia esprime il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi e quindi la capacità di ottenere i risultati previsti» (p.10)

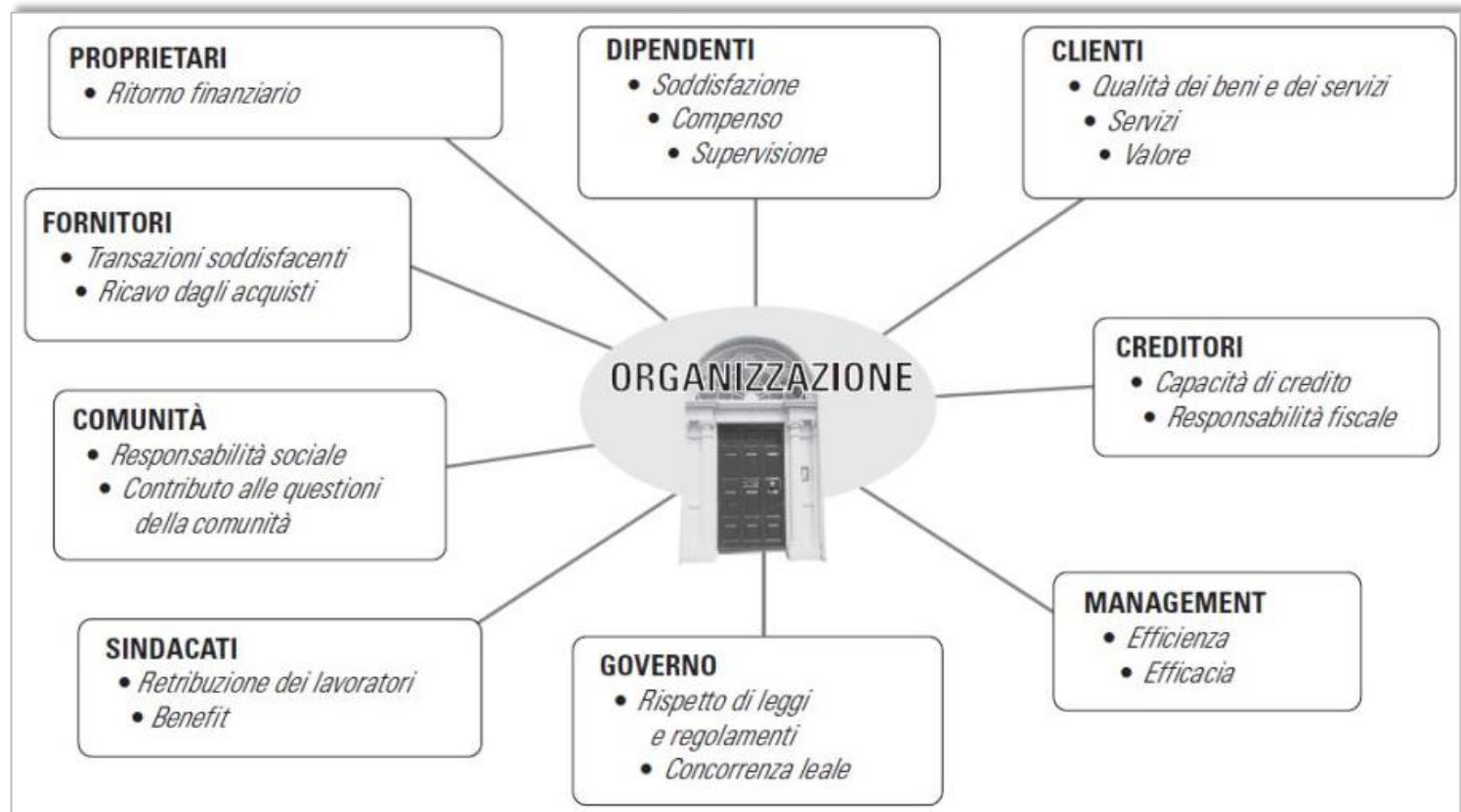
Obiettivi molteplici <<< stakeholders



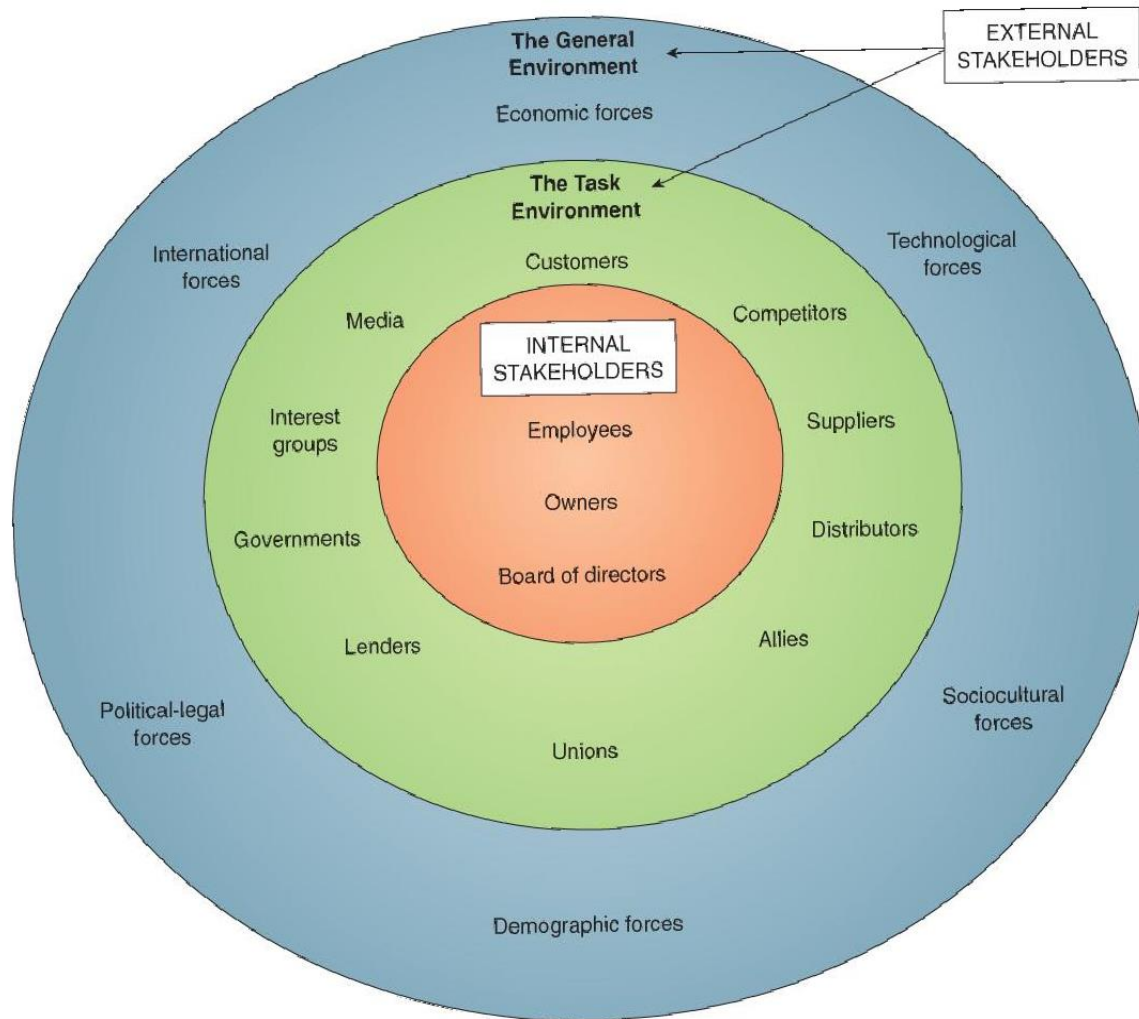
Priorità diverse

Gli stakeholder

Gli stakeholder sono quei gruppi di soggetti che hanno **interessi e aspettative differenti** nei confronti della performance dell'organizzazione



The Organization's Environment & Stakeholders



Efficienza

DEF.: «L'efficienza riguarda le risorse scarse impiegate per il conseguimento dei risultati ovvero il risparmio di risorse nell'ottenimento dei prodotti e dei servizi» (p.10)

Efficienza produttiva (costi di produzione)

Efficienza transazionale (costi di regolazione)

TAB. 1.4. – I costi di transazione dell'organizzazione interna

I costi decisionali

- Tempi e costi di trasmissione delle informazioni fra le diverse unità organizzative
- Grado di utilità delle informazioni e percentuale di utilizzazione
- Tempi e costi dei processi decisionali congiunti
- Entità degli squilibri non programmati fra posizione del decisore e contenuti della decisione
- Numerosità e impatto dei punti non programmati di accumulo di informazioni rilevanti

I costi distributivi

- Tempi e costi del processo di definizione degli obiettivi
- Inadeguatezza, reale e percepita, del rapporto risorse assegnate/obiettivi a livello di unità organizzative
- Numerosità e impatto dei problemi di imputazione dei costi o dei risultati conseguiti alle singole unità
- Esistenza di tensioni fra gli obiettivi di redditività del capitale proprio investito e quelli di sviluppo e crescita dell'impresa
- Costi del lavoro e livello della conflittualità sindacale
- Tensioni relative al sistema di ricompense con riguardo ai quadri direttivi

I costi di cambiamento

- Costi legati alla tutela del lavoro dipendente in caso di cessazione dell'attività
- Costi legati all'innalzamento della conflittualità interna
- Costi di riconversione del personale e di sostituzione degli impianti specializzati non più utili
- Costi determinati dalla reazione degli individui e degli istituti che costituiscono l'ambiente transazionale dell'impresa
- Costi di progettazione e di implementazione del nuovo assetto organizzativo

Equità

DEF.: «L'equità misura il grado di soddisfazione degli attori coinvolti e richiama criteri di equità o giustizia organizzativa.» (p.11)

Giustizia distributiva. Ha a che fare con l'allocazione dei risultati/ricompense che alcuni ottengono e altri no: riguarda 'che cosa spetta a chi'

Giustizia procedurale. Riguarda il 'come': (i) le politiche e le procedure per allocare le ricompense; (ii) informazioni, spiegazioni, dignità

Campo dell'azione organizzativa (estensione)

A livello strategico:

- scelta del dominio (es. gamma prodotti, servizi, tech)
- definizione dell'ambiente rilevante

Scelta del controllo sulle attività:

- diretto
- indiretto
- relazioni di mercato

Relazioni interne

Relazioni esterne

Nota: confini legali \neq confini manageriali

Concorrenti >>> scelta del posizionamento verticale (integrazione verticale) e orizzontale (grado di diversificazione, strategia competitiva)

Campo dell'azione organizzativa (posizionamento verticale)

Come ci si pone rispetto a clienti e fornitori

Concetto di filiera produttiva: flusso produttivi che inizia con i materiali grezzi, attraversa diverse fasi (semilavorati, assemblaggio) e finisce con il prodotto finito e la vendita al cliente finale.

«A livello di singola impresa si fa riferimento alla *supply chain* - insieme delle imprese della filiera che sono collegate all'impresa focale da rapporti diretti e indiretti di scambio: rapporti di fornitura a monte e di distribuzione a valle. (p. 14)

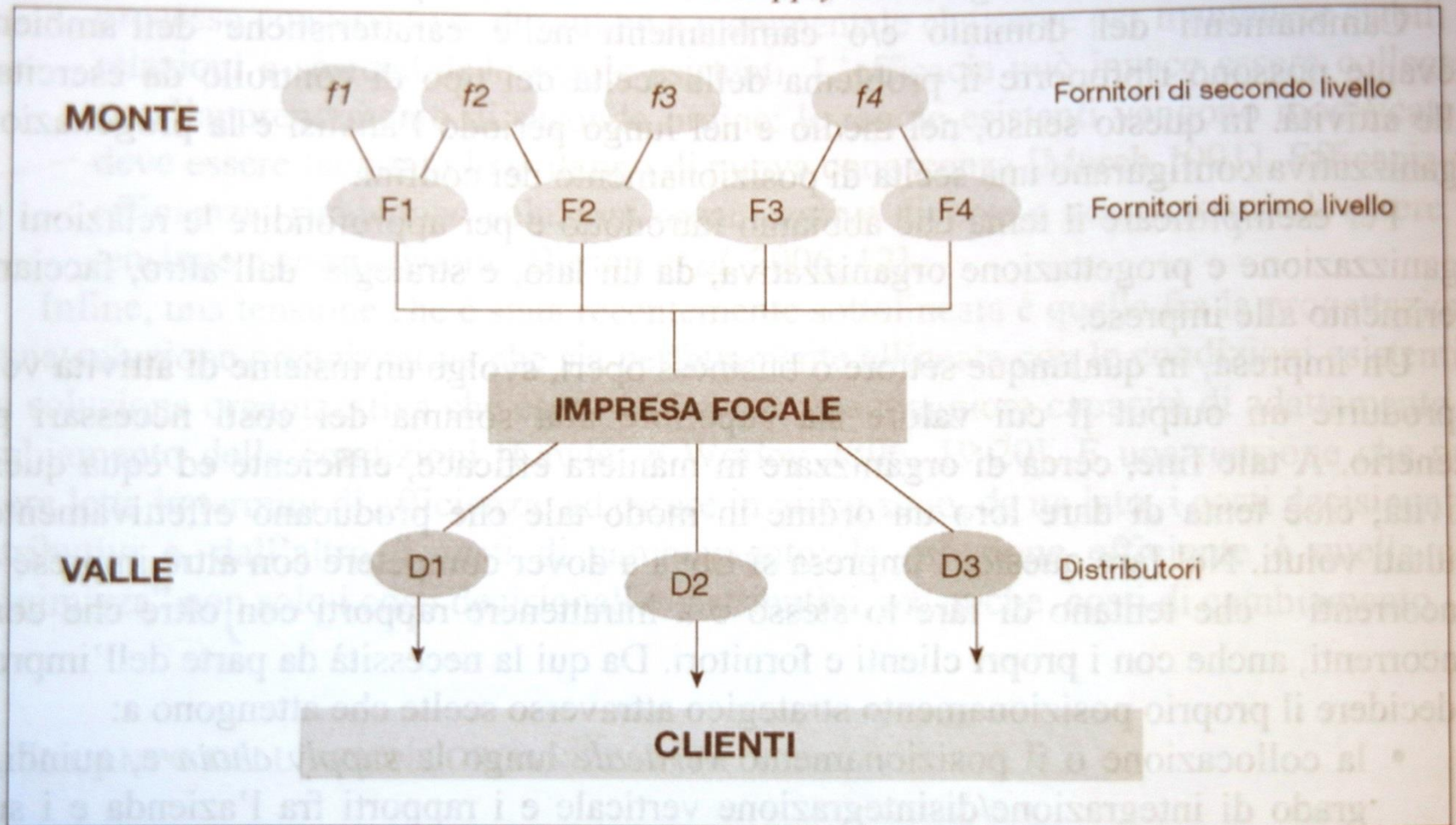
Integrazione verticale totale: tutte le fasi sono effettuate all'interno

Integrazione verticale completa: gli input principali, per quantità o valore, vengono prodotti all'interno e il prodotto finito commercializzato al dettaglio (es. Luxottica)

Integrazione verticale parziale: parte degli input comprati e altri prodotti; output in parte collocato sul mercato e in parte trasformato ulteriormente (es. Benetton)

Quasi-integrazione
(controllo economico)
Franchising

FIG. 1.1. – La *supply chain*



Campo dell'azione organizzativa (posizionamento orizzontale)

Come ci si pone rispetto ai concorrenti

Strategie di diversificazione. Aggiunta di una o più linee di prodotto. Ad esempio fa leva su economie di raggio d'azione (o di scopo). Es. albergo con centro congressi

Strategia di leadership di costo. Standardizzazione, economia di scala.

Strategia di differenziazione. Produrre beni o servizi, ad un costo accettabile, che i clienti percepiscono essere differenti rispetto a quelli della concorrenza per alcuni aspetti importanti per loro e per i quali sono disposti a pagare di più. Es. Apple, Puma

Coopetition: convivenza di cooperazione e competizione.
Es. Distretti industriali

SYSTEMS MANUFACTURING AND CONSUMER COMPUTING

COMM. SERVICES AND EQUIP. (INCL. WIRELESS)

SYSTEMS INTEGRATION AND WEB SERVICES

E-COMMERCE AND MEDIA

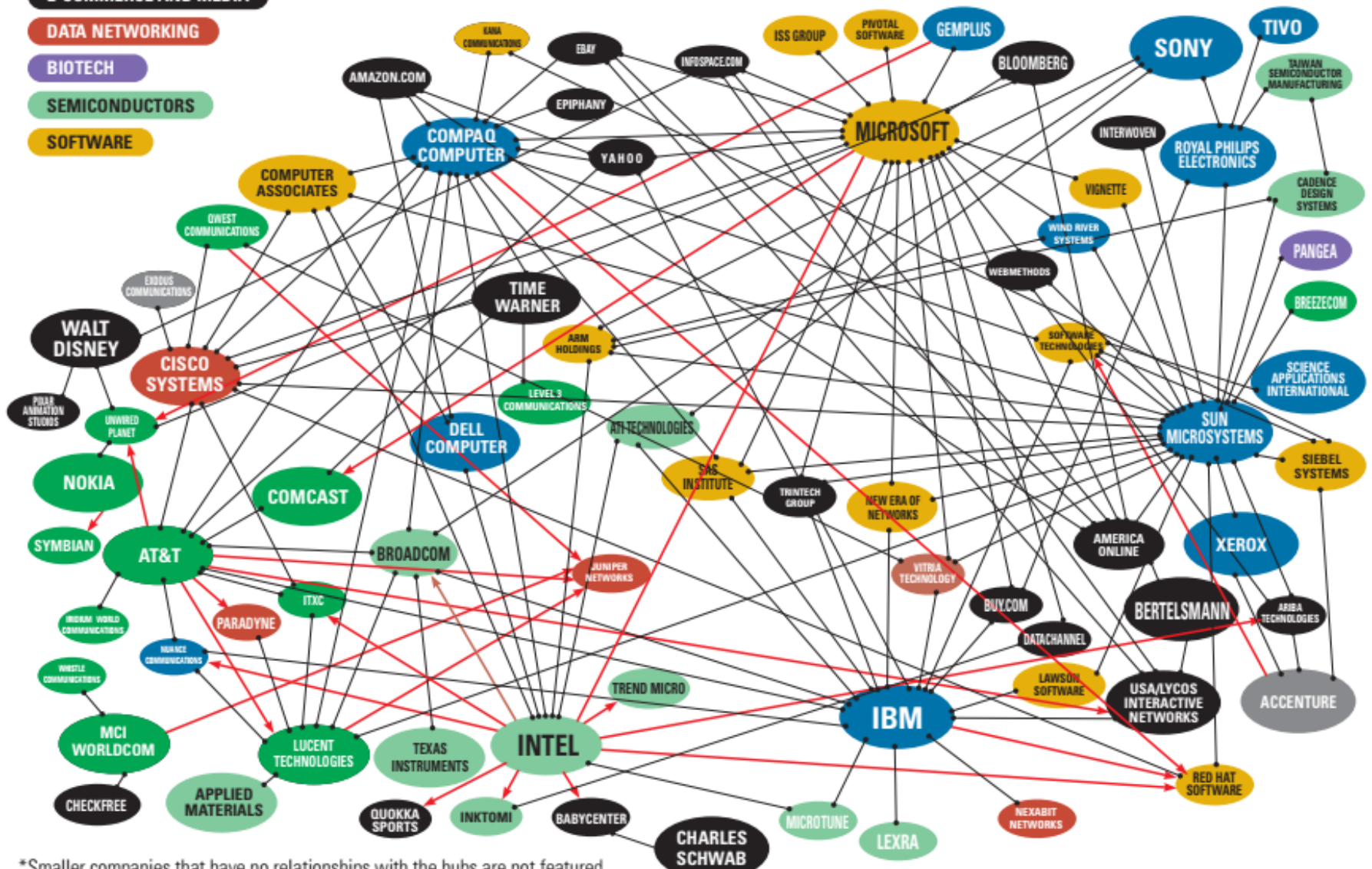
DATA NETWORKING

BIOTECH

SEMICONDUCTORS

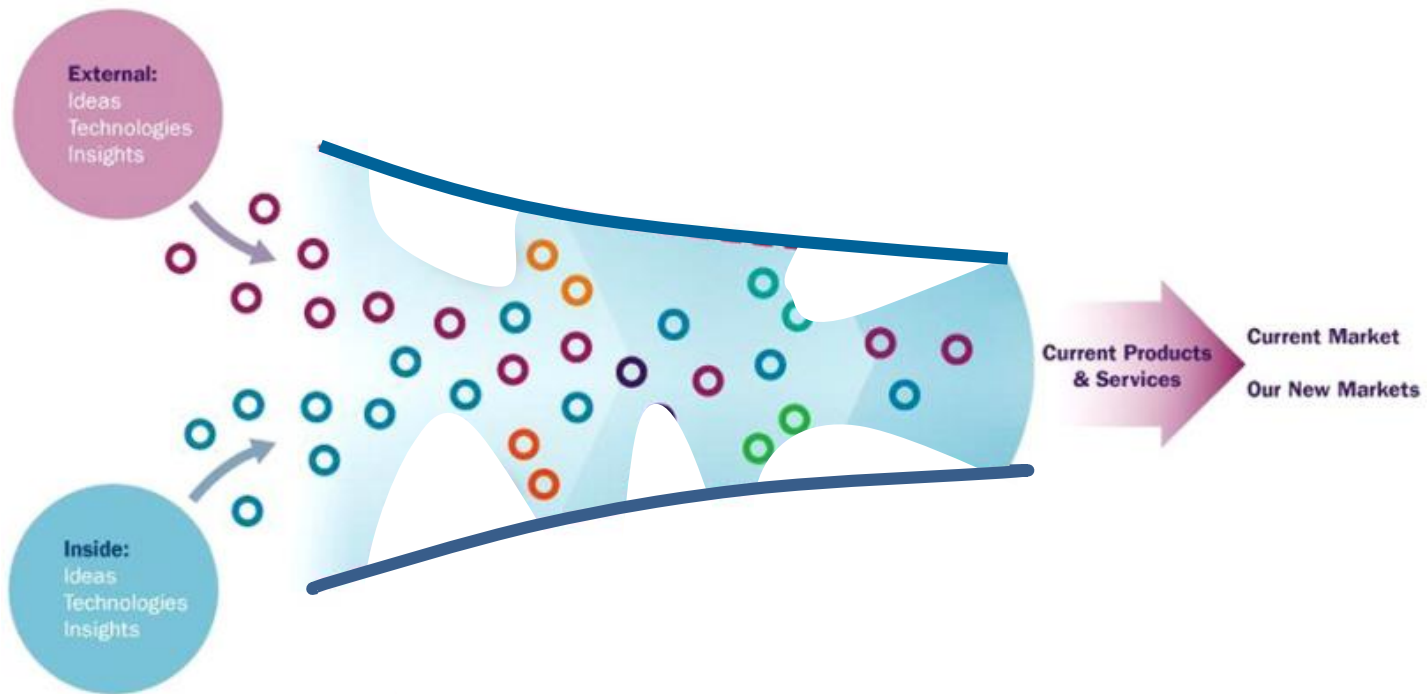
SOFTWARE

The largest companies (those with more than 10,000 employees) are, not surprisingly, the hubs of the digital universe: they tend to have the most strategic partnerships (black lines) and investments (red lines).*



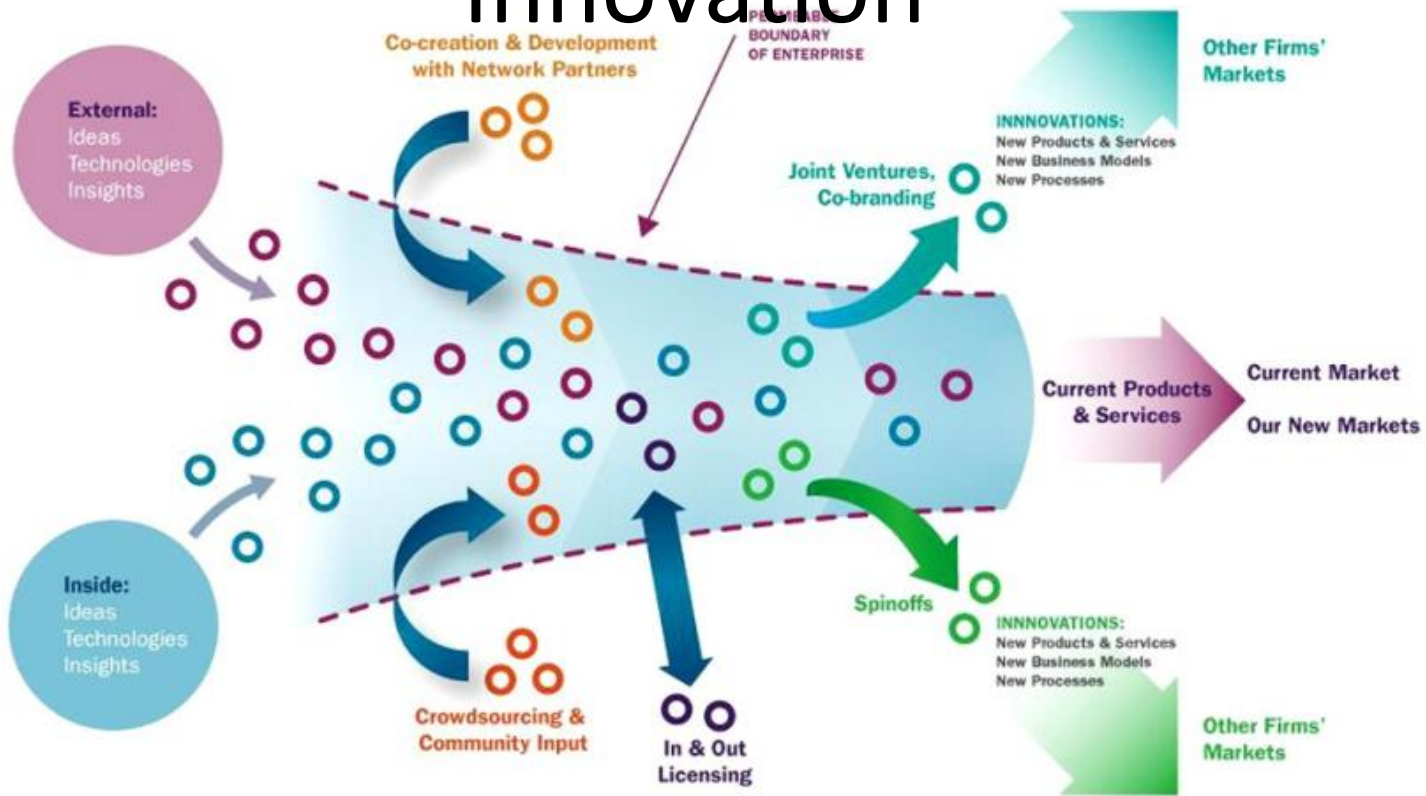
*Smaller companies that have no relationships with the hubs are not featured

Innovation process*



* Disegno modificato, H. Chesbrough 2006, *Open Innovation*, interpretato da P. Dandonoli, in *Globalization and Health* 2013, 9:41

Networked Open Innovation*



*H. Chesbrough 2006, *Open Innovation*, interpretato da P. Dandonoli, in *Globalization and Health* 2013, 9:41

Campo dell'azione organizzativa (posizionamento e organizzazione)

Vi sono numerosi collegamenti tra il posizionamento dei confini (verticali e orizzontali) e organizzazione. La questione riguarda il rapporto tra strategia e organizzazione.

La questione è quella del *fit* (coerenza) tra strategia e assetto organizzativo interno.

L'organizzazione segue la strategia

I tempi necessari per cambiare strategia e organizzazione sono diversi

La strategia segue l'organizzazione

Concezioni di confine.

Quale che sia l'ottica, orga e progettazione orga sono fondamentali

Concezione fondata su efficienza:
confine minimizza costi di transazione

Concezione fondata su risorse: confine deve valorizzare le risorse (tangibili e non) per il vantaggio competitivo

Caratteristiche della progettazione organizzativa (1/4)

La progettazione organizzativa è un processo

La progettazione organizzativa è un processo finalizzato (attività per garantire le capacità dell'azienda nella realizzazione dei suoi obiettivi)

La progettazione organizzativa è un processo finalizzato che si svolge in condizioni di razionalità limitata (non razionalità assoluta o oggettiva)

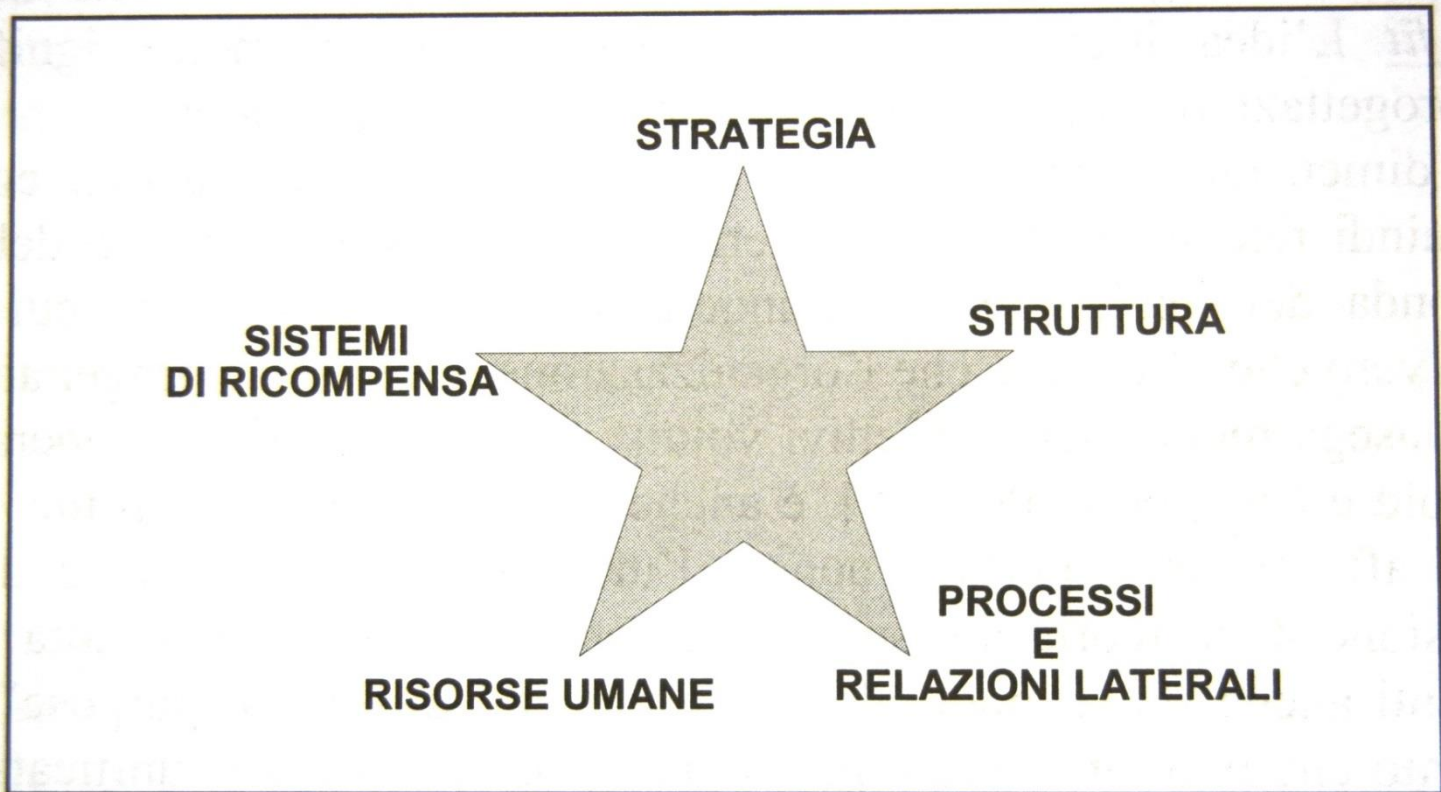
TAB. 1.6. - La razionalità oggettiva e la razionalità limitata: un confronto

Razionalità limitata
La conoscenza delle alternative di azione è incompleta
La conoscenza delle conseguenze delle azioni è frammentaria
Le informazioni sono costose
Le preferenze non sono perfettamente ordinabili e il loro variare nel tempo non è prevedibile
I decisori sono più di uno
La decisione avviene su base soddisfacente (livello di aspirazione)
La scelta è un processo sequenziale

Caratteristiche della progettazione organizzativa (2/4)

La progettazione organizzativa è un processo nel quale è molto importante la coerenza o il fit

FIG. 1.2. – Il modello della stella



Fonte: Galbraith *et al.* [2002] (nostra elaborazione)

Caratteristiche della progettazione organizzativa (3/4)

Nella progettazione organizzativa è anche importante il concetto di **complementarietà** (migliora un elemento >>> migliorano anche gli altri)

TAB. 1.7. – La produzione di massa e la produzione snella: due esempi di complementarità

Produzione di massa: catena di montaggio, parti intercambiabili, economie di scala	Produzione snella: flessibilità, economie di scala, d'azione, competenze core
Macchine specializzate	Macchine flessibili, bassi costi di set-up
Lotti produttivi elevati	Lotti produttivi bassi
Cambiamenti di prodotto poco frequenti	Miglioramenti di prodotto frequenti
Gamma di prodotti limitata	Gamma di prodotti ampia
Marketing di massa	Marketing relazionale
Lavoratori poco qualificati	Lavoratori molto qualificati
Mansioni parcellizzate	Iniziativa dei lavoratori
Competenze e coordinamento accentrati	Informazioni locali e auto-regolazione
Comunicazioni verticali	Comunicazioni orizzontali
Sviluppo dei prodotti sequenziale	Team di sviluppo interfunzionali
Ottimizzazione statica	Miglioramento continuo
Accento sui volumi	Accento sui costi e sulla qualità
Scorte elevate	Scorte basse
Gestione dell'offerta	Gestione della domanda
Produzione per il magazzino, comunicazioni limitate con i clienti	Produzione su commessa, comunicazioni ampie con i clienti
Rapporti di mercato con dipendenti e fornitori	Rapporti a lungo termine fondati sulla fiducia
Integrazione verticale	Affidamento su fornitori esterni

Fonte: Roberts [2004] (nostra traduzione)

Caratteristiche della progettazione organizzativa (4/4)

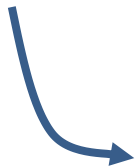
La progettazione organizzativa è un processo caratterizzato da equifinalità (caratteristica dei sistemi per cui lo stesso stato finale può essere raggiunto partendo da condizioni iniziali diverse)



Si evita il determinismo

Libertà (relativa) degli attori nel processo di progettazione

Nel processo di progettazione organizzativa la dimensione temporale è rilevante



La storia conta (*path dependence*): le decisioni prese in passato possono influenzare le alternative attuali di azione e di progettazione dell'organizzazione.

I livelli di progettazione organizzativa

A seconda del livello considerato cambia la natura del problema (l'oggetto della progettazione) e cambia anche l'unità di analisi.

TAB. 1.8. - I livelli di progettazione organizzativa

	Livello	Oggetto	Unità di analisi
Intra-organizzativo	Micro	Mansione	Compito
	Meso	Specializzazione e coordinamento delle unità organizzative	Mansioni o insiemi di mansioni
	Macro	Forma organizzativa	Insiemi di attività
Inter-organizzativo		Rete esterna	Azienda

Le variabili organizzative

Variabili relative alla divisione del lavoro e specializzazione (ddl/s)

Tipo di ddl/s: distinzione tra quella orizzontale (attività svolte) e quella verticale (autorità o discrezionalità che vengono assegnate)

Grado di specializzazione: che indica l'entità, il grado della ddl/s orizzontale (forte: mansioni poco varie) e verticale (mansioni poco autonome)

Decisioni diverse a seconda del livello di progettazione

Es: a livello meso, grado di accentramento-decentramento delle unità organizzative, numero e tipo dei rapporti di dipendenza, ecc

Variabili relative al coordinamento

Tipologia dei meccanismi di coord.; a livello intraorga.: supervisione diretta, standardizzazione, incentivi.

Intensità dei singoli meccanismi e loro combinazione o mix

Le logiche di progettazione organizzativa

«Le logiche di progettazione organizzativa esprimono i diversi approcci che possono essere seguiti o le diverse prospettive secondo le quali la progettazione organizzativa può essere condotta; esse dipendono dalla natura del problema, ma anche il modo con il quale ci si pone di fronte al problema stesso.» (p. 30)

Bottom-up, top-down; greenfield, brownfield

radicale, incrementale

La logica bottom-up procede per aggregazioni (dal basso verso l'alto): parte dai compiti, poi le mansioni, le unità organizzative, ...

- evidenzia la molteplicità delle scelte,
- adatta ad affrontare problemi specifici

Cambio TECH

La logica top-down procede per disaggregazioni partendo dal campo dell'azione organizzativa e dal complesso delle attività che lo caratterizzano. A livello di progettazione intraorganizzativa si traduce nella scelta della forma organizzativa: es: semplice, funzionale, divisionale, ecc.

Cambio STRATEGIA

Top-down – un esempio

TAB. 1.10. - La logica top-down: un esempio

- *Definire i criteri di progettazione* (esigenze che debbono essere soddisfatte e che derivano dalla considerazione della strategia, della natura delle attività, degli ostacoli e dei problemi attuali, e degli altri vincoli o richieste)
- *Generare le modalità alternative di scomposizione* (tipo e numero di unità organizzative)
- *Valutare le modalità alternative di scomposizione* (rispetto ai diversi criteri di progettazione)
- *Individuare le esigenze di coordinamento* per le modalità alternative di scomposizione
- *Sviluppare i meccanismi di coordinamento* necessari per soddisfare le esigenze di coordinamento individuate
- *Valutare le alternative di scomposizione e i relativi meccanismi di coordinamento* rispetto ai diversi criteri di progettazione e scegliere le migliori
- *Valutare l'impatto delle alternative di scomposizione migliori* (si tratta di valutare i problemi di implementazione, per esempio la compatibilità con la cultura organizzativa esistente, e quindi i costi di cambiamento)
- *Modificare le alternative di scomposizione migliori* (alla luce dei risultati dell'analisi di impatto) e scegliere l'alternativa più conveniente
- *Definire le politiche organizzative da utilizzare nella progettazione ai livelli inferiori*
- *Indicare i principali problemi di implementazione dell'alternativa scelta*

Le logiche di progettazione organizzativa

«La progettazione organizzativa secondo una logica *greenfield* si ha quando viene realizzata in corrispondenza con lo *start-up* di una nuova azienda o di una nuova iniziativa o quando, nel caso di un'azienda già esistente, lo studio della soluzione organizzativa viene condotto trascurando volutamente e consapevolmente i vincoli e i condizionamenti che derivano dall'organizzazione esistente.» (p. 32)

«La progettazione organizzativa secondo una logica *brownfield* interviene su una situazione esistente e modifica soluzioni che rispecchiano scelte passate e che sono quindi frutto della storia dell'azienda.» (p. 33)

«Sinteticamente, nella individuazione delle soluzioni organizzative efficaci, efficienti ed eque, la progettazione organizzativa secondo una logica *brownfield* interviene su una situazione esistente e modifica soluzioni che rispecchiano scelte passate e che sono quindi frutto della storia dell'azienda.» (p. *ibid.*)

Sintesi (p. 33)

La progettazione organizzativa, intesa come la realizzazione di “ordine” o “controllo” delle attività interdipendenti rispetto a un risultato, rappresenta una funzione importante, non semplice e nella quale il ruolo del management (dei diversi livelli) è necessario e significativo.

Organizzare significa dividere il lavoro e coordinare, rispettando le condizioni di efficacia, efficienza ed equità: questa semplice formulazione “nasconde” alcune problematiche importanti che vengono esplicitate.

La teoria e l’osservazione della realtà pongono in luce che la divisione del lavoro e il coordinamento non riguardano più solo le attività che si svolgono all’interno dei confini di un’azienda. La progettazione organizzativa comporta, infatti, la creazione di una doppia rete di relazioni: le relazioni interne e le relazioni esterne. In questa prospettiva assumono rilievo, da un lato, le scelte di posizionamento verticale e orizzontale e, dall’altro, le relazioni che intercorrono fra tali scelte e l’organizzazione.

Infine è stato affrontato il tema della progettazione organizzativa intesa come “percorso” che porta alla definizione e alla realizzazione di un assetto organizzativo. In questa prospettiva sono state descritte: le caratteristiche della progettazione organizzativa, che precisano anche alcune opzioni teoriche che sono state compiute; i livelli di progettazione organizzativa, che introducono la molteplicità degli “oggetti” di progettazione; le variabili organizzative, che rappresentano le leve utilizzabili per costruire una soluzione organizzativa; e le logiche di progettazione organizzativa, che esprimono le diverse prospettive o condizioni nelle quali la progettazione organizzativa può essere condotta.